

Houd het marketingplan uit de la!

Over uitvoerbare marketingplannen

Sicco Santema en Marian Dingena

38

- [1 Inleiding](#)
- [2 Tien lessen](#)
 - [Les 1 Divergeer en convergeer](#)
 - [Les 2 Kijk van 'buiten naar binnen' en van 'binnen naar buiten'](#)
 - [Les 3 Beweeg vooruit en achteruit](#)
 - [Les 4 Besteed aandacht aan draagvlak](#)
 - [Les 5 Combineer intuïtie en logica](#)
 - [Les 6 Maak impliciete keuzecriteria expliciet](#)
 - [Les 7 Plannen zonder trekker mislukken](#)
 - [Les 8 Plannen zonder focus mislukken](#)
 - [Les 9 Zet de uitvoering op de dagelijkse agenda](#)
 - [Les 10 Benut het lerend vermogen in organisaties](#)
- [3 Het basisprincipe](#)
- [4 Detaillering van de fasen](#)
 - [4.1 Van kader naar SWOT](#)
 - [4.2 Van SWOT naar HoofdAandachtsPunten](#)
 - [4.3 Van HAP's naar voorkeursopties](#)
 - [4.4 Van voorkeursopties naar concrete activiteiten](#)
 - [4.5 Alle fasen op een rijtje](#)
- [5 Monitoring](#)
- [6 Samenvatting](#)
- [Literatuur](#)
- [De auteurs](#)



1 Inleiding

Elk jaar worden vele marketingplannen gemaakt. Na een paar maanden blijkt vaak dat de dagelijkse activiteiten voorrang hebben gekregen en dat de plannen alleen nog op papier bestaan. We hebben in 1996 onderzocht hoeveel bedrijven na afloop van een jaar de resultaten vergeleken met de plannen die waren opgesteld. Slechts een kwart van de bedrijven deed dat op gestructureerde wijze.

In de afgelopen jaren is ons een aantal keren gevraagd ondersteuning te bieden bij het maken van marketingplannen die daadwerkelijk tot uitvoering worden gebracht. De daarbij gebruikte methodiek staat centraal in dit O&I-boekje. Zowel het proces van strategievorming als de vertaling naar concrete activiteiten maken onderdeel uit van de methodiek. In de jaren dat we de methodiek hebben gebruikt en beproefd, hebben we meerdere lessen geleerd. Tien lessen worden in de volgende paragraaf nader toegelicht. Vervolgens beschrijven we het basisprincipe van de methodiek, waarna de vier fasen in detail aan bod komen. Ook de monitoring van activiteiten en resultaten komt aan de orde.

Tot slot vatten we alle punten nog eens compact samen.

Over de methodiek verschijnt binnenkort een boek met daarin een uitgebreide 'how to do'-handleiding.

2 Tien lessen

Les 1 Divergeer en convergeer

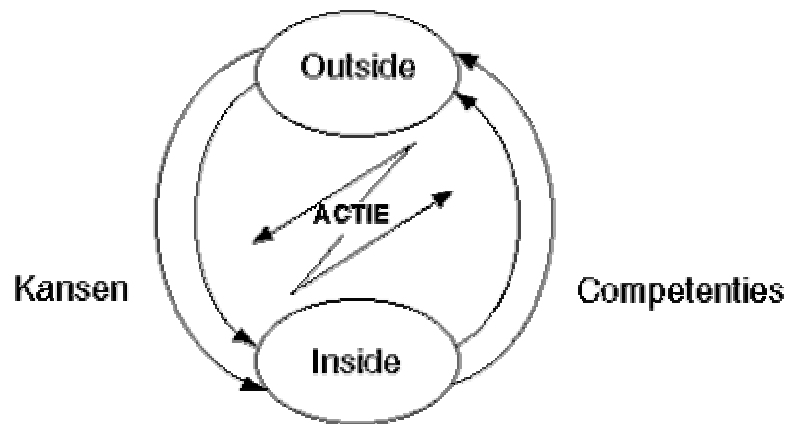
In de praktijk zien we nogal eens het effect dat mensen recht op het doel willen afgaan en daartoe een verkeerde weg kiezen. Daarnaast wordt gemakkelijk gegrepen naar bekende en reeds gebaande paden. In de methodiek wordt dat voorkomen door op een aantal momenten expliciet te zorgen voor meerdere alternatieven. We hebben dat geleerd van ondernemers die in keuzeprocessen heel gemakkelijk eerst een aantal alternatieven opstellen en daaruit voor hen en voor dat moment de beste keuze maken. Niet zelden wijkt deze af van de meest voor de hand liggende weg!

Les 2 Kijk van 'buiten naar binnen' en van 'binnen naar buiten'

Zwart wit bekeken bestaan er twee systemen voor het maken van plannen. Prahalad en Hamel propageren een 'core competence approach' (*'van binnen naar buiten'*), terwijl Porter juist een meer marktgedreven, op kansen gerichte aanpak voorstaat (*'van buiten naar binnen'*).

Nadere studie geeft aan dat beide benaderingen waar zijn. Daarom zijn ze allebei in de methodiek opgenomen. Van binnen naar buiten zijn er competenties waarmee we kunnen inspelen op de markt en van buiten naar binnen kunnen we een core competence opbouwen die beantwoordt aan de ontwikkelingen in de markt. In beide gevallen is een actie nodig om 'binnen' en 'buiten' aan elkaar te koppelen.

De werkwijze van 'binnen naar buiten' en van 'buiten naar binnen' is in figuur 1 nog eens weergegeven



Figuur 1 Van 'binnen naar buiten' en van 'buiten naar binnen'

Les 3 Beweeg vooruit en achteruit

In de praktijk worden planningsmethoden nogal eens dogmatisch toegepast. Wij geloven inmiddels dat het maken van plannen een iteratief proces is. Als de uitkomsten van een analyse bijvoorbeeld onbevredigend zijn, dan gaan we liever een stap terug. We kijken dan nog eens goed naar de analyse. De extra tijd die dat kost weegt ruim op tegen het risico van een verkeerd plan. Mocht overigens blijken dat de ongewenste uitkomsten toch juist zijn, dan moeten de opstellers van het plan kennelijk bij zichzelf te raden gaan. De kennis stemt blijkbaar niet overeen met de werkelijke situatie. In de praktijk blijkt overigens vaker dat we onze eigen gedachten bij moeten stellen dan dat onjuiste analyses zijn gemaakt.

Overigens zorgt de extra aandacht bij een iteratieslag voor een grotere acceptatie, ook voor de indirect betrokkenen bij het plan.

Les 4 Besteed aandacht aan draagvlak

Het maken van een plan gaat het snelst als het door één persoon in een studeerkamer wordt opgesteld. Soms krijgt een plannings-afdeling deze kritiek te verduren. Er is dan te weinig overleg en discussie met de bij de uitvoering betrokken medewerkers geweest. Plannen worden beter uitvoerbaar als de toekomstige uitvoerders ook daadwerkelijk worden betrokken bij het opstellen ervan. Dat is overigens ook een verantwoordelijkheid van de toekomstige uitvoerder: deze moet betrokken *willen* zijn.

De methodiek kent een aantal keuzemomenten. Juist op deze momenten kan het verstandig zijn om meerdere mensen te betrekken. Want juist bij een keuze komt het er op aan dat de uiteindelijke uitvoerders daar achter kunnen staan. Daarom werken we binnen de methodiek graag met (multidisciplinaire) teams.

Ook op andere momenten bestaat de mogelijkheid om in teams te werken, bijvoorbeeld bij het maken van een analyse of het opstellen van keuzecriteria. We komen hier later op terug.

Les 5 Combineer intuïtie en logica

We merken in de praktijk dat het maken van plannen wordt geassocieerd met logica. Uit een analyse komt een logisch resultaat. Daar staat tegenover dat in de uitvoering van de dagelijkse activiteiten intuïtie een rol speelt. Dus hebben we ook in de planningsmethodiek intuïtie een plaats gegeven, bijvoorbeeld bij het genereren van mogelijke uitvoeropties of keuzecriteria. We doen daarbij een beroep op de intuïtie van de betrokkenen bij het plan.

Naar onze ervaring leidt een goede combinatie van intuïtief en logisch denken tot een optimale verkenning van mogelijkheden en vervolgens tot het maken van uitvoerbare keuzen.

Les 6 Maak impliciete keuzecriteria expliciet

Het blijkt wel eens dat opstellers van een marketingplan proberen te anticiperen op de wensen van superieuren in de organisatie (of ander sociaal wenselijk gedrag vertonen). Er ontstaan dan impliciete keuzecriteria. Een voorbeeld is een medewerker die veronderstelt dat hij door zijn baas wordt beoordeeld op het aandragen van innovatieve ideeën en daardoor alle voor de hand liggende oplossingen onmiddellijk terzijde schuift. We hebben inmiddels geleerd dat dergelijke impliciete keuzecriteria het beste in een sessie expliciet kunnen worden gemaakt. De vraagstelling in zo'n sessie is dan of de superieuren daadwerkelijk de veronderstelde criteria hanteren.

Les 7 Plannen zonder trekker mislukken

Lang niet alle plannen hebben een trekker die verantwoordelijk is voor het bereiken van het resultaat. Daarmee ontbreekt automatisch een commitment aan het bereiken van het geschetste resultaat.

De oplossing lijkt eenvoudig: benoem een trekker!

In de praktijk blijkt de trekker niet altijd vanzelf op te staan. Bij het aanwijzen van een 'vrijwilliger' is het raadzaam af te wegen of de betrokkene voldoende gecommitteerd is om het plan uit te voeren. In sommige gevallen kan het verstandig zijn om een plan zonder trekker helemaal niet tot uitvoering te brengen. Alle kansen ten spijt, maar als niemand zich in een vroegtijdig stadium committeert, dan is het verstandig te anticiperen op gebrek aan commitment bij de uitvoering. Doorgaans mislukken dergelijke plannen gedurende de uitvoering dan toch.

We hebben erg veel succes met organisaties waarin het ondernemerschap is ontwikkeld. Een plan helpt dan de ondernemer zijn richting te bepalen en ook het (bereikbare) commitment aan de organisatie af te geven.

Hier past echter wel een waarschuwing: intern ondernemerschap vergt ook een aparte instelling van het management. Het is niet van de ene dag op de andere gerealiseerd.

Les 8 Plannen zonder focus mislukken

Marketingplannen kunnen breed en abstract zijn. Dat is gemakkelijk tijdens het opstellen, want er blijven meerdere dingen mogelijk. Het komt de uitvoerbaarheid echter niet ten goede, want de schaarse energie moet over een groot aantal zaken worden verdeeld. Dat levert ook het gevaar dat het geschetste brede doel nooit zal worden gehaald. Plannen zonder focus komen bijna nooit uit bij het geschetste doel.

Het aanbrenge van focus op een beperkte set van (strategische) doelen geeft een bijdrage aan de uitvoerbaarheid ervan. De focus wordt bereikt door steeds weer een keuze te maken. De meest kansrijke zaken blijven dan vanzelf over. Een voorbeeld van een plan zonder sterke focus is 'we willen een marktaandeel van 10%'. Een veel gerichtere focus is 'we willen drie nieuwe klanten met een omzet boven f 10.000'.

Les 9 Zet de uitvoering op de dagelijkse agenda

Tegenwoordig is voor iedereen de agenda zo vol met dagelijkse besommingen dat het bereiken van meer lange-termijngerichte aandachtspunten naar de achtergrond verschuift. Dat is natuurlijk de doodsteek voor het bereiken van welk gepland resultaat dan ook. Daarom proberen we de uitvoeringsacties ook direct in de agenda van de

trekkers te krijgen. Als tijdens de planningssessies reeds blijkt dat een trekker geen tijd heeft kan direct voor een andere trekker worden gekozen.

Les 10 Benut het lerend vermogen in organisaties

Elke organisatie kan leren van de ervaringen uit het verleden. De meeste marketingplanningsmethodieken voorzien niet in een systematische terugkoppeling aan het einde van het jaar.

Daarom hebben we in de methodiek expliciet opgenomen dat er na verloop van tijd gekeken wordt naar enerzijds de resultaten en anderzijds naar de uitkomsten van de ideeën, aannames en analyses.

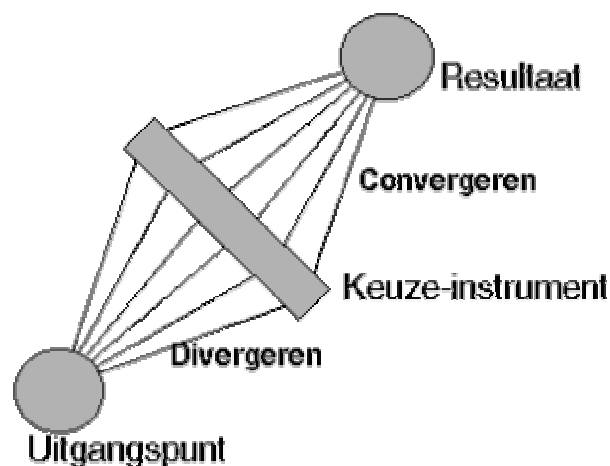
Mocht blijken dat een en ander toch geheel anders heeft uitgepakt dan we hadden verwacht, dan kunnen we daar veel van leren. In de methodiek wordt dit leren expliciet gemaakt.

3 Het basisprincipe

De HCG-methodiek bestaat uit vier fasen. Deze fasen worden in hoofdstuk 4 in detail toelicht.

Elke fase heeft een zelfde soort opbouw. Er is steeds sprake van een uitgangspunt waarbinnen vervolgens wordt gedivergeerd. Door middel van een keuze-instrument komen de planners vervolgens tot een convergentieslag, waarna een resultaat resteert. Het is in principe de volgorde 'denken, kiezen, doen'.

In figuur 2 is deze werkwijze geïllustreerd.



Figuur 2 Het basisprincipe per fase

- *Uitgangspunt*
Aan het begin van elke fase wordt een uitgangspunt geformuleerd. Bij de eerste fase is dit uitgangspunt het kader, bij de overige fasen is het uitgangspunt hetzelfde als het resultaat van de fase daarvoor.

- *Divergeren*
Op basis van het uitgangspunt worden gegevens verzameld en geanalyseerd, nieuwe combinaties/verbanden gelegd of nieuwe ideeën gegenereerd. Soms is dit een analytisch proces, soms een creatief proces.
- *Keuze-instrument*
Een keuze-instrument wordt gebruikt om verzamelde gegevens, conclusies en ideeën te structureren en te ordenen en het keuze-proces te vergemakkelijken. In elke fase wordt een ander keuze-instrument gebruikt.
- *Convergeren*
Vervolgens wordt de keuze gemaakt (of de prioriteit gesteld). Dit is bij voorkeur een groepsproces waarbij toekomstige uitvoerders worden betrokken.
- *Resultaat*
Elke fase eindigt met een concreet resultaat dat tevens als uitgangspunt dient voor de volgende fase (met uitzondering van fase 4).



4 Detaillering van de fasen

In deze paragraaf worden de vier fasen uit de planningsmethodiek nader toegelicht.

4.1 Van kader naar SWOT

In de eerste fase wordt gestart met het formuleren van het kader, waarna een zogenaamde SWOT-analyse wordt uitgevoerd. Het resultaat van deze fase is een SWOT-overzicht (op het begrip SWOT komen we nog terug).

Kader

Plannen worden altijd binnen kaders gemaakt, al is het soms impliciet. Door het kader expliciet te maken ontstaat de eerste focus. Bij het formuleren van een kader kan aangegeven worden waar het marketingplan precies betrekking op heeft (bijvoorbeeld de hele organisatie, een business unit, een specifiek product of merk of een product/marktcombinatie). Door het formuleren van een doel wordt duidelijk in welke richting de opsteller van het marketingplan denkt. Wij gebruiken als ezelsbruggetje dat het kader in één zin een zelfstandig naamwoord en een werkwoord moet bevatten.

Situatie-analyse

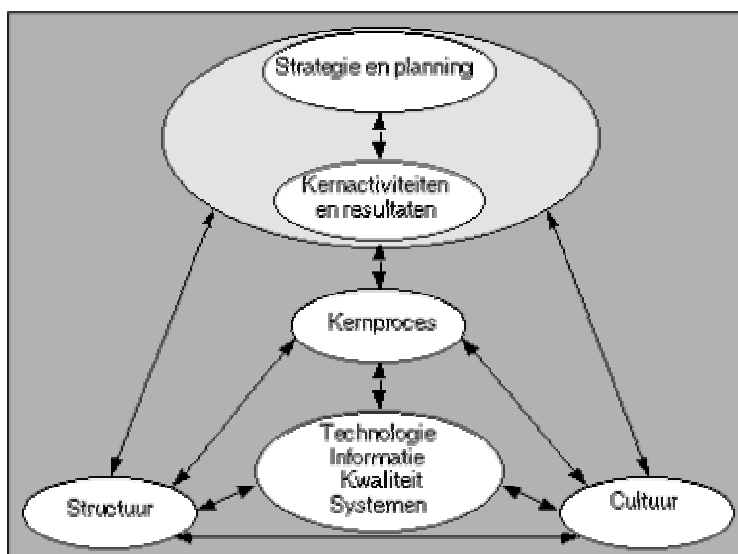
Binnen het gestelde kader wordt een analyse gemaakt van zowel de interne als de externe omgeving van de organisatie. We gebruiken daarbij de zogenaamde analysematrix, waarin goed naar voren komt dat zowel de huidige situatie als de ontwikkelingen van belang zijn. In figuur 3 is de analysematrix weergegeven.

1 Analyse van de interne omgeving

Deze analyse is gericht op informatie uit de eigen organisatie, oftewel op variabelen die door de eigen organisatie *controleerbaar of beïnvloedbaar* zijn. We spreken ook wel eens van zogenaamde endogene variabelen. In figuur 4 zijn mogelijke onderwerpen voor een analyse van de interne omgeving in onderling verband weergegeven. De onderwerpen worden hier niet nader toegelicht.

<i>Situatie-analyse</i>	Huidige situatie	Ontwikkelingen
Interne omgeving		
Externe omgeving		

Figuur 3 Analysematrix

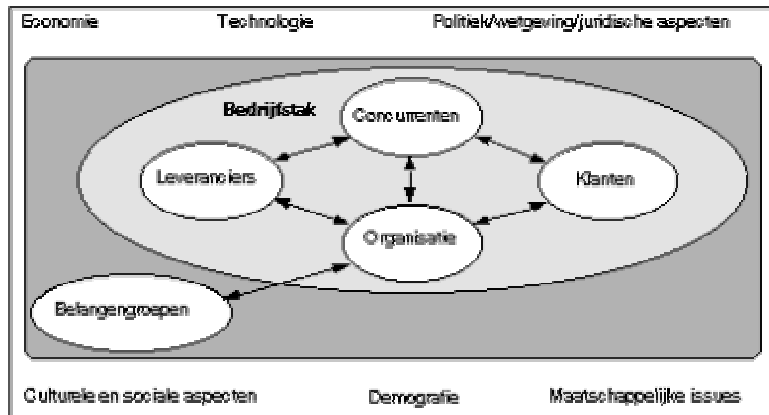


Figuur 4 Analyse van de interne omgeving

2 Analyse van de externe omgeving

Deze analyse is gericht op informatie uit de externe omgeving, oftewel op variabelen die voor de eigen organisatie *oncontroleerbaar* of *niet-beïnvloedbaar* zijn. We noemen deze gegevens ook wel eens exogeen. Het betreft immers autonome situaties of ontwikkelingen die we weliswaar signaleren, maar waar we zelf niets aan kunnen veranderen.

In de praktijk worden hier nog wel eens sociaal wenselijke punten genoemd. Met name de zin: 'elke bedreiging als een kans formuleren' geeft aan dat men zichzelf voor de gek aan het houden is. In figuur 5 zijn de mogelijke onderwerpen binnen de externe analyse weergegeven.



Figuur 5 Analyse van de externe omgeving

SWOT

Nadat de situatie-analyse is afgerond, worden de conclusies samengevat in een 'SWOT'-overzicht. Deze letters staan voor 'Strengths', 'Weaknesses', 'Opportunities' en 'Threats'. Dat wil zeggen dat zowel aan de conclusies voor de interne omgeving als aan de conclusies voor de externe omgeving een waarde-oordeel wordt toegekend.

De conclusies op basis van de analyse van de *interne omgeving* worden onderverdeeld naar

- sterke punten (**S**trengths)
- zwakke punten (**W**eaknesses).

De conclusies op basis van de analyse van de *externe omgeving* worden onderverdeeld naar

- kansen (**O**pportunities)
- bedreigingen (**T**hreats).

Vaak ontstaan hierbij lange lijsten met sterke punten, zwakke punten, kansen en bedreigingen. Om focus aan te brengen worden met behulp van een scoringsmethodiek de belangrijkste SWOT-elementen geselecteerd. Resultaat van deze fase is dat bij voorkeur maximaal drie sterkten, drie zwakten, drie kansen en drie bedreigingen worden gekozen als resultaat van de eerste fase. In figuur 6 staat een schema dat kan worden gebruikt om de compacte resultaten weer te geven.

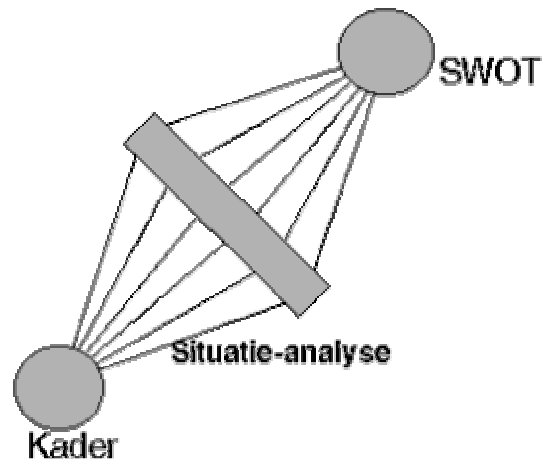
Samenvatting interne omgeving	
Sterke punten	Zwakke punten
S1	Z1
S2	Z2
S3	Z3

Samenvatting externe omgeving	
Kansen	Bedreigingen
K1	B1
K2	B2
K3	B3

Figuur 6 SWOT-overzicht

De eerste fase is in figuur 7 nog eens kernachtig samengevat.

Eerste fase



Figuur 7 Eerste fase marketingplanningsmethodiek

4.2 Van SWOT naar HoofdAandachtsPunten

In de tweede fase worden op basis van de gekozen SWOT-elementen (hier nu het uitgangspunt!) een confrontatiematrix opgesteld en HoofdAandachtsPunten (HAP's) geformuleerd. De tweede fase resulteert in 3 tot maximaal 5 HoofdAandachtsPunten voor het op te stellen marketingplan.

De confrontatiematrix

In de confrontatiematrix worden elementen uit de externe omgeving (kansen en bedreigingen) 'geconfronteerd' met de interne competenties (sterkten en zwakten) binnen de organisatie. Hierbij wordt van '*buiten naar binnen*' gekeken. De gedachte daarbij is dat we geen invloed kunnen uitoefenen op de situatie en ontwikkelingen om ons heen, maar dat we wel kunnen aangeven welke effecten deze ontwikkelingen hebben op onze interne omgeving.

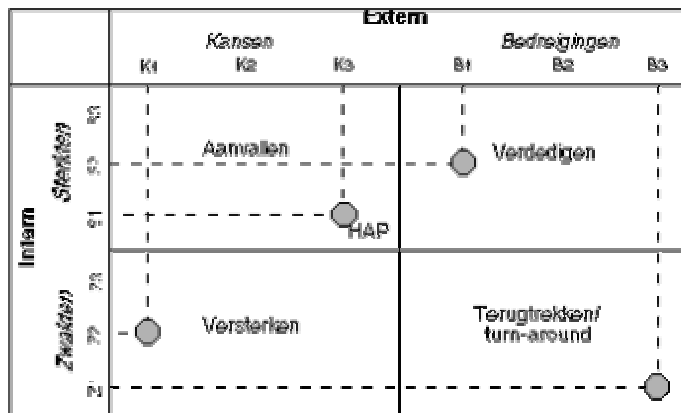
De keuze voor de belangrijkste combinaties komt tot stand door per kolom aan te geven welke relatie het belangrijkste is. Dit kan bijvoorbeeld door 5-3-1 punten te verdelen over de zes mogelijke combinaties (per kolom; van buiten naar binnen).

HoofdAandachtsPunten (HAP's)

De uitwerking van de confrontatiematrix zal leiden tot een keuze voor drie tot maximaal vijf HoofdAandachtsPunten (HAP's). Dit zijn de meest cruciale vragen waarop binnen het marketingplan een antwoord gegeven moet worden. De HoofdAandachtsPunten worden '*van binnen naar buiten*' geformuleerd. Om de actiegerichtheid te operationaliseren starten we met de woorden 'hoe kan ik' of 'hoe kunnen we'.

In de HAP's komt tot uitdrukking welke specifieke elementen uit de interne omgeving worden gekoppeld aan specifieke kansen of bedreigingen uit de buitenwereld.

In figuur 8 is een confrontatiematrix geschetst met in de verschillende kwadranten de termen 'aanvallen', 'verdedigen', 'versterken' en 'terugtrekken/turn-around'. Deze termen hebben te maken met de specifieke formulering van de HAP.



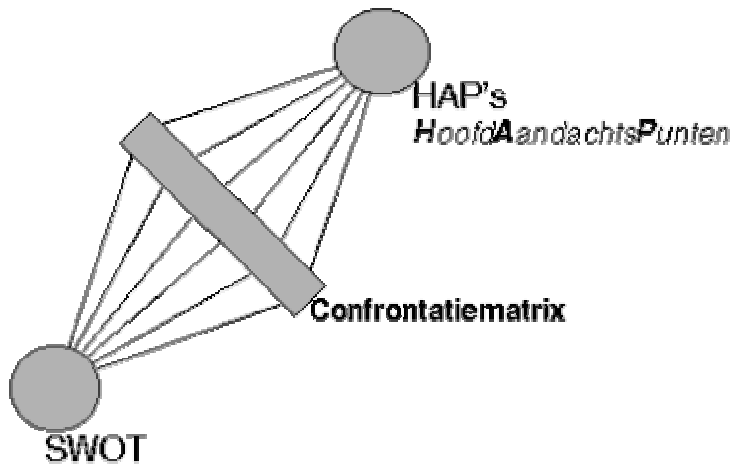
Figuur 8 Confrontatiematrix

- In het kwadrant 'aanvallen' gaat het om de vraag hoe we met behulp van een specifiek sterk punt in onze organisatie kunnen inspelen op een specifieke kans in onze omgeving. De formulering luidt: 'hoe kan ik (een sterkte) benutten om in te spelen op (een kans)?'.
- In het kwadrant 'verdedigen' gaat het om de vraag hoe we met behulp van een specifiek sterk punt in onze organisatie een specifieke bedreiging in onze omgeving kunnen afwenden. De formulering luidt: 'hoe kan ik (een sterkte) benutten om (een bedreiging) af te weren?'.
- In het kwadrant 'versterken' gaat het om de vraag hoe we specifieke zwakke punten zodanig kunnen versterken of neutraliseren dat we in staat zijn op een specifieke kans in onze omgeving in te spelen. De formulering luidt: 'hoe kan ik (een zwakte) versterken *voordat* ik kan inspelen op (een kans)?'.
- In het kwadrant 'terugtrekken/turn-around' gaat het om de vraag hoe we specifieke zwakke punten zodanig kunnen neutraliseren dat we in staat zijn een specifieke bedreiging uit onze omgeving af te wenden. Soms betekent dit het terugtrekken uit de bijbehorende activiteiten. De formulering luidt: 'hoe kan ik (een zwakte) versterken om (een bedreiging) af te weren?'.

In sommige gevallen is de link met een sterkte of zwakte over de hele linie van kansen of bedreigingen aanwezig. We spreken dan van een generieke HAP.

In figuur 9 is fase twee nog eens kernachtig samengevat.

Tweede fase



Figuur 9 Tweede fase marketingplanningsmethodiek

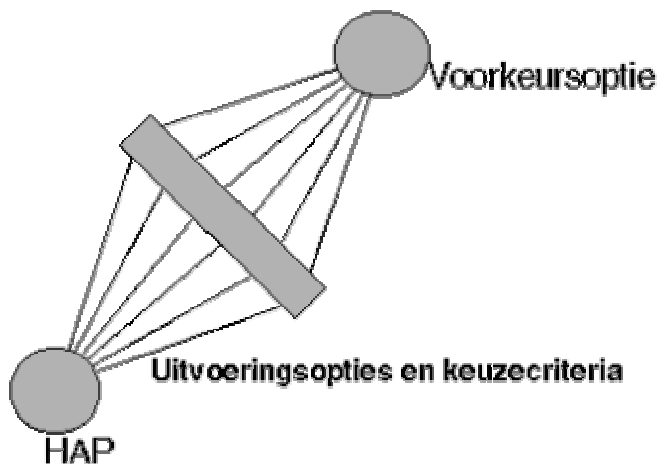
4.3 Van HAP's naar voorkeursopties

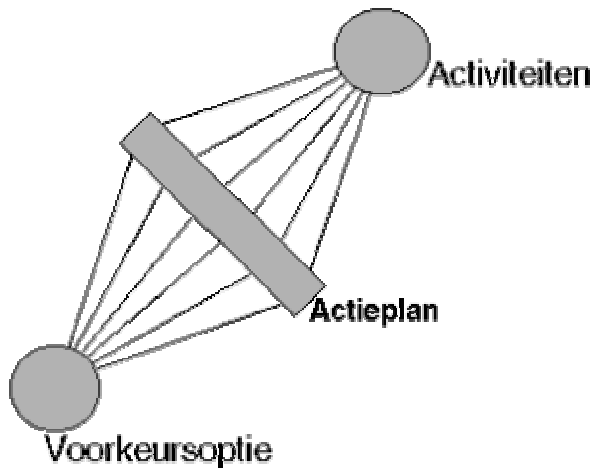
In de derde fase (afgebeeld in figuur 10) is de HAP het uitgangspunt. Voor elke HAP worden mogelijke uitvoeringsopties en keuzecriteria gegenereerd. Het resultaat van de derde fase is dat per HAP een uitvoeringsoptie gekozen wordt die het meest voldoet aan de geformuleerde keuzecriteria. Deze fase resulteert in een set van voorkeursopties (per HAP één).

Uitvoeringsopties

Binnen elk van de gekozen HoofdAandachtsPunten worden mogelijke uitvoeringsopties gegenereerd. Dit gebeurt eerst door uitgebreid te brainstormen (of gebruik te maken van andere creativiteitstechnieken). Hoewel we allemaal (denken te) weten hoe het werkt, blijkt in de praktijk ook steeds weer hoe moeilijk het is. Het is dan ook aan te bevelen om een dergelijke sessie onder begeleiding te laten uitvoeren. Iemand die onafhankelijk is, kan op eenvoudige wijze de versturende invloeden op het creatieve proces ondervangen. De uitvoeringsopties worden gerubriceerd. Er wordt nog geen keuze gemaakt, hoe groot de neiging hiertoe ook zal zijn.

Derde fase





Figuur 12 Vierde fase marketingplanningsmethodiek

Actieplan

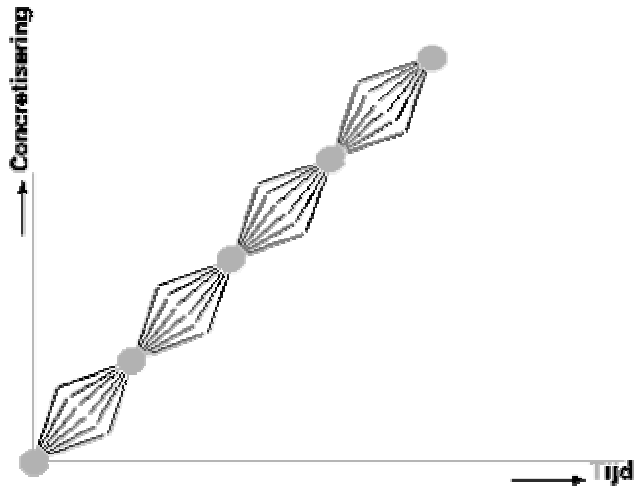
Om de voorkeursoptie tot uitvoering te brengen en de geformuleerde doelstelling te realiseren, wordt een concreet actieplan opgesteld. In dit actieplan wordt een duidelijke prioriteitstelling/fasering aangebracht in de geplande activiteiten. Middels een projectplanning wordt per fase in het actieplan concreet gemaakt *welke* activiteiten, *wanneer* en *door wie* worden opgepakt. Tevens wordt aangegeven hoe de voortgang van de resultaten wordt gemeten en op welke wijze voortgang en resultaten in de organisatie gecommuniceerd zullen worden.

Activiteiten

Het uiteindelijke resultaat van fase 4 en daarmee van het plan wordt gevormd door een aantal operationele activiteiten. Meer 'doen' kan er in een plan niet zitten. Nu alleen de uitvoering nog!

4.5 Alle fasen op een rijtje

In figuur 13 zijn alle fasen van de planningsmethodiek op een rijtje gezet. Hierdoor ontstaat een totaal plaatje van de vier fasen welke de opsteller van kader naar activiteiten zal voeren. In de loop van de tijd (horizontale as) worden de plannen steeds concreter (verticale as). Het doorlopen van alle vier de fasen kost een geoefend planner meerdere dagen, zeker als alle HAP's van een plan met activiteiten worden voorzien. Indien de methode nog onbekend is, zal het langer duren omdat de werkwijze en het begrippenapparaat nog onbekend zijn.



Figuur 13 De marketingplanningsmethodiek

5 Monitoring

In de voorgaande paragrafen is een beeld geschetst van een methodiek om tot (concrete) uitvoerbare marketingplannen te komen. Ondanks de goede voornemens is het verstandig ook te letten op de wijze waarop het bereiken van de geschetste resultaten wordt gecontroleerd. We spreken overigens liever over monitoring, omdat daarmee wordt aangegeven dat niet de controle op zich, maar veeleer het realiseren van het succes in de gaten wordt gehouden.

In de eerste plaats betekent het monitoren dat de activiteiten die uit fase 4 naar voren zijn gekomen daadwerkelijk een plaats krijgen in de agenda van de trekker. Soms zijn agenda's zo vol dat bij het openslaan ervan reeds blijkt dat de resultaten nooit zullen worden bereikt. Monitoren betekent in een dergelijk stadium ook stimuleren!

Als de activiteiten tot uitvoering gebracht worden, dan houdt monitoring ook in dat successen gepast worden 'gevierd'. De meest eenvoudige vorm is het stilstaan bij het resultaat in bijvoorbeeld een maandelijkse vergadering van het managementteam.

Monitoring betekent ook alertheid op de afwijkingen van de geplande activiteiten. Bij afwijkingen dient de trekker eerst de oorzaken te achterhalen en te analyseren om een dergelijke afwijking te compenseren en een volgende keer te voorkomen. Vervolgens vindt een bijstelling plaats, waarna de uitvoering wederom beheersbaar is geworden.

6 Samenvatting

In dit O&I-boekje is op compacte wijze weergegeven welke lessen er in het verleden zijn geleerd met het maken van marketingplannen. De HCG-planningsmethodiek is op deze

lessen gebaseerd, waardoor een basis is gecreëerd voor het maken van marketingplannen die in de uitvoering tot succes zullen leiden!
Met name de systematische wijze van divergeren en convergeren leidt tot scherpe keuzen. Hierdoor resulteert de methodiek in een beperkt aantal concrete activiteiten. Daarmee zijn abstracte strategische marketingdoelen vertaald in uitvoerbare marketingactiviteiten, die zo concreet zijn dat ze eenvoudig zijn in te plannen in de agenda voor de komende maanden.

Resteert de kern van methodiek: 'denken, kiezen, doen'.



Literatuur

Aaker, D.A. (1992), *Strategic Marketing Management*, New York, John Wiley & Sons, 3th edition

Day, G.S. (1984), *Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage*, St. Paul, West Publishing

Hamel, G. en C.K. Prahalad (1994), *Competing for the future*, Boston, Harvard Business School Press

McDonald, M.M. (1990), *Marketing plans. How to prepare them; how to use them*, Butterworth/ Heinemann

Mintzberg, H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*,

New York, Free Press and Prentice Hall International

Porter, M.E. (1985), *Competitive advantage; creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York

Treacy, M. en F. Wiersema (1995), *De discipline van marktleiders. Kies uw klanten, verklein uw focus en domineer uw markt*, Scriptum books



De auteurs

prof. mr dr ir Sicco C. Santema

Sicco Santema is sinds 1993 partner van Holland Consulting Group.

Hij is technisch bedrijfskundige en fiscalist met werkervaring bij Shell en de Technische Universiteit Delft. Hij heeft advieservaring binnen zowel het bedrijfsleven als binnen de overheid. Zijn kennisvelden zijn strategisch management en veranderingsmanagement, waarbij er een sterke focus ligt op veranderingen die door de (business to business) klanten worden ingegeven. Daarmee wordt echte klantgerichtheid in strategische, organisatorische en operationele zin inhoud gegeven. Nieuwe gebieden zijn het

ontwerpen van verkoop-organisaties (sales efficiency) op basis van (IT-gefaciliteerde) nieuwe marketingtechnieken en het opstellen van uitvoerbare marketingplannen.

Hij heeft reeds vele publicaties op de genoemde gebieden geschreven. In het najaar van 1997 komt er een boek over marketingplanning uit.

Tevens is Sicco Santema deeltijd hoogleraar Technische Marketing aan de Technische Universiteit Delft.

dr Marian Dingena

Marian Dingena is sinds 1992 als senior adviseur verbonden aan Holland Consulting Group.

Na haar HEAO-opleiding Commerciële Economie (1988) voltooide ze een proefschrift op het gebied van reclamepsychologie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam (1994).

Ze houdt zich voornamelijk bezig met adviesprojecten op het gebied van strategische marketingplanning, inkoop en kwaliteitsverbetering. Daarnaast verzorgt ze trainingen over thema's als persoonlijke effectiviteit, creativiteitsbevordering en commercieel onderhandelen.

Ze publiceerde diverse artikelen en boeken over onderwerpen als interne communicatie, corporate communicatie, reclame en creativiteit. Ze is mede-auteur van het boek over marketingplanning dat in het najaar van 1997 verschijnt.