

# KMO BRIEF

NIEUWSBRIEF VOOR DE ONDERNEMER



ERNST & YOUNG

## MARKETING HET BEDRIJF UITBOUWEN VANUIT DE KLANT

VEERTIENDAAGSE  
NIEUWSBRIEF  
m.m.v. Artesia Bank,  
BACOB Bank,  
ERNST & YOUNG en  
DVV Verzekeringen.  
Uitgave: AKSIS.  
Verschijnt niet in juli.

*Er heersen bij bedrijfsleiders nogal wat misverstanden over marketing en het nut ervan. Vaak wordt het begrip gelijkgeschakeld met reclame of aanmaak van folders. In KMO's verkiest de bedrijfsleiding nog dikwijls zelf intuïtief te experimenteren met alle deelfacetten die in marketing worden gehanteerd, zonder dat ze beseft dat het ook gestructureerd en professioneel kan gebeuren.*

*Dit artikel zal trachten aan te tonen dat marketing in een bedrijf geen losstaand gebeuren is, maar één van de kritische succesfactoren of sleutelvaardigheden waarvan alle geledingen van een bedrijf dienen doordrongen te zijn.*

### WAT IS MARKETING?

Vele KMO's ontstaan vanuit een idee. In menig geval betreft het een nieuw product of productassortiment, een nieuwe verkoopswijze, een nieuw distributiekanaal, een manier om iets goedkoper aan te bieden dan de concurrentie. Kortom, men heeft een behoefte ontdekt in de markt en men tracht daaraan een verkoop te koppelen.

Hoe groot de behoefte is, kan men vaak niet inschatten. Hoeveel de markt bereid is te betalen voor die behoefte

ook niet. Vandaar dat successen niet altijd evident zijn, en men ervan uitgaat dat er een grote dosis geluk mee gepaard gaat.

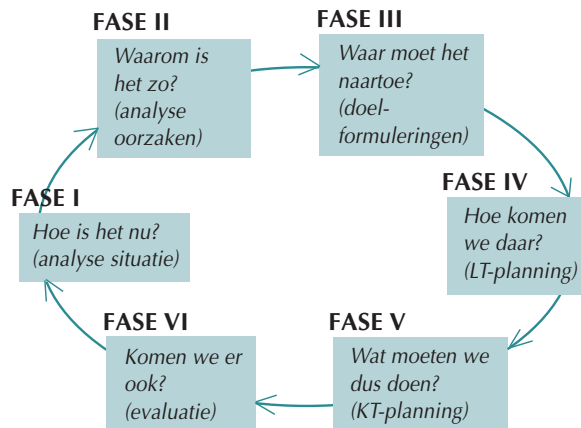
Marketing helpt hierbij de bedrijfsleider een deel van de onzekerheid weg te nemen en de productontwikkeling af te stemmen op de marktbehoefte. De planningscirkel die hij daarbij hanteert omvat zes fasen. Wanneer deze afgevoerd zijn, is de cirkel rond.

Het bedrijf staat op een ander niveau en kan opnieuw aan een planningscirkel beginnen.

### MARKETING

1. Wat is marketing ?
2. Onderzoek.
3. Planning.
4. Implementering.
5. Evaluatie.
6. Besluit.

## DE PLANNINGSCIRKEL



Het marketingproces valt uiteen in vier grote luiken:

- de marktverkenning en het concurrentie-onderzoek (Fase I en II)
- de strategische planning (Fase III, IV)
- de uitvoering van die planning (Fase V) waarbij rekening wordt gehouden met 5 parameters: het product, de prijs, de distributiekanaal, de communicatie en de mensen
- de evaluatie en de conclusies die voorafgaan aan een nieuwe planningscirkel (Fase VI)

## ONDERZOEK

In vele gevallen is het belangrijk de grootte van de markt te kennen, d.w.z. het totale omzetcijfer dat een markt realiseert in een bepaald product of dienst. Zo is het bijvoorbeeld belangrijk te weten dat er maar een goede 700 gerechtsdeurwaarders in België zijn, voor het geval men voor hen een bepaalde software wenst te ontwikkelen.

De grootte van die markt kan men op verscheidene manieren doorgronden:

### DOOR LECTUUR OF DESK RESEARCH

Kranten en tijdschriften berichten vaak over rapporten gemaakt door internationale onderzoeksbureaus, door beroepsfederaties, door overheidsinstanties, door universiteiten enz. Vaak kan men reeds een heel eind opschieten met het (gratis) artikel in kwestie. Als men het er voor over heeft, kan men ook het rapport in kwestie bestellen. Nadeel van deze laatste vormt meestal hun prijs.

### DOOR MARKTONDERZOEK

Er zijn in het verleden reeds tal van marktonderzoeken gebeurd. Informeer of u niet op een

dergelijke studie de hand kunt leggen. Is dit niet het geval dan kan men het onderzoek zelf uitvoeren of aan een onderzoeksbureau of een universiteit vragen het uit te voeren.

Eigen onderzoek is uitvoerbaar als de potentiële klantengroep niet overdreven groot is. KMO's die producten maken voor andere bedrijven verkeren meestal in dit geval.

Onderzoek spitst zich niet enkel toe op markt-omvang. Er zijn vele andere onderwerpen die aan bod kunnen komen:

- het marktaandeel van een bedrijf dient gemeten en men moet kennis hebben van de concurrentie
- de tevredenheid van klanten en van klanten van concurrenten,
- de opinie die potentiële klanten hebben over een nieuw product,
- het identificeren van potentiële klanten: waar situeren ze zich, hoe groot zijn ze, via welke distributiekanaal zijn ze te bereiken, hoe staan ze tegenover uw bedrijf: kennen ze het?
- de impact van een bepaalde reclame- of promotie-actie op het koopgedrag van de klanten.

### TIP

**Uw leveranciers hebben vaak ook markt-onderzoek gedaan en kunnen u helpen in het verwerven van uw gegevens.**

Marktonderzoek heeft de naam duur te zijn. Alles is relatief: met een degelijke voorafgaande kennis van de markt zal u waarschijnlijk personeelskosten uitsparen, zal u in staat zijn om uw product onmiddellijk beter te doen beantwoorden aan de behoeften van uw klant en zal u dus sneller verkopen.

## PLANNING

Eenmaal u een betere kennis van de markt en van de situatie van uw bedrijf in die markt hebt, kunt u aan het luik planning beginnen. Hiermee bedoelen we:

### DE STERKE PUNTEN VAN UW BEDRIJF VERDER VERSTERKEN

Om daarmee in te spelen op opportuniteiten in de markt. Bent u bv. invoerder van een zeer performant product waarvan de concurrent nog niet op de Belgische markt is, dan dient u zo snel mogelijk het terrein te bezetten en zeer goed te werken aan uw distributie en uw communicatie. Eénmaal u meer dan vijftig percent van de potentiële markt op een bevredigende manier bevoorraadt, zal uw concurrent er tweemaal over nadenken om uw marktpositie aan

te vallen. Zijn inspanningen vergen dan immers heel wat investeringen in communicatie, productverbeteringen, kortingen voor distributeurs, promotie-acties enz.

### DE ZWAKKE PUNTEN VAN UW BEDRIJF VERKLEINEN OF WEGWERKEN

Om bedreigingen het hoofd te kunnen bieden. Bent u bvb. lange tijd leverancier van witte producten geweest voor een warenhuisketen, die een einde aan de leveranciersrelatie maakt, dan dient u eraan te denken om eigen naambekendheid op te bouwen via andere distributiekkanalen, of om aan productvernieuwing te doen zodat u terug de interesse van uw warenhuisketen kunt opwekken.

De planning is een zeer sterk moment in een bedrijf. Hierdoor bepaalt het zijn voortgang voor de volgende jaren. Dankzij het marktonderzoek kan een bedrijf vrij goed prognoses maken over zijn toekomstig zakencijfer en daarbij dus ook de inspanningen evalueren. Als men weet dat men in een grote markt opereert en een product heeft dat aanslaat, kan men met vrij grote zekerheid pronostiker hoe veel het zakencijfer zal zijn en of een bedrijf zijn investeringen in een nieuwe machine zal kunnen terugbetalen.

### PLANNING IN TWEE FASEN

In een eerste fase plant een bedrijf zijn **strategische uitbouw** over twee à drie jaar:

- welke producten/productassortiment zal het aanmaken en/of verkopen en hoeveel?
- welke investeringen zijn hiervoor nodig?
- welke markt zal het trachten te bezetten en welk marktaandeel wenst het te verwerven?
- welk zakencijfer streeft het na en welke marge wenst het te realiseren?
- met hoeveel personeelsleden zal het deze uitbouw doen en waarmee zal het deze betalen?
- welke marketingmiddelen zal het bedrijf inzetten en wat mogen die kosten?
- welke vergoeding zal het bedrijf kunnen geven aan zijn aandeelhouders?

In een tweede fase wordt een **marketingplan** opgesteld per jaar. Dit marketingplan dient het mogelijk te maken de strategische planning over twee à drie jaar te realiseren.

**TIP**  
Positioneer uw bedrijf continu op basis van de onderzoeksresultaten. Onderzoek en de resultaten ervan verwerken is dan ook een constant gebeuren.

## IMPLEMENTERING

Het marketingplan houdt rekening met een vijftal grote deelgebieden, die zeer veel domeinen van de activiteit van een bedrijf omvatten. Het marketingplan overstijgt dus veruit de reclame-campagnes of de instructies voor de verkoopploeg. Het marketingplan omvat:

- de producten die een bedrijf zal produceren en/of wenst te commercialiseren.
- de prijzen die het bedrijf wenst te hanteren en de brutomarge die het erop wenst te realiseren
- de distributiekkanalen die het gaat gebruiken om de producten aan de man te brengen.
- de communicatie die een bedrijf zal voeren rond zijn producten
- de mensen die binnen het bedrijf rechtstreeks of onrechtstreeks contact hebben met de klanten

Belangrijk is te beseffen dat deze vijf belangrijke parameters bijdragen tot het succes van het marketingplan. Vandaar dat men ook spreekt van 'het hanteren van de marketing-mix'. Uiteraard zullen, per type bedrijf, enkele parameters dominanter zijn dan andere. Doch één parameter over het hoofd zien, kan onverwachte gevolgen hebben.

### PRODUCT

Er is veel veranderd sedert Henri Ford verklaarde dat hij alle soorten wagens verkocht, zolang ze maar zwart en van het Ford T model waren. In West-Europa en de VS doen we allen zaken in een mature markt. Voor alle behoeften zijn er producten op de markt. Productontwikkeling betekent in vele gevallen productverbetering. Veel belangrijker is de toegevoegde waarde die men kan bieden aan de klant, m.a.w. op welke wijze men beter dan de concurrent de diverse behoeften van de klant kan tegemoetkomen. Deze behoeften zijn dan ook te vertalen in: snelheid, gebruiksvriendelijkheid, beschikbaarheid, kwaliteit van afwerking, aanbieden van een totaaloplossing, enz.

Een belangrijk aspect van het product is de **verpakking**. Dit begrip dekt vele ladingen.

Een product naar een eindverbruiker dient over een verpakking te beschikken, die het mogelijk maakt het product in de rekken te herkennen.

De verpakking van een industrieel product houdt daarentegen niet alleen stevigheid in, maar ook gebruiksvriendelijkheid. Vele machines zijn geniaal bedacht, maar beschikken over ondermaatse handleidingen, met slechte grafische voorstellingen, met een gebruiksaanwijzing opgesteld in een vreemde taal.

## PRIJS

De prijs kan een wapen zijn. Men kan er tijdelijk marktaandeel mee winnen ten koste van een concurrent. Men kan er echter ook een riant markt definitief mee verknoeien. Enkele principes:

Prijszetting hangt in eerste instantie af van de **aankoopcapaciteit**. En dit heeft veel te maken met de distributiemogelijkheden. Grote distributeurs waaraan men met volledige vrachtwagenladingen kan leveren op één bepaald punt, die bovendien hun plannings voor levering maanden op voorhand doorgeven zodat de productie erop kan inspelen, zullen merkkelijk minder betalen dan kleine verdelers die slechts enkele producten afnemen en bovendien vaak vergeten zelf tijdig hun bestellingen te plaatsen.

Prijszetting hangt bovendien af van de **dienstverlening die men wil geven** en dus van de positionering in de markt. Anderzijds kan de druk van de concurrentie zo groot zijn dat de geleverde dienstverlening niet meer opweegt tegen het prijsverschil. De marges in de informaticamarkt zijn bv. zo gedaald, dat ze niet meer toelaten een ietwat uitgebreide dienstverlening aan een klant van standaardproducten te geven. Nochtans is die klant vaak bereid wat meer te betalen.

## DISTRIBUTIEKANALEN

De traditionele distributiekanaalen zijn de ketting invoerder of producent - regionale groothandel - kleinhandel - eindverbruiker. Wanneer het 'business-to-business' betreft, beperkt deze keten zich tot invoerder-verdeler/producent - regionale verdeler of vertegenwoordiger - lokale KMO.

De distributiekanaalen zijn voortdurend in beweging. Het zwaartepunt naar de eindverbruiker ligt reeds enkele decennia niet meer op de combinatie van groothandelaars en kleinhandel. De grootwarenhuizen en speciaalzaken hebben hun plaats ingenomen. Naast bekende merken, bieden zij nu ook eigen merken aan alsook witte producten. Ook hiervoor zijn leveranciers gevonden.

In de textielindustrie is de keuze vaak verscheurend: verdelen via eigen winkels of via multimerken boetieks en/of grootwarenhuizen.

Nieuwe distributietechnieken dienen zich aan, zowel voor de consumentenmarkt als voor de industriële markt.

## DIRECT MARKETING

Een oprukkende manier van verkopen: verdelers van kantoomateriaal werken op catalogus en beschikken over een telefonistenploeg die de bestelling opneemt en invoert in de computer. De bestelling wordt door de computer omgezet in een bestelbon en in een routing voor de vrachtwagen die de levering de

volgende dag reeds ter plaatse brengt. Men spaart verkopers uit én de levering gebeurt waarschijnlijk sneller.

## HET INTERNET

Een ander, zeer sterk opkomend verkoopskanaal. Het laat toe het product uitgebreid voor te stellen, met video en geluid.

## MAILING

De voorstelling van de website kan gebeuren via direct mailing, een andere, zeer vaak gebruikte distributietechniek. Bedrijfsleiders worden opmerkelijk gemaakt op een nieuwe dienst dankzij opvallende mailings.

Binnen het marketinggebeuren is ook het houden van klanten belangrijk (fideliseren). De inspanning om een nieuwe klant aan te trekken is immers veel groter, dan om een bestaande te onderhouden en verder uit te bouwen. Voorbeeld: de klant af en toe laten genieten van een korting of winstdeling (bijv. de getrouwheidskaart-techniek).

## TIP

**Bedrijven fideliseren kan ook anders. Zij appreciëren b.v. dat zij betrokken worden in de product- of procesontwikkeling van hun leverancier, die daardoor toont dat hij zijn producten of dienstverlening meer en meer op hun wensen probeert af te stemmen.**

## COMMUNICATIE

Het is bijna een karikatuur geworden: Belgische bedrijven hebben zeer goede producten, een hoge productiviteit, een uitstekende dienstverlening. De Nederlandse bedrijven hebben echter mooiere folders, leukere campagnes en verkopen daardoor beter.

In deze karikatuur schuilt echter een grond van waarheid. Niet enkel de professionele lay-out maakt een volledig aanbod professioneel; ook de wijze waarop de brochure is opgesteld, vormt een belangrijke factor.

Een brochure beschrijft niet altijd in de eerste plaats welke de karakteristieken van een product of dienst zijn, maar wel welke de **voordelen ervan voor de potentiële klant** kunnen zijn.

Vele brochures over hardware beschrijven de grootte van de harde schijf, de kwaliteit van de processor, het aantal RAM, de kloksnelheid en het aantal kleuren van de monitor. De brochure vermeldt meestal niet wat een argeloze, onzekere consument wenst te weten: of hij al zijn software zal kunnen draaien, of de CD-ROM-spelletjes van de kinderen in optimale omstandigheden bruikbaar zullen zijn.

#### TIP

Moet de communicatie van een kmo verder gaan dan brochures te maken? Hier speelt de 'marktverkenning' een grote rol. Indien hij zich richt tot de 600.000 kleine ondernemingen en zelfstandigen in België is een radio- of krantenadvertentie inderdaad een veel goedkoper middel dan een mailing. Indien hij de zakenlui uit zijn arrondissement wenst te bereiken, is misschien een deelname aan een business-club een meer aangewezen middel.

#### MENSEN

Mensen maken op zich niet de marketing van het bedrijf uit. Marketing en verkoopsploeg moeten in nauw overleg met elkaar samenwerken. Een bedrijf straalt het imago van zijn personeel uit. Een bedrijf dat een ander imago probeert op te hangen dan het kan realiseren, valt binnen de kortste keren door de mand.

De **verkoopploeg** dient gemotiveerd te blijven. Hun doelstellingen dienen uitdagend te zijn, doch haalbaar. De incentive om deze objectieven te halen dient even uitdagend te zijn. De wijze waarop de tussenresultaten van de verkoopinspanning beschikbaar zijn, geven het belang weer dat een bedrijf hecht aan die verkoopinspanningen.

Ook de **medewerkers** die telefonisch bestellingen opnemen, die de naverkoopdienstverlening verzorgen, die de facturen opvolgen,... dienen een zo kwalitatief en persoonlijk mogelijk contact te kunnen hebben.

Een ander aspect van het marketingimpact op personeelsleden is aan hun functie aangepaste **empowerment**. Het betekent:

- meer verantwoordelijkheid laten nemen
- zelf juiste beslissingen laten nemen
- hun vaardigheden en capaciteiten volledig laten benutten
- zichzelf laten controleren
- laten handelen als eigenaars.

Door het vrijlaten van hun kennis, ervaring en motivatie zullen ze deze gebruiken in hun streven naar klantgericht denken, kwaliteit, rendement/winst, snelheid en flexibiliteit, alsook voortdurende verbetering.

## EVALUATIE

Geen productverbetering wordt doorgevoerd, geen campagne georganiseerd, geen strategisch plan opgezet zonder dat op voorhand wordt vastgelegd wanneer en hoe deze zullen worden geëvalueerd. Welke zijn de criteria van succes en van mislukking? Deze criteria moeten meetbaar zijn en de instrumenten om ze te meten moeten bij voorbaat beschikbaar zijn of geprogrammeerd worden. Aan de evaluatie is ook de terugkoppeling verbonden.

## BESLUIT

De brede omgeving waarin bedrijven functioneren is erg complex geworden: Europa heeft meegebracht dat het aantal potentiële klanten maar ook het aantal potentiële concurrenten erg vergroot is. De markt is bovendien ook fel gewijzigd. De consumenten zijn kritischer geworden, de klanten veeleisender, de prijzen scherper waardoor de bruto-marge geringer wordt.

De KMO dient zich te bewegen in die markt. haar aanpak dient dus zo professioneel mogelijk te zijn. Dit betekent niet alleen haar productie-apparaat, haar informatica, haar boekhouding, haar kennis van fiscaliteit en juridische aspecten. Dit richt zich ook op marketing- en verkoopaanpak. Deze vormt in een belangrijke mate de sleutel tot het succes en doelgericht uitgebouwde groei van het bedrijf.

Tekst: Louis Delcart, BACOB Bank

VEERTIENDAAGSE NIEUWSBRIEF van AKSIS m.m.v. Artesia Bank, BACOB Bank,

ERNST & YOUNG en DVV Verzekeringen.

VERANTWOORDELIJKE UITGEVER: AKSIS bvba, Ivo Ribbens, Achterheide 9, 2870 Puurs.

PRIJS: 2500 BEF/jaargang, incl. btw. (Verschijnt niet in juli)

#### ABONNEMENTEN:

- BACOB Bank C.V., Directie Communicatie, Trierstraat 25, 1040 Brussel. Tel. 02/285.15.49. Fax 02/285.15.70. e-mail: communicatie@bacob.be.
- ERNST & YOUNG, Marcel Thiry laan 204, 1200 Brussel. Tel. 02/774.91.11. Fax 02/774.90.90. e-mail: info@ey.be.
- DVV Verzekeringen, Dienst Corporate, Livingstonelaan 6, 1000 Brussel. Tel. 02/286.68.66. Fax 02/286.70.69. e-mail: info@dvvlap.be.

Mits bronvermelding mogen artikels uit deze publicatie overgenomen worden. De adviezen die in dit blad voorkomen worden alleen bij wijze van inlichting verstrekt. Voor hun juistheid aanvaarden wij geen aansprakelijkheid. De verwerking van uw persoonlijke gegevens is onderworpen aan de wet van 08.12.92 betreffende de bescherming van het privé-leven. Ze worden opgenomen in ons marketingbestand. U kunt uw recht op inzage en rechtzetting uitoefenen.



ARTESIA BANK



ERNST & YOUNG

## ON LINE !

OOK DE KMO-BRIEF HEEFT NU EEN EIGEN WEBSITE OP HET INTERNET:

<http://www.kmobrief.be>



ARTESIA BANK



ERNST & YOUNG

**K**MO-brief is on line! Een simpele klik geeft u in één keer toegang tot alle KMO-brieven. Op <http://www.kmobrief.be> staan alle KMO-brieven up-to-date aangevuld. Om de twee weken komt er een nieuw KMO-nummer bij.

Via een praktische zoekrobot ('search engine') kunt u snel en efficiënt naar een specifieke KMO-brief surfen. U moet enkel het nummer, het trefwoord of onderwerp, of de fase waarin uw onderneming zich bevindt, aangeven. De door uw gezochte KMO-artikels verschijnen vanzelf op uw scherm.

Op het internet zijn alle KMO-brieven eveneens in pdf-formaat beschikbaar. Dat maakt het mogelijk de KMO-brief in haar originele nieuwsbriefvorm uit te printen.

Onze website bestaat zowel in het Nederlands als in het Frans; u kunt vlot van de ene taal naar de andere overschakelen.

Onze site is met de bedrijfssites van initiatiefnemers Ernst & Young, Artesia Bank, BACOB Bank en DVV gelinkt.

Elektronische abonnementen kunt u kosteloos via e-mail of met onderstaande strook aanvragen.

NAAM

VENNOOTSCHAP

ADRES

(1)

ADRES

Ik wens mijn huidige abonnement door een elektronisch abonnement te vervangen.

Ik houd mijn huidige abonnement, maar wens ook een elektronische versie van de KMO-brief te ontvangen op het volgende e-mail adres:

.....

Volgende personen binnen mijn bedrijf zouden graag een elektronische versie van de KMO-brief ontvangen :

Naam:

.....

Functie:

.....

E-mail adres:

.....

Naam firma (2):

.....

Adres firma (2):

.....

Naam:

.....

Functie:

.....

E-mail adres:

.....

Naam firma (2):

.....

Adres firma (2):

.....

Naam:

.....

Functie:

.....

E-mail adres:

.....

Naam firma (2):

.....

Adres firma (2):

.....

(2) enkel in te vullen indien dit verschillend is van de gegevens onder (1).

A.U.B. TERUGFAXEN NAAR (02)774 90 90.