

2

DNA & analyses, purpose marketing & online klant

In hoofdstuk 1 stond de **transitie** en het vakjargon centraal. In hoofdstuk 2 is dat de focus op een werkbare online strategie. We analyseren en creëren een vertrekpunt voor ons **Strategisch Online MarketingPlan** (STOMP) en kijken naar de identiteit van de organisatie, de kansen, de **purpose** en de visie. Kernvragen zijn:

- *Wat is de I-identiteit, de online Focus en purpose?*
- *Met welke interne en externe analyses kunnen wij de online strategie bepalen?*
- *Met welk verdienmodel ontdekken wij onze online klant?*



AFBEELDING 2.1 Sleutelen aan de strategie.

In hoofdstuk 1 zijn de verschillen tussen traditionele en moderne marketing op een rij gezet. In dit hoofdstuk kijken wij naar marktanalyse, de strategische kansen die de inzet van **online marketing** biedt voor de organisatie. De uiteindelijke vraagstelling kunnen wij gaan vertalen naar concrete doelen. In hoofdstuk 3 (en 16) maken we de praktische stappen voor het ontwikkelen van een succesvolle **online marketingsstrategie** inzichtelijk. Het ontwikkelen van een online strategie kent randvoorwaarden. Alle neuzen moeten dezelfde kant op staan voordat we aan het ontwikkelen van een moderne marketingstrategie beginnen. Daarbij is de omschrijving van een duidelijke vraagstelling noodzakelijk om richting te geven aan de strategie. Bij een **strategieformulering** zal het management vanuit de factoren van invloed moeten kijken welke mogelijkheden er bestaan voor **waardecreatie**. Interne bedrijfsprocessen moeten worden afgestemd en nieuwe investeringen moeten worden overwogen.

<Een **strategie** is een door een organisatie gekozen koers die is gericht op de verwezenlijking van de geformuleerde doelstellingen, rekening houdend met de langetermijn afstemming tussen de eigen organisatie en de externe omgeving en gericht op het creëren van superieure, duurzaam onderscheidende waarden voor afnemers en andere stakeholders>

2.1 Van interne analyse naar online strategie

De strategie vormt de goede afstemming met de markt en de omgeving. De online marketingstrategie stelt doelen en beschrijft hoe de organisatie dit gaat realiseren. De organisatielcultuur voor een zogenoemde onzekerheidsreductie. Binnen een organisatielcultuur is de **mission statement** van belang om de strategische richting van de online marketing tot een succes te brengen. De mission statement is de uitgesproken abstracte missie van een organisatie. Deze missie moet ook online herkenbaar zijn. Als rode draad zal de mission statement in alle middelen van de online marketingmix aanwezigheid en voelbaar moeten zijn. Liggen de online activiteiten niet in lijn met offline, dan is de organisatie nauwelijks gefocust en valt deze snel door de mand door verschillen in productbeleving. Is de organisatie in de fysieke wereld goed in het bedienen van de klant bij het doorlopen van de klantreis, dan dienen ook de digitale kanalen over relevante en handige tools te beschikken die de klant online met gemak en beleving door de klantreis helpen. De ooit offline opgebouwde positionering en het *DNA* van de organisatie, dienen online op een relevante manier herkenbaar te zijn om **schizofrene marketing** te voorkomen waar de offline en online marketinguitingen elkaar in de weg zitten.



AFBEELDING 2.2 De mission statement moet voor iedereen duidelijk zijn.

2.1.1 Zeven taken van marketingmanagement

<Een **marketingstrategie** is een gerichte, onderling gecoördineerde hanteling van de marketinginstrumenten ter realisering van de marketingdoelstellingen. De marketingstrategie bestaat uit de bepaling van de doelgroepen, bepaling van de marketingmix alsook de bepaling van de planning het >

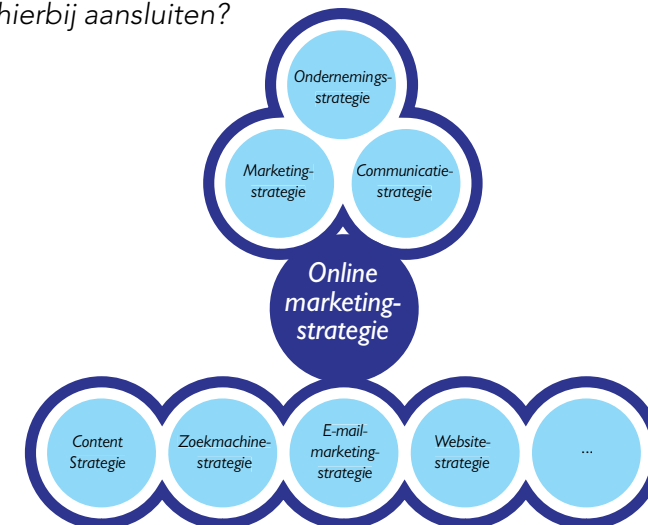
Marketingmanagers werken nauw samen met specialisten, zoals productmanagers, communicatiemanagers, contentmarketeers, social media marketeers en overige specialisten. In hoofdstuk 1 hebben wij kunnen lezen dat online marketing niet geïsoleerd kan worden van andere delen van de organisatie, maar pas succesvol is in zijn uitvoering als het volledig integreert in de organisatie. Daarom deze vijf kerntaken van **marketingmanagement**:

1. Het samen met de **afdeling Communicatie** communiceerbaar maken van de eigen **I-identiteit, visie, missie** en **zingeving** (ook wel **purpose** genoemd). Het voortdurend analyseren van de marktbewegingen, het bestuderen van het (wisselend) koopgedrag van doelgroep of persona en het in de gaten houden van de marketingontwikkelingen. In hoofdstuk 1 zagen we welke impact de markttrends op het marketingdenken en het ontstaan van marketingconcepten hebben gehad.
2. Het bepalen van specifieke en haalbare **doelstellingen** en doelen (hoofdstuk 2 en 3).
3. De bepaling, het ontwerp en **herdefinitie** van de doelgroep(en), de persona('s) en klantreis (hoofdstuk 2 en 3).
4. Bepaling van de **marketingmix** (hoofdstuk 3 en 4) en het samenstellen van een tactische marketingmix van online marketingmiddelen, die vanaf hoofdstuk 5 tot en met hoofdstuk 15 worden behandeld.
5. De bepaling van het **budget**, zoals genoemd in hoofdstuk 16.
6. De bijsturing en **evaluatie**, ook genoemd in hoofdstuk 16.

2.1.2 De DNA van de organisatie in kaart brengen

De **Organisatie-DNA** vormt het vertrekpunt van de ontwikkeling van een realistische online marketingstrategie. De DNA kunnen wij in kaart brengen op basis van acht componenten:

1. Geef de **basis** van de organisatie weer; *waarom is de organisatie ooit gestart en liggen er online kansen? Hoe komen de producten uit de transparante prijsvergelijkingen? Kunnen we met ons productaanbod aansluiten bij marktdominante platformen, zoals Booking.com, Amazon, Zalando en Bol.com?*
2. Omschrijf de **organisatiestructuur**, de hiërarchie en de verantwoordelijkheid van de verschillende afdelingen. *Kan er snel geschakeld worden indien wij besluiten live chat in te zetten op de webshop? Communiceren afdelingen constructief met elkaar als er via de website een vraag binnenkomt die door verschillende afdelingen beantwoord moet worden? Is er een gemeenschappelijk doel dat richting geeft aan de online marketingstrategie?*
3. Onderzoek of er een duidelijke organisatie, marketing- en communicatiestrategie **aanwezig** is. *Kan de online marketingstrategie hierbij aansluiten?*



© HandboekOnlineMarketing.nl

AFBEELDING 2.3 Is er al een strategie aanwezig?

4. Breng de (authentieke) **managementstijl** in kaart. *Is het directief en top-down (Unilever), is er een participatieve stijl die innovatie bevordert (Coolblue), is het taakgericht (gemeente) of heerst er een mensgerichte stijl (Erasmus MC ziekenhuis)?*

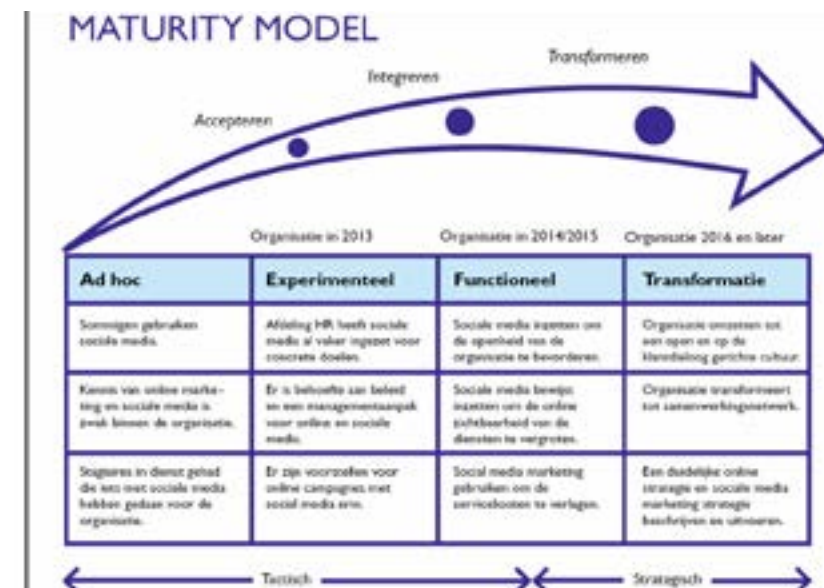


AFBEELDING 2.4 De managementstijl van Elon Musk is bepaald voor de succesvolle online strategie van Tesla, Inc.

5. Bepaal hoe de interne en externe **communicatiestijl** eruitziet. *Is die open, formeel, gesloten of direct? Kan de organisatie open communiceren op bijvoorbeeld de sociale media? Kan de service-afdeling via chat snel problemen oplossen?*

Definieer de organisatiecultuur. *Heerst er een open cultuur? Kan er snel geschakeld worden? Plakt het marketingdenken aan de DNA van de organisatie? Heerst er een cultuur van Denkers of van Doeners? Dienstverleners? Heerst er een cultuur van 'hollen' en 'stilstaan'? Amerikaans kledinggigant Zappos.com kent een bedrijfscultuur waarbij het de klanten continu een **WOW-moment** bezorgen. Naar eigen zeggen is Zappos dan ook niet actief in online verkoop, maar in customer service. Ook de situatie waar de organisatie zich in bevindt en de investering in het eigen personeel, is onderdeel van de **organisatiecultuur**. Denk aan het opleiden van*

personeel of het betrekken van eigen medewerkers bij de uitvoering van online campagnes. Het inzetten van medewerkers als (sociale media) ambassadeurs wint aan populariteit. Ook de brede interne gerichtheid, kan in een strategisch online marketingplan bij de SWOT worden benoemd. De digitale werkomgeving en organisatiecultuur kan benaderd worden met bijvoorbeeld het **Maturity-model** van M&I/Partners. Het Maturity-model draait om de Acceptatie van de organisatiecultuur, een eventuele onderbezetting of fase waar de organisatie zich in bevindt. De organisatie kan al bezig zijn met sociale media, maar zich bevinden in een *Experimentele fase*. Wordt de social media marketing doelgericht ingezet, dan bevindt de organisatie zich in een *Functionele fase*. Na de doelgerichte aanpak kan de organisatie zich (intern) *Transformeren*. *In welke fase bevindt de organisatie zich?*



AFBEELDING 2.5 Het Maturity-model toont de culturomzetting.

6. Beschrijf de **mensen** binnen de organisatie. *Is iedereen klantgericht? Staan ze open voor verandering? Hebben ze veel marketingkennis? Zijn ze prestatiegericht? Kunnen ze eenvoudig taken van elkaar overnemen? Hoe werken zij samen tijdens hybride vergaderingen? Zijn er zelfsturende teams aanwezig?*



AFBEELDING 2.6 Kledingwinkel Zappos.com kent een bedrijfscultuur waarbij de werknemers de klanten altijd een WOW-moment willen meegeven.

7. Tot slot de **I-dentiteit, zingeving of purpose** (de *Why* uit de *Golden Circle*) van de organisatie. De I-dentiteit is de algemene geschiktheid en het bestaansrecht om online succes te kunnen hebben. Google heeft een sterke I-dentiteit, de glazenwasser heeft een zwakkere I-dentiteit. Dit component heeft zelfs voor een nieuwe marketingvorm, genaamd **purpose marketing**, gezorgd. In toenemende mate zijn organisaties op zoek naar hun maatschappelijke rol in de wereld. Waar missie gaat over het doel dat je wilt bereiken, *gaat purpose over ethiek, zingeving en DNA. Wat is het bestaansrecht van de organisatie? Kent de*

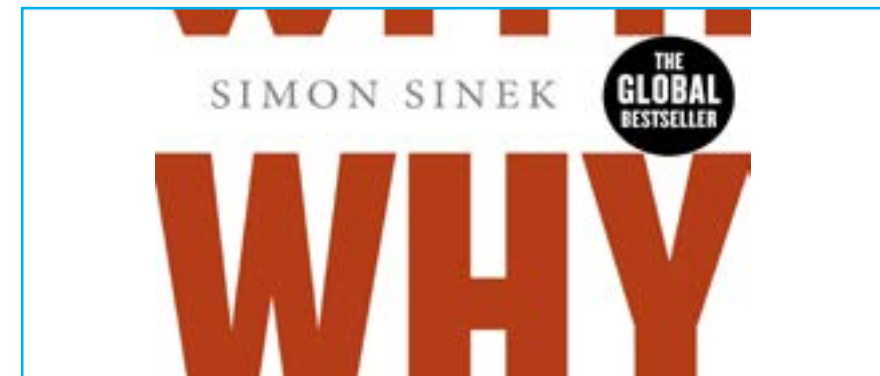
<**Purpose** gaat het om de roeping van de organisatie; het ideaal wat het nastreeft en de rol voor het algemene menselijke belang>

organisatie een maatschappelijk doel? Waarom willen mensen bij jouw werken? Waarom blijven klanten? Waarom delen gebruikers positieve ervaringen op de sociale media? Simon Sinek, de bedenker van de Golden Circle, benadrukt: "People don't buy what you do, people buy why you do it."

2.1.3 De What, How, Why, Waar en 7S van McKinsey

De kernvragen die we bij het uitwerken van een strategie moeten doorlopen, vormen gezamenlijk een **nulpunt**. Het nulpunt biedt de basis voor een strategische richting en gekoppelde doelen. We kunnen deze op een rij zetten aan de hand van deze vragen:

- In de vorige paragraaf is de *purpose* of *zingeving* aan bod gekomen. Deze correspondeert met de **Why** en gaat niet over winstmaximalisatie, maar de maatschappelijk betekenis van de organisatie. *Waar geloven wij in?*
- *Welke onderscheidende (meer)waarde leveren wij als organisatie met ons productaanbod? Wat willen wij bereiken? Welk resultaat willen wij boeken?* Dit zijn de vragen die bij de **What** uit de *Golden Circle* uit hoofdstuk 1 horen.

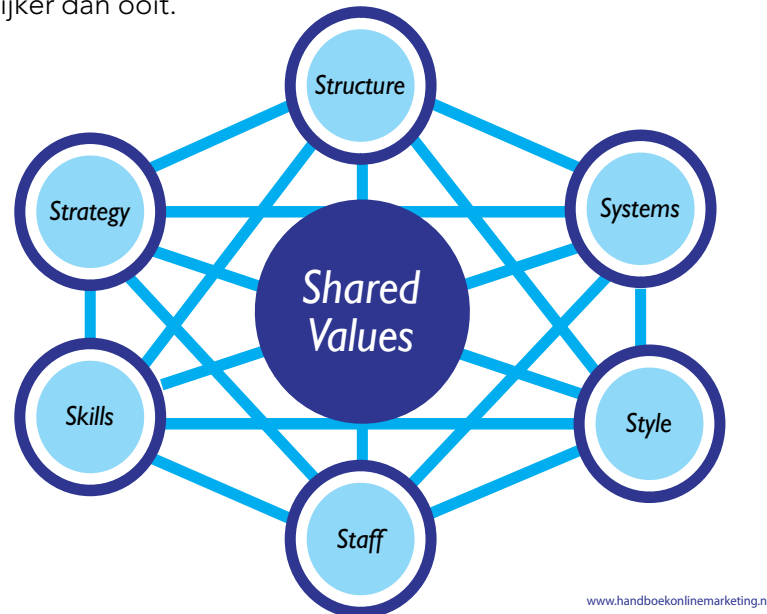


AFBEELDING 2.7 De Golden Circle begint met de Why.

- De **How** is het proces en gaat over de (online) middelen die wij gaan inzetten. *Welke acties gaan wij ondernemen om de What te realiseren? Hoe gaan we het resultaat behalen?*
- *Waar staan we nu?* Dat is de brede analyse die wij in hoofdstuk 2 en 3 gaan. Dit kan een (tussentijdse) evaluatie van huidige

gestelde en uitgevoerde doelen zijn, de merkperceptie, het bekijken van de (interne) capaciteit en SWOT-analyse die in dit hoofdstuk wordt behandeld.

Het befaamde **7S-model** van McKinsey is een inzichtelijk systeem dat op basis van de *Why*, *How* en *What* een richting op lange termijn kan bepalen. Voor een langere tijd een richting uitstippelen lijkt moeilijker dan ooit.



AFBEELDING 2.8 Het 7S-model van McKinsey.

Ook bij de toepassing van het 7S-model kijken we kritisch naar de organisatie en de managementstijlen. We toetsen, aan de hand van zeven harde en zachte factoren, de kwaliteit van de geleverde prestaties:

- **Structure**, geeft de inrichting van de onderneming aan in onderdelen zoals niveaus, taakverdeling, coördinatie, lijn-, staf- en functionele organisatie.

- **Systems**, alle formele en informele werkwijzen, procedures en communicatiestromen, zowel intern als extern, alsook de procedures, regelingen en afspraken.
- **Style**, de managementstijl, de manier waarop de manager de medewerkers behandelt en de wijze waarop men met elkaar omgaat. Als de leiding deugt, en de sfeer bij een organisatie goed is, levert dit goed resultaat op en gelukkige medewerkers.
- **Staff**, richt zich op wat de profielen zijn van de manager en de medewerkers. *Hoe zien de beloningssystemen en manieren van motiveren eruit?*
- **Skills**, waar is de organisatie goed en/of competitief in?
- **Strategy**, dit geeft de beoogde acties van de organisatie weer. *Welke harde doelen worden gesteld en met welke middelen wil men ze bereiken?* De strategie is de brug tussen de missie en de doelgerichte mix van middelen. Als bijvoorbeeld de sociale media middelen deel uitmaken van de marketingmix, zal de organisatie open moeten zijn, snel moeten kunnen schakelen en zullen er bepaalde competenties aanwezig moeten zijn bij de social media managers, wil de aanpak succesvol zijn. Een goed plan maakt keuzes; alle onderdelen van de organisatie weten wat er van hun verwacht wordt. Zo kan elk onderdeel bijdragen aan het succes van het geheel. De verdeling van taken binnen de organisatie bevindt zich vaak op een tactisch niveau.

2.1.4 De Focus en Visie van het marketingmanagement

De **afdeling marketingmanagement** is verantwoordelijk voor de *planning*, *analyse* en *controle* van de marketingactiviteiten, al dan niet met hulp van zijn collega's en gespecialiseerde afdelingen. Met hun gezamenlijke inspanningen vloeit een online marketingstrategie voort uit de diverse interne en externe analyses. Marketeers zijn besluitvaardig, communicatief sterk en commercieel, analytisch en

klantgericht ingesteld met gevoel voor de markt. Daarbij is marketingmanagement op de hoogte zijn van de **kernwaarden** van de organisatie, zoals in hun **visie** (de *Why* of *purpose*) is verwerkt. De verwerking van die kernwaarden in een uitgesproken boodschap zorgt voor een hoger doel. Zo kan een pizzeria *het zo snel mogelijk leveren van gezonde en betaalbare pizza's aan gezinnen in zijn stad* als hoger doel hebben. Een ander voorbeeld is de duidelijke visie en missie van *Philips*:

- *De winstgevendheid zal verhoogd worden door te investeren in nieuwe, kansrijke activiteiten die meer rendement opleveren.*
- *De kracht van het Philips-merk en de expertise op het gebied van gezondheidszorg, lifestyle en technologie zullen worden benut om in geselecteerde segmenten en regio's te groeien.*
- *Het bedrijf zal nauw gaan samenwerken met hun belangrijkste klanten op zowel de consumenten- als de professionele markt.*
- *Philips blijft investeren in onderzoek en ontwikkeling om hun sterke positie op het gebied van intellectueel eigendom te vast te houden.*
- *De productiviteit zal worden opgevoerd door middel van bedrijfsvernieuwing en operationele best-in-class bedrijfsvoering.*

Een non-profit voorbeeld is de missie en visie van de *Port of Rotterdam*: *"Om concurrerend te zijn en de beste haven van Europa te blijven, investeren we in de komende periode samen met onze klanten en stakeholders actief in duurzame groei van het haven- en industriegebied, zodat dit ook in de toekomst maatschappelijke en economische waarde blijft creëren. We zullen in de komende periode volop inzetten op nieuwe groeimarkten en tegelijkertijd investeren in bestaande groeimarkten en volwassen markten, waarin de haven al marktleider is. Havenbedrijf Rotterdam creëert een vitaal gebied met uitstekende vestigingscondities voor zijn bestaande en nieuwe klanten, breidt het internationale havennetwerk uit en zet in op*

ontwikkeling van duurzame en efficiënte ketens, clusters en modaliteiten. Uiteraard zorgen wij voor voldoende investerend vermogen op de lange termijn. Binnen deze doelen van de ondernemingsstrategie stellen wij de komende periode de volgende topprioriteiten:

- *Extra inzet op de ontwikkeling van nieuwe groeimarkten, zoals bio-based en offshore.*
- *Investeren in overkoepelende infrastructuur (energie, transport, utilities, data) voor een duurzaam en concurrerend industrieel cluster.*
- *Een actieve rol in het ontwikkelen van (data)toepassingen in de keten en het ontwikkelen van ruimte door herstructurering en modernisering, inclusief het actief regisseren van milieugebruiksruimte en bereikbaarheid.*
- *Verhogen van het serviceniveau van de haven voor onze klanten (ease of doing business), onder andere nautische dienstverlening, gericht investerings- en prijsbeleid, en op het gebied van het verkrijgen van vergunningen, procedures, handhaving en toezicht. Creëren van een uitstekend klimaat voor innovatie."*

(Bronnen: www.philips.com en www.portofrotterdam.com/nl).

2.2 De Why vertalen met het IFV-model

De abstracte invulling van de *Why*, *zingeving* en *purpose*, kunnen wij concreter gaan maken door middel van het **IFV-model** van de **online marketingstrategie**. De **I-dentiteit**, **Focus** en **Visie** vormen de drie pijlers. Niet elke organisatie is zomaar geschikt voor het succesvol uitvoeren van een online marketingstrategie. Om de online kansen, op basis van de DNA, als fundament voor de online marketingstrategie te gebruiken, is een **IFV** nodig:

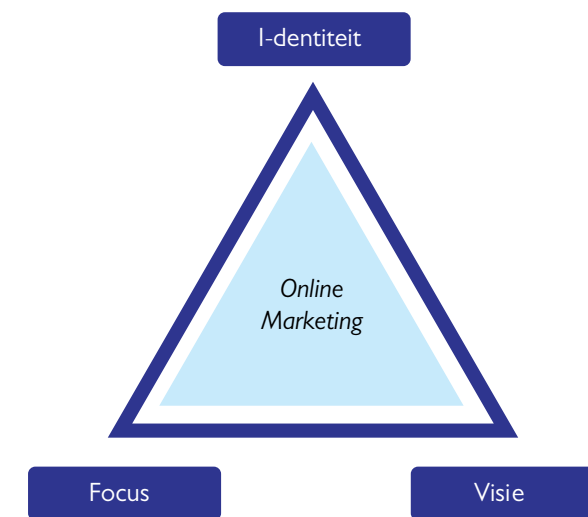
- **I-identiteit**, de identiteit, missie, organisatiecultuur en gehele DNA van een organisatie waar online bestaansrecht uit blijkt.

<De **online marketingstrategie** vertaalt de ambities en toekomstplannen van de organisatie naar een strategie voor online concepten, e-commerce en de invulling van de online marketingmix. Daarbij wordt rekening gehouden met marktontwikkelingen, businessmodellen en nieuwe technologieën>.

- **Focus**, die draait om het continu bijstellen van een werkende, online middenmix op basis van de gestelde strategische richting en doelstellingen.
- **Visie**, is het online communiceerbaar maken van purpose en de mission statement en die werkbaar is gemaakt voor de online strategie.

2.2.1 De I-identiteit van de online marketingstrategie

Het *Tijdschrift voor Marketing* schreef al in 2006 over de veranderende visie op marketing door de opkomst van het internet. Het belang van het hebben van een *internetcultuur* was het advies. Die **Internet-identiteit** of **I-identiteit** komt voort uit de grondige (organisatie)analyse en het op basis van de fasering uit het **Maturity-model** benoemen waar de organisatiecultuur zich bevindt. De juiste positionering en juiste cultuur geven de organisatie het **Unique Selling Point (USP)** om de strategie succesvol uit te voeren. Het is het DNA, en de purpose, die snelle veranderingen mogelijk maken in het geval van een disruptieve strategie. Waar traditionele marketing sterk bezig is met image, imago en winstmaximalisatie, is online marketing steeds vaker bezig met de purpose en de I-identiteit. *Kan de organisatie omgaan met kritische relaties op de sociale media? Kan de organisatie met digitale kanalen snelle service bieden? Is er voldoende online kennis binnen de organisatie? Zijn er onderscheidende kwaliteiten binnen de organisatie aanwezig die de implementatie van een online marketingstrategie succesvol kunnen maken?*



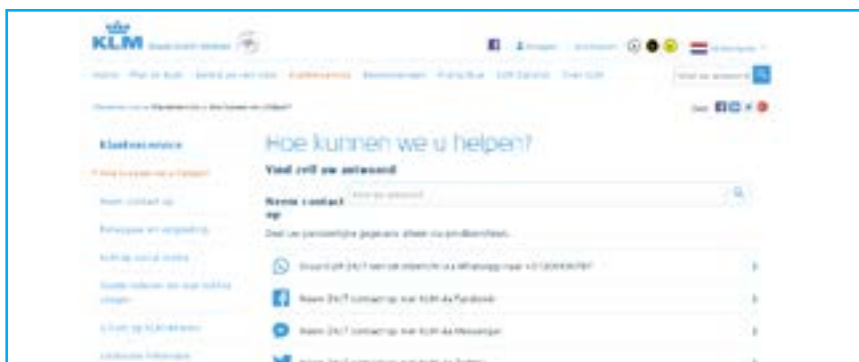
© HandboekOnlineMarketing.nl

AFBEELDING 2.9 Het IFV-model.

2.2.2 De Focus binnen de online marketingstrategie

Focus draait om het continu bijstellen en beheren van een werkende, online middenmix op basis van de strategische richting. Aangezien veel middelen bij wijze van experiment onderdeel vormen van de mix, zorgt de Focus voor het leereffect en bijstelling van mix indien nodig. Wordt er in de online marketingmix van de strategie gebruikgemaakt van sociale media, dan zal er een focus op het onderhouden van de content en het relatienetwerk moeten liggen. Worden de *contentvormen* en het online netwerk slecht onderhouden, dan oogt de hele site, de sociale media netwerken, de hele campagne en dus ook de hele organisatie slordig, verouderd en niet professioneel.

De uitvoering van de online marketingstrategie op basis van de ontworpen online marketingmix zal gefocust moeten gebeuren en brengt zo de organisatie verder in transitie.



AFBEELDING 2.10 De Focus op een snelle service door de KLM.

Aangezien online de emotie van de gebruiker zwakker is dan in het echte leven, is ook de binding en trouw minder sterk; de Focus op online relatiemanagement en **online engagement** zijn vitaal. Een webshop waarbij de beheerder niet reageert op vragen over producten, service, bezorging of andere vragen zal weinig succes hebben en getuigt van weinig focus op online activiteiten.

Bij de verzameling van klantgegevens moet nu op hoge snelheid een focus op de geldende privacywetgeving worden gelegd. Daarbij maken wij elkaar gek met databases vol prospects, waar in werkelijkheid databases zijn vervuild en de big data onbruikbaar is. De focus zou op de daadwerkelijke verrijking van klantdata moeten liggen. KPN is een voorbeeld van een telecomaandbieder die op basis van een vernieuwende strategie een contentleverancier is geworden. De online strategie heeft letterlijk de DNA van de organisatie veranderd. Door de toename van transparantie in levering van telecomdiensten, was KPN gedwongen tot een flinke verlegging van de focus van de organisatie. Ook ex-president Obama heeft tijdens zijn campagnes de focus gelegd op het via sociale media benaderen van aanhangers om hem met een donatie van vijf dollar per persoon te steunen. Obama maakte de sociale media effectief de inzet van storytelling. De focus op de interactie met eventuele stemmers gaf hem veel zogeheten **believers** terug en een viraal effect dat meer dan ooit invloed heeft gehad op de toenmalige presidentsverkiezingen. Obama was de president van de social proof.



AFBEELDING 2.11 De duidelijke Visie die de I-dentiteit van CoolBlue versterkt.

2.2.3 De Visie binnen de online marketingstrategie

De Visie uit het IFV-model, is gelijk aan de mission statement van de organisatie die vertaald is naar online waarden die bijvoorbeeld bij de storytelling gebruikt kunnen worden. De visie zorgt voor authentieke online communicatie, voor online engagement, voor echte social media volgers, echte online fans en echte digitale relaties. Het maakt meer online samenwerking mogelijk binnen bijvoorbeeld een **Platformconcept**. De Visie versterkt de I-dentiteit en zorgt voor een betere acceptatie door de doelgroep. Een duidelijke Visie kan onderdeel worden van het **DNA** van een organisatie. Organisaties die de overtuigingen vanuit de top van het management juist top-down in de organisatie doorvoeren hebben een sterke I-dentiteit en daarmee overtuigende visie die langzaam in het DNA kruipt. Pieter Zwart van CoolBlue en Elon Musk van Tesla zijn voorbeelden van leiders die op basis van hun Visie de I-dentiteit van de organisatie versterken. Zij kunnen gefocust denken en werken naar de eisen die de klant aan de organisatie stelt.



2.2.4 De traditionele versus moderne strategie

De **strategie** is de gerichte, onderling gecoördineerde hantering van de marketinginstrumenten. Een goede strategische aanpak is erop gericht een duidelijke, unieke positie in de markt in te nemen. Een positie die een unieke (meer)waarde biedt op de behoeften en klantbeleving van de relevante klantengroep(en). Een duidelijke strategie wordt aangestuurd door een heldere purpose, doelstellingen en concrete SMART-doelen. In theorie is een strategie een langetermijnkoers die wordt

<Een **klantengroep** is een verzameling klanten die dezelfde mate van klantwaarde vertegenwoordigen, dezelfde vergelijkbare wensen en behoeften hebben of dezelfde relatiebeleid tonen>

gevaaren. Het kan de richting op lange term van een organisatie, afdeling, product, online platform of die van een persoon zijn. Waar de traditionele strategie zich op een langetermijnstrategie richt, is het ontwerpen van een langetermijnstrategie voor online marketing minder realistisch. Online marketing is vooral actiegericht en continu bij te sturen.



AFBEELDING 2.12 Het growth hacken van een strategie.

De strategie moet flexibel, *growth hackbaar* en aanpasbaar zijn. **Growth hacking** is een proces van snel op elkaar volgende experimenten die een scala van marketingkanalen gebruikt om de meest effectieve manier te vinden om organisaties te laten groeien. Er dient een focus aanwezig te zijn op een uitgesproken richting en het doelgericht inzetten van nieuwe marketingmiddelen.

Traditionele strategie	Moderne strategie
Een langetermijnkoers	Actiematig
Ligt vast	Wordt continu bijgesteld
Gebruikt traditionele media	Mixt moderne en traditionele media
Gestuurd	Interactief
Weinig ruimte voor afwijking	Biedt ruimte voor experimenten
Strict	Is hackbaar
Verkoopgericht	Relatiegericht

TABEL 2.13 Verschillen tussen de traditionele en moderne strategie.

De verandering van online (consumenten)gedrag, zie hoofdstuk 1, en de snelle online ontwikkelingen, maken het oude langetermijn-denken lastig. De online koers is niet snel een langetermijnkoers waar wij rechtlijnig naartoe varen, maar een online focus die we continu bijstellen. Naast het bewaken van die overkoepelende visie en missie is de online strateeg vooral bezig met de uitvoering van korte termijn tactieken. In die tactische uitvoering richt de strateeg zich op de duurzame relatie met (potentiële) klanten door middel van dialoog en engagement, zoals op de sociale media. De relatiegerichtheid vindt zijn oorsprong in de purpose en het bewust willen versterken van de *customer delight*. De digitale relaties kunnen vervolgens uitmonden in influencers die digitaal fangedrag etaleren. De constante focus op **klantengagement** is een uiting van een sterke klantgerichtheid, dit wordt **extreme customer centricity** genoemd. Klantengagement richt zich op positieve interactie met de klant.

2.3 De klant beter leren begrijpen met een verdienmodel

<Klantengagement is de mate waarin je klant zich betrokken voelt bij jouw organisatie en/of product. Dit noemt men ook wel **customer engagement**>

Na de analyse van de organisatie, is de volgende stap het beter leren kennen van de uiteindelijke klant. Marketingmanagement moet duidelijk hebben op wie zij zich richten. *Peter F. Drucker*, hoogleraar en consultant op het gebied van organisatieleer en management, nuanceert: "The aim of marketing is to know and understand the customer so well, the product or service fits him and sells itself." Als we kijken naar de bepaling van de doelgroep, kunnen we ons deze vragen stellen:

- Wie zijn onze huidige en potentiële klanten?



AFBEELDING 2.14 De klantengroepen in kaart brengen.

Om je klanten te leren kennen, heb je kwalitatieve klantgegevens nodig die centraal beheerd en geanalyseerd worden. Kostbaar veldonderzoek uitgevoerd door een marktonderzoeksbureau, zoals Blauw research of Motivaction, brengt al snel een gepaste doelgroep in beeld. Interne (klant)databases en een eigen CRM-systeem, zoals het gratis ZOHO.com, zijn kostenbesparend en uitermate geschikt om huidige klanten in kaart te brengen. Een CRM is van waarde

wanneer elke werknemer, die klantcontact heeft, ook toegang heeft tot CRM. Zo wordt het klantprofiel continu verrijkt.



AFBEELDING 2.15 Een livechat die prospect tot klant maakt.

Ook klachten en gespreksnotities en verstuurd offertes horen in een CRM om de marketeer zo meer zicht te geven in het bestaan van de huidige klant. Ook een **livechat**, die bijvoorbeeld gemaakt wordt met www.livechat.com of www.liveagent.com, kan veel commerciële klantdata verzamelen uit de online klantreis. Als een klant lang op de webshop verblijft (dit wordt de **time on site** genoemd), kan er een **chatvenster** worden geopend om de interactie met de geïnteresseerde aan te gaan en de klant beter te leren kennen in zijn behoefte. Door naar het mailadres en de volledige naam te vragen, wordt er een begin gemaakt met het aanleggen van een eventueel klantprofiel. Dit wordt **microconversie** genoemd. Het uiteindelijke **klantenbestand** achter de shop geeft een overzicht van het aantal kopers en inschrijvers op de nieuwsbrief en verdient een directe koppeling met het CRM-systeem.

Waarom kopen potentiële klanten onze producten niet?

Google Analytics is uitermate geschikt om de plek, het tijdstip en de locatie van het afzwaaien van een potentiële klant op een webshop in beeld brengen, zie afbeelding 2.16. Het is dan noodzakelijk wat gegevens van die afwijzende klant te hebben, zoals een mailadres om het klantcontact middels een gerichte mailing te vervolgen