

Marketingplanning, een online invulling

In dit voorbeeld vullen we de strategische, tactische en operationele stappen van een marketingplan in met alleen maar online onderdelen. In dit boek worden online-toepassingen wel genoemd maar om hier meer recht aan te doen werken we hierna een voorbeeld uit van marketingkeuzes, met alleen maar online-toepassingen, dus gebaseerd op een 100% online-setting. We baseren ons hierbij met name op Basisboek Online Marketing van Visser en Sikkenga en Diensten Marketing Management, offline & online van De Vries, Lancée, van Helsdingen en Borchert. Allereerst een paar opmerkingen vooraf:

1. We zien online-toepassingen als een set extra gereedschappen die een marketeer kan gebruiken om zijn doelstellingen te realiseren, naast de al bekende gereedschapskist met offline-mogelijkheden.
2. Online kent uiteraard ook juridische beperkingen die deels vergelijkbaar zijn maar ook deels specifiek gerelateerd zijn aan online marketing. Het spreekt voor zich dat ook hier geldt dat alle mogelijke aangereikte opties dienen te voldoen aan de daarvoor geldende wet- en regelgeving.
3. Ten aanzien van de begrippen online, e-commerce en e-business volgen we hier de definities van Visser en Sikkenga:
 - a. Online, dit is in verbinding staan met internet, los van de type verbinding (kabel, mobiel, wifi) en device (pc, tablet, smartphone of wearables), online marketing is dan dat deel van marketing dat via internet verloopt.
 - b. E-commerce is de verkoop van producten en diensten via internet en dit is een onderdeel van online marketing.
 - c. E-business is breder dan e-commerce en betreft ondernemen met behulp van internet en betreft ook allerlei processen die verder gaan dan marketing.
4. Alleen een online-invulling heeft niet onze voorkeur. We zien meer in een multi-channel benadering (offline & online), waar uiteraard online een wezenlijk onderdeel van kan uitmaken. Dat neemt overigens niet weg dat 100% online invulling zeker een succesvolle keuze kan zijn.
5. Alles wat in de online-omgeving kan, kan volgens ons ook in de offline-wereld (zie ook De Vries e.a.), alleen met twee essentiële verschillen:
 - a. Verschil 1: in de online wereld zijn er per toepassing vaak meer mogelijkheden (variatie) dan in de offline wereld en deze ontwikkelen zich vaak ook nog eens sneller dan in de offline wereld. Daarnaast zijn ze online vaak sneller en eenvoudiger toe te passen.
 - b. Verschil 2: in de online wereld is vaak veel beter een relatie te leggen tussen de inspanning (input, middelen, kosten) en het effect daarvan (output, resultaat, opbrengsten). Sterker nog, bij sommige toepassingen is er een directe relatie tussen beide te leggen. De kosten zijn dan (mede) afhankelijk van het resultaat (bijvoorbeeld Search Engine Advertising, waar het aantal clicks mede bepalend is voor de totale kosten van zo'n activiteit, het zogenaamde pay per click methode, PPC). Het direct en vooral herkenbaar responderen is in een online-setting eenvoudiger te realiseren dan in een offline-setting en daarmee is het beter mogelijk de effectiviteit van een marketingactiviteit te bepalen: wat kost het en wat levert het op (met alle mitsen en maren die daar overigens weer bij horen). In het kader van accountability bieden online-toepassingen dus meer mogelijkheden en dit is voor de marketeer interessant.

We gaan nu de verschillende onderdelen langs van het marketingplanningsproces, van begin (missie) tot eind (activiteiten en taken), vanuit een online-perspectief.

Strategisch kader

Missie

Wie zijn we en waar staan we voor: in de missie zou meer ruimte kunnen komen voor ‘gemak’ (dag en nacht bereikbaar, niet meer het huis uit hoeven, enzovoort) en een bredere insteek van de doelgroep (online kent minder beperkingen als gevolg van fysieke afstanden).

Visie

Het toekomstbeeld, de ambitie: hier zien we niet echt grote verschillen met de offline setting anders dan de snelheid waarmee ambities waargemaakt kunnen worden. Online heeft de mogelijkheid in zich om in relatief korte tijd veel groei te realiseren.

Marktafbakening

Met behulp van het Abell-schema zijn op alle drie assen wel mogelijke verschillen aan te wijzen:

1. Afemerstechnologie, segmenten en doelgroepen hoeven op zich niet met andere segmentatiecriteria te worden bepaald dan in een offline-setting maar kunnen vaak breder (meer) segmenten bevatten omdat online-toepassingen eenvoudig toegankelijk zijn voor afnemers.
2. Afnemersbehoeften, daar kan de eerder genoemde behoefte aan gemak genoemd worden maar ook de behoefte aan keuze en lage prijzen zijn behoeften die online (soms gelijktijdig) zijn te realiseren.
3. Afemerstechnologie, hier zien we vooral ook dat er online een ruim assortiment kan worden aangeboden. Er zijn geen fysieke beperkingen, zoals een winkel die wel heeft (al moeten de producten die online worden aangeboden uiteraard wel ergens opgeslagen worden).

Ten aanzien van de uitgangssituatie, gewenste situatie en kloof zien we verder geen echte verschillen met de offline situatie. In de uitgangssituatie kan wel naar voren komen dat *intern* een organisatie achter de *externe* online-ontwikkelingen aanloopt en dat zo’n kloof snel groter kan worden omdat de externe ontwikkelingen snel kunnen gaan.

Business- en verdienmodellen

Ook al zijn *businessmodellen* en *verdienmodellen* niet behandeld in dit boek, toch kunnen we hier noemen dat online meerdere wegen opent om omzet te genereren. Visser en Sikkenga (pagina 45 en 46) gaan dieper in op de rol van internettechnologie in het businessmodel. Zij noemen het voorbeeld van Kodak en hoe de markt van fotografie veranderde als gevolg van de opkomst van de digitale fotografie en hoe bedrijven daar hun businessmodel op diende aan te passen om succesvol te blijven opereren.

Ook zijn er andere verdienmodellen mogelijk dankzij internettechnologie. In het boek zijn we uitgegaan van het *transactiemodel* als basis (verkopen van producten en diensten). In het boek *Klantgestuurde businessmodellen* van Houtgraaf en Bekkers maar ook in Visser en Sikkenga worden allerlei verdienmodellen gepresenteerd die online goed toepasbaar zijn zoals het *advertentiemodel* en *veilingmodel*. Nogmaals, ook offline zijn deze modellen toepasbaar maar online lijkt het alsof het allemaal sneller en eenvoudiger in de praktijk kan worden gebracht.

Strategisch organisatieniveau

Basis

De eerste stap in het maken van de keuzes betreft de invulling van het drieluik van Johnson en Scholes. De eerste stap daarvan is de basis van de strategie waar we de drie waardestrategieën van Treacy en Wiersema hebben gebruikt. Voor de online invulling van een marketingplan is een iets aangepaste versie hiervan te gebruiken, te weten de vier positioneringstrategieën (die we waardestrategieën blijven noemen) van Chaston (zie De Vries e.a.). Deze vier zijn:

1. *Relationele excellence*, volgens De Vries e.a. is dit vergelijkbaar met klantpartnerschap.
2. *Productperformance excellence*, volgens De Vries e.a. is deze vergelijkbaar met productleiderschap (al neigt de uitleg, customizen, ook deels naar klantpartnerschap).
3. *Prijsperformance excellence*, volgens De Vries e.a. is deze vergelijkbaar met kostenleiderschap.
4. *Transactionele excellence*, volgens De Vries e.a. is deze ook vergelijkbaar met kostenleiderschap.

De kern is dat kostenleiderschap van Treacy en Wiersema (goede producten, lage prijzen en koopgemak) in twee strategieën is gesplitst, eentje waar de prijs meer centraal staat (prijsperformance excellence) en ééntje waar het gemak van de transactie (dus koopgemak) meer centraal staat (transactionele excellence). We merken op dat deze concretisering naar transactionele excellence overeenkomsten vertoont met physical availability van (Romaniuk en) Sharp, het eenvoudig verkrijgbaar zijn, als belangrijke voorwaarde om een transactie te genereren. Online kan, in vergelijking met offline, hier grote verschillen in maken.

Als offline het favoriete merk niet te vinden is in de winkel waar de klant normaal zijn boodschappen doet en hij wil toch het merkartikel (offline) bemachtigen dan zal toch een andere winkel gezocht moeten worden (met zelfs vooraf nog de onzekerheid of het merkartikel daar wel is te vinden) en daar zitten ook grenzen aan. De klant zal normalerwijs niet onbeperkt meer kilometers willen omrijden voor het betreffende merkartikel. Dat is online eenvoudiger te realiseren waarvoor de klant geen fysieke verplaatsing nodig is (hij kan rustig achter zijn pc, tablet of smartphone blijven zitten). Dus physical availability is online eenvoudiger te verhogen tot hogere waarden dan in een offline situatie.

Van Leeuwen (CRM in de praktijk) gaat uit van de drie bekende waardestrategieën van Treacy en Wiersema maar vult deze aan met twee nieuwe waardestrategieën, te weten

1. *Service leadership*
2. *Customer experience-management*

Hoewel van Leeuwen uitgaat van CRM (en niet specifiek online) zijn deze twee uitbreidingen online ook interessant. Service kan online heel ver gaan (zie bijvoorbeeld de hoeveelheid mails die een klant ontvangt bij één bestelling) maar de uitdaging is om dat goed te doen zonder face-to-face contact waar bijvoorbeeld non-verbale communicatie niet tot zijn recht komt. Dat service in een online setting uiterst belangrijk is lijkt geen punt van discussie. Het verhoogt niet alleen de klantwaarde maar verhoogt ook het vertrouwen in een merk (de online-aanbieder) in een setting waarbij de klant geen enkele medewerker van gezicht kent. Experiences, belevenissen, hebben we in het boek al laten terugkomen bij de touchpoints van de customer journey.

Ook online geldt dat de uitdaging om meerwaarde te leveren bij de touchpoints (ook al hebben we in het boek aangegeven dat het primaire doel moet zijn om klanten in de ‘funnel’

te houden en niet kwijt te raken aan een concurrerende aanbieder). In onze beleving zijn de twee aanvullingen in van Leeuwen varianten op productleadership (service en beleving zien we als twee aspecten van kwaliteit van het product, leidend tot het beste product). Onze observatie is dat de waardestrategieën van Treacy en Wiersema gewoon overeind blijven staan maar dat online blijkbaar wel de deuren opent om een meer algemene geformuleerde waardestrategie te splitsen in meerdere wat specifiekere strategieën.

In het boek is aangegeven, gebaseerd op Treacy en Wiersema, dat één waardestrategie leidend zou moeten zijn (uitblinken, onderscheid met de concurrentie, klantwaarde) maar dat de andere twee strategieën niet verwaarloosd mogen worden en wel een bepaald niveau, marktconform genoemd, moeten hebben. Als een organisatie alleen (of voornamelijk) online opereert dan zijn de mogelijkheden om op meer dan één waardestrategie uit te blinken zeker aanwezig. De Vries e.a. spreken van een *ambidexter strategie* als een organisatie uitblinkt op twee waardestrategieën. In de voorbeelden in de A&A van het boek (zie website) zijn twee uitzonderingen genoemd van organisaties die twee (Jumbo, zie A&A 5.5)) of zelfs drie of (in de termen van Chaston) vier (Amazon, zie A&A 5.7) of vijf en zes (inclusief van Leeuwen) kunnen combineren.

Jumbo zien we meer als een offline dan een online organisatie en het lijkt dat het combineren van twee waardestrategieën (kostenleiderschap en productleiderschap) het maximale vergt van de organisatie en dat een online organisatie met een webwinkel dit (relatief) makkelijker kan realiseren. Er is bijvoorbeeld geen beperking van schapruimte in een webwinkel en kunnen er, indien gewenst, meer artikelen in de etalage staan dan in een offline setting (dus meer keuze, onderdeel van productleiderschap). Let wel, ook een online speler kan dat allemaal wel laten zien in de webwinkel maar als een klant het artikel koopt dan zal het wel z.s.m. bij de klant afgeleverd moeten worden.

Dus ook al lijkt het eenvoudiger, alle processen die hier achter zitten (magazijn, relatie met leveranciers en expediteurs, enzovoort, het e-business verhaal) is uiteraard ook complex. Ook hier geldt dat ICT, al dan niet online, veel complexiteit kan afvangen waardoor menselijk handelen minder relevant wordt en fouten meer worden voorkomen (fouten maken is immers menselijk). Ook is het zo dat in een offline setting Jumbo al haar artikelen dicht bij de klant moet brengen (meters, de winkels) waar de klant het product kan kopen, terwijl een webwinkel aan één centraal magazijn genoeg kan hebben en vandaar uit de klant levert (dus meer een direct marketing invulling) of het stuurt naar een afhaalpunt naar keuze. Beide insteken hebben uiteraard hun eigen dynamiek en complexiteit.

Richting

Als we kijken naar de tweede stap van het drieluik, de richting, beperken we ons tot groeirichtingen. Hier geldt dat alle vier richtingen van Ansoff ook voor online mogelijk zijn. In het boek is gezegd dat marktontwikkeling en productontwikkeling lastiger zijn dan marktpenetratie en dat diversificatie nog een stap lastiger is. In een meer offline setting is dat zeker het geval maar in een online setting is met name het bedienen van nieuwe markten, doelgroepen eenvoudiger dan in een offline setting. Online is laagdrempeliger dan offline. Bij offline zullen nieuwe klanten een hogere drempel over moeten dan online (een nieuwe winkel bezoeken versus een paar muisklikken).

Wijze

Ten aanzien van de derde stap van het drieluik van Johnson en Scholes, de wijze waarop, geldt dat alle drie de wijzen ook online goed mogelijk zijn maar dat vooral strategische

samenwerking nog meer een zinvolle optie is dan offline (en waarschijnlijk weer omdat het online relatief eenvoudiger is realiseren). Samenwerken met affiliate partners (zie ook hierna) zien we meer als klant/leverancier relatie maar je zou het ook als strategische samenwerking kunnen beschouwen. Maar ook zonder een affiliate netwerk kan een organisatie een partnerprogramma opzetten, bijvoorbeeld een webwinkel als Bol.com heeft een eigen partnerprogramma waar ze andere websites in de gelegenheid stellen om links en banners te plaatsen op hun eigen website en als dan bezoekers via die site bij Bol.com komen en daar een bestelling plaatsen verdient de website een bepaalde commissie. Andersom stelt Bol.com andere aanbieders ook in de gelegenheid om hun producten via de website van Bol.com te verkopen en daarvoor ontvangt ze dan een bepaalde, bemiddelingsbijdrage. Vergelijk dat in een offline setting, dan zou dat bijvoorbeeld betekenen dat Albert Heijn of Jumbo in haar winkels ruimte reserveert voor (vaak wat kleinere) andere spelers die vergelijkbare producten verkopen.

Hier vallen twee dingen op. Allereerst is in een Jumbo of Albert Heijn de beperking van het aantal vierkante meters al een obstakel voor dit soort samenwerkingen en ten tweede lijkt in de offline het vaak niet voorstelbaar om je concurrent binnen te halen. In de online lijkt dit echt anders. Bol.com laat gewoon bedrijven toe die vergelijkbare of zelfs dezelfde artikelen verkopen op haar eigen website. Uiteraard worden er vergoedingen gegenereerd voor geleverd werk maar het denken lijkt in online toch anders. Wat maakt het uit of een aanbieder nu op zijn eigen website iets aanbiedt of via, in dit voorbeeld, Bol.com. Via de zoekmachines was de klant toch wel bij dit alternatief gekomen. Aannemelijk is dat het switchen naar een andere aanbieder (onderdeel van vijfkrachtenmodel van Porter) in een online setting vele malen eenvoudiger is dan in een offline setting, dat het niet zoveel uitmaakt of Bol.com nu wel of niet andere aanbieders via haar website artikelen laat verkopen. Dit makkelijker kunnen switchen leidt overigens wel dat een Bol.com (of wie dan ook) 'harder moet werken' dan in een vergelijkbare offline setting om in de consideration set (Romaniuk en Sharp) te komen, en dan bijvoorbeeld op positie nummer 1, dus hoge mental availability moet zien te realiseren.

Als we het hebben over doelen op strategisch organisatieniveau is het 5S-model van Chaffey (Visser en Sikkenga, pagina 14) een optie. De 5 S'ssen staan voor:

- Sell (verkopen realiseren door nieuwe markten en/of nieuwe producten).
- Speak (communicatie met de klant).
- Serve (klantenservice).
- Save (kosten laag houden).
- Sizzle (zinderen, het merk ondersteunen).

Strategisch marketingniveau

SDP

We komen nu bij de strategische marketingkeuzes m.b.v. het SDP-model en het DAKMAD-model. T.a.v. de S en de D, segmentering en doelgroepkeuze, hebben we in het boek al aangegeven daar iets minder ver in te gaan dan vaak gangbaar is (gegeven de bevindingen van Romaniuk en Sharp). Online lijkt een scherpe segmentering en doelgroepkeuze nog minder relevant. In de offline setting kan het relevant zijn als je een communicatieuiting alleen wilt richten op een door een bedrijf geselecteerde groep (potentiële) klanten. Online is het deels jezelf presenteren (website, webwinkel) en de klanten komen dan wel naar jou toe, ongeacht of ze wel of niet in het vooraf bedachte segment zitten. Communicatie, bijvoorbeeld via e-mail, is dan vaak weer op basis van eerder contact gegeneerd door de klant (en altijd opt-in,

dus niet ongevraagd iemand iets e-mailen, zie ook Visser en Sikkenga). De laagdrempeligheid van online en de gedachte dat de klant zelf ook wel kan bepalen of hij wel of niet de gekozen doelgroep behoort (of liever: wil behoren), maakt dat segmentering en doelgroepkeuze in een 100% online setting minder ver hoeft te gaan.

Ten aanzien van positionering is gezegd dat een positionering in een matrix op basis van twee eigenschappen (KSF's) niet altijd recht doet aan het beeld dat klanten hebben van verschillende merken. In het boek is genoemd dat op één as het prijsniveau (een deel van de inspanning die de klant zich moet getroosten) dient te staan en de tweede as een gecombineerde eigenschap bestaande uit meerdere eigenschappen die recht doen aan de beoordeling van de merken in een bepaalde markt. Bij de basis hebben we gezegd dat juist online de mogelijkheid in zicht heeft om 2, 3 of zelfs 4, 5 of 6 waarden te combineren (zie ook A&A 5.5 en 5.7). Dan zou een positionering alleen op levertijd of alleen op keuzemogelijkheden, alleen op service, alleen op...., enzovoort geen recht doen aan een merk. Het gaat aan de ene kant om de inspanning (vaak weergegeven door het prijsniveau) en aan de andere kant het *totaalplaatje* aan klantwaarde die de online aanbieder heeft te bieden. Zeker als er meerdere waardestrategieën worden gecombineerd is dat communicatief een interessante uitdaging: hoe blijf je geloofwaardig in de ogen van de klant als je communiceert dat je in alles (of heel veel) heel goed bent?

DAKMAD

Als we kijken naar de online DAKMAD invulling op strategisch niveau dan kunnen we de volgende invulling geven:

Doelgroep

De doelgroep kan variëren van de hele markt (wereld) aan de ene kant tot één klant aan de andere kant. Logisch lijkt het om voor een meer massamarketing insteek te kiezen maar dankzij de ICT mogelijkheden is personalisatie bij uitstek goed mogelijk in een online setting. In een B-to-B markt zou het goed mogelijk zijn om per (grote) klant te opteren voor een afwijkende invulling van de rest van het strategische DAKMAD-model. Technisch gezien zou dat wellicht kunnen maar de vraag is of dat marketingtechnisch ook zinvol is (draagt het bij aan de realisatie van de doelstellingen van de organisatie?). Op basis van eerdere bezoeken en de daar door de klant uitgevoerde acties kan een klantprofiel worden opgebouwd aan de hand waarvan bij een herhalingsbezoek alleen voor de klant relevante en persoonlijke informatie wordt gepresenteerd (*behavioural targetting*, *retargetting* of *remarketing* genoemd, zie Visser en Sikkenga)

Aanbod,

In A&A 5.7 is de term *long tail* geïntroduceerd (dat deel van het assortiment wat minder gangbaar is en dus ook minder verkopen genereert, zie ook Visser en Sikkenga). Dit houdt in dat online aanbieders veel verder kunnen gaan in hun assortiment dan de gemiddelde offline aanbieder. Minder gangbare en meer specifieke artikelen zijn online kansrijker om gevonden te worden dan offline. Ook zijn de mogelijkheden van maatwerk (customizen en personalisatie) groter. Wel merken we op dat alles wat online aangeboden wordt ook geleverd moet kunnen worden indien het online wordt gekocht. Als door niet op voorraad hebben of te lange levertijden bij leveranciers voor bepaalde producten, kan leiden tot een langere levertijd, dan kan de keuze worden gemaakt om het dan maar niet op de site te zetten (als de perceptie en de verwachting is dat alles de volgende dag in huis moet zijn) of op de website heel expliciet aan verwachtingsmanagement te doen door de verwachte levertijd per artikel te vermelden.

Ook de service biedt online meer toepassingsmogelijkheden, zoals het verstrekken van allerlei extra informatie over het artikel maar ook hele andere insteken, zoals de reviews van de andere klanten die geplaatst worden op de website. Een laatste online aanvulling is de mogelijkheid van klantparticipatie in het ontwikkel- en/of productieproces, dus ook co-creatie met de klant. De twee hoofdvormen die Visser en Sikkenga onderscheiden zijn (zie ook het boek):

- *Mass collaboration*
- *Crowdsourcing*

Ook hier geldt dat online vaak veel meer mogelijkheden biedt om dit sneller en eenvoudiger te laten verlopen in vergelijking met de meeste offline settings.

Ten aanzien van de prijs biedt online in de praktijk ook meer variatie dan offline. Juist door de transparantie (prijsvergelijkingen zijn online immers relatief eenvoudig, denk ook aan prijsvergelijkers, sites waar prijzen worden vergeleken) zit er veel meer dynamiek in de prijsstelling waardoor grote prijsverschillen online minder voorkomen (los van bepaalde acties). Ook andere vormen van prijsvaststelling komen online voor zoals het veilingmodel, modellen die uitgaan van groepsaankopen, etc. en alle varianten daarvan (laag beginnen en dan met opbod verhogen, hoog beginnen en dan zakken, afslag, een gesloten veiling, een omgekeerde veiling, namelijk één vrager en meerdere aanbieders, enzovoort).

Een andere vorm van prijsvaststelling is 'Dynamic price discrimination', ook wel *yield pricing* (Visser en Sikkenga) of *yield management* (De Vries e.a.) genoemd. Dit is het real-time vaststellen van prijzen, gebaseerd op fluctuaties in vraag en aanbod, op een dusdanige manier dat het leidt tot een zo optimaal resultaat. In de offline kan dit ook maar is het real-time aspect minder eenvoudig te realiseren (online zit daar software, een systeem, achter, De Vries e.a.). Denk bijvoorbeeld aan hoge prijzen als er ondercapaciteit is (meer vraag dan aanbod) en lage prijzen als er overcapaciteit is (meer aanbod dan vraag), zoals daluren abonnementen (Visser en Sikkenga). Uiteraard zitten hier ook grenzen aan, zeker online waar de transparantie hoog is. Bottom line is of en indien ja, in welke mate, klanten dit waarderen, zeker als ze gewend zijn de offline omgeving aan veelal vaste prijzen. Welk gevoel heeft een klant die net een artikel heeft gekocht voor een bepaalde prijs en een dag later ziet dat hetzelfde artikel een stuk goedkoper is? Uiteraard verschilt dit niet van een offline-setting. Alleen in een online setting kan het voorkomen dat de prijzen sneller en meer fluctueren dan in een offline-setting.

Kanalen

Op strategisch niveau is dat eenvoudig, elektronische kanalen, meer toegespitst op de kanalen met internetverbinding, de online kanalen. Een zinvol model om op strategisch niveau te gebruiken om de online kanalen meer uit te werken is het 8C-model van Srinivassan, Anderson en Ponnnavolu. Aan de hand van de 8 C's van dat model kunnen alle relevante punten langsgelopen worden (en op tactisch niveau verder worden uitgewerkt). Het 8C-model van Srinivasan e.a., bestaat uit:

1. customization (aanpassen aan individuele klanten),
2. contact interactivity (wederzijdse communicatie),
3. cultivation (aanbieden van relevante informatie),
4. care (zorg, denk bijvoorbeeld aan afhandeling van klachten),
5. community (uitwisselen van informatie met de bezoeker en de website, de 'gemeenschap'),

6. choice (keuzemogelijkheden),
7. convenience (koopgemak, dus ook physical availability)
8. character (karakter, merkimago van de website, dus ook mental availability).

Het model betreft niet alleen de kanalen maar ook de activiteiten van het DAKMAD-model. Activiteiten vormen overigens altijd een logische twee-eenheid met kanalen.

Middelen

Op strategisch niveau is dat het totale bedrag wat aan marketingactiviteiten wordt uitgegeven. In essentie is dit niet anders dan in een offline setting. Wel is online het budget beter en nauwkeuriger te bepalen (en te maximeren), door per event op tactisch niveau een bedrag vast te stellen aan uitgaven (meestal kosten). Op tactisch niveau werken we dit meer concreet uit.

Activiteiten

Op strategisch niveau is dit eerst de vraag of het een volger of innovator is. Dit is minder afhankelijk van de keuze voor online kanalen dan de eerder gekozen basis. Dit is niet wezenlijk anders voor een online aanbieder dan een offline aanbieder. De marketingconcepten beperken zich in dit geval dan tot online marketing (definitie van Visser en Sikkenga) en de fase van marketing kan op zich de eerste, tweede als derde zijn. Echter, eerste fase marketing (nadruk op massamarketing) in combinatie met online is niet logisch. Online heeft niet alleen de mogelijkheid in zich om tweede fase marketing heel goed vorm te geven maar vanwege het ontbreken van face-to-face contact is anoniem kopen niet echt een optie. Elke online klant zal zich bekend dienen te maken, deze gegevens worden vastgelegd en afhankelijk van de aanbieder kan je daar in meer of mindere mate behavioural targetting worden toegepast (dit geldt uiteraard niet als er geen verkopen plaatsvinden en er een ander verdienmodel dan het directe transactiemodel wordt toegepast). Vanuit het directe transactiemodel is dus de keuze voor de fase van marketing de tweede of derde. De keuze voor derde fase (intergratie maatschappelijk verantwoord ondernemen in de marketingkeuzes, zie ook Kotler e.a.) staat op zich los van keuze voor online of offline.

Doelstellingen

De doelstellingen op strategisch niveau zijn voor online niet principieel verschillend dan offline (dat komt meer als we op tactisch niveau naar de events gaan kijken). Dus ook hier kan verkopen, afzet, omzet, orders, bestellingen, gemiddelde ordergrootte, enzovoort gebruikt worden naast mental availability (indien gewenst voorafgegaan door bereik) en physical availability (indien gewenst vooraf gegaan door aanwezigheid, al dan niet in termen van dekking of distributie).

Tactisch marketingniveau

Als we kijken naar de online DAKMAD invulling op tactisch niveau dan kunnen we de volgende invulling geven:

Doelgroep

Wat gezegd is op strategisch niveau geldt ook hier, de doelgroep kan variëren van de hele markt (wereld) aan de ene kant tot één klant aan de andere kant. Op tactisch niveau is het meer aannemelijker om in kleinere segmenten te denken. Romaniuk en Sharp geven aan dat het maar de vraag is of vergaande segmentatie zinvol is, gegeven hun onderzoek gebaseerd op gedrag van klanten.

In de basis delen we dat uitgangspunt van Romaniuk en Sharp zeker, zie ook het boek, maar online in combinatie met ICT (databases, analyses o.a. m.b.v. algoritmen), leidend tot unieke klantprofielen, zijn toepassingen als individueel targetting (zie weer het eerder genoemde behavioural targetting) op artikelniveau relatief eenvoudig (met nadruk op relatief want bij heel veel klanten vereist uiteraard wel een en ander aan bewerkingen, aan de andere kant: als alles goed staat 'ingesteld', dan is zonder tussenkomst van menselijk handelen al heel veel mogelijk). Omdat we straks bij activiteiten verschillende events koppelen aan specifieke online toepassingen, bijvoorbeeld display advertising, dan is het meer een groep klanten die daarmee wordt benaderd dan een individuele klant. Op operationeel niveau kan desgewenst en indien mogelijk (!), zo'n event verbijzonderd worden in maatwerk per individuele klant. Voor alsnog gaan we op tactisch niveau uit van bepaalde groepen, bij voorkeur gebaseerd op historisch gedrag, zowel klik als koopgedrag.

Aanbod

Het aanbod op tactisch niveau is weer een verdere verbijzondering van het assortiment op strategisch niveau. Met name de breedte en lengte van assortiment zijn hier vraagstukken, als ook de mate van maatwerk. Online heeft hier in het algemeen meer mogelijkheden om dit verder te stretchen dan in een offline setting. In dat kader is interessant hoe snel bepaalde spelers van een relatief smal assortiment vrij snel kunnen doorgroeien naar een veel breder assortiment. Let wel, het lijkt eenvoudig om alles online aan te bieden maar het hele fulfilment deel dient dan uiteraard ook goed geregeld te zijn om bijvoorbeeld de belofte van voor een bepaalde tijdstip besteld, de volgende dag in huis, ook waar te maken. Anders gezegd: het gaat verder dan alleen maar productengroepen, producten en artikelen aan te bieden op de website. Ook het eerder genoemde co-creatie kan hier nader uitgewerkt worden.

Ook ten aanzien van de prijs kan hier een verbijzondering plaatsvinden van de strategische keuzes. Daar is al aangegeven dat er veel variatie mogelijk is (beter: die variatie kan ook wel offline maar is online vaak sneller en eenvoudiger vorm te geven). Andere prijsmodellen en daarbinnen weer verbijzondering zijn zeker goed mogelijk. Tijdelijke acties, prijskortingen, zijn bijvoorbeeld online ook eenvoudiger door te voeren dan in de offline setting, dus kan het ook vaker doorgevoerd worden. Ook hier geldt dat wat technisch mogelijk is, is dat vanuit de klant ook gewenst. Sommige klanten maken er een sport van om online de laagste prijs te vinden maar dat geldt waarschijnlijk niet voor elke klant. Dus acceptatie en voorkomen van irritatie zijn ook factoren hoe online om te gaan met de prijs.

Kanalen

Op strategisch niveau is de keuze uiteraard alleen online kanalen. Op tactisch niveau kan hier wel een nader onderscheid worden gemaakt. In het boek is onderscheid gemaakt in website, e-mail en sociale media. De website betreft de eigen corporate site en/of webwinkel ('owned') of websites van anderen ('paid'), e-mail zien we als een veel gebruikte toepassingen (met alle varianten die vandaag de dag mogelijk zijn via de smartphones) en sociale media zien we als aparte groep vanwege het stempel 'earned', wat weer een andere aanpak vereist. Ook kan hier onderscheid worden gemaakt in pc, tablet en smartphone (en wearables en alle mogelijke opvolgers hiervan). Dit omdat de doelgroepen per device anders kunnen zijn en de toepassingen desgewenst ook anders kunnen zijn. Type verbinding is deels gerelateerd aan device maar is vaak minder tot niet interessant voor de marketeer. Op strategisch niveau hebben we het 8C-model van Srinivasan e.a. gebruikt voor een verdere uitwerking van de online kanalen. Op tactisch niveau is het online marketing funnel of het 6B model van Visser een optie om de online kanalen nader uit te werken (Visser en Sikkenga, 2015). De 6B's zijn achtereenvolgens:

- bezoeken
- boeien
- beslissen
- bestellen
- betalen
- binden

We zien de toepassing van dit model overigens niet beperkt tot de website/webshop maar als toepasbaar over alle mogelijke online kanalen, al dan niet met verschillende devices.

Middelen

Voor de middelen kan per actie/event, zie hierna, een budget worden berekend en vastgesteld en dan is de som van de uitgaven van alle events het totale budget. Desgewenst kan hier onderscheid worden gemaakt in kosten, investeringen en uitgaven (passend binnen de regels van de wet- en regelgeving). Online lijkt minder te bouwen aan het merk en meer gericht te zijn op directe conversie (met nadruk op lijkt, want ook online kan goed gewerkt worden aan het merk door de mental availability te verbeteren). Hier zijn mogelijke vormen die gebruikt kunnen worden om de kosten te bepalen concepten als:

- CPM, Costs per mille (kosten per 1.000 vertoningen van een reclame uiting).
- CPC, Cost per click (of PPC, pay per click, kosten per klik op een reclame uiting).
- CPA, Costs per action (kosten per vastgestelde actie, conversie is een voorbeeld van een actie).
- CPL, Costs per lead (kosten per lead die gegenereerd wordt).
- CPS, Costs per sales (kosten per sale of order, CPO, cost per order).

We merken hier op dat door deze mogelijkheden het jaarlijks vooraf *vastgestelde* budget ook niet meer per se strikt noodzakelijk is. Met behulp van deze concepten kunnen middelen namelijk zo ingezet worden dat ze altijd meer opleveren dan ze kosten. Zodra dat niet meer het geval is kan er direct mee gestopt worden. Marketing in een online setting zou dan veel meer kunnen overgaan naar *flexibele* budgetten in vergelijking met een offline setting waar veel minder inzicht bestaat wat de middelen nu daadwerkelijk aan concrete resultaten opleveren. Er zitten dus minder risico's aan het variëren van de budgetten in een online setting dan in een offline setting. Daarom kan het vooraf vastgestelde budget nog wel een indicatie geven van het totaalbedrag maar hoeft niet meer te dienen als een soort bescherming of grens tegen mogelijk uit de hand lopende uitgaven van de marketingfunctie.

Activiteiten

Activiteiten op tactisch niveau hebben we gezien als campagnes (optioneel) en events. Events zijn concrete acties, met kop en staart, variërend van één dag tot een paar weken, met een duidelijke, vaak omzet (conversie) gerelateerde doelstelling. In essentie zijn online events niet anders dan offline events (ook De Vries e.a. en Sikkenga en Visser geven dit aan). Als de lokale slager deze week gehakt in de aanbieding heeft is dit principieel niet anders dan dat Bol.com een week een set artikelen in de aanbieding heeft (naast nog vele andere events voor de duidelijkheid). Wel zijn de *instrumenten* die gebruikt kunnen worden voor de events online anders dan offline. We lopen daarom hieronder m.n. de instrumenten (vormen, methoden, gereedschappen, etc.), gebaseerd op Sikkenga en Visser, langs waarmee events kunnen worden gemaakt. Zoals eerder gezegd, deze online instrumenten bieden wel allerlei extra mogelijkheden (we hebben al wat gezien bij vaststelling prijs en omvang van het assortiment) zoals frequentie, maatwerk op individueel klantniveau, het realtime meten van de effectiviteit van events. Dit alles wordt kort gezegd vooral veroorzaakt door het (relatieve) gemak hoe

online allerlei differentiaties zijn toe te passen, uiteraard in combinatie met goede ICT-toepassingen (databases, algoritmen, klantprofielen, enzovoort).

Website/webwinkel

T.a.v. de instrumenten beginnen we met stap 1, de *website*. Deze zijn er in verschillende soorten (zie pagina 14 Visser en Sikkenga). Belangrijke varianten die we daarin zien zijn:

- Corporate sites voor de interactie van de organisatie en al haar stakeholders. Veel klanten zullen bij hun online zoektocht daarop terecht komen, het is daarom ook een visitekaartje.
- Webwinkels, dit zijn sites waar producten online worden aangeboden en besteld kunnen worden, voor marketing een belangrijke soort.
- Alle andere vormen van websites die niet dienen voor het verkopen van producten en/of als corporate site, variërend van portals zoals Startpagina.nl tot inhoudsites (met specifieke informatie voor een bepaalde doelgroep).

Onze focus in het online marketingplan ligt bij de webwinkel (omdat daar ook uiteindelijk realiserende verkopen kunnen plaatsvinden). Voor het *analyseren* van een website (en dus ook webwinkel) kan o.a. gebruik worden gemaakt van het eerder genoemde (zie ook Visser en Sikkenga):

- Online marketing funnel of het 6B model van Visser, bezoeken, boeien, beslissen, bestellen, betalen en binden: in welke mate voldoet een website hieraan zodat in de overgang van de ene B naar de volgende B zoveel klanten binnen de funnel blijven (en dus niet eruit stappen naar een concurrerende aanbieder)? De overgang van de ene B naar de andere B kan in (conversie)percentages worden uitgedrukt. Zoals gezegd, die funnel betreft in onze ogen niet alleen de webshop maar kan ook andere online-kanalen betreffen (bijvoorbeeld e-mail). Daarnaast kan het doorlopen van deze, bij voorkeur, 6 stappen ook met één of meer adempauzes plaatsvinden (bijvoorbeeld omdat de klant er een nachtje over moet slapen). Deze 6 B's kunnen overigens ook goed als doelstelling fungeren, met name de conversiepercentages tussen de verschillende B's.

Voordelen van een webwinkel in vergelijking met een fysieke winkel zijn o.a.:

- Personalisatie, m.b.v. klantdata (transactiegegevens en klikgedrag) en software kunnen klanten veel meer gericht worden bediend door aanbiedingen te doen die veel beter passen bij het profiel van de klant. Dit noemen we behavioural targetting. Een voorbeeld is o.a. sociaal proofing, het laten zien wat andere kopers die het zelfde product hebben gekocht nog meer kopen. Duidelijk is dat in een offline setting dit lastiger is te realiseren.
- Binnen een online omgeving kan relatief eenvoudig ruimte worden gemaakt voor reviews van klanten over bepaalde producten (user generated content) en dat helpt klanten weer bij het maken van keuze (door Cialdini sociale bewijskracht genoemd).
- Aanbieden van allerlei extra's, zoals extra informatie, service, instructievideo's, enzovoort (ook al hebben sommige fysieke winkels die mogelijkheid ook wel)
- Communicatie via verschillende kanalen (mail, chatten, bellen, etc.).

Een goede webwinkel kan zowel een bijdrage leveren aan de mental availability (de geneigdheid dat een merk geactiveerd wordt in koopsituaties, waarvoor dus een sterk merkassociatienetwerk nodig is) ook al is daar soms wel extra communicatie voor nodig, offline en online, de physical availability (eenvoudig verkrijgbaarheid) en het kan activiteiten genereren die we als verkooprealiserende events beschouwen (denk aan bepaalde acties op de website, de dagelijkse of wekelijkse aanbiedingen, enzovoort). Dit zijn de drie componenten die ook in het boek zijn genoemd die nodig zijn om verkopen te realiseren.

Zoekmachinemarketing

Het tweede instrument is zoekmachinemarketing. Daarin wordt onderscheid gemaakt in twee soorten:

- *Zoekmachineoptimalisatie* (search engine optimization, SEO).
- *Zoekmachineadverteren* (search engine advertising, SEA). In Google heet dit Adwords.

SEO is een hulpmiddel om gevonden te worden als iemand in een zoekmachine (Google, Bing, etc.) bepaalde zoektermen gebruikt om iets te zoeken. In het overweldigende aanbod is het dan wel relevant dat het eigen merk (de website) wel ergens bovenaan komt te staan en niet ergens onderaan. We laten de complexiteit van SEO verder voor wat het is (zie daarvoor Visser en Sikkenga) maar willen wel benadrukken dat goed gevonden worden een belangrijke voorwaarde is om voldoende bezoekers te krijgen.

SEA is adverteren is het plaatsen van advertenties die worden getoond als iemand een ingekocht zoekwoord intikt (in Google ook wel gesponsorde koppelingen genoemd). Als op de advertentie wordt geklikt komt (landt) de bezoeker op de landingspagina die hoort bij de advertentie. De positie die een adverteerder krijgt wordt mede bepaald door het eigen maximale bod, en uiteraard die van de concurrenten die ook kunnen bieden op een specifiek zoekwoord. De positie wordt bepaald door een online veilingssysteem die naast deze biedingen ook nog andere zaken meeneemt waaronder de relevantie van de advertentie op een bepaald zoekwoord, te meten via de CTR, de click-through rate (percentage van hoe vaak wordt er op geklikt gerelateerd aan het aantal vertoningen). Voor meer informatie, meer details en meer mogelijkheden verwijzen we naar Visser en Sikkenga. Ten slotte, 70% van alle clicks zijn organische resultaten (SEO) en voor de volgorde kan juist eerst SEA en dan SEO zinvol zijn omdat je bij SEA vrij snel inzicht krijgt welke zoekwoorden goed zijn en dus leiden tot voldoende conversie.

Wij zien, los van de website maar dat is de basis, SEO als een randvoorwaardelijke, dus noodzakelijke eerste stap en we beschouwen het ook als een event (je klanten makkelijk maken om je te vinden), zie ook voorbeeld in het boek van het uitzendbureau. Het helpt allereerst de mental availability te verbeteren maar kan ook bijdragen aan de physical availability en zelfs de deur openen naar verkooprealiserende activiteiten (als de klant klikt op het zoekresultaat). SEA zien we meer conversiegericht, advertenties die klanten (hopelijk) aanzetten tot uiteindelijk aankoopgedrag. Uiteraard draagt SEA ook bij aan de mental en physical availability. Zowel SEO als SEA hebben deze drie elementen in zich, de verdeling van de aandacht tussen die drie aspecten kan wel variëren.

Linkbuilding

Linkbuilding heeft te maken met het promoten van je eigen website door links op andere websites. Het kan er voor zorgen dat de zoekmachineresultaten beter worden, al zijn er zeker voorwaarden aan verbonden. Zoekmachines hebben regels waaraan gehouden moet worden. De kern daarvan is dat je geen trucs en onnatuurlijke vormen moet gebruiken om je zoekmachineresultaten te verbeteren. Er bestaan allerlei methoden en varianten om aan linkbuilding te doen (zie Visser en Sikkenga, pagina 184 e.v., voor details). De kern is dat linkbuilding de kans vergroot dat een bezoeker jouw merknaam tegenkomt en uiteindelijk op jouw website terecht komt.

Display advertising

Display advertising staat voor adverteren op internet, denk bijvoorbeeld aan banners. Het is in essentie gewoon een advertentie plaatsen op een andere website en als de klant daarop klikt

wordt hij naar de eigen website geleid. Bannerings bestaat bijvoorbeeld al ruim 20 jaar en heeft zich in de loop van de tijd ontwikkeld in allerlei varianten en mogelijkheden. Allereerst zijn er verschillende formaten, zoals half page ad en skyscrapers, verschillende technieken, van statische banner tot HTML5-techniek. De aanbieders van ruimte voor deze advertenties hebben uiteraard ook hun eigen richtlijnen (formaten, duur, omvang, enzovoort). Net als in de offline omgeving moet een adverteerder zijn best doen om de aandacht te trekken van de bezoeker. Dit leidt tot type advertenties die je als klant niet meer kan ontlopen (en wat kan leiden tot irritatie). Voorbeelden hiervan zijn:

- *Takeovers*, waar een advertentie een webpagina (min of meer) overneemt. De content van de pagina blijft dan wel zichtbaar maar er is geen ontkomen aan de advertentie.
- *Prerolls* is een voorbeeld van een uiting als je een filmpje gaat bekijken op bijvoorbeeld Youtube of Uitzendinggemist.nl. De kijker wordt dan eerst het reclamefilmpje getoond die overigens vaak wel na een aantal seconden is weg te klikken.
- *Expandables*, dit zijn banners die uitklappen als je daar met de muis overheen gaat.
- *Floorads*, langgerekte banners die ook bij het scrollen gewoon zichtbaar blijven.

Dus ook online gaat het om de balans tussen opvallen maar niet zodanig dat het gaat irriteren. Interessant, zeker in vergelijking met offline, is de eerder genoemde mogelijkheid van *behavioural targeting*. Op basis van eerder gedrag van de bezoeker kan je dan gericht de juiste persoon op het juiste moment met de juiste boodschap bereiken (*targeting* genoemd maar in essentie is dit gewoon marketing!) waardoor de kans op irritatie wel afneemt. Ook hier zijn vele mogelijkheden om dit te doen. Essentieel is hier vooral de vergelijking met een offline setting waar deze mogelijkheden vaak niet aanwezig zijn (m.n. massamedia). Dit is dus een grote plus van online marketing.

De gedachte is dan dat je even contact opneemt met de andere website of je een advertentie mag plaatsen. Vaak is niet één website maar wil een adverteerder meerdere advertenties op verschillende sites plaatsen en dan wordt deze aanpak minder efficiënt. Online heeft dan ondertussen weer allerlei andere vormen gegenereerd waar allerlei tussenpartijen (netwerken) die alles regelen voor de adverteerder en dit heeft dan ook weer geleid tot allerlei manieren op advertentieruimte in te kopen, variërend van direct selling (direct inkopen bij de website waarop geadverteerd wordt) tot en met realtime bidding waar realtime geboden kan worden op de beschikbare advertentieruimtes. Ook hier wordt weer zichtbaar dat online veel minder standaard is en dat de norm maatwerk en differentiatie is vanwege de vele mogelijkheden van online in combinatie met ICT.

Ook hier geldt dat zowel de mental als de physical availability kan worden gestimuleerd maar de kern zit vooral in het toepassen als verkooprealiserend event, dus uiteindelijk conversie realiseren.

E-mailmarketing

Een volgend instrument is e-mailmarketing (zeg maar de digitale vorm van direct marketing). Gelijk in het oog springend is de lage kosten van de online variant ten opzichte van de offline variant. Ook heeft e-mailmarketing veel mogelijkheden voor personalisatie (dat kan offline uiteraard ook wel maar is minder eenvoudig/efficiënt te realiseren, zeker als het om grote groepen klanten gaat). Ook een voordeel is dat met een e-mail de bezoek aan de website gestimuleerd kan worden (via een link in de mail) en dat allerlei service verleend kan worden door het genereren van automatische mail (bijvoorbeeld uw order is verzonden). Bij e-mailmarketing zijn wel grenzen, bijvoorbeeld dat iemand vooraf toestemming heeft moeten geven (opt-in, ter voorkoming van spam). De toepassingen van e-mailmarketing varieert van

informerend, bijvoorbeeld een nieuwsbrief, tot en met op conversie gerichte e-mails (acties, tijdelijke kortingen). Dus al naar gelang de insteek hiervan kan het gericht zijn op alleen mental availability (nieuwsbrief) als mental en physical availability in combinatie met verkooprealiserende events (acties, kortingen, etc.).

Viral marketing, video's en games

Viral marketing betreft het verspreiden van informatie, zeg maar de online variant van mond-tot-mond reclame (dus doorvertellen). Het kan via een advertentie die leidt tot het verspreiden daarvan via de zogenaamde 'earned kanalen'. Aannemelijk is dat verspreide berichten van vrienden meer impact hebben dan virals die afkomstig zijn van adverteerders. Vergelijk het met reviews op een website: van klanten voor klanten. Ook hier geldt dat er allerlei varianten mogelijk zijn. Video en ook games worden steeds belangrijker en hier zijn allerlei varianten mogelijk (productplacement, een merk in een game, in-game advertising, bijvoorbeeld logo's in een game, enzovoort). Dus ook hier geldt weer dat de mogelijkheden groot en veelzijdig zijn. In de nabije toekomst nemen naar verwachting video's een groot deel in al het online verkeer (gebaseerd op onderzoek van Cisco wordt 80% genoemd in 2018, zie Visser en Sikkenga). In onze ogen kan dit instrument vooral helpen bij het verhogen van de mental availability van een merk.

Contentmarketing

Contentmarketing betreft het aantrekken en houden van klanten met behulp van relevante informatie (content). Eigenlijk vallen alle hiervoor genoemde instrumenten/vormen van online marketing al onder contentmarketing want in al die vormen wordt content verspreid. Ook reviews van klanten over hun aankoop is content. Hier focussen we wat meer op het kosteloos beschikbaar stellen van content. Dat kan via sociale media (zie hierna) maar ook via de eigen kanalen, de website of de mail. Het kan leiden tot leads (lead nurturing genoemd, zie Visser en Sikkenga) die weer met andere instrumenten omgezet kan worden in uiteindelijk conversie. Voorbeelden van content zijn whitepapers, blogs, presentaties, persberichten, blogs maar ook gewoon informatie op de eigen website. Ook hebben we in het boek *storytelling* al genoemd als een concrete invulling van contentmarketing (je 'verhaal' willen vertellen, wie ben je, waar sta je voor, waar geloof je in). In het boek is al aangegeven dat contentmarketing structureel een plek gaat krijgen in de gereedschapskist van de marketeer maar ook dat de doelen vaak richting mental availability gaan en minder tot niet conversiegericht zijn.

Affiliate marketing

Het principe van affiliate marketing is dat iemand anders een prestatie voor jou verricht waarvoor hij/zij een vergoeding voor krijgt. Bij affiliate marketing is dat andere websites (affiliates) klanten 'doorsluizen' naar de website van de adverteerder en dan per resultaat wordt betaald (dus 'no cure, no pay'). Tussen de adverteerder en de affiliates zit veelal een zogenaamd affilatenetwerk die als een soort tussenpersoon vraag en aanbod bij elkaar brengt waardoor het voor de adverteerder ook eenvoudiger wordt deze vorm te gebruiken (hij besteedt het dan uit aan een affilatenetwerk) en degene die ruimte beschikbaar wil stellen om als affiliate te fungeren meldt zich aan bij zo'n netwerk. Daarnaast neemt zo'n netwerk ook de twee andere partijen allerlei werk uit handen (meten, administratieve afhandeling, enzovoort).

Uiteraard is de effectiviteit hiervan wel afhankelijk van de kwaliteit van de affiliates (als die niet voldoende bezoekers trekken of niet de juiste bezoekers, dan zal er weinig doorgesluisd worden). Het is niet per se nodig om deze vorm toe passen via een netwerk. Grote spelers zoals Bol.com doen het zelf en zetten hun eigen partnerprogramma op waar de partners als affiliate kunnen opereren (wat in de kosten scheelt omdat dan er geen netwerk tussenzit die

uiteraard ook betaald moet worden). Ook hier geldt dat de mogelijkheden zeer ruim, gedetailleerd en gedifferentieerd zijn (zie daarvoor weer Visser en Sikkenga) wat weer een grote plus is in vergelijking met de offline setting.

Sociale media

Allereerst merken we op dat sociale media behoort bij de zogenaamde ‘earned kanalen’, dus kanalen waar het niet aan de organisatie is wat daar allemaal gebeurt (los van haar eigen inbreng). Er is dan sprake van veel ‘user generated content’ (iedereen kan de rol van producent vervullen en allerlei content online plaatsen). In Nederland zijn Facebook, Youtube, LinkedIn, Twitter, Instagram en Google+ veel gebruikte sociale media maar ook wat meer specifieke toepassingen zoals Snapchat en Pinterest voor foto’s (Visser en Sikkenga, pagina 382/383). Niet uit te sluiten is dat over een aantal jaren de namen deels anders zijn omdat de populariteit van sociale media wel aan verandering onderhevig zijn maar andere namen of niet, sociale media hebben hun plek op internet verworven en dat zal naar verwachting de komende tijd wel zo blijven.

Bedrijven kunnen op drie manier sociale media inzetten:

- Luisteren, monitoren hoe je merk in de sociale media verschijnt (waar ook weer monitoring tools voor bestaan).
- Participeren, meedoen met de discussies over het eigen merk, bijvoorbeeld om klachten te verhelpen of informatie te verstrekken of misverstanden uit de weg te ruimen
- Initiëren, het zelf op gang brengen van een discussie via sociale media, bijvoorbeeld in relatie tot contentmarketing, het verspreiden van relevante/interessante content via sociale media.

KLM is een voorbeeld van een organisatie die sociale media intensief en zinvol inzet. Als zich bijvoorbeeld crisissituaties voordoen waardoor vertragingen optreden en/of vluchten uitvallen kan KLM haar beschikbare informatie snel en efficiënt verspreiden via de sociale media, dus initiërend, om haar klanten zo niet alleen zo snel mogelijk te informeren maar ook de dialoog aan te gaan met haar klanten. Daarnaast kunnen klanten hierdoor ook met elkaar de dialoog aangaan (Visser en Sikkenga). In een rubriek in het Tijdschrift van Marketing met de titel ‘Branded content vaak niet interessant genoeg om te delen’ wordt gerefereerd naar een Amerikaans onderzoek van Shareablee, een social content analytics bedrijf, waaruit blijkt dat slechts 7% van de branded content, posts van Amerikaanse merken op Facebook, Twitter en Instagram, werd gedeeld (geven van reacties, retweeten, enzovoort). De conclusie van het bericht is dat bedrijven nog eens goed moeten nadenken over hun aanpak in deze.

Voor ons is het ook een signaal dat het ontstaan van sociale media niet is voortgekomen uit de wens om via deze media een commerciële relatie tussen aanbieder en klant(en) op te bouwen maar vooral voor privé-gebruik tussen particulieren, dus niet als commercieel platform waar adverteerders hun producten en diensten kunnen aanprijzen. Wij zien bedrijven dan vooral als *gast* op deze sociale media die zich dienen aan te passen aan de cultuur daarvan. Dus online hardselling op sociale media lijkt dan niet gepast. Daarnaast is actief zijn op sociale media ook minder accountable te maken dan andere vormen van online marketing. Wat levert het nu precies op als je actief participeert op sociale media? Bereik en likes wellicht maar dat lijkt lang niet 1-op-1 te relateren aan conversie (en dat is toch vaak het einddoel).

Naast in verschillende gradaties meedoen op sociale media kan sociale media ook gebruikt worden voor adverteren. Sociale media bieden in de regel daar ook mogelijkheden voor (inkopen van advertentieruimte via een veiling). In Facebook zijn dat bijvoorbeeld

advertenties gericht op het genereren van nieuwe likes, Twitter kent ondermeer de promoted tweet, een tweet die in het overzicht van vele personen een tijd bovenaan blijft staan. Op Youtube zijn de eerder genoemde prerolls een mogelijkheid. Interessant voor de adverteerders zijn vooral de mogelijkheden voor *targetting*, dus heel gericht segmenteren op een vooraf geformuleerde groep klanten.

Mobiele toepassingen

Deze groep noemen we apart omdat toepassingen hiermee mede gebaseerd zijn op de positie (locatie) waar de klant zich bevindt (veelal via het online zijn met zijn smartphone). Het bepalen van de locatie kan met behulp van gps-chips of via het gsm-netwerk (welke zendmast is het dichtst in de buurt). Dit opent de deur naar de zogenaamde *location based advertising*. Dus als iemand fysiek in de buurt van een winkel is en de gebruiker heeft de juiste app op de smartphone, dan kan er een uitnodiging of een aanbieding op maat gecommuniceerd worden. Voor de volledigheid melden we dat dit geen 100% online voorbeeld is omdat hier de combinatie met een fysieke (offline, bricks) winkel wordt gemaakt. Door de groei van mobiel internet worden echter toepassingen waar de locatie van de klant een wezenlijk element kunnen vormen voor de uit te voeren marketingactiviteit, steeds interessanter (voor meer over mobiele marketing, zie hoofdstuk 10 van Visser en Sikkenga).

Events

Al deze verschillende vormen, instrumenten, gereedschappen kunnen, al dan niet, gecombineerd worden in campagnes (indien van toepassing, dus optioneel) maar vooral in events, specifieke marketingacties met een kop en staart, variërend van één dag tot een beperkt aantal weken. Een voorbeeld van zo'n event kan variëren van een dagelijkse aanbieding, een wekelijkse aanbieding, een langere periode voor een bepaalde actie (bijvoorbeeld de bulk 10-daagse, de bulkweken van Bol.com die een aantal keren per jaar plaatsvinden), de introductie van een nieuw product, een actie gericht op specifieke doelgroepen, enzovoort. Een event in relatie tot al deze vormen, instrumenten en gereedschappen, kunnen we, voor een willekeurig voorbeeld, als volgt weergeven:

Event	Instrumenten
Introductie van het nieuwe e-book van schrijver te verkrijgen in de webshop A	Sociale media (initieënd)
	SEO, bijvoorbeeld op naam auteur en titel boek
	SEA, bijvoorbeeld op naam auteur en titel boek
	Display advertising, banners op diverse sites
	e-mail naar bestaande klanten
	Webwinkel: promoten op eigen webwinkel

Omdat online, mits goed ondersteund door ICT-toepassingen, aanzienlijk meer en vooral meer gedetailleerde mogelijkheden kent om acties te genereren, ontstaat het beeld dat er online meer en ook korter durende events bestaan. Onze observatie is wel dat in de offline wereld events vaak niet-regulier zijn, dus iets bijzonders en afwijkend van de dagelijkse gang van zaken maar dat is (of wordt) in sommige online settings net andersom. Business as usual komt online juist steeds minder voor en steeds nieuwe events wordt de norm en dus regulier. Je bent als klant bij wijze van spreken teleurgesteld als je de volgende keer kijkt op de webwinkel er is niets veranderd, geen nieuwe acties te vinden zijn, enzovoort. Op operationeel niveau werken we één event uit die kan bestaan uit verschillende toepassingen zoals hiervoor beschreven.

Doelstellingen

Per event kan uiteindelijk de ROAS (return on advertising spending) formule worden toegepast: $(\text{totale waarde van de conversie} - \text{totale kosten}) / \text{totale kosten}$ (Visser en Sikkenga). Dit is deels vergelijkbaar met het in het boek gebruikte output (resultaten) en input (middelen). Ook zijn, als opstap naar de concrete returns, vertaalslagen mogelijk naar mental (merk onderdeel van de consideration set) en physical availability (eenvoudig verkrijgbaar zijn). Ook kunnen de ‘overstapperpercentages’ van de verschillende fasen van het 6B-model, de online marketing funnel, als doelstelling worden gebruikt. Naast ‘positieve’ conversie percentages (die liefst zo hoog mogelijk moeten zijn) kunnen ook ‘negatieve’ conversie percentages als doelstellingen worden gebruikt. Voorbeelden zijn de zogenaamde *bounce rate*, de bezoekers die de website vrijwel direct weer verlaat als percentage van alle bezoekers en de *cart abandonment rate*, het aantal bezoekers dat het winkelwagentje vult maar niet bestelt als percentage van alle bezoekers die een winkelwagentje vullen. Bij het gebruik van de meeste instrumenten zijn harde conversiedoelstellingen te maken en te gebruiken, alleen voor de sociale media is het vaststellen van SMART geformuleerde doelstellingen een stuk lastiger.

Operationeel marketingniveau

Als we kijken naar de online DAKMAD invulling op operationeel niveau dan gaan we hier uit van één event, waarbij verschillende online instrumenten worden gebruikt. Het event kan dan bijvoorbeeld een voorjaarsactie zijn om de nieuwe collectie succesvol in de markt te zetten. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de webshop (waar de actie uiteraard ook op wordt aangekondigd), SEA op een gericht aantal zoektermen, display advertising met behulp van banners op een aantal websites waar de doelgroep regelmatig komt, affiliate marketing en initiërend communiceren van de actie op een aantal sociale media.

We kunnen dan de volgende invulling geven aan het eventplan op operationeel niveau:

Evaluatie vorig event

Hier kan worden gekeken naar de evaluatie, als onderdeel van de marketingaudit, van het, min of meer, zelfde event de vorige keer. Dit kan leiden tot allerlei verbeterpunten. Online is dit vaak goed te doen omdat de input (wat kost het?) en output (wat levert het op?) bijna altijd goed te bepalen is (activiteiten op de sociale media zijn lastiger voor wat betreft het bepalen van de output). De throughput, het event zelf, kan dan worden beoordeeld op middelen en resultaten en daarna kan de diepte ingegaan worden waarom het dit resultaat heeft opgeleverd (middelen is relatief eenvoudig vooraf en tijdens de actie te sturen). Hierbij kan bijvoorbeeld ook het 6B-model of online marketing funnel worden gebruikt (waar vallen bijvoorbeeld klanten uit de funnel, welke touchpoints zijn daarvan de veroorzakers, en gaan klanten elders of hun customer journey voortzetten of hun customer journey opnieuw beginnen?).

Oorzaken zijn te vinden in de verkeerde klant op het verkeerde moment het verkeerde artikel via het verkeerde kanaal (mail, website, smartphone, sociale media, enzovoort) bereiken waardoor er te weinig bezoeken plaats vindt, de bezoeken niet boeiend genoeg zijn, enzovoort. Ook kan het resultaat worden beïnvloedt door de kwaliteit van het online kanaal plus alle interactie en dynamiek in dat kanaal. Het eerder genoemde 8C-model kan genoemd worden als analysetool (in welke mate worden de 8 C's gerealiseerd?) maar dan wat meer op strategisch niveau (de 8C's hebben met name te maken met de online loyaliteit van de klanten). Op meer tactisch niveau kan dit geanalyseerd worden met het 6B-model of online marketing funnel (in welke mate trekt de site bezoekers, in welke mate weet de site te boeien,

enzovoort). Een wat uitgebreider model voor (in onze ogen) meer het tactische/operationele niveau is ‘het raamwerk voor de kwaliteit van de website’ (Hassan en Abuelrub, pagina 448 Visser en Sikkenga) waar aan de hand van 4 thema’s, content, ontwerp, structuur en gebruiksvriendelijkheid (weer onderverdeeld met allerlei subthema’s), een website meer in detail kan worden geanalyseerd. Dit kan model kan in onze optiek goed gecombineerd worden naast het 6B-model: in welke mate draagt de website kwaliteit bij aan de resultaten op de 6 B’s en de conversie tussen de verschillende B’s (weergegeven door de ↓ pijltjes).

Kwaliteit van de website		Doelstellingen
Content: actueel, relevant, meertaligheid/cultuur, variatie in presenteren, accuratesse, objectief en autoriteit Ontwerp aantrekkelijkheid, gepastheid, kleurgebruik, beeld/geluid/video, tekst Structuur Index, mapping, consistentie, links, logo, domeinnaam Gebruiksvriendelijkheid bruikbaarheid, betrouwbaarheid, interactiviteit, veiligheid/privacy en maatwerk	→	Bezoeken ↓ Boeien ↓ Beslissen ↓ Bestellen ↓ Betalen ↓ Binden

Kwaliteit van de website gerelateerd aan het 6B-model (online marketing funnel), bron voor beide modellen: Visser en Sikkenga (2015).

Eventeigenaar

Hier komt de naam van de eventeigenaar, dit kan uiteraard ook een afdeling zijn die zich met de online marketingacties bezig houdt.

Periode

Hier kan de begindatum en de einddatum van het event worden weergegeven, van één dag tot een iets langere periode.

Doelgroep

Voor één bepaald event geldt weer dat de doelgroep kan variëren van één persoon, gebaseerd op werkelijk klikgedrag een passende aanbieding doen, tot een groep klanten die allemaal benaderd worden, uiteraard wel weer zoveel mogelijk op basis van behavioural targetting, tot de grote massa, bijvoorbeeld een bepaalde actie voor een aantal dagen voor alle bezoekers van de website. Dus ook hier weer geldt dat vele variaties mogelijk zijn.

Aanbod

Dit betreft het aanbod van de specifieke actie, wat weer kan variëren van één artikel tot desgewenst het hele assortiment. Vergelijkbaar als met de keuzes voor de doelgroep geldt dat ook hier door middel van ICT-toepassingen gezorgd kan worden dat het juiste artikel op het juiste moment aan de juiste klant wordt aangeboden (dus personalisatie op basis van profiel opgebouwd uit eerdere bezoeken, dus behavioural targetting)

Kanalen

Op operationeel niveau is bijvoorbeeld het van belang om te weten via welke devices de onlinetoepassing de klant bereikt, desktop, smartphone, tablet? Voor alle mogelijke devices zal het kanaal goed moeten functioneren. Als gekozen is voor affiliate als instrument, dan

dienen daar ook keuzes voor worden te gemaakt (welke?). Dit geldt ook voor display advertising (welke sites). Als online marketing vooral wordt vormgegeven door de webwinkel als basis dan is op tactisch/operationeel niveau het 6B-model (online marketing funnel) genoemd in combinatie met 'raamwerk voor de kwaliteit van de website'.

Dit model 'het raamwerk voor de kwaliteit van de website' met de 4 thema's, content, ontwerp, structuur en gebruiksvriendelijkheid, met per thema weer vele meerdere subthema's, is ook een geschikt model om de keuzes van de website nader te operationaliseren. Door alle punten langs te lopen en daar logische keuzes in te maken moet de meest zinvolle concretisering van deze onlinetoepassing tot stand komen. Ook kan op operationeel niveau customer journey mapping gebruikt worden voor de verbijzondering van de kanaalkeuze (in combinatie met de activiteiten en taken die horen bij de verschillende touchpoints), waarbij verschillende (online) kanalen gebruikt kunnen worden in de journeys door klanten.

Relatie met andere events

Hier kunnen de andere events die gerelateerd zijn aan dit event worden genoemd en mogelijke afhankelijkheden in kaart worden gebracht, bijvoorbeeld een vergelijkbaar event een paar weken later dat dan niet de naar de klanten gaat die al met het eerste event zijn benaderd.

Middelen

Het uiteindelijke bedrag in € voor dit specifiek event, wat met de alle eerder genoemde costs per..... vrij nauwkeurig bepaald kan worden maar bijvoorbeeld ook het webcare team wat de sociale media in de gaten houdt (monitort), al naar gelang de afgesproken verdeelsleutel voor de kosten die binnen het bedrijf wordt gehanteerd om deze kosten toe te wijzen aan bepaalde activiteiten. Ook de resultaten die via de affiliates worden binnengehaald brengen kosten met zich mee die bij de middelen horen.

Doelstellingen

Al naar gelang het type event zijn er uiteraard verschillende doelstellingen mogelijk, maar in dit voorbeeld (een voorjaarsactie zijn om de nieuwe collectie succesvol in de markt te zetten) zal het uiteindelijke doel *omzet* zijn en dat kan daar weer verbijzonderd worden in conversiepercentages. De verschillende instrumenten kunnen hun deeldoelstellingen weer hebben, vaak ook weer in conversie uit te drukken (display advertising, SEA en affiliate). Daarnaast kunnen weer ondersteunende doelstellingen in termen van mental en physical availability worden geformuleerd. Wel moet opgepast worden om per event veel subdoelstellingen te formuleren, als je er niks mee doet heeft het ook geen zin om daar een target voor te formuleren. Aan de andere kant heeft online marketing, weer in combinatie met de juiste ICT-toepassingen, de mogelijkheid om relatief eenvoudig veel resultaten realtime bij te houden waardoor er veelal meer mogelijk is dan een vergelijkbaar event in een offline setting.

Activiteiten en taken

Één niveau dieper, de activiteiten, kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het genereren van de teksten, beelden en filmpjes die nodig zijn voor deze actie en op nog een niveau dieper, de taken, kan concreet iemand (of meerdere) worden aangewezen die op een bepaalde deadline een eerste versie van de tekst die gebruikt gaat worden voor deze actie af heeft. Ook kunnen op dit niveau activiteiten en taken van een webcare team (met name voor het monitoren van de sociale media en/of het verlenen van service via sociale media, zie ook het eerder genoemde voorbeeld van KLM).

Hiermee hebben we van het allerhoogste startpunt, de missie, tot en met de taken op het meest operationele niveau, invulling gegeven aan marketingkeuzes die voor 100% online zijn ingevuld. Op basis hiervan denken we dat de DAKMAD-systematiek ook voor online goed te gebruiken is (het model is immers niks meer dan een ordening van een aantal thema's die zowel offline als online, altijd een rol spelen bij het maken van marketingkeuzes). Alleen de invulling van de onderdelen is anders dan offline (andere gereedschappen, met vooral veel meer variatie en veel meer mogelijkheden voor customizen op individuele klanten), met name bij de activiteiten op tactisch niveau is er sprake van een toch een andere gereedschapskist waarmee specifieke online events kunnen worden gegenereerd. Verder hebben we een aantal andere modellen en concepten genoemd die zowel in de analyse/evaluatie kunnen worden gebruikt als in het preciezer uitschrijven van de te maken keuzes op een bepaald thema van het DAKMAD-model. Dit betrof met name de K van kanalen maar ook de M van middelen en de D van doelstellingen.

Onderzoek

Al meerdere keren is te sprake gekomen dat online het onderzoeken van de effectiviteit aanzienlijk vergemakkelijkt. Sterker nog, onderzoeken is soms gewoon realtime meten. Daar zit echt een groot verschil met offline marketing. Stel dat je verschillende uitingen wil testen op effectiviteit, A/B-testing genoemd als er één element wordt aangepast en multivariate testen als er meerdere elementen gelijktijdig worden getest. Het hoeft verder geen betoog wat voor inspanning dat kost om in een offline setting dit te doen met bijvoorbeeld een direct mail van 'slechts' 1.000 klanten. Online gaat dit vele malen eenvoudiger en sneller om dit voor nog vele grotere groepen klanten te doen. Er zijn ook allerlei tools, webanalytics, digital analytics of Web Analytics 2.0 genoemd (Visser en Sikkenga), om dit realtime bij te houden en te analyseren.

Het gaat hier te ver om alle mogelijkheden te bespreken (zie bijvoorbeeld hoofdstuk 12 Visser en Sikkenga) maar voor de marketeer geeft dit ongekende mogelijkheden om zijn keuzes en activiteiten direct op effectiviteit te kunnen meten. Termen als Google Analytics als webanalysetool en het steeds vaker gehoorde Big Data kunnen hier direct aan worden gekoppeld. Over Big Data merken we overigens op dat het geen revolutie is, 20-30 jaar geleden was er al sprake van Big Data (als zal het toen niet zo genoemd zijn) maar stap voor stap is de data toegenomen. Scanningdata was een eerste stap in veel gegevens en de behoefte om deze te analyseren. In de loop van de jaren is dit aangevuld met CRM-data (klantgegevens) gevolgd door online data en daar de laatste jaren nog bovenop de data uit sociale media (Kuipers en van der Bent). Wat niet verschilt van de offline setting is het interpreteren van de uitkomsten. Wat betekent het en hoe kan je het gebruiken ter ondersteuning van je online marketingkeuzes?

Ten slotte

Iets wat wel vergelijkbaar is met offline is het vinden van balans tussen klant- en marktgericht opereren en de klant vervelen, irriteren, enzovoort. Ook in de online setting zit daar ergens een grens. Wanneer is een banner, weliswaar gebaseerd op behavioural targetting, nog zinvol in de ogen van de klant en wanneer wordt het irritant? Hoeveel mails per afgesloten bestelling wordt nog als service beschouwd en wanneer wordt het niet meer als zinvol beschouwd? Als iemand net een bestelling heeft geplaatst, hoe snel moet je die klant dan weer benaderen met, al dan niet vergelijkbare, commerciële aanbiedingen? Zeker als we de nieuwe vormen van banners in ogenschouw nemen, lijkt een gemiddelde bezoeker van een website er niet meer aan te ontkomen, net zoals de eerste paar seconden van een preroll bij het bekijken van een filmpje. Net zoals in de offline wereld (stickers op de brievenbus, zappen voor de televisie)

geldt dat ook in de online wereld daar tegenreacties, ‘verdedigingsmuren’, op komen, denk aan spamfilters in de mail en adblockers voor online-advertenties. Volgens onderzoek van Arthur D. Little heeft 20% van alle internetgebruikers zo’n adblocker geïnstalleerd, een verdubbeling van een jaar geleden, zie De Lange en Favier. Dus online, maar uiteraard ook offline, geldt: vergeet nooit dat je de klant nodig hebt om je eigen doelstellingen te realiseren. Het blijft dus altijd een kwestie van het ook goed aanvoelen van de klant om die keuzes te maken die bij de klant het juiste gevoel geven waardoor hij weer voor de organisatie gewenst gedrag laat zien.

De gebruikte bronnen voor dit onderdeel zijn:

1. Visser, M. en B. Sikkenga (redactie), 2015, *Basisboek Online Marketing*, 2e druk, Noordhoff Uitgevers, Groningen/Houten.
2. Vries jr., W. de, E. Lancée, P.J.C. van Helsdingen en T. Borchert, 2015, *Dienstenmarketingmanagement, offline & online*, 6e druk, Noordhoff Uitgevers, Groningen, Houten.
3. Sharp, B., 2010, *How brands grow, what marketers don’t know*, Oxford University Press, Australia & New Zealand en Romaniuk, J. en B. Sharp, 2015, *How brands grow, part 2*, Oxford University Press, Australia & New Zealand
4. Treacy, M. en F. Wiersema, 1995, *De discipline van marktleiders*, Scriptum Management (vertaald uit *The Discipline of Market leaders, Choose your Customers, Narrow Your Focus and Dominate your Market*, 1995, Addison-Wesley Publishing Company).
5. Kotler, P., H. Kartajaya en I. Setiawan, 2010, *Marketing 3.0, vind de klik met je klant*, Academic Service (vertaald uit *Marketing 3.0, From Products to Customers to the Human Spirit*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey (USA)).
6. Johnson, G. en K. Scholes, 1999 en 2002, *Exploring Corporate Strategy*, 5th en 6th edition, Financial Times/Prentice Hall Europe, Harlow (5th edition) en Financial Times/Prentice Hall, an imprint of Pearson Education (6th edition).
7. Leeuwen, S. van, 2015, *CRM in de praktijk*, 3e geheel herziene druk, Academic Service
8. Redactie Tijdschrift voor Marketing, Branded content vaak niet interessant genoeg om te delen, onderdeel van de rubriek Issues, SWOT, *Tijdschrift voor Marketing*, januari 2016.
9. Lange, I. de en J. Favier, De funnel op zijn kop, digitaal duwt merken van woorden naar daden, *Tijdschrift voor Marketing*, januari 2016.
10. Kuipers, P. (tekst) en I. van der Bent (beeld), ‘Big data is geen Big bang’, *Tijdschrift voor Marketing*, januari 2016.

Met dank aan Joop de Vries, Hogeschool docent (HSD) Online marketing van het Instituut Marketing Management van de Hanzehogeschool Groningen