**Katholiek Onderwijs Vlaanderen**

**Dienst Curriculum & vorming**

Team secundair onderwijs

2025-09-21



# Marketing in beweging: van strategie naar mix

We willen jou als leraar inspireren om met het leerplandoel “De leerlingen illustreren hoe een onderneming haar marketingmix samenstelt op basis van haar marketingstrategie” aan de slag te gaan. We geven aan wat de (minimale) verwachting is en hoe je met leerlingen vanuit concrete en herkenbare contexten dit leerplandoel kan realiseren.

## Situering

Dit leerplandoel sluit aan bedrijfseconomische leerinhouden en is opgenomen in volgende leerplannen:

|  |  |
| --- | --- |
| II-Eco -d | LPD 19 |
| II-Eco’ -d | LPD 9 |
| III-Eco’’-d | LPD 7 |
| III-Bed-da | LPD 12 |
| III-CoOr-da | LPD 16 |
| III-IHL-da | LPD 14 |
| III-ToBe-da (Horeca) | LPD 4 |
| VII-DoSp (voorbereidend jaar op het hoger onderwijs) | LPD 3 |
| VII-CoAs | LPD 11 |

## Minimale verwachting

De betekenis van het werkwoord illustreren vinden we terug in het glossarium van het leerplan, met name “beschrijven (toelichten, uitleggen) aan de hand van voorbeelden”. Dat zie je uiteraard in relatie tot de inhoud van het leerplandoel. **Leerlingen leggen uit hoe een onderneming haar marketingmix samenstelt op basis van haar marketingstrategie**. Leerlingen verwerven daarvoor eerst inzicht in een aantal marketingprincipes- en concepten, in onderstaande paragrafen lees je hier meer over. Je houdt rekening met eventuele voorkennis, zo leren leerlingen in de tweede graad Bedrijf en organisatie over de klantgeoriënteerde marketingmix. Leerlingen in de studierichting Horeca (3de graad) hebben geen voorkennis, waar je als leraar rekening mee houdt.

## Van marketingstrategie naar -mix: mogelijke leerinhouden

### Van bedrijfsstrategie naar marketingstrategie

De realisatie van dit leerplandoel kan je in verband brengen met een ander leerplandoel, met name “De leerlingen illustreren het belang van een duurzame bedrijfsstrategie”. Het bepalen van de algehele bedrijfsstrategie voor overleving en groei op lange termijn noemt men strategische planning. De algehele bedrijfsstrategie van een onderneming vastgelegd in het strategisch plan legt eerst de missie en bedrijfsdoelstellingen vast en bepaalt vervolgens welke activiteiten nodig zijn om deze te bereiken. Haar waarden en normen spelen daarbij een belangrijke rol. Een meer gedetailleerde planning gebeurt in de verschillende functionele afdelingen en vertaalt zich in een marketingstrategie, HR-strategie, verkoopstrategie enz.

### Ontwikkelen van een marketingstrategie

#### Wat voorafgaat: analyse van de marketingomgeving

De marketingstrategie is de weg waarlangs een onderneming winstgevende relaties hoopt op te bouwen. Vooraleer een onderneming haar strategie uittekent brengt ze best haar marketingomgeving in kaart of het geheel van interne en externe factoren en omstandigheden waarmee ze rekening moet houden bij het bepalen en uitvoeren van haar marketingstrategie. Er wordt vaak gebruik gemaakt van het acroniem DESTEP (demografische, economische, sociale, technologische, ecologische en politiek-juridische omgevingsfactoren) om deze omgevingsfactoren in kaart te brengen.

#### Ontwerpen van een marketingstrategie

Bij het ontwikkelen van een marketingstrategie dient een onderneming een keuze te maken: kiest ze voor een klantgerichte strategie of eerder marktgerichte strategie? Of combineert ze elementen uit beide denkpistes? We brengen een aantal strategieën onder de aandacht:

##### Klantgerichte strategieën

Via marktsegmentatie, doelgroepkeuze en positionering (STP: segmentation, targeting, positioning) besluit de onderneming welke klanten ze wil bedienen en hoe. Ze brengt de totale markt in kaart, verdeelt die in segmenten en focust zich op het bedienen van klanten binnen deze doelgroepen.

**Voorbeeld van STP-strategie Dove (merk van Unilever)**

1. Marktsegmentatie

Dove verdeelt de markt op basis van:

* Demografische kenmerken: geslacht, leeftijd.
* Psychografische kenmerken: zelfbeeld, waarden, lifestyle.
* Gedragskenmerken: gebruik van verzorgingsproducten, merkentrouw.

Ze onderscheiden bijvoorbeeld vrouwen die waarde hechten aan natuurlijke schoonheid en zelfvertrouwen, en mannen die op zoek zijn naar praktische verzorging.

2. Doelgroepkeuze (Targeting)

Dove kiest bewust voor:

* Vrouwen van alle leeftijden die zich willen verzorgen zonder zich te conformeren aan onrealistische schoonheidsidealen.
* Mannen via de sublijn Dove Men+Care, gericht op comfort en huidverzorging.

Ze richten zich op klanten die waarde hechten aan authenticiteit, zachtheid en verzorging.

3. Positionering

Dove positioneert zich als:

* Een merk dat echte schoonheid viert.
* Een merk dat verzorging biedt met respect voor de huid.
* Een merk dat maatschappelijke impact nastreeft (zoals campagnes rond zelfbeeld en body positivity).

Hun slogan “Real Beauty” en campagnes met niet-professionele modellen versterken deze positionering.

##### Marktgerichte strategieën

###### Expansiestrategieën

* De groeimatrix van Ansoff: strategische opties uit de groeimatrix hebben een impact op de uit te werken marketingstrategie (marktpenetratie, productontwikkeling, marktontwikkeling, diversificatie), bv. Apple stond oorspronkelijk bekend om computers en later smartphones (iPhone). Met de introductie van de Apple Watch betrad Apple een nieuwe markt (wearables/smartwatches) met een nieuw product en past zodoende diversificatie toe.
* Concurrentiestrategieën van Porter: vanuit de criteria aantrekkelijkheid van bedrijfstakken m.b.t. de winstgevendheid (en bepalende factoren) en determinanten van de relatieve concurrentiepositie binnen een bedrijfstak ontwikkelt Porter drie generieke concurrentiestrategieën: kostenleiderschap, differentiatiestrategie en focusstrategie.
* Waardestrategieën van Treacy & Wiersema: operational excellence (operationele excellentie, bv. ArcelorMittal), product leadership (productleiderschap, bv. Apple) en customer intimacy (gedifferentieerd aanbod op maat van de klant bv. Zalando, Hello fresh) waarbij de waarde voor de klant centraal staat.
* Blue Ocean-strategie van Kim en Mauborgne: hierbij wordt op een creatieve manier nagedacht over welke factoren anders, beter, innovatiever aangepakt kunnen worden. Ze pleiten daarbij voor het ontwikkelen van nieuwe businessmodellen of verdienmodellen, het draait volgens hen niet altijd om het op de markt brengen van nieuwe producten. Voorbeelden: Google, Youtube, Ryanair. Hiertegenover staat de Red Ocean-strategie die zich afspeelt in een markt met veel concurrentie, bv. McDonald’s vs. Burger King vs. Quick.

###### Marktpositiestrategieën

In functie van de ingenomen marktpositie ziet Philip Kotler een drietal strategieën: een onderneming kan markleider zijn, uitdager (= challenger) of een niche (= specifiek marktsegment) bedienen.

Voorbeelden van marktleiderstrategieën:

* Kost- en lageprijsstrategie: Lidl, Ikea, Colruyt
* Superieurekwaliteitsstrategie: BMW
* Innovatiestrategie: Tesla, Google, Samsung
* Multimerkenstrategie: Unilever, Procter & Gamble
* Line extension strategie: Coca-cola, Magnum, Lay’s

Voorbeelden van markt-challenger-strategieën:

* Lagereprijsstrategie: Aldi t.o.v. Colruyt
* ‘Prestige’-assortiment: Nespresso t.o.v. gewone koffiemerken
* Betere serviceverlening: Coolblue t.o.v. Bol.com
* Productinnovatie: Dyson t.o.v. andere traditionele stofzuigermerken
* Distributie-innovatie: HelloFresh t.o.v. klassieke supermarkten

Voorbeelden van marktniche-strategieën:

* Productspecialiststrategie: GoPro
* Productkwaliteitstrategie: Bose (hoogwaardige audioapparatuur)
* Eindverbruikerspecialist: Stokke (gericht op specifieke groep eindgebruikers met specifieke behoeften)
* Servicespecialist: Personal training studio’s
* Geografische specialist: Brussels Airlines met focus op vluchten naar Afrika
* Kwaliteit/prijsspecialist: Decathlon, gericht op sporters die geen topmerken zoeken

### Ontwikkelen van een marketingplan: de marketingmix

Eens de marketingstrategie bepaald, kan de marketingmix worden uitgewerkt. Deze bestaat uit alles wat een bedrijf kan doen om de vraag naar zijn producten te beïnvloeden. Mogelijkheden worden gegroepeerd in 4 groepen variabelen, beter bekend als de 4 P’s of product, prijs, plaats en promotie. Naast de 4 P’s worden er bij diensten vaak nog drie extra variabelen toegevoegd: People (Mensen) of iedereen die betrokken is bij het leveren van de dienst, Process (Proces) of de manier waarop de dienst wordt geleverd en Physical Evidence (Fysiek bewijs) of tastbare elementen die de dienst ondersteunen waaronder reviews en testimonials.

In de loop der tijd is het marketingdenken veranderd, zo is het klassieke productgerichte 4P-model vertaald naar het klantgerichte 4C-model, dat beter aansluit bij het online tijdperk. Ondernemingen tekenen een online marketingstrategie uit waarbij tactieken zoals SEO, SEA, social media, online advertising en contentmarketing worden ingezet. Daarbij hoort de creatie van een persona en het in kaart brengen van de klantreis of customer journey. Deze concepten kan je illustreren aan de hand van ondernemingen die sterk inzetten op online marketing.

Bij het ontwikkelen van een online marketingmix kan nog steeds vertrokken worden van de klassieke p’s:

## Inspiratie om te differentiëren

### Van eenvoudig en eenduidig naar wat complexer

#### Verdiepen en verbreden van leerinhouden

In de paragrafen ‘Ontwikkelen van een marketingstrategie’ en ‘Ontwikkelen van een marketingplan: de marketingmix’ worden enkele denkmodellen en (online) marketingtactieken beschreven. Afhankelijk van de doelgroep en hun interesses kan je hierin keuzes maken, zo kan je de kennis op het vlak van marketing in de studierichting Commerciële organisatie wat breder zien.

#### Aangereikte casus: kort/lang – eenvoudig/complex(er)

Je verwacht van leerlingen dat ze beschrijven hoe een onderneming haar marketingmix samenstelt op basis van haar marketingstrategie. Daarbij vertrek je van betekenisvolle contexten en voorbeelden die herkenbaar zijn voor leerlingen en aansluiten bij hun leefwereld. Je kan een artikel uit de media aanreiken waarin deze concepten herkenbaar zijn, de complexiteit ervan kan je afstemmen op de doelgroep en de vooraf aangereikte leerinhouden. Je kan een artikel of tekst eerst zelf bewerken, een casus beknopter omschrijven of samenvatten, moeilijke woorden verklaren enz. Het aanreiken van een voorbeeld biedt alleszins kansen voor leerlingen om te groeien in het ontleden van een casus en hierin marketingconcepten te herkennen.

#### Op voorhand aanreiken van verschillende casussen in het kader van toetsen of examens.

Je reikt niet op het moment van evaluatie casussen aan, maar vóór de aanvang van een geplande toets of examen. Dat kan voorbeeld door enkele artikels aan te leveren waarin een marketingstrategie en marketingvariabelen worden beschreven. Leerlingen kunnen die op voorhand doornemen. Dat zet aan tot reflectie: welk soort marketingstrategie is herkenbaar? Welke marketingvariabelen worden beschreven in de tekst? Worden er online marketingtactieken ingezet en waarom? Hoe verhouden de marketingvariabelen zich tot de strategie? Dat biedt oefenkansen voor leerlingen om marketingconcepten aan de hand van concrete voorbeelden te illustreren.

### Van veel tot weinig ondersteuning

#### Reik je zelf een voorbeeld aan of doen leerlingen dat?

Je kan leerlingen voor een zelfgekozen organisatie de marketingstrategie en -mix in kaart laten brengen. Of in het kader van een ondernemend project de leerlingen zelf een marketingstrategie laten ontwerpen met inbegrip van de marketingmix. Dat impliceert een hogere graad van zelfstandigheid.

#### Vraagstelling

Je kan de hoeveelheid informatie aanpassen in de vraagstelling om de complexiteit te sturen.

Voorbeeld:

‘Illustreer het STP-model van Unilever voor het merk Dove’.

Je verwacht dat leerlingen op basis van de informatie in de vraagstelling gericht informatie geven i.v.m. de marktsegmentatie, doelgroepkeuze en positionering (= STP) voor het merk Dove.

Voorbeeld:

‘Illustreer de klantgerichte marketingstrategie voor het merk Dove’.

Het ontbreken van het acroniem in de vraagstelling maakt de opdracht wat moeilijker.

#### Ondersteuning bij het ontleden van een casus

Het herkennen van marketingconcepten in een voorbeeld kan je stapsgewijs en samen met leerlingen aan de hand van enkele gerichte vragen inoefenen vooraleer ze dit zelfstandig uitvoeren.

## Aan de slag

In de bijlage vind je een casus ‘8tea5’ met opdrachten. De vraagstelling en (model)antwoorden zijn gebaseerd op de hierboven beschreven leerinhouden. Indien je deze materie wat beknopter aan bod wil laten komen, pas je de vragen aan.

### Bronnen

PRO. -website Katholiek Onderwijs Vlaanderen, [Differentiatie in het secundair onderwijs](https://pro.katholiekonderwijs.vlaanderen/differentiatie-so)

Adamo, N., & Buskes, G. (2022). *Online marketing, de essentie* (2e editie). Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2019). *Marketing: de essentie* (14e editie; Nederlandse bewerking door T. Borchert & P. van der Hoek). Pearson.

Vanhaverbeke, J. (2012). *Marketing toegepast: Klant- en marktgericht ondernemen* (2e editie). Intersentia.