



Noordhoff Uitgevers



Strategische en operationele marketingplanning - Kernstof-B

Gerbrand Rustenburg (red.), Ton de Gouw, Allert de Geus

Zesde druk

NIMA

Strategische en Operationele Marketingplanning

Kernstof B

Gerbrand Rustenburg
Ton de Gouw
Allert de Geus

Zesde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K Designers Groningen/Amsterdam

Omslagillustratie: Getty Images

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13,
9700 VB Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl



0 / 15

© 2015 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-85316-7

ISBN 978-90-01-85315-0

NUR 802

Woord vooraf

Voorjaar 2015 verschijnt alweer de zesde druk van *Strategische en operationele marketingplanning – Kernstof B*. De eerste druk was met groot enthousiasme ontvangen door NIMA-opleiders en cursisten van de examens NIMA B Consumentenmarketing en Businessmarketing. De latere drukken zijn door meer doelgroepen geaccepteerd, zoals in de hoofdfasen van commerciële hbo-opleidingen, leergangen Bedrijfskunde en master-opleidingen. Ook is het boek op de bureaus van veel marketeers en ondernemers te vinden. Gebleken is dat er een grote behoefte bestaat aan een afgerond oorspronkelijk en praktisch Nederlands werk, dat afgestemd is op de marketingpraktijk.

De zesde druk

Bij de zesde druk zijn uiteraard de opmerkingen die door docenten en studenten naar voren zijn gebracht, zo veel mogelijk verwerkt. Daarmee is de praktische bruikbaarheid van het boek vergroot. De zesde druk is hierdoor een actueel standaardwerk, met aandacht voor strategische marketingonderwerpen, en meer dan in de vorige edities komt online marketing veel nadrukkelijker naar voren. Het boek is meer ‘lean & mean’ geworden, wat resulteert in wat kortere hoofdstukken. Het blijft echter een stevig marketingstudieboek, met veel mogelijkheden voor marketingdocenten voor het leggen van accenten en keuze van hoofdstukken. Dit is vooral belangrijk voor de reguliere hbo-instellingen.

De volgorde van de hoofdstukken is niet gewijzigd.

Integrale onderwijsmethodiek

Het boek wordt gekenmerkt door een integrale onderwijsmethodiek, dat wil zeggen een aanpak die de onderwerpen uit het marketingmanagement van deze tijd in een methode bundelt en aan elkaar koppelt vanuit de optiek van de marketingmanager en productmanager. De relaties tussen theoretische onderwerpen worden gelegd en zo veel mogelijk praktisch ingevuld. Zo worden theoretische gedragsmodellen aan elkaar gekoppeld en wordt vervolgens de link met de marketingstrategie en de communicatieboodschap gelegd. Daarbij zijn praktische voorbeelden uitgewerkt. Achterin het boek is de beschrijving van alle fasen van het strategisch marketingplannings-proces opgenomen.

Website

Wij verwijzen ook naar de aan dit boek gerelateerde website www.kernstofnima.noordhoff.nl.

Op de website van het boek en in hoofdstuk 17 (het operationele marketingplan) is een leidraad opgenomen voor het schrijven en presenteren van een



operationeel marketingplan, dat valt onder het NIMA B2- examenonderdeel Consumenten Marketing/Business Marketing.

Op de website vindt u MC-toetsvragen, opgaven, tal van modellen die digitaal zijn te gebruiken en PowerPoint-presentaties. Op de website www.nima.nl kunt u kennisnemen van de NIMA B-exameneisen per 1 januari 2015. Een examen die een EQF 6 niveau heeft, dit volgens het European Qualification Framework.

Hoewel auteurs en uitgever menen erin geslaagd te zijn met deze methode een set van leermiddelen te hebben ontwikkeld, waarmee de gebruiker flexibel en doelgericht uit de voeten kan, zijn wij ons er uiteraard van bewust dat er ongetwijfeld mogelijkheden tot verbetering zijn. Wij hopen dat lezers/gebruikers hun commentaren, opmerkingen en suggesties tot verbetering per e-mail aan ons doorgeven: info@noordhoff.nl

Groningen, voorjaar 2015
auteurs en de uitgever

Inhoud

- 1 Inleiding tot het marketingplanningsproces en de rode draad door dit boek 13**
 - 1.1 Internet; e-business en online marketing in relatie tot traditionele marketing: heeft planning nog wel zin en is traditionele marketing geen old school geworden? 14
 - 1.2 Strategische planning in de praktijk 19
 - 1.2.1 Strategische planning 21
 - 1.2.2 Planningsniveaus binnen een organisatie 23
 - 1.2.3 Het strategisch marketingplanningsproces 24
 - 1.3 Vertrekpunten van de onderneming 26
 - 1.3.1 Visie, missie, cultuur en waarden 26
 - 1.3.2 Doelstellingen 29
 - 1.3.3 Hiërarchie in doelstellingen en strategieën 30
 - 1.3.4 Definiëren van de markt met behulp van het Abell-diagram 33
 - 1.4 Analyseren van de markt en de concurrentiepositie 41
 - 1.4.1 Kerncompetentie en duurzaam concurrentievoordeel 42
 - 1.4.2 Kritische succesfactoren 44
 - 1.4.3 SWOT-analyse en het bepalen van het kernprobleem 45
 - 1.5 Keuze van een (aangepaste) strategie 47
 - 1.5.1 De groeistrategieën van Ansoff 47
 - 1.5.2 Marktleiderschapsstrategieën van Kotler 48
 - 1.5.3 De generieke concurrentiestrategieën van Porter 49
 - 1.5.4 De klantwaardenstrategieën van Treacy en Wiersema 50
 - 1.5.5 Blue- en red-oceanstrategieën van Kim en Mauborgne 52
 - 1.5.6 Strategische groepen 52
- 2 Analyse van de externe omgeving 57**
 - 2.1 De organisatie en haar omgeving 58
 - 2.2 De meso-omgeving; genereert kansen en bedreigingen 59
 - 2.2.1 Afnemers 60
 - 2.2.2 Toeleveranciers 60
 - 2.2.3 Intermediairs (distributie of tussenhandel) 61
 - 2.2.4 Concurrenten; zij of wij 62
 - 2.2.5 Belangengroepen 79
 - 2.3 Macro-omgeving; genereert kansen en bedreigingen 80
 - 2.3.1 Demografische ontwikkelingen 80
 - 2.3.2 Economische ontwikkelingen 83
 - 2.3.3 Politiek-juridische ontwikkelingen 84
 - 2.3.4 Ecologische en ethische ontwikkelingen 91
 - 2.3.5 Sociaal-culturele ontwikkelingen 91
 - 2.3.6 Technologische ontwikkelingen 99

- 2.4 Stappen voor een grondige externe analyse 103
 - 2.4.1 Tien stappen voor een grondige externe analyse 103
 - 2.4.2 Analyse van relevante kansen en bedreigingen 104
- 3 Vraaganalyse, prognose en scenario 107**
 - 3.1 Vraag, markt en product 108
 - 3.1.1 Omvang van de vraag en de markt 108
 - 3.1.2 Marktaandeelberekeningen 112
 - 3.1.3 Vraag versus marketinginspanningen 117
 - 3.2 Vraagontwikkeling in de tijd: de levenscyclus 119
 - 3.3 Levenscyclus: diffusie door adoptie 120
 - 3.3.1 Verspreiding en acceptatie 120
 - 3.3.2 Factoren die op de acceptatie (adoptie) van invloed zijn 122
 - 3.3.3 Relatie tussen de PLC en de adoptiecurve 123
 - 3.3.4 Strategische implicaties 124
 - 3.4 Prognose en scenario 124
 - 3.4.1 Prognosemethoden 125
 - 3.4.2 Tijdreeksanalyse 127
 - 3.4.3 Opstellen van scenario's 133
 - 3.4.4 Rationele besluitvorming 137
- 4 Consumentengedrag 141**
 - 4.1 Onderzoek naar consumentengedrag 142
 - 4.2 Online consumentengedrag 143
 - 4.3 Interpersoonlijke stimuli 147
 - 4.3.1 Cultuur 148
 - 4.3.2 Referentiegroepen 153
 - 4.4 Intrapersoonlijke stimuli 158
 - 4.4.1 Langdurige situationele factoren 158
 - 4.4.2 Kortdurende situationele factoren 161
 - 4.4.3 Zeer kortdurende situationele factoren 161
 - 4.5 Black box 162
 - 4.5.1 Motivatie 162
 - 4.5.2 Perceptie 166
 - 4.6 Attitude 167
 - 4.6.1 Attitude en marketingbeleid 168
 - 4.6.2 Componenten van de attitude 168
 - 4.6.3 Vorming van de attitude 169
 - 4.7 Theorieën in het consumentengedrag 172
 - 4.7.1 Klassieke hiërarchische theorie 172
 - 4.7.2 Low-involvementtheorie 173
 - 4.7.3 Dissonantie-reductietheorie 173
 - 4.8 Belangrijke modellen 173
 - 4.8.1 Het diffusiemodel van Rogers 174
 - 4.8.2 Het model van Assael (betrokkenheid versus merkverschillen) 174
 - 4.8.3 Het FCB-model (betrokkenheid versus attitude) 175
 - 4.8.4 Het R&P-model (betrokkenheid versus motivatie) 176
 - 4.8.5 Customer life cycle model van Sterne en Cutler (2000) 177
 - 4.8.6 Het informatie-verwerkingsmodel van McGuire 178

5	Gedrag van organisaties	181
5.1	Industriële markt	182
5.2	Omgeving	184
5.3	Organisatie	186
5.3.1	Ondernemingsactiviteiten	186
5.3.2	Inkoopsituaties	192
5.3.3	Interne structuur	192
5.3.4	Bedrijfscultuur afnemer	194
5.3.5	Inkooptechnologie	195
5.4	Koopcentrum	200
5.4.1	Functies binnen het koopcentrum	201
5.4.2	Benaderen van het koopcentrum	202
5.4.3	Verkoopcentrum	203
5.5	Industrieel koopproces	203
5.6	Duurzaam onderscheidende klantwaarden	206
6	Analyse interne omgeving: organisatie	211
6.1	Analyse van de organisatie in het algemeen	212
6.2	Analyse van de concurrentiepositie	212
6.3	Analyse van niet-financiële prestaties	217
6.3.1	Van visie naar marketingcompetenties en -bekwaamheden; het verschil maken	217
6.3.2	Marktpositie; beter of slechter dan concurrenten	222
6.3.3	Kwaliteit van producten of diensten, basis voor tevredenheid	222
6.3.4	Engagement nodig voor klantwaarde	225
6.3.5	Merkproducten geven producten een gezicht	229
6.3.6	R&D-output, indicatie voor innovatie	230
6.3.7	Managementsucces berust op human resource	230
6.4	Beoordeling van de organisatie: waardeketen en FOETSIE-concept	231
6.4.1	Waardeketen van organisatie moet synergie opleveren	231
6.4.2	Het FOETSIE-concept	237
6.5	Kenmerken van een succesvolle organisatie	238
6.5.1	Het McKinsey's 7S-model	239
6.5.2	7S-model van McKinsey van kernfactoren	239
7	Marketingorganisatie en marketingfunctie	251
7.1	Marketingfuncties omvatten een integrale aanpak	252
7.1.1	Kennisexploitatiefunctie; van gegevens naar informatie	252
7.1.2	Intermediairfunctie tussen afnemers en organisaties	253
7.1.3	Coördinatiefunctie, om samenwerking te versterken	258
7.2	Marketingorganisatie altijd in beweging	258
7.2.1	Eisen inzake marktgerichtheid en marketingaudit	259
7.2.2	Overwin obstakels bij invoering van veranderingsprogramma's	261
7.2.3	Balanced scorecard, afstemming leidt tot winst	261
7.2.4	Dienstverlening; de ervaring moet beter zijn dan de verwachting	264
7.3	Informatiebehoefte van het koopproces is cruciaal	266
7.3.1	Cross-selling, potentie voor groei	268
7.4	Online marketing, een visionaire KSF	268

- 7.4.1 Mobiele internetstrategie, nu een uitdaging 269
- 7.4.2 Boeiende marketingfuncties van internet 271
- 7.4.3 Content marketing trekt klanten 272
- 7.4.4 Afstemming van Onlinestrategie 274
- 7.4.5 Online ontwikkeling versus verschillende marketingoriëntaties 275
- 7.4.6 Performance-indicatoren en doelen bij internetmarketing 278
- 7.4.7 Vindbaarheid vergroten 279
- 7.4.8 Navigatie en usability helpt bezoekers 280
- 7.4.9 Interactie tussen bezoekers en organisatie bevorderen 281
- 7.4.10 Beoordelen van online activiteiten 281
- 7.4.11 Virale marketing; ‘van mond tot mond’ 282
- 7.5 Accountmanagement, klantenmanagement en CRM 284
- 7.5.1 Accountmanagement voor ‘strategische klanten’ 284
- 7.5.2 Klantenmanagement is basiswerk 286
- 7.5.3 Customer relationship management is een basisstrategie 293
- 7.6 Analyse van relevante sterkten en zwakten 299

8 Portfolioanalyse 303

- 8.1 Waarom de portfoliobenadering? 304
- 8.2 De BCG-analyse 307
 - 8.2.1 Cellen in de BCG-matrix 310
 - 8.2.2 BCG-strategieën 312
 - 8.2.3 Kanttekeningen bij de BCG-matrix 314
- 8.3 MABA-analyse 315
 - 8.3.1 Uitvoeren MABA-analyse 316
 - 8.3.2 MABA-strategieën 319
 - 8.3.3 Kanttekeningen bij de MABA-analyse 319
 - 8.3.4 Samenvatting BCG- en MABA-planningsmethoden 320

9 Van SWOT-analyse tot centraal probleem 323

- 9.1 Situatieanalyse 324
- 9.2 SWOT-analyse 325
- 9.3 Confrontatiematrix 330
 - 9.3.1 Gap-analyse 333
- 9.4 Definiëren van het centrale probleem 334
- 9.5 Problemen bij de SWOT-analyse 335

10 Van issues naar opties: het formuleren van nieuw strategisch beleid 339

- 10.1 Opties genereren via strategiemodellen 340
 - 10.1.1 Groeistrategieën van Ansoff 340
 - 10.1.2 Marktleiderstrategieën van Kotler 346
 - 10.1.3 Generieke concurrentiestrategieën van Porter 348
 - 10.1.4 Het model van Miles en Snow 357
 - 10.1.5 Strategy clock van Bowman 360
 - 10.1.6 Klantwaardenstrategieën van Treacy en Wiersema 361
 - 10.1.7 Blue- en red-oceanstrategieën (BOS strategieën) van Kim en Mauborgne 371
- 10.2 Opties genereren via andere methoden 377
- 10.3 Strategische consequenties bij het kiezen van een optie 378

- 10.4 Van strategische issues naar strategische opties 379
- 10.5 Beoordelen van strategische opties 384
- 10.6 Het operationele marketingplan: structuur 388

11 Marketingstrategie: segmentatie en positionering 391

- 11.1 Plaats en functie van marktsegmentatie 392
 - 11.1.1 Het begrip marktsegmentatie 392
 - 11.1.2 Ontwikkeling van marktsegmentatie 394
- 11.2 Het segmentatieproces 397
 - 11.2.1 Aanpak van marktsegmentatie 397
 - 11.2.2 Analyse en verdeling in relevante segmenten 398
 - 11.2.3 Analyse van de consumentenmarkt 399
 - 11.2.4 Experience marketing 406
 - 11.2.5 Analyse en segmentatie in industriële markten 408
 - 11.2.6 Strategische invulling van segmentatie 412
 - 11.2.7 De veranderende (digitale) afnemers 413
- 11.3 Beoordeling en keuze van segmenten 414
- 11.4 Positionering 417
 - 11.4.1 Unique Buying Reasons 417
 - 11.4.2 Het positioneringsproces 418
 - 11.4.3 Positioneringsmatrix 419

12 De marketingmix (1), het meest concreet voor afnemers 423

- 12.1 Inleiding in de marketingmix 424
 - 12.1.1 Planningsniveaus binnen een organisatie 424
 - 12.1.2 Strategische en operationele marketingmixbeslissingen 425
- 12.2 Met het product wordt de basis gelegd 426
 - 12.2.1 Kwaliteit is klantenwaardering 427
 - 12.2.2 Merken, het gezicht van producten en diensten 428
 - 12.2.3 Leren van afnemers 441
 - 12.2.4 Productontwikkeling, een interdisciplinaire activiteit 443
- 12.3 Voor de prijs vallen mensen 447
 - 12.3.1 Welke prijsstrategieën zijn er? 448
 - 12.3.2 Redenen voor prijsdiscriminatie 451
 - 12.3.3 Balans tussen prijs en dienstverlening 453
 - 12.3.4 Parallelimporten zijn uit den boze 454
- 12.4 Een voorbeeld van product- en prijsmix uitgewerkt 455
 - 12.4.1 De marketingstrategie van Pflege 455
 - 12.4.2 Product- en dienstmix van Pflege 456
 - 12.4.3 Prijsmix van Pflege 457
- 12.5 Product- en prijsbeslissingen bij internationaal zakendoen 457
 - 12.5.1 Welke productbeslissingen zijn nodig 458
 - 12.5.2 Welke prijsbeslissingen zijn nodig 458
 - 12.5.3 Vervalsingen, imitaties en plagiaten; mensen kunnen het niet laten 460

13 De marketingmix (2) 463

- 13.1 Distributie, altijd en overal 464
 - 13.1.1 Marketing- en kostenoverwegingen bij distributie 465
 - 13.1.2 Webwinkels in Nederland 468

- 13.1.3 DPP, wat brengen producten op 471
- 13.1.4 Samenwerking en afstemming binnen de keten 472
- 13.1.5 Marketingmix van de detaillist 473
- 13.1.6 Veelbelovende nieuwe distributiekkanalen 474
- 13.2 Communiceren met je doelgroep 478
- 13.2.1 Decision making unit bepaalt de aankoop 483
- 13.2.2 Salespromotion, afnemers over de drempel trekken 484
- 13.2.3 Met e-mailmarketing begint direct marketing 486
- 13.2.4 Social media 486
- 13.2.5 Neuromarketing geeft inzicht in communicatie 490
- 13.2.6 Beursdeelname 490
- 13.3 Dienstverlening door Personeel 491
- 13.4 De marketingmix tijdens de productlevenscyclus 495
- 13.4.1 Introductiefase 496
- 13.4.2 Groeifase 497
- 13.4.3 Verzendingsfase 497
- 13.4.4 Neergangsfase 497
- 13.5 Een voorbeeld van marketingmix 499
- 13.6 Distributie- en communicatiebeslissingen bij internationaal zakendoen 501
- 13.6.1 Internationale distributiebeslissingen 501
- 13.6.2 Internationale communicatiebeslissingen 504
- 13.6.3 Keuze van een ondernemingsvorm in het buitenland; voorbeeld: India 505

14 Analyse van de financiële situatie van organisaties 509

- 14.1 De organisatie en haar financiële omgeving 510
- 14.1.1 Wat omhelst een jaarrekening 510
- 14.1.2 Doelstellingen van de organisatie 511
- 14.2 Balans en resultatenrekening geven de efficiëntie en effectiviteit aan 514
- 14.2.1 Balans; bronnen van vermogen en besteding 515
- 14.2.2 Resultatenrekening 518
- 14.3 Financiële kengetallen; hoe doet de organisatie het 521
- 14.3.1 Rentabiliteit, hoe rendeert de onderneming 522
- 14.3.2 Solvabiliteit, dat gaat over de langere termijn 529
- 14.3.3 Liquiditeit, dat gaat over de korte termijn 531
- 14.3.4 Liquiditeitsbegroting 536
- 14.4 Financiële risico's en risicodekking in het internationaal zakendoen 537

15 Kosten en opbrengsten 539

- 15.1 Kostenindelingen 540
- 15.1.1 Constante kosten liggen vast 540
- 15.1.2 Directe en indirecte kosten 542
- 15.2 Kostensoorten 542
- 15.3 Kostprijsberekeningen 543
- 15.3.1 Variabele kostencalculatie of direct costing 543
- 15.3.2 Differentiële kostencalculatie 544
- 15.4 Break-evenpointberekeningen 545
- 15.4.1 Break-evenanalyse 545

- 15.4.2 Kritische ordergrootte 548
- 15.4.3 Zelf produceren of uitbesteden 549
- 15.4.4 Economische ordergrootte 549
- 15.5 Investeringsselectie 550
- 15.5.1 Terugverdienperiode-methode 552
- 15.5.2 Gemiddelde boekhoudkundige rentabiliteit 553
- 15.5.3 Interne rentabiliteit of interne rentevoet 553
- 15.5.4 Nettocontantwaardemethode 554
- 15.5.5 Customer lifetime value 556
- 15.5.6 Aandeelhouderswaardeanalyse 557
- 15.6 Value based management 558

16 Marktonderzoek en statistische technieken 569

- 16.1 Waarom marktonderzoek? 570
- 16.2 Instrumenten voor het marktonderzoek 570
- 16.3 De organisatie van marktonderzoek in een bedrijf 575
- 16.4 Stappen in het marktonderzoek 577
- 16.4.1 Methoden om gegevens te bewerken 580
- 16.4.2 Exploratief of verkennend onderzoek 581
- 16.4.3 Fieldresearch 582
- 16.5 Zelf onderzoeken of onderzoek uitbesteden? 589
- 16.6 Internationaal marktonderzoek 593
- 16.7 Webanalytics; de toepassing van marktonderzoek bij online marketing 595
- 16.8 Statistische technieken 597
- 16.8.1 Inleiding steekproeftheorie 597
- 16.8.2 De z-toets bij één steekproef 608
- 16.8.3 De t-toets bij twee steekproeven (pooled variance) 610
- 16.8.4 De chi-kwadraatanalyse (χ^2 -analyse) 611
- 16.8.5 Multidimensional scaling; de positioneringsgrafiek 616
- 16.9 Prijsonderzoek 617

17 Het operationele marketingplan 623

- 17.1 Stap 1 Niveau van het plan en het bepalen van het onderwerp 624
- 17.2 Stap 2 Strategische analyse 627
- 17.3 Stap 3 Operationeel marketingplan 632
- 17.4 Stap 4 Het mondelinge examen 637

**Bijlage 1 Het strategisch marketingplanningsproces:
een tienstappenplan 639**

Lijst van afkortingen 645

Literatuuropgave 648

Illustratieverantwoording 651

Register 652



PROCESSES

1

Inleiding tot het marketing-planningsproces en de rode draad door dit boek

- 1.1 **Internet; e-business en online marketing in relatie tot traditionele marketing: heeft planning nog wel zin en is traditionele marketing geen old school geworden?**
- 1.2 **Strategische planning in de praktijk**
- 1.3 **Vertrekpunten van de onderneming**
- 1.4 **Analyseren van de markt en de concurrentiepositie**
- 1.5 **Keuze van een (aangepaste) strategie**

Om zich te kunnen bezinnen op de activiteiten die ze in de toekomst dienen te ontplooiën, is voor managers een systematische (plannings)aanpak onontbeerlijk. Deze planning zal zich op verschillende niveaus in de onderneming afspelen. De eerste stap daarbij is het analyseren van het huidige strategische beleid, teneinde de uitgangspunten voor de onderneming in kaart te brengen. Daarbij gaan we in op de visie en missie en de doelstellingen.

Ook is het belangrijk te bepalen wat de business definition van de onderneming is, met als centrale vragen: 'What business are we in?' en 'What business should we be in?'. Vervolgens wordt de markt geanalyseerd. Dit resulteert in het vaststellen van de kritische succesfactoren (KSF's) en de positie die de onderneming daarin inneemt: beschikt de onderneming over bijzondere bekwaamheden die in een core competence kunnen resulteren?

Uit de match of mismatch van de KSF's en de wel of niet aanwezige core competence volgt de definitie van het kernprobleem dat moet worden opgelost. Voor de oplossing van het kernprobleem staan de marketeer een aantal marketingmodellen ter beschikking aan de hand waarvan alternatieven voor het huidige beleid kunnen worden ontwikkeld. Ten slotte wordt de nieuwe strategie uitgewerkt in een operationeel plan.

Hoofdstuk 1 is bedoeld als rode draad door het planningsproces: veel van de aangestipte zaken komen later in het boek uitvoerig aan de orde.

1.1 Internet; e-business en online marketing in relatie tot traditionele marketing: heeft planning nog wel zin en is traditionele marketing geen old school geworden?

Binnen het marketingproces speelt internet en online marketing een steeds grotere rol. Online marketing is een deelproces van marketing. Online is een situatie waarbij er verbinding is tussen computers. Dat kan op allerlei manieren: via computer, kabel en modem, via netbook en een WiFi-verbinding, met een smartphone, via een mobiele data- of WiFi-verbinding.

Internet

Het internet en online marketing worden steeds belangrijker. Internet is inmiddels een geïntegreerd onderdeel van de marketingoperatie: alle marketeers houden zich bezig met zowel traditionele als online communicatie. Het internet is in de meeste gevallen geen vervanging voor, maar een aanvulling op traditionele kanalen.

Door de toegenomen mogelijkheden van digitalisering en interactiviteit die het internet met zich meebrengt, is een aantal wensdromen van de marketeer uitgekomen. Internet maakt – bij verstandig gebruik – marketing effectiever: de marketingdoelstellingen kunnen met minder inspanning worden gehaald. Denk aan de volgende mogelijkheden:

- Via internet kan de informatiebehoefte van klanten op een eenvoudige manier worden bevredigd.
- Internet maakt het mogelijk informatie ‘op maat’ te bieden.
- Internet maakt het mogelijk veel informatie over potentiële klanten te verzamelen.
- De effecten van marketingcommunicatie via internet op de verkopen zijn zeer goed meetbaar.
- Via internet is een grote mate van interactiviteit met de klant mogelijk.

Vroeger werd interactie met de klant gekanaliseerd via een contactpersoon (bijvoorbeeld iemand in een winkel of op een klantcontactcentrum of een accountmanager). Internet heeft het voor de klant mogelijk gemaakt om met allerlei afdelingen in een organisatie in contact te komen (zie figuur 1.1). Zeker in de business-to-businessmarkt maakt dit de interactie tussen organisatie en klant effectiever.

Internet marketing

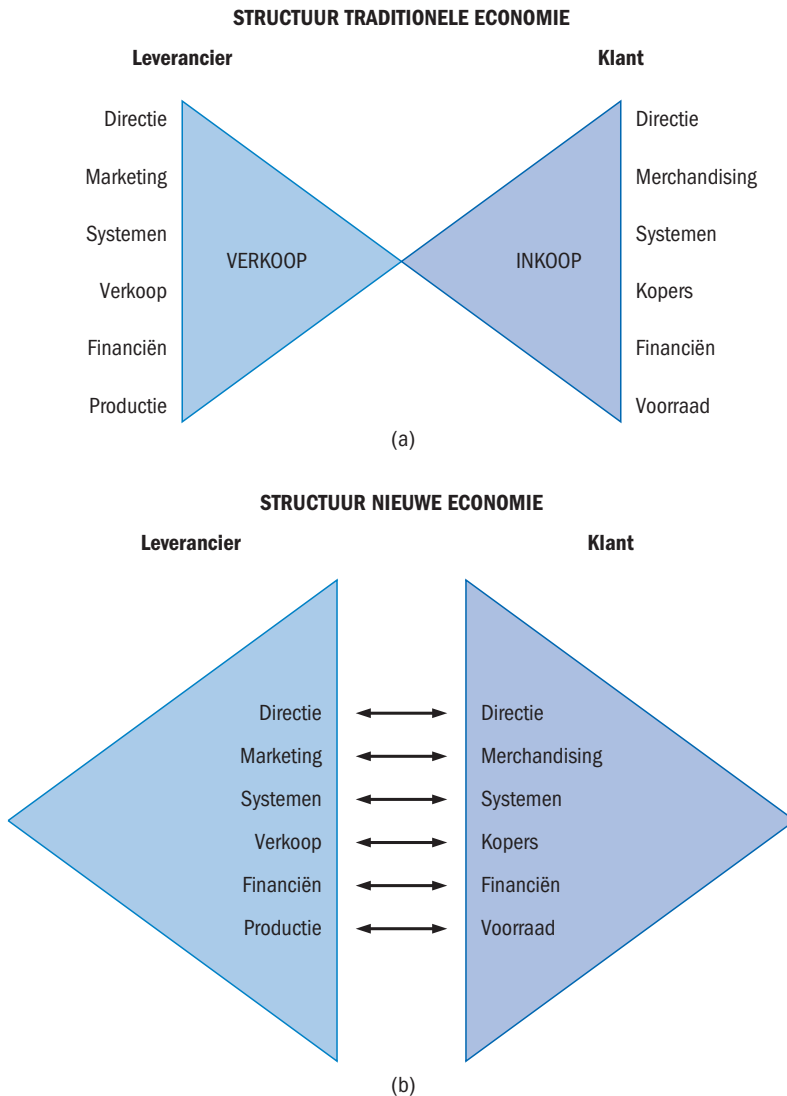
Ook maakt internet marketing efficiënter. Denk aan het volgende:

- Het is mogelijk om grote hoeveelheden informatie met potentiële klanten uit te wisselen tegen geringe kosten.
- Het marketingbudget kan doelgerichter worden ingezet doordat de effecten van marketingcommunicatie goed meetbaar zijn.

Internet heeft de overgang versneld van massamarketing naar one-to-one- of individuele marketing. Doel van individuele marketing is het volledig op maat maken van producten of marketinginspanningen voor een individuele klant. Door het opslaan van individuele data van klanten kan via internet steeds meer ‘maatwerk’ in communicatie worden geleverd. Het profiel van de individuele klant is bekend en hij kan daardoor een ‘aanbod op maat’ krijgen, een individuele propositie. Zo kan een reisorganisatie een klant waarvan in de database staat dat hij graag met zijn kinderen naar een pretpark gaat, een lastminuteaanbod van Moviepark Germany doen.

Individuele propositie

FIGUUR 1.1 Traditionele versus nieuwe economie



Bron: Kotler & Keller, Marketing Management, 2005

Tegelijkertijd krijgt een ouder stel dat van wandelen houdt een rustige vakantie in Oostenrijk aangeboden.

Internet maakt geïndividualiseerde productie gemakkelijker. Zo kun je via internet zonder problemen T-shirts of wenskaarten laten maken met een eigen foto erop. Bij gedigitaliseerde diensten kun je bovendien advies of informatie krijgen op de momenten dat jij dat wilt: ook midden in de nacht kun je bij de bank terecht voor een rekeningoverzicht. Geïndividualiseerde distributie van bestelde goederen is op het internet gebruikelijk. Wanneer je bijvoorbeeld een vliegticket bestelt, kun je vaak kiezen hoe je het wilt ontvangen: zelf printen, per post ontvangen of afhalen op het vliegveld.

Vrijwel alle organisaties zetten internet in als communicatiekanaal. Daarbij kan het eenvoudigweg gaan om informatie verstrekken (vervanging van de traditionele brochures), maar bijvoorbeeld ook om reclame (denk aan online advertising) of verkoop. Maar het internet kan een rol spelen bij elk van de marketinginstrumenten: product, plaats, prijs en promotie (de vier P's). Voorbeelden van de website als product zijn veilingssites en datingsites. Websites als distributiekanaal komen bijvoorbeeld voor bij uitgevers van wetenschappelijke publicaties en van muziek. Na betaling kun je het gewenste artikel of nummer downloaden. Bij luchtvaartmaatschappijen vind je goede voorbeelden van de manier waarop internet kan worden ingezet in het kader van het marketinginstrument 'prijs.'

Opvallend is dat de verschillende marketinginstrumenten op het internet met elkaar lijken te versmelten, zeker bij informatiegebaseerde dienstverlenende organisaties en uitgevers. Banken zijn hiervan een duidelijk voorbeeld: online bankieren is ontegenzeggelijk een onderdeel van het productieproces, maar vervangt in haar functie ook het bankkantoor als distributiekanaal.

Daarnaast functioneert de website als promotiekanaal voor de verschillende financiële producten die de bank onder de aandacht wil brengen.

Internet en onlinemarketing zijn dus niet meer weg te denken processen. Maar wat is nou dan marketing?

Er zijn veel definities van wat marketing precies is.

In 2004 definieerde de American Marketing Association (AMA), een van de meest invloedrijke organisaties binnen de (academische) marketingwereld, marketing als volgt:

'Marketing is een functie binnen organisaties en [tevens] een verzameling van processen voor het creëren, communiceren en leveren van waarde voor klanten en voor het beheersen van de klantrelatie op manieren die gunstig zijn voor de organisatie en haar stakeholders.'

Philip Kotler, een bekende marketinggoeroe, geeft in zijn boeken de definitie van marketing als:

'De menselijke activiteit gericht op het vervullen van behoeften en verlangens door middel van ruil. Het sociale en managementproces door middel waarvan individuen en groepen datgene verkrijgen wat ze nodig hebben en willen. Dit alles door het maken en ruilen van producten en waarde met anderen.'

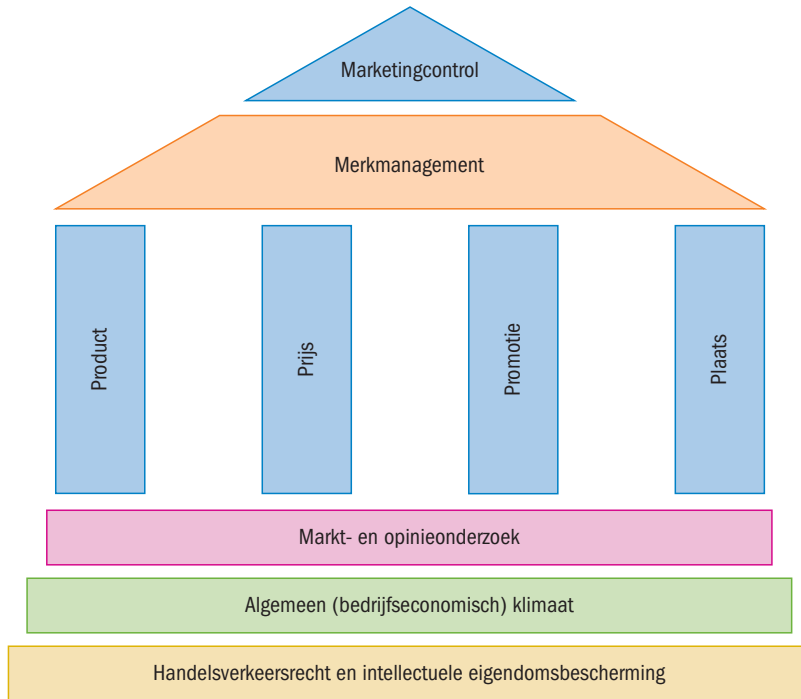
NIMA, de in Nederland meest gezaghebbende organisatie op het gebied van marketing definieert marketing in haar handboek 'NIMA Marketing Lexicon' als:

'Alle activiteiten verricht door ruilsubjecten, die erop gericht zijn om ruiltransacties te bevorderen, te vergemakkelijken en te bespoedigen.'

Al Ries en Jack Trout ten slotte (ook befaamde marketinggoeroes) definiëren marketing als 'oorlog tussen concurrenten.'

De conclusie valt in elk geval te trekken dat marketing verschillende dingen voor verschillende personen is. Soms wordt de metafoor van een huis gebruikt om deelgebieden van de marketing in perspectief te plaatsen (zie figuur 1.2).

FIGUUR 1.2 Metafoor voor marketingdeelgebieden



Bij deze metafoor staat het fundament waarop het marketinghuis gebouwd is voor de economische omgeving waarin marketing, maar in feite alle bedrijfsactiviteiten, zich bevindt.

Het tweede deel van het fundament betreft het algemene economische klimaat. Veel van de keuzes die organisaties maken in hun marketingbeleid, hangen af van de omstandigheden in de economie. Hoewel marketing in haar geheel ontegenzeggelijk invloed op de totale economie uitoefent, is voor vrijwel iedere individuele organisatie het algemene economische klimaat een gegeven.

De vloer van het marketinghuis wordt gevormd door markt- en opinieonderzoek. Met behulp van instrumenten uit dit deelgebied van de marketing kunnen organisaties zich een beeld vormen van de ideeën en behoeften die er onder potentiële consumenten heersen. Ook kan het marktonderzoek gebruikt worden om een doelgroep te specificeren. Goed marktonderzoek wordt vaak gezien als een belangrijke factor om de succeschansen van de organisatie of een specifiek product van de organisatie te vergroten.

Op de vloer staan vier zuilen: de zogenaamde vier P's.

De eerste P betreft het eigenlijke product ofwel datgene wat verkocht moet worden. Hierbij draait het er vooral om hoe dit product aansluit bij de wensen

Marketinghuis

en behoeften van de klant. Marketing begint dus al bij het ontwikkelen van het product.

De tweede P betreft de prijs of het prijsbeleid. Niet alleen is de prijs het uiteindelijke resultaat van een succesvolle marketinginspanning (in de vorm van de betaling voor het product of de dienst), ook is prijs een duidelijke signalering van eigenschappen van het product. Hoge prijzen geven vaak het signaal af dat de kwaliteit van het product of dienst dienovereenkomstig is. In de vier P-typologie valt ook het kortingsbeleid onder de P van prijs.

De derde P betreft de promotie. Hieronder vallen onder meer adverteren, verkooppromoties in de winkel, publiciteit en persoonlijke verkoop.

De laatste P wordt in het Nederlands vaak vertaald als plaats. Het betreft een enigszins gezochte vertaling van het Engelse placement en refereert in brede zin aan de plek waar het product verkocht wordt. Hieronder vallen naast de locatie waar het product verkocht wordt ook zaken als het distributiekanaal, of zelfs het (sub)segment waarop de marketinginspanningen zich richten, bijvoorbeeld jongvolwassenen, gezinnen met kinderen, vrouwen enzovoort.

Gezamenlijk worden de vier elementen ook wel de marketingmix genoemd en vormen ze de voornaamste bouwstenen voor een marketingplan.

De vier zuilen van de marketingmix dragen het merkmanagement, vaak ook aangeduid met de Engelse term brand management. Dit is de activiteit waarbij niet langer het product centraal staat maar het merk, en de merkwaarde een centrale rol in de beslissingen van de organisatie heeft ingenomen. Merkmanagement kan dan ook gezien worden als activiteit die ervoor zorgt dat de marketingmixinstrumenten op een dusdanige wijze ingezet worden dat zij een positieve bijdrage leveren aan de langetermijnwaardeontwikkeling van het merk. Soms leidt dit tot conflicten met meer op korte termijn winstoptimalisatiegerichte activiteiten zoals prijspromoties en productiekostenreducties.

Marketingcontrol is binnen de metafoor van het marketinghuis als dak verantwoordelijk voor de terugkoppeling van de resultaten van de marketingactiviteiten, zodat de in eerste instantie gekozen marketingmix kan worden bijgesteld. Binnen de marketingpraktijk wordt een aantal meetinstrumenten gehanteerd om de voortgang af te zetten tegen de doelen zoals die in het marketingplan zijn opgenomen. Veelgebruikte besturingsmechanismen zijn verkoopplannen, motivatie- en beloningssystemen, en relatiemarketingtools. Tegenwoordig bestaan er softwarepakketten die marketingcontrolactiviteiten kunnen ondersteunen en vastleggen.

De marketingpraktijk heeft zich langzaam ontwikkeld in een richting waarbij marketingmanagers 'de taal' van andere bestuurders zijn gaan spreken. Sommige marketingcontrolsystemen drukken daarom prestaties uit in return on investment-percentages, een term die van oorsprong vooral door de financiële discipline werd gebezigd.[19] Ook de behoefte om de waarde van merken in geld uit te drukken kan worden herleid tot de wens om de resultaten van marketing als discipline inzichtelijk te maken voor niet-marketingbestuurders en externe investeerders.

Desondanks zijn dergelijke financieel georiënteerde meetinstrumenten vaak niet afdoende om de volledige voortgang van de marketingactiviteiten in een organisatie te volgen en eventueel bij te sturen. Andere marketingcontrolsystemen zijn (mede) gebaseerd op traditionele marketingmeetinstrumenten, zoals marktaandeel, marktpenetratie en klanttevredenheid. Vooral in grotere organisaties[20] worden deze instrumenten ingepast in

een balanced scorecard waarbij naast ruimte voor financiële sturing en beheersing ook specifiek gekeken wordt naar de organisatie vanuit een klanten- en innovatieperspectief.

Het zal nu duidelijk zijn dat marketing een veelomvattend en complex proces is en dat het gebruik daarin van internet slechts een belangrijk hulpmiddel is. Het zal ook duidelijk zijn dat marketing niet kan zonder marketingplanning.

Resteert de veel gestelde vraag wat het verschil is tussen online marketing en e-business.

E-business is het ondernemen met behulp van digitale technieken. E-business is een breder begrip dan online marketing. Het gaat in e-business niet alleen om de interactie met markten, maar ook om het adequaat inrichten van alle processen die de organisatie in staat stellen om haar producten te maken of diensten te verlenen. Het gaat niet alleen om de voorkant, maar ook om de achterkant, de delen waarmee de klant niet in aanraking komt (zie figuur 1.3).

FIGUUR 1.3 Marketing omvat het gehele activiteitenveld van de interacties tussen producent en afnemer. Daarbinnen omvat e-business de digitale processen binnen de marketingorganisatie en is het breder dan online marketing

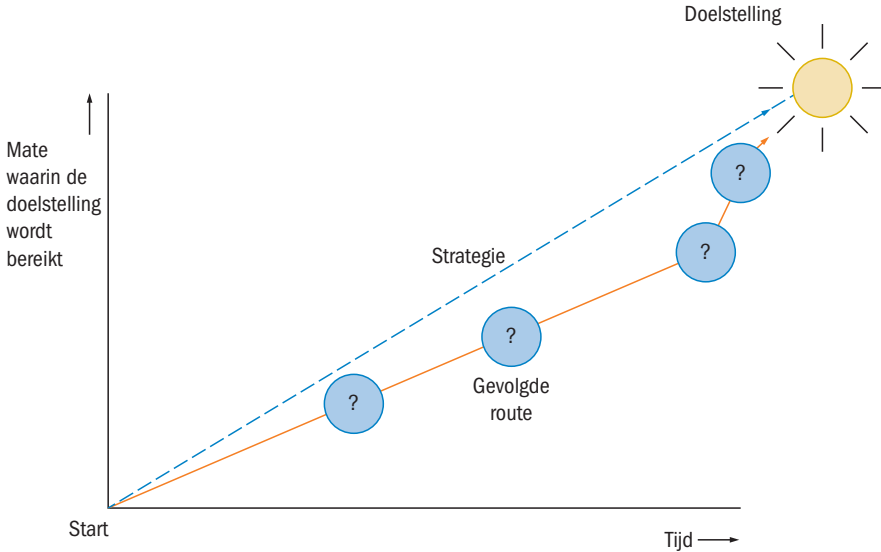


1.2 Strategische planning in de praktijk

Planning in een onderneming is te vergelijken met het voorbereiden van een vakantie of het kopen van een huis. Net als bij het plannen van een vakantie of het kopen van een huis gaat het er bij een onderneming om om vast te stellen waar je je nu bevindt in de markt (te vergelijken met het startpunt in figuur 1.4) en waar je uiteindelijk wilt zijn (je doelstelling).

Die doelstelling kan zijn: het marktaandeel vergroten, het merk herpositioneren of een nieuw product introduceren.

FIGUUR 1.4 Planning van een vakantie



Bij planning hoort ook de weg om de doelstellingen te bereiken; dit is de strategie. In theorie is de weg naar de doelstelling een rechte lijn maar in de praktijk komen we onderweg problemen tegen (bijvoorbeeld een concurrent die het niet eens is met die gestelde doelen), waardoor de route soms via kronkelwegen moet lopen. Maar het doel is duidelijk. Om het doel te bereiken staan hulpmiddelen ter beschikking: de marketingmix.

Marketingplanningsproces

De overeenstemming tussen plannen van een vakantie en het marketingplanningsproces in een onderneming is ook terug te vinden in de stappen die moeten worden genomen (zie tabel 1.1). Die stappen beginnen bij het formuleren van de doelstelling en eindigen bij de evaluatie

TABEL 1.1 De stappen van een planningsproces

Het plannen van een vakantie	Stappen	Marketingplanning
Wat voor vakantie willen we precies? Wat wil iedereen? Welk budget is er? Hoe gaan we er naartoe?	Formuleren van doelstellingen Situatieanalyse	Wat wil de onderneming aan het einde van het plan bereikt hebben: waar sta ik nu en waar wil ik naartoe? Wat voor plaats neemt de onderneming nu in in de markt? Wat wil de klant? Wat doet de concurrent? Waar zijn we goed in?
Agenda's trekken. Voorkeuren vastleggen. Compromissen sluiten Data vastleggen. Boeken.	Strategie bepalen Planning en implementatie	Op welke producten gaan we ons richten? Op welke marktsegmenten? Welke positionering willen we? Productontwikkeling starten; marketingmix ontwikkelen. Marktintroductie voorbereiden.
Ervaringen delen; wat moeten we de volgende keer echt anders gaan aanpakken?	Evaluatie	Resultaten bepalen en vergelijken met doelstellingen en bijsturen

In iedere onderneming is voortdurend sprake van planning. Vaak heeft die planning betrekking op de korte termijn; de planningshorizon is beperkt. We spreken in dit geval van operationele of tactische planning; in dat geval gaat het meestal om een planningshorizon van één jaar. Voorbeelden hiervan zijn het marketingplan, het productieplan en het inkoopplan. Ondernemingen ontwikkelen daarnaast ook meerjarenplannen. Hierbij kan de planningshorizon variëren van drie tot soms meer dan tien jaar, bijvoorbeeld wanneer het gaat om grote(re) investeringen bij industriële ondernemingen zoals de bouw van een energiecentrale die tientallen jaren actief moet zijn om de investeringen terug te verdienen. Bij dergelijke strategische beslissingen zal een onderneming zich moeten bezinnen op de vraag op welke markten, met welke technologieën en daaruit voortvloeiende productgroepen men zich in de toekomst zal concentreren. Strategische plannen geven dus de richting aan die een bedrijf inslaat.

Operationele of tactische planning

Planningshorizon

1

Strategische en operationele plannen verschillen onder meer van elkaar in tijdsduur en in mate van detaillering (zie tabel 1.2).

Strategische en operationele plannen

TABEL 1.2 Strategische planning versus tactische planning

Criteria	Strategische planning	Operationele/tactische planning
Tijdsduur	3 jaar en langer	1 - 3 jaar
Mate van detaillering	Globale informatie, meestal uit externe bronnen	Gedetailleerde informatie, meestal uit eigen bedrijf
Planningsniveau	Topmanagement	Marketing- en productmanagers
Frequentie	Voortdurend proces	Regelmatig

Het langetermijnplan omschrijft voor een langere periode de primaire doelstellingen, zoals winst en groei, en de markten waarop deze doelstellingen moeten worden gerealiseerd. De combinatie van algemene langetermijn-doelstellingen en de markten waarop men wil opereren, wordt verwoord in de missie of het missionstatement van de onderneming.

Langetermijnplan

In deze paragraaf gaan we nader in op het begrip strategische planning. We bespreken de niveaus van het planningsproces in een onderneming. Daarbij wordt duidelijk wat een Strategic Business Unit (SBU) inhoudt en komt kort de product-marktcombinatie (PMC) aan de orde. Ten slotte gaan we in op het strategische marketingplanningsproces.

1.2.1 Strategische planning

Strategische planning is geen eenvoudig proces, omdat in de uitgebreide analyse die aan de besluitvorming voorafgaat, uitspraken over toekomstige ontwikkelingen moeten worden gedaan. Denk aan energiebedrijven die vijf jaar geleden fors hebben geïnvesteerd in energiecentrales die op gas draaien, terwijl steenkool nu spotgoedkoop uit de USA wordt aangeboden. En de burger die massaal overgaat op de opwekking van eigen energie via zonnepanelen omdat die ineens heel goedkoop zijn geworden.

Toch blijken de voordelen van strategische planning groter te zijn dan de nadelen:

- Verschuivingen die een bedrijfstak bij verrassing blijvend beïnvloeden komen niet vaak voor. Vaak zijn veranderingen in omgevingsfactoren geen verrassing, mits daarop pro-actief op wordt gereageerd. Voorbeel-

den van gewijzigde omgevingsfactoren zijn onder andere bedrijfsovernames waardoor concentraties ontstaan, nieuwe technologieën en de digitale revolutie van internet waardoor via allerlei platforms zoals social media steeds bewustere consumenten ontstaan.

Het is duidelijk dat de ondernemingen die een systeem voor strategische planning hanteren, veelal de beste resultaten bereiken (zie tabel 1.3).

TABEL 1.3 Mate van formele planning, gerelateerd aan de relatieve winstresultaten en overheersende marktbenadering (in %)

Wijze van planning	% van totale steekproef	Winstresultaten ten opzichte van concurrentie	
		Beter	Niet beter
Nauwelijks formele planning	16	35	65
Jaarlijkse budgettering	23	44	56
Jaarlijks marketingplan	13	33	67
Jaarlijks marketingplan en langetermijnplan	48	64	36
	100	52	48

- Strategische planning zorgt voor een beter overzicht, een betere coördinatie en controle van de verschillende activiteiten binnen een bedrijf, waardoor de markt beter kan worden bewerkt. Door het ontwikkelen van een langetermijnvisie wordt onder meer voorkomen dat de hoogte van een beschikbaar budget afhangt van toevallig op dat moment lopende projecten.
- Door het ontwikkelen van een langetermijnvisie wordt ook geïnvesteerd in projecten die pas later financiële vruchten zullen afwerpen of een strategisch plan vertegenwoordigen dat niet direct in financiële termen is uit te drukken. Te denken valt hierbij aan de investeringen in windenergie van energiebedrijven. Of de winstgevendheid hierdoor zal toenemen, is niet vast te stellen; wél is de naamsbekendheid vooruitgegaan.

Geen enkele marketingmanager kan geheel zelfstandig beslissingen nemen over het te voeren marketingbeleid en ook geen enkele productiemanager kan alleen beslissen over productiemethoden en -processen. Beiden zijn hierbij gebonden aan doelstellingen en richtlijnen van het ondernemingsmanagement.

Er zijn duizenden, vaak kleinere organisaties, die hun activiteiten richten op één doelgroep of markt. Andere ondernemingen daarentegen zijn actief op meer dan één markt (bijvoorbeeld verschillende particuliere afnemersdoelgroepen en/of zakelijke markten) met meer dan één productgroep, product, merk of variëteit.

In de volgende subparagrafen gaan we eerst in op de planningsniveaus binnen een organisatie. Daarna bespreken we de doelstellingen en strategieën op de verschillende niveaus. Ten slotte komen de strategische en operationele instrumentbeslissingen aan de orde.

1.2.2 Planningsniveaus binnen een organisatie

Binnen een organisatie zijn vier planningsniveaus te onderscheiden, namelijk het:

- 1 ondernemingsniveau
- 2 SBU-niveau
- 3 marketingniveau
- 4 instrumentenniveau

Planningsniveaus

Het ondernemingsniveau omvat de gehele organisatie: het geheel van productgroepen, producten, productvarianten en merken, met andere woorden: het assortiment dat door een onderneming op verschillende markten wordt aangeboden. Voor een chemisch bedrijf kunnen we bijvoorbeeld productgroepen onderscheiden als farmaceutische producten, gewasbeschermingsmiddelen, reinigingsmiddelen, bulkchemicaliën of specialiteiten.

Ondernemingsniveau

In een organisatie is vaak rond een productgroep een SBU georganiseerd, die actief is op één markt of enkele sterk verwante markten. Een productgroep, bijvoorbeeld frisdrank of auto's, is een verzameling producten die tot een bepaalde productklasse behoren en in dezelfde c.q. een vergelijkbare behoefte voorzien. Een ander voorbeeld zijn de receptplichtige medicijnen en de 'over the counter' (otc-)medicamenten. In het laatste geval is de generieke behoefte 'beter worden' of 'gezond blijven'. Met de verschillende medicijnen wordt dan in de productspecifieke behoeften of wensen voorzien. We kunnen daarom ook stellen dat SBU's rond PMCT's zijn georganiseerd. Zo kunnen op het SBU-niveau verschillende behoeften of problemen (P's) bij diverse markt doelgroepen (M's) met verschillende technologieën (T's), dat wil zeggen verschillende typen medicijnen, worden opgelost.

Productgroep

Bij een organisatie met één product en één doelgroep vallen het ondernemings- en het SBU-niveau samen.

SBU-niveau

Het marketingniveau is het niveau van concrete producten, diensten of productgroepen die op een bepaalde markt wordt aangeboden, nagenoeg altijd onder een merknaam, zoals het merk artikel Aspirine van Bayer. Op dit niveau spreken we over de PM-combinatie ofwel de product-marktcombinatie (PMC), zoals Otrivin producten voor baby's, jonge en oudere kinderen, alsmede voor volwassenen.

Marketingniveau

Zo wordt het productmerk of mainbrand Magnum van Iglo/Ola aangeboden in diverse variëteiten, zoals Magnum Classic, Magnum Strawberry, Magnum Almond, Magnum Temptation, Magnum Caramel & Nuts.

Strategic Business Units (SBU's)

Een strategische businessunit (SBU) is binnen een organisatie een min of meer zelfstandige organisatie-eenheid. Een SBU heeft doorgaans de volgende kenmerken:

Strategische businessunit (SBU)

- een eigen strategisch profiel (missie, strategie, doelstellingen en PMT), dus ook 'eigen' doelgroepen en concurrenten
- draagt winstverantwoordelijkheid en beschikt over budgetten
- heeft een zelfstandig management en organisatie met functionele disciplines
- is voldoende groot om aandacht van het concernmanagement op te eisen

Bij grote ondernemingen onderscheidt men ook nog divisies, ofwel een verzameling van onderling 'verwante' SBU's. Het doel van deze bundeling is het verhogen van de slagvaardigheid van het concern, bijvoorbeeld door synergetische effecten, zoals:

- het gezamenlijk gebruikmaken van centrale stafdiensten
- het gezamenlijk benutten van technologieën

Het instrumentenniveau is het laagste niveau. Het betreft het niveau van de marketinginstrumenten of de marketingmix, de P's, voor de afzonderlijke producten.

Instrumentenniveau

1.2.3 Het strategisch marketingplanningsproces

Uitspraken op concernniveau vormen de uitgangspunten, randvoorwaarden en doelstellingen voor het SBU-niveau. Uitspraken op SBU-niveau hebben weer invloed op de planning op PM-niveau. Maar in principe is het te volgen stappenplan in het planningsproces op deze drie niveaus hetzelfde.

Marketingplanningsproces

Het marketingplanningsproces verloopt in de volgende stappen:

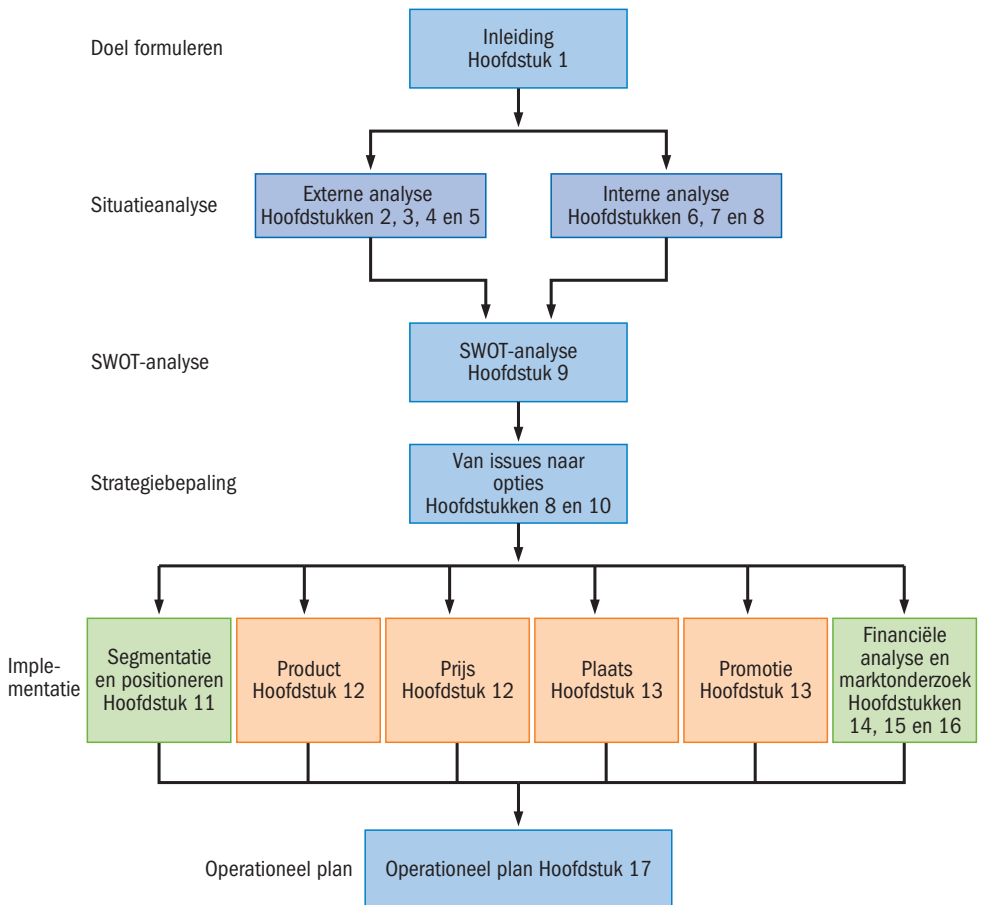
- 1 Het formuleren van de vertrekpunten voor de onderneming:
 - Wat is de visie van de onderneming?
 - Wat zijn de doelstellingen van de onderneming op langere termijn?
 - In welke markten is de onderneming actief (business scope)?
 Deze onderwerpen komen uitvoerig in hoofdstuk 1 aan de orde.
- 2 Het analyseren van de markt en de positie van de onderneming: dit wordt ook wel de situatieanalyse genoemd. Hierbij wordt via de externe analyse bepaald hoe de markt waarin de onderneming opereert 'in elkaar zit' en via de interne analyse hoe de onderneming zelf functioneert in die markt. In de SWOT-analyse (strengths, weaknesses, opportunities, threats) komen de resultaten van de situatieanalyse samen. Ze worden daarna getoetst aan de vertrekpunten: voldoet de onderneming aan de doelstelling, de missie enzovoort? Het proces wordt kort behandeld in paragraaf 1.4, maar komt daarna in de andere hoofdstukken van het boek uitvoeriger aan de orde.
- 3 Het bepalen van een aangepaste strategie aan de hand van marketingmodellen. Voor de oplossing van het kernprobleem staat de marketeer een aantal marketingmodellen ter beschikking aan de hand waarvan alternatieven voor het huidige beleid kunnen worden ontwikkeld. Deze modellen komen kort aan de orde in paragraaf 1.5, maar worden uitvoeriger behandeld in hoofdstuk 11.
- 4 Het uitwerken van de nieuwe organisatiestrategie in een marketingstrategie en operationeel marketingplan.

Situatieanalyse

Nadat een nieuwe strategie op hoofdlijnen is ontwikkeld moet deze nieuwe strategie in detail worden uitgewerkt in een operationeel plan. Dit komt kort aan de orde in paragraaf 1.5, maar zeer uitvoerig in de hoofdstukken 10 tot en met 13.

Een en ander is samengevat in figuur 1.5.

FIGUUR 1.5 Het marketingplanningsproces en de structuur van dit boek



Hierna wordt een schema gegeven waarin een aantal stappen wordt gegeven om een business te analyseren.

Een schema voor het analyseren van een bestaande business

- 1 Waar is de SBU actief? Wat is de businessdefinitie? Welk deel van de markt wordt nu geserved? Welk deel van de markt niet? En waarom niet?
- 2 Wat zijn de doelstellingen en missie van de business?
- 3 Externe analyse: wat zijn de kritische succesfactoren en andere market drivers in deze markt?

- 4 Interne analyse: waarin is de onderneming goed/slecht? Is er een core competence?
 - 5 Is er een multiplier (synergie-)effect?
Cross-impactanalyse: welke factoren uit de externe en interne analyses werken positief en negatief op elkaar in?
 - 6 Wat is het centrale probleem?
Welke zijn de korte- en langetermijneffecten bij het huidige beleid op basis van de analyse?
 - 7 Hoe kan het probleem worden opgelost?
Geven marketingmodellen of herdefinitie van de business voortschrijdend inzicht en wat is dan de impact op bijvoorbeeld de concurrentieverhoudingen, de distributie en de logistics?
-

1.3 Vertrekpunten van de onderneming

Hoe een onderneming of organisatie zich nu en in de toekomst manifesteert, wordt bepaald door haar visie; bestaansrecht, missie, cultuur en waarden. Op deze begrippen gaan we in deze paragraaf nader in. Daarna komen de doelstellingen kort aan de orde. Ten slotte behandelen we uitgebreid het definiëren van de markt.

1.3.1 Visie, missie, cultuur en waarden

Tegenwoordig wordt het begrip 'visie' te pas en te onpas gebruikt op een manier die niet eenduidig is. Neal Thornberry heeft getracht in de veelheid aan opinies enige duidelijkheid aan te brengen. Hij komt tot drie key components, waaruit de visie bestaat:

- 1 De fundamentele bestaansredenen waarom een organisatie bestaat, het toekomstperspectief en de te spelen rol: dus het 'WAAROM'; waarom doen we het?
- 2 De organisatiecultuur, opgebouwd door waarden, en regels voor organisatie en medewerkers: dus het 'HOE'; 'hoe doen we het en hoe kunnen we ons onderscheiden?'
- 3 De missie (mission statement): dus het 'WAT'; 'wat doen we?'

Het bestaansrecht van een organisatie heeft veel te maken met het nu en in de toekomst op een unieke manier vervullen van de behoeften van een bepaalde doelgroep, die bij voorkeur significant afwijkt van die van de concurrenten. Tot de middelen om dit doel te bereiken behoort eindelijk het maken van winst, RTV (rentabiliteit totaal vermogen), ROS (return on sales) en het creëren van een financiële waarde voor de aandeelhouders. Dit zijn de organisatiedoelstellingen voor de korte termijn.

Hoe een onderneming of organisatie zich manifesteert, ambities nastreeft, wordt bepaald door haar visie, missie, cultuur en waarden: de organisatie moet voor zichzelf duidelijk zicht (een visie) hebben op die toekomst in aantrekkelijke markten.

Organisaties die geen visie hebben en niet over belangrijk gevonden waarden en (gedrags)normen hebben nagedacht en deze ook niet hanteren, kunnen gemakkelijker niet-acceptabel maatschappelijk gedrag vertonen. Daarbij valt te denken aan: het te weinig betalen voor koffiebonen, het aan de laars lappen van mededingingsregels en klachten van afnemers of het tolereren van kinderarbeid.

Key components-
visie

Visie

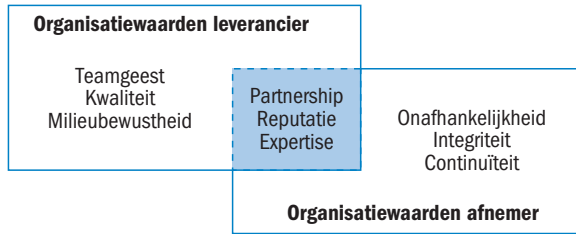
BMW hanteert **ULTIMATE**, waarin missie en visie zijn gecombineerd: Uniqueness through diversity, Leadership, Teamwork, Involvement in community, Mutual respect, Associate growth and development, Taking risks, Excellence through quality and innovation.

Als de waarden van de organisatie die van haar afnemers overlappen, is de basis gelegd voor een goede relatie tussen beide organisaties. Dit is gevisualiseerd in figuur 1.6.

Organisatie-
waarden

1

FIGUUR 1.6 Overlapping organisatiewaarden



Visie, missie en doelstellingen van het MEC

Het Marketing Executive Center (MEC), een platform voor marketingprofessionals, geeft de volgende invulling aan zijn visie, missie en doelstellingen.

Visie

Om met persoonlijk succes te kunnen ondernemen, moeten kennis, kunde en vaardigheden op het gebied van het uitdragen van het marketingconcept, het markt- en klantgericht ondernemen en het persoonlijk functioneren voortdurend worden geactualiseerd.

Missie

Het MEC is een uniek netwerk, exclusief voor marketingprofessionals en ondernemers met een hoogwaardig managementberoepsprofiel, actief in het stimuleren, ontwikkelen en professionaliseren van dit verband en het uitdragen daarvan in Nederland. Leden zijn eindverantwoordelijk voor de organisatie, het merk en de marketing.

Kwalitatieve Doelstellingen

Het MEC beoogt een actief centrum te zijn voor de leden in het verwerven en versterken van hun beroepspositie. Het MEC stelt zich tevens ten doel met zijn functies en activiteiten het niveau van het klant- en marktgericht ondernemen van bedrijven, organisaties en instellingen op een hoger plan te brengen.

Het NIMA Marketing Lexicon spreekt van de rol en de ambitie van de organisatie in de door haar afgebakende business definition (de PMT van Abell).

Medio jaren negentig van de vorige eeuw ontwierp Campbell het Ashridge Missiemodel. Dit model bestaat uit vier componenten:

- 1 Het doel: het bestaansrecht van de organisatie. Met behulp van de strategische richting, het werkterrein en de positionering wordt beschreven hoe het doel bereikt moet worden.
- 2 De (organisatie)waarden: de waarden en normen van de organisatie en de medewerkers. De waarden geven in feite aan welke morele principes daarbij komen kijken.
- 3 De strategie: het onderscheidend vermogen van de organisatie ten opzichte van de concurrenten.
- 4 Het gedrag: de wijze van omgang met klanten en andere stakeholders om de onder 3 genoemde strategie te realiseren. De gedragsnormen vormen de leidraad voor het dagelijkse werk.

Voor het formuleren van een krachtige, kwalitatief hoogstaande missie kunnen de vier elementen van het Ashridge model, in samenhang met elkaar, als uitgangspunt gebruikt worden.

Missionstatements

Van drie bedrijven volgen voorbeelden van missionstatements.

ING Groep

ING wil een vooraanstaande, wereldwijd opererende, klantgerichte, innovatieve en kostenefficiënte dienstverlener zijn, die zijn diensten aanbiedt via het distributiekanaal van haar keuze, in markten waar ING waarde kan creëren.

Sara Lee Corporation

Sara Lee's Corporation's mission is to be a premier, global branded consumer packaged goods company. We shall aspire to have the leading position in each product category and in each world marketplace in which we choose to participate.

BMW

Wir wollen durch innovative Produkte, herausragende Dienstleistungen und persönliches Engagement Menschen begeistern.

Kotler stelt vier eisen aan de missie:

- the mission statement should specify the business domain in which the organisation operates and will operate;
- the mission statement should be motivating;
- the mission statement should stress major policies that the company plans honor;
- the mission should meet the requirements of CSR (Corporate Social Responsibility).

Het motiverende karakter van de missie voor de medewerkers van de ondernemer moet niet worden onderschat. Gemotiveerde en gepassioneerde mensen hebben we nodig om beleid met succes uit te voeren en resultaten - financiële en niet-financiële - in het werkgebied te boeken.

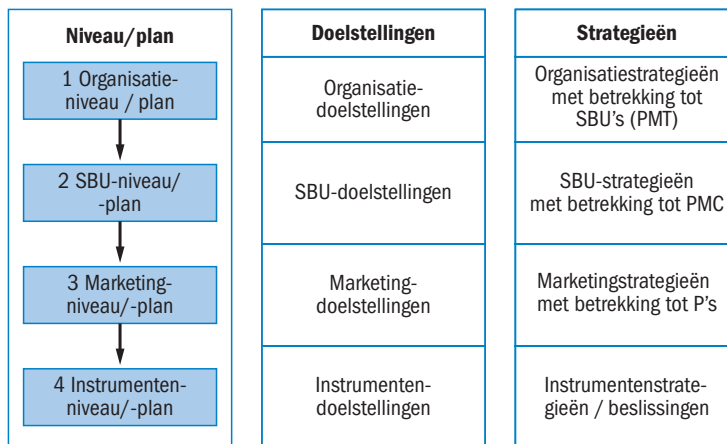
1.3.2 Doelstellingen

De visie en missie zijn per definitie heel ruim gedefinieerd en gericht op de lange termijn. Maar zonder doelstellingen wordt een onderneming stuurloos; ieder gerealiseerd resultaat is dan goed:

'Blessed are those who expect nothing,
for they shall not be disappointed.'

Op de verschillende niveaus worden binnen de organisaties doelstellingen vastgesteld en de route (strategie) wordt uitgestippeld om die doelstellingen te realiseren. De organisatiedoelstellingen moeten gerealiseerd worden vanuit de SBU's. De organisatiestrategieën slaan dus ook op de SBU's. Zoals uit de niveaus blijkt, is er sprake van een hiërarchie van organisatiedoelstellingen en strategieën. Een en ander wordt in figuur 1.7 weergegeven.

FIGUUR 1.7 Hiërarchie in organisatiedoelstellingen en -strategieën



Een goed inzicht in de doelstellingen en strategieën op de te onderscheiden niveaus is voor alle managers, op welk niveau dan ook, gewenst. Zo moet een productmanager, vóór het schrijven van een marketingplan voor zijn product, kennis hebben van de ondernemings- en SBU-doelstellingen en de daarbij behorende strategieën.

Bovendien moet de productmanager weten dat doelstellingen voortvarend en zorgvuldig moeten worden vastgesteld en moeten voldoen aan bepaalde eisen, die samengevat kunnen worden met het acroniem SPURT:

- **Specifiek**, zeker waar het gaat om kwantitatieve doelstellingen als markt-aandeel, omzet en winst die achteraf meetbaar zijn.
- **Pretentius**, dus uitdagend.
- **Uitgekiend**: er moet over nagedacht zijn.
- **Realistisch**.
- **Tijdsaanduiding**, bijvoorbeeld voor een jaar.

SPURT

SMART

Die eisen kunnen ook worden samengevat in SMART:

- **Specific:** concreet en gedetailleerd.
- **Measurable:** meetbaar, en achteraf controleerbaar.
- **Attainable:** haalbaar, realistisch.
- **Results-oriented:** richtinggevend.
- **Time-bounded:** aan een termijn/tijdschema gebonden.

1.3.3 Hiërarchie in doelstellingen en strategieën

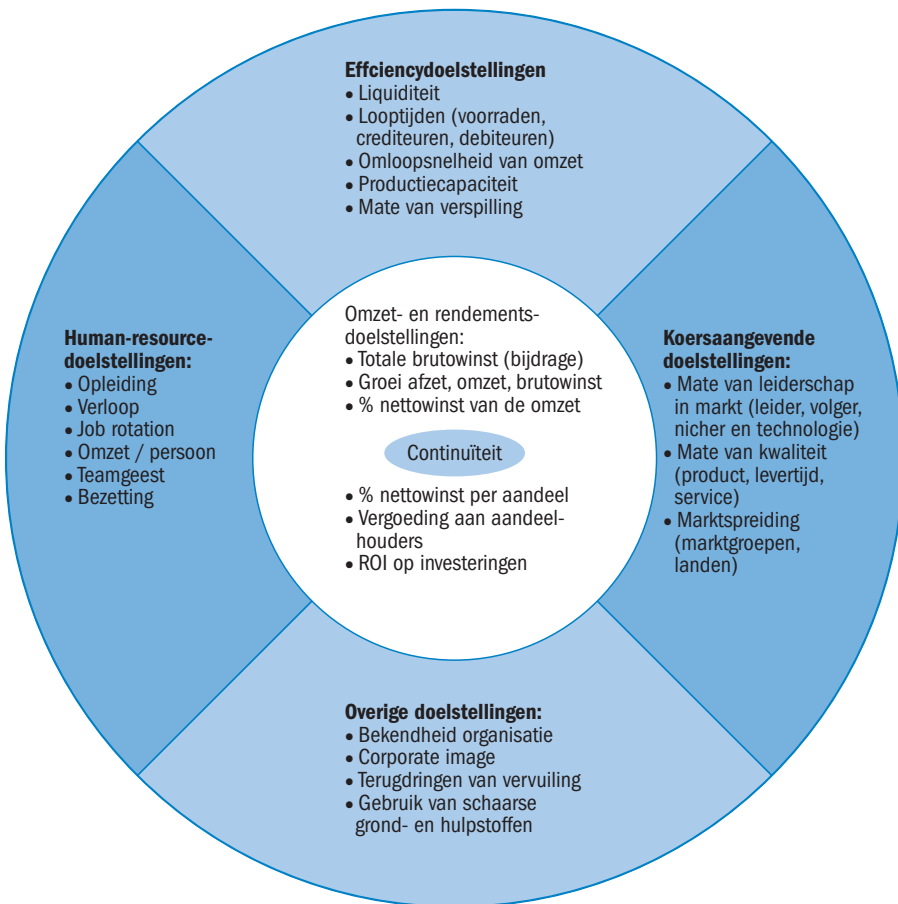
Hierna laten we in het kort enerzijds de doelstellingen en anderzijds de strategieën op de verschillende niveaus de revue passeren.

Ondernemingsdoelstellingen

De continuïteit van de organisatie is uiteraard de primaire doelstelling van elke organisatie. Om deze hoofddoelstelling te bereiken, moeten andere kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen worden gerealiseerd. In figuur 1.8 wordt een overzicht van mogelijke doelstellingen gegeven.

Kwantitatieve doelstellingen kunnen zijn: omzetgroei 6% per jaar, bedrijfsresultaat 5% van de omzet, werkkapitaal maximaal 25% van de omzet.

FIGUUR 1.8 Voorbeeld van ondernemingsdoelstellingen



Kwalitatieve doelstellingen kunnen zijn: van dozenschuiver naar specialist, van producten naar projecten of van 'hit en run' naar relaties.

De ene doelstelling is belangrijker (binnenste cirkel) dan de andere. De volgorde in belangrijkheid moet vooraf worden aangegeven.

Ondernemingsstrategie

Ondernemingsstrategieën komen kort aan de orde in hoofdstuk 1.4 en uitvoerig in hoofdstuk 10.

SBU-doelstellingen

Het spreekt voor zich dat door de gekozen ondernemingsstrategieën de SBU-doelstellingen goeddeels vastliggen. De SBU-doelstellingen worden geformuleerd in termen van:

- omzet
- winst of rendement
- andere van de ondernemingsdoelstellingen afgeleide doelstellingen

Omdat SBU's zelfstandige planningsunits zijn, eigen winstverantwoordelijkheid hebben en over afzonderlijke strategische plannen beschikken, kunnen meerdere ondernemingsdoelstellingen ook als SBU-doelstellingen worden gezien. Neem bijvoorbeeld de efficiency- en human-resourcedoelstellingen, beschreven in figuur 1.8.

Aanpassingsbedrijf Bierman

Al meer dan dertig jaar is Aanpassingsbedrijf Bierman gespecialiseerd in het aanpassen van auto's voor mindervaliden. Ze zijn in de loop der jaren uitgegroeid tot een van de grotere auto-aanpassers van Europa en exporteren naar verschillende landen in Europa. Aanpassingsbedrijf Bierman is voortgekomen uit de 'gewone' autobranche.

Voor een passend advies staan deskundige adviseurs klaar die de klanten graag van dienst zijn. Op dit moment is het bedrijf bezig met een nieuw type bodemverlaging ten behoeve van het vervoer van een rolstoel met inzittende in een personenauto. In de toekomst wil men deze bodem zelf gaan maken om zo minder afhankelijk te zijn van toeleveranciers en zo de continuïteit van het bedrijf te waarborgen. Er is dan sprake van achterwaartse integratie in de bedrijfskolom. In Nederland is het aanpassingsbedrijf het enige met een 'Accord Technique' van Renault. Dit is een keurmerk van Renault waarbij de klant de zekerheid krijgt dat de auto is omgebouwd conform de eisen van

de fabrikant. De fabrieksgarantie blijft door dit keurmerk dan ook gehandhaafd.

Aanpassingsbedrijf Bierman is ISO 9001 gecertificeerd. ISO 9001 is een kwaliteitskeurmerk dat verzekert dat de processen in een organisatie helder, beheersbaar en bestuurbaar zijn.

Het bedrijf verkoopt ook occasions die zijn aangepast voor rolstoelvervoer. Deze auto's worden geleverd met 6 maanden BOVAG-garantie en Nationale Auto Pas.

Ook is het bedrijf aangesloten bij de brancheorganisatie van carrosseriebouwers FOCWA, lid van de RAI, Auto Aanpassers Nederland (AAN) en de European Mobility Group (EMG). Voor de afnemer een extra zekerheid dat men op deze organisatie kan vertrouwen. Sinds 2006 is het mogelijk om een door Bierman aangepaste Renault Kangoo voor rolstoelvervoer te huren, dit loopt onder andere via autoverhuurbedrijf Hertz. Er is een duidelijke trend waarneembaar van mensen die voor een weekend of een week een aangepaste auto willen huren voor zichzelf of (schoon)ouder.

SBU-strategie

Met de SBU-strategieën worden aan de hand van de portfolioanalyses de gewenste posities van de verschillende producten of diensten van de desbetreffende SBU bepaald. De gewenste product- of dienstposities worden bereikt door middel van:

- groeien
- handhaven
- oogsten
- afbouwen
- starten (indien van toepassing)

Opgemerkt wordt dat er een grote overeenkomst bestaat tussen de ondernemingsstrategie en de SBU-strategie.

Marketingdoelstellingen

Productdoelstellingen

De marketingdoelstellingen, ook wel productdoelstellingen genoemd, worden vastgesteld in termen van onder andere:

- marktaandeel
- omzet, afzet
- winst, brutowinst
- cumulatieve penetratie
- distributiepositie

Als de SBU-doelstelling 5% winstgroei is, kan dit voor de producten A, B en C inhouden dat de marktaandelen met respectievelijk 2%, 4% en 10% moeten toenemen.

Marketingstrategie

STP

Om de marketingdoelstellingen te verwezenlijken moet in de marketingstrategie zorgvuldig de 'juiste' segmentatie van markten in afnemersdoelgroepen en positionering(en) van de product(en) worden gekozen. Men hanteert in dit verband ook de afkorting STP, dat staat voor segmentering, targeting (doelgroepbepaling) en positionering.

Het dagblad niet alleen op papier

Dagbladen verliezen hun marktpositie, niet alleen in totale oplage, maar vooral met betrekking tot hun dichtheid over de huishoudens. Jongeren, die nu meer geïnteresseerd zijn in nieuwe media, gaan later de krant niet meer lezen. Een groei in advertenties, ontstaan van prijsverhogingen en effecten van hoogconjunctuur, is er niet. Niet alleen adverteerders ontdekken internet, ook persbureaus kunnen hun nieuws hierop aanbieden. APN en Reuters kunnen hun eigen internetpagina's maken of hun nieuws direct aanbieden aan bedrijven of instellingen die zelf een internetpagina hebben om mensen te trekken en aan zich te binden.

Dagbladen moeten doen waar ze goed in zijn: het vergaren (dit kan Wikileaks ook), selecteren en vooral bewerken, presenteren en beheersen van informatie. Voor regionaal nieuws is het verstandig schrijvende lezers te stimuleren nieuws aan te leveren. De selectie, design en procesvoering moet dan de kracht zijn van de redactie. Daarmee binden zij een lezerspubliek dat voor adverteerders aantrekkelijk is. Dat hoeft echter niet alleen op papier, maar kan bijvoorbeeld ook op het internet. Het aanbieden van nieuws- en informatiepagina's op internet trekt in de Verenigde Staten zelfs meer lezers dan via de dagbladen. Kranten

specifiek op tabletcomputers en e-readers aanbieden, zullen mogelijk nieuwe doelgroepen aantrekken. Meerdere e-versies van

kranten, voorzien van beweeglijke beelden en filmpjes zijn voor jongere generaties aantrekkelijker dan de statische krant.

Instrumentdoelstellingen

Ook op het instrumentenniveau moeten doelstellingen worden vastgesteld, die na een bepaalde periode geëvalueerd moeten worden om na te gaan of zij gehaald zijn en of zij voldoende effectief zijn geweest. Als er geen goede doelstellingen worden vastgesteld, kunnen er ook geen strategieën worden ontwikkeld. In tabel 1.4 zijn per categorie van instrumenten enkele doelstellingen geformuleerd.

TABEL 1.4 Overzicht van doelstellingen per categorie van instrumenten

Categorie instrumenten	Doelstellingen met betrekking tot onder andere:
Product	Kwaliteit Klachtenaantallen en -afhandelingstijd Assortiment en productinnovatie
Prijs	Prijsperceptie (-beleving) Prijsniveau Marge- en omzetgroei
Plaats (distributie)	Verkrijgbaarheid Numerieke distributie Gewogen markt bereik Afzet-/omzetaandeel
Promotie (communicatie)	Attitude (-componenten) Merkbekendheid Imago, reputatie Positionering
Personeel	Effectiviteit Bereikbaarheid (telefonisch) Bezoekfrequentie

1.3.4 Definiëren van de markt met behulp van het Abell-diagram

De meeste ondernemingen kennen een veelheid van activiteiten al dan niet in SBU's ondergebracht. AkzoNobel kent bijvoorbeeld binnen zijn coatings-activiteiten verschillende SBU's voor onder andere vliegtuiglakken, autolakken, DHZ, enzovoort. Elk van deze SBU's bewerkt een totaal verschillende markt met een andere dynamiek. Het zal daarom vaak nodig zijn per SBU verschillende strategische marsroutes te definiëren.

Hierna gaan we eerst in op het omschrijven van de business definition.

Daarna verdiepen we ons in de verschillende factoren bij de bepaling van de business definition. Ook komt het definiëren van de business scope (huidige activiteiten) aan de orde. Vervolgens gaan we kort in op het maken van meerdere PMT-modellen. We plaatsen opmerkingen en kritiekpunten bij het business definition model van Abell. Ten slotte bespreken we enkele andere hulpmiddelen bij het bepalen van de business definition.

Omschrijven van de business definition en business scope

De klassieke bedrijfskundige literatuur verwijst naar de product-marktkoppeling.

Markt

Strategische opties werden in het verleden dan ook steeds in het verlengde gedacht van de twee dimensies 'markt' en 'product': penetratie, productontwikkeling, marktontwikkeling en diversificatie. Denk hierbij aan de groeistrategieën van Ansoff (zie de subparagrafen 1.5.1 en 10.1.1). In 1980 schonken Abell en Hammond de marketingliteratuur een schitterend model voor het definiëren van een markt. Volgens het Abell-model bestaat een markt uit: afnemersgroepen die verschillende behoeften hebben die voor de verschillende afnemersgroepen weer anders kunnen zijn en die behoeften kunnen op verschillende manieren vervuld worden. Abell noemt die verschillende manieren 'technologies' wat daarna in het Nederlands de term technologieën kreeg: een verwarrende vertaling; met techniek heeft het niets te maken. In feite moet voor 'technologieën' worden gelezen: verschillende alternatieve – met elkaar concurrerende – manieren om een behoefte te vervullen.

Deze drievuldigheid van afnemersgroepen, behoeften en technologieën is de kern waaromheen de 'business' van de SBU wordt opgebouwd.

Business definition

Met de business definition wordt de gehele markt gedefinieerd waarin een onderneming opereert. (overigens gebruikt NIMA in plaats van business definition hiervoor ook de term 'domain'; de term 'domain' komt in het Abell-model niet voor)

'Domain'**Business scope**

Daarnaast is er de term business scope; dit is het deel van de gehele markt waarop een onderneming daadwerkelijk opereert. Het model van Abell is een uitstekend hulpmiddel bij de vraag: 'Wat is eigenlijk mijn markt?' Het doel van het model van Abell is: vertrekpunt voor strategische marketingplanning. De vragen daarbij zijn: moet ik binnen mijn huidige business scope blijven of moet ik mijn business scope uitbreiden? Of is mijn huidige business scope misschien zelfs al te ruim gedefinieerd en moet ik die inkrimpen? Maar ook: waarom is de business scope van mijn concurrent anders? Moeten wij de concurrent daarin volgen? Of juist niet? Hiermee is het zeer nuttig voor creatieve discussies en is het een krachtig instrument bij analyse en planning.

Kritische vragen bij het definiëren van 'mijn markt' (In welke markt zit ik eigenlijk? What business are we in?) voor elke SBU in de onderneming zijn bijvoorbeeld:

- Op welke marktruimten – de concurrentie in aanmerking genomen – zal het strategisch beleid zich concentreren?
- Wat zijn de schaalgrootten en andere gevolgen van de vermoedelijke omvang van de 'PMTC's'?
- Welke specifieke doorslaggevende elementen zullen de PMTC's maken?
- Wat is onze relatieve macht in de gegeven PMTC's in vergelijking met de huidige en toekomstige concurrenten?
- Wat zijn de voornaamste kansen op vernieuwing als de definitie van de PMTC's moet worden aangepast?
- Wat zijn de voornaamste trends die de concurrentiekracht van deze PMTC's beïnvloeden?

Het bepalen van de business definition is het uitgangspunt van strategische marketingplanning. Dit essentiële begin moeten we niet te algemeen aanpakken of vanuit een 'dit doen we wel even'-houding, want dat is dikwijls de oorzaak voor de zogenoemde marketing myopia (marketingbijziendheid) waardoor de markt te beperkt wordt gedefinieerd. Hierdoor kunnen toekomstige ontwikkelingen en strategische mogelijkheden over het hoofd worden gezien. Een daarbij vaak genoemd voorbeeld is de fotorolletjesindustrie die volledig is weggevaagd door de digitale camera.

Marketing myopia

Marketing Myopia

Of de vaak als voorbeeld genoemde fotorolletjesindustrie een goed voorbeeld is van **marketing myopia**, is nog maar de vraag: het forse researchcentrum van Kodak beschikte al in 1995, toen er nog helemaal geen digitale camera's waren, over een grote hoeveelheid patenten voor digitale fotografie en men had een goed werkend model van een digitale camera ontwikkeld. De directie van Kodak was echter van mening dat een digitale Kodakcamera de op dat moment zeer winstgevend fotorolletjesbusiness zou cannibaliseren en verbood de productie. In 2005 kwamen digitale camera's massaal op de markt en introduceerde ook Kodak een digitale camera. Maar toen was het te laat. Had Kodak succesvol een digitale camera

op de markt kunnen brengen? Het is dezelfde vraag als: had Shell tien jaar geleden niet de elektrische auto moeten ontwikkelen? En: moet Shell geen elektriciteit gaan verkopen voor elektrische auto's? Marketeers moeten niet bijziende zijn, maar ze moeten ook realistisch blijven en men moet de markt ook weer niet té ruim definiëren; het is erg riskant om buiten je core competence te treden. Apple is hiermee tot twee keer toe bijna failliet gegaan. Zit KLM in de markt van transport en moet men dan ook maar treinen, vrachtauto's en schepen gaan exploiteren? Dat lijkt niet erg verstandig. Zit KLM in de markt van vakantiegangers? Dan zou men ook vakanties aan kunnen bieden en een reisbureau op kunnen zetten.

Marketing myopia treedt op, als we vooral gangbare en vertrouwde paden bewandelen en ons door concurrenten laten leiden. Om marketing myopia te voorkomen, moet de onderneming klantgeoriënteerd zijn met een sterke 'eigen' visie.

Factoren bij de bepaling van de business scope in de business definition

In het model van Abell zijn de dimensies dus als volgt:

- 1 De probleemoplossende functie (P): 'In welke behoeften moet worden voorzien. Wat wil de afnemer nou eigenlijk echt? Welke problemen moeten worden opgelost? Welke factoren bepalen wel of niet kopen?'

Probleemoplossende functie (P)

Is één business definition toereikend?

Bij het kopen van een pak koffie zullen in de consumentenmarkt de volgende behoeften een rol kunnen spelen: smaak/past het in mijn koffiezetapparaat/prijs/verpakking. Maar bij datzelfde pak koffie spelen bij de supermarkt andere behoeften zoals stapelbaarheid, omloopsnelheid en marge – hele andere behoeften dus. Maar de supermarkt moet wel degelijk rekening houden met de behoeften van de consument, want anders gaat die elders kopen. Omdat de behoeften daarbij zo sterk verschillen, moet in feite voor elk niveau in de distributiekolom een aparte Abell worden gemaakt: de behoeften van de producent van koffie verschillen sterk van de supermarkt en die verschillen weer sterk van die van de consument. Maar de producent van koffie moet wel degelijk rekening houden met de supermarkt en de consument. Bij de strategische planning van een koffieproducent zullen dus drie business definitions een rol moeten spelen.

Behoeften kunnen doorgaans worden onderverdeeld in economische, functionele en psychologische behoeften. In tabel 1.5 is deze onderverdeling gegeven voor particuliere autokopers. De behoeften, maar ook de belangrijkheid van de behoeften verschillen voor de koper onderling.

TABEL 1.5 Behoeften van particuliere autokopers

Economische behoeften	Functionele behoeften	Psychologische behoeften
<ul style="list-style-type: none"> • aanschafprijs • aanbiedingen/subsidie • afleverkosten • kosten accessoires • bpm, btw • wegenbelasting • WA + cascoverzekering • kosten brandstof • kosten onderhoud en reparatie 	<ul style="list-style-type: none"> • modellen/motoren • omvang/ruimte • ruimte achterbak • imperialmogelijkheden • trekvermogen • type banden • brandstofverbruik 	<ul style="list-style-type: none"> • het model • de kleur • merk (imago, status) • acceleratie (sec./100 km) • accessoires

Marktdimensie (M)

2 De marktdimensie (M): ‘Welke marktgroepen of marktsegmenten bestaan er?’ Dit is in feite een vorm van segmentatie en dat maakt de Abell-analyse ook tot een zo krachtig instrument. Te denken valt hierbij aan onderverdelingen op basis van demografische en geografische kenmerken, afnemersgedrag of soorten industrie (macro- en microsegmentatie). Of ook een onderverdeling in klanten en niet-klanten. Kortom: de markten of segmenten die men bedient en die men (nog) niet bedient. Bovendien kunnen nationale en internationale dimensies op deze as worden vermeld.

Technologie-dimensie (T)

3 De technologiedimensie (T): ‘Hoe of op welke wijze (bijvoorbeeld op welke manieren) wordt in de afnemersbehoeften voorzien?’ ‘Technologie’ moet dus zeker niet letterlijk worden genomen. Veel meer moet gedacht worden aan alternatieven, aan productgroepen waarmee aan de afnemersbehoeften kan worden voldaan; met elkaar concurrerende systemen/manieren. Als de behoefte bijvoorbeeld ‘ontspanning’ is, kan op de technologie staan: een dagje uit. Maar ook: ‘naar de bioscoop’ of ‘een nieuwe spelcomputer kopen’.

Financiële instellingen zoals de Rabobank hebben primair financiële technologieën, zoals sparen, pensioenen, verzekeringen en leningen, maar secundair ook distributietechnologieën, zoals offline (vestigingen, accountmanagers) en online. Op de T-as komen beide typen technologieën te staan.

Business definition en Business scope

Fiat maakt allerlei personenauto's. Binnen de brede business definition ‘personenauto's’ bedient Fiat verschillende segmenten van goedkope, grote/kleine/trage enzovoort auto's en heeft derhalve een grote business scope. Maar Fiat maakt geen auto's in het luxesegment, zoals BMW, Audi en Mercedes wel hebben. Het luxe segment valt dus buiten de business scope van Fiat.

Binnen de brede markt van personenauto's opereert Ferrari. Ferrari is een onderdeel van Fiat. Ze bieden een dure en snelle auto aan en bedienen daarmee minder dan 0,01% van de markt. De business scope van Ferrari beslaat dus slechts een zeer klein deel van de businessdefinitie: de gehele automarkt. Het is daarom verstandig om voor Ferrari een aparte businessdefinitie te maken van bijvoorbeeld 'de markt van sportwagens', want binnen die markt neemt Ferrari een afwijkende positie in ten opzichte van bijvoorbeeld Lamborghini, Bugatti en Porsche.

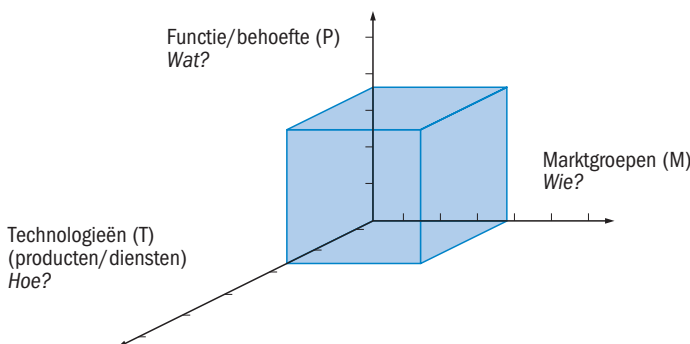
Voor autoproducent Porsche was de business scope waarschijnlijk lange tijd sportwagens. Die scope vond men misschien wat te eng, want met de Porsche Cayenne trad men buiten het sportwagensegment. En daarna kwam zelfs een Porsche SUV. Een voorbeeld van het verbreden van de business scope binnen de business definition.

Je zou kunnen zeggen dat de business definition antwoord geeft op de vraag 'What business are we in?', maar ook: 'What business could we be in?' en de business scope antwoord geeft op de vraag 'What is our current position in that market?'

In hun eerste model verstonen Abell en Hammond onder verschillende technologieën de verschillende manieren waarop in afnemersbehoeften kan worden voorzien en die ook daadwerkelijk van elkaar moesten verschillen. Bijvoorbeeld fotografieren met een camera die met filmrolletjes werkt ten opzichte van een digitale camera. Later kwamen zij op hun standpunt terug: ook verschillen op een lager abstractieniveau gelden nu als verschillende technologieën. Dat is ook terecht. Het gaat er immers om of de verschillende 'technologieën' in de ogen van de afnemer als significant afwijkend en waardevol worden ervaren. Denk bijvoorbeeld aan de 'gokmarkt': tafelspellen, gokautomaten en krasloten of aan houten raamkozijnen die worden verdrongen door kozijnen van kunststof of aluminium.

Toevoeging van de technologiedimensie is zeer begrijpelijk, omdat technologische vindingen in steeds sterkere mate om zich heen grijpen en verstorend kunnen werken op bestaande situaties. Geplaatst in een driedimensionaal assenstelsel ontstaat een kubus. Figuur 1.9 geeft deze dimensies schematisch weer.

FIGUUR 1.9 Business definition met behulp van het model van Abell



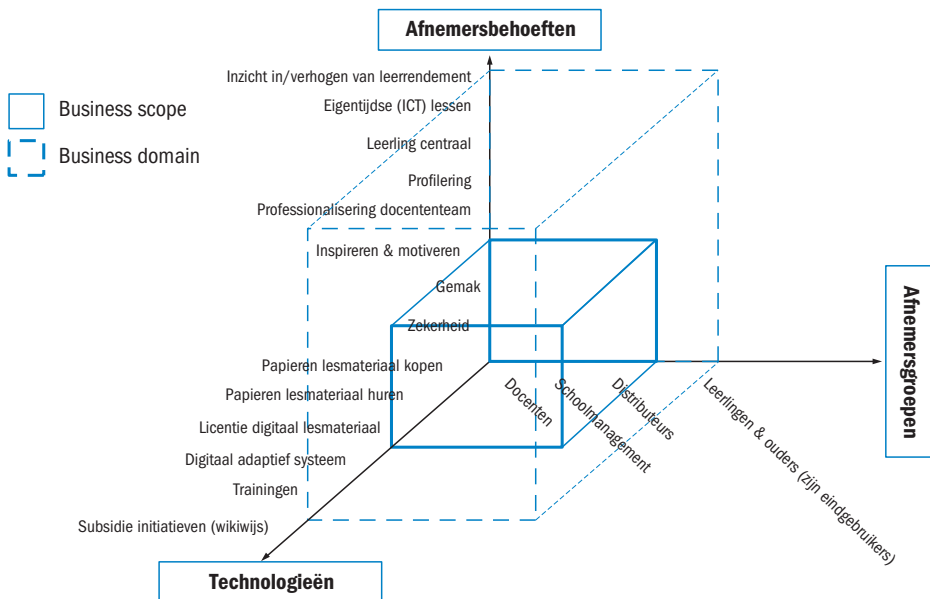
Zwijberg

Zwijberg is een uitgever van schoolboeken. Zwijberg opereert in de markt van onderwijs en richt zich daarbij op scholen. Deze markt is voor het basisonderwijs en het voortgezet onderwijs volledig door het ministerie van Onderwijs gereguleerd. Exact is voorgeschreven wat het kennisniveau van een leerling op een bepaald moment moet zijn en daarop wordt ook getoetst: de behoeften. Naast deze primaire behoeften van kennis spelen voor de school het gemak en zekerheid van de leermethode een belangrijke rol bij keuzes. Voor mbo, hbo en universitair onderwijs gelden de strikte richtlijnen van de overheid niet of veel minder en zijn daarom als andere

markten te zien of als andere segmenten/afnemersgroepen. Binnen die segmenten spelen docenten, schoolmanagement en distributeurs een grote rol. Schoolboeken zorgen ervoor dat de leerling op een bepaald toetsmoment over de verplichte kennis beschikt. De manier waarop die kennis wordt verkregen ligt niet vast en daarin is de uitgever van schoolboeken vrij. Hiermee komen we op de technologie-as: de kennisoverdracht kan via papieren lesmateriaal, via digitaal lesmateriaal, online, offline, enzovoort. Het lesmateriaal kan worden gekocht of geleased en op deze manier is de technologie-as eindeloos uit te breiden.

Het model in figuur 1.9 biedt ook een krachtige communicatieve werking: door de business scope binnen de business definition in één overzichtsplaatje samen te vatten, is voor iedere manager en werknemer duidelijk waar de organisatie voor staat (= de huidige business scope) binnen alle (ook potentiële) mogelijkheden in de afgebakende markt (= business definition). De complexiteit van de organisatie wordt hierdoor ook meteen duidelijk. Figuur 1.10 toont in de kubus de business scope van Zwijberg binnen de 'grote' kubus van de business definition.

FIGUUR 1.10 Business scope en Business definition van Zwijberg



Een ander groot voordeel van deze visualisatie van de business scope is dat zij ook de potentiële groeimogelijkheden voor een onderneming toont. Bij een goede invulling van de drie assen ontstaat namelijk een denkraam voor het identificeren van mogelijkheden die een onderneming kan inzetten voor de noodzakelijke continuïteit van de bedrijfsvoering in de toekomst. In dit denkraam kan men zich de volgende vragen stellen:

- Welke afnemersgroepen met dezelfde behoeften als de bestaande afnemersgroepen bedienen we nog niet? (uitbreiding van afnemersdimensie) Deze vragen gelden voor behoeftedimensie en technologiedimensie.
- Welke bestaande afnemersgroepen die we nu bedienen zouden we beter niet meer kunnen bedienen (bijvoorbeeld vanwege geringe marges)? Dit is een beperking van de scope op de afnemersdimensie.

Er kan nu op basis van de business definition inhoud gegeven worden aan de business scope en de ondernemingsmissie door te kijken naar, respectievelijk te kiezen op basis van afnemers (M-as), afnemersfuncties (P-as), gebruikte technologie en mate van segmentatie oftewel de markt opdelen in van elkaar verschillende marktdoelgroepen (een cel is te beschouwen als een marktsegment).

Segmentatie

Via de business scope kan inzicht worden verkregen in de marktpositie van de onderneming in de markt en in alternatieve ontwikkelingsrichtingen. De geïdentificeerde business scope waarin de organisatie opereert, geeft immers de bedrijfstak(ken) aan waarbinnen men met de actuele concurrentie te maken heeft. De niet-bediende, dus potentiële segmenten vormen een uitgangspunt voor een analyse van die markt.

Wanneer in de analysefase kan worden achterhaald wat de business scope is van de belangrijkste concurrenten in die segmenten, worden ook de potentiële mogelijkheden zichtbaar.

Alternatieven op de technologie-as geven voor een belangrijk deel de concurrentie van substituten weer.

De business scope moet ten slotte ook concreet worden gemaakt. De marktomvang moet per PMT-combinatie worden bepaald, alsmede de markttrends, kortom een externe en een interne analyse. Op M- en T-niveau is dat goed mogelijk. Een voorbeeld hiervan is gegeven in tabel 1.6.

TABEL 1.6 Businessdefinitie en business scope van een gespecialiseerde verffabrikant

Technologie/ marktgroepen	1 Oplosmiddelrijke verf	2 Oplosmiddelarme verf	3 Oplosmiddelarme watergedragen verf	4 Watergedragen muurverf	Totaal in tonnen en ontwikkeling
1 Autoreparatie	+++	+	n.v.t.	n.v.t.	6.181 ↑
2 Bouw*	++	++	++++	++++	114.986 →
3 Doe-het-zelf	+	+	++++	++++	70.120 ↓
4 Industrie	+++	+	+/-	n.v.t.	14.341 ↓
5 Scheepsbouw	+++	+	+/-	n.v.t.	9.008 ↓
6 Staalconservering	+++	++	n.v.t.	n.v.t.	10.467 ↓
Totaal 2008				n.v.t.	225.103 (-5%)

* De bouwsector is de business scope van de ondernemer.

Business scope**Het correct definiëren van de business scope**

Definiëren van de business scope vraagt beantwoording van een aantal vragen.

De gehanteerde segmentatie van de afnemersbehoeften (P-as) dient onderling daadwerkelijk onderscheidende behoeften weer te geven.

Dezelfde criteria gelden voor de afnemersdimensie (M-as) en de technologiedimensie (T-as) Alleen dan is sprake van werkelijk verschillende marktsegmenten.

Als dit het geval is, moet de vraag worden beantwoord of de segmentatie binnen de huidige scope correct is uitgevoerd:

- Welke voordelen ontstaan er uit sanering van de M-as (samenvoegen van segmenten, contrasegmentatie) langs de drie genoemde dimensies?
- Zijn er kostenvoordelen (efficiëntie en effectiviteit) te behalen? Hierbij valt te denken aan schaalvoordelen en leercurve-effecten. Vaak leidt een brede definiëring van afnemersgroepen tot kostenvoordelen in de productie, een brede definiëring van de afnemersfuncties leidt tot distributie- en marketingvoordelen. Hoe verschillend zijn de eisen aan kennis, productie, service enzovoort in elk van de cellen van de afnemers/functie/technologie-kubus? Kortom: is er sprake van synergie tussen de verschillende deelmarkten? Als extreem voorbeeld zou Fiat kunnen besluiten om niet meer meerdere merken en tientallen verschillende modellen te produceren, maar zich te beperken tot slechts enkele massaproducten.

Als binnen de business scope onvoldoende groeimogelijkheden aanwezig zijn, dan ligt uitbreiding van de business scope voor de hand. Er zijn dan volgens Ansoff (zie ook de subparagrafen 1.5.1 en 10.1.1) de volgende groei-strategieën mogelijk:

- marktontwikkeling: uitbreiding van de M-as
- technologieontwikkeling: uitbreiding van de T-as
- marktpenetratie: uitbreiding van de P-as
- diversificatie: uitbreiding van de M- en T-as

De businessdefinitie moeten we ook kwantificeren: wat is de omvang nu en in de toekomst? Een voorbeeld is gegeven in tabel 1.6, waarin de mogelijkheden van de M- en de T-as zijn aangegeven.

Maken van meerdere PMT's

Zoals eerder opgemerkt wordt het definiëren van de business binnen de ruimte van het Abell-model moeilijk wanneer de afnemersgroepen – bijvoorbeeld consumenten, bedrijven en overheid – sterk van elkaar verschillen op het gebied van de behoeften, en de manieren waarop die behoeften vervuld kunnen worden (de technologieën) ook sterk gaan verschillen. Er ontstaan dan totaal verschillende grootheden die niet meer in een model te ‘vangen’ zijn of het wordt een chaotisch en niet meer zinvol te gebruiken model.

Het wordt nog onoverzichtelijker wanneer verschillende fasen in de bedrijfskolom in een business definition gevangen moeten worden. Denk bijvoorbeeld aan een verffabrikant die te maken heeft met groothandelaren en bouwmarkten, schilders, doe-het-zelvers, beheerders in de utiliteitsbouw en architecten (beslissers). Al deze groepen hebben heel verschillende behoeften (de bouwmarkt wil omzet/marge, de schilder wil sneldrogende verf, de beheerder wil een duurzaam resultaat enzovoort).

Groeistrategieën**Marktontwikkeling****Technologieontwikkeling****Marktpenetratie****Diversificatie**

De oplossing in zo'n situatie is het maken van meerdere Abell-modellen voor de verschillende fasen. Bijvoorbeeld een voor de handel, een voor de gebruikers en een voor de beheerders/beslissers. Dit is belangrijk voor een industrie om de behoeften van de klanten van haar directe klanten te kennen. Tata Steel levert metaalplaten aan bijvoorbeeld blikfabrikanten die daaruit weer blikjes maken. Voor Tata Steel is het dan van groot belang zich intensief te verdiepen in de behoeften van Coca-Cola, winkelketens, consumenten en overheden (bijvoorbeeld in verband met de afvalproblematiek).

Opmerkingen en kritiekpunten bij het business definition model van Abell

Bij Abell's business definition model kunnen we de volgende kanttekeningen plaatsen:

- Er is al opgemerkt dat per fase in de bedrijfskolom in feite een aparte business definition moet worden gemaakt, omdat de afnemers, de behoeften en de technologieën vaak zeer verschillend zijn.
- Als bezwaar wordt aangevoerd dat het een statisch model is. Afhankelijk van de groei van de markt kan het nuttig zijn om als extra dimensie de tijd toe te voegen: verandert de business scope en misschien zelfs de business definition in de toekomst? Het begrip vernieuwingen speelt hier een doorslaggevende rol. Nieuwe technologieën zijn bijvoorbeeld in de elektronica geen lang leven beschoren, maar anderzijds zijn ook technologieën met een looptijd van twintig jaar (bijvoorbeeld energiecentrales) geen uitzondering. Iets dergelijks geldt bijvoorbeeld bij onderzoek naar exploratie van nieuwe oliebronnen.
- In combinatie met een analyse van de concurrenten (bijvoorbeeld de concurrentiedichtheid per PMTC-cel) of in combinatie met een portfolioanalyse neemt de waarde van het model enorm toe. Deze elementen kunnen na afloop van de externe en interne analyse (die hierna zal volgen) zeer goed met het Abell-model worden gematcht, bijvoorbeeld bij het bepalen van opties en het bepalen van een nieuwe strategie. Al die analyses worden uitgevoerd wanneer eerst de businessdefinitie is bepaald.

Zoals voor andere modellen ook geldt, dient per planningseenheid, bijvoorbeeld per land, het model van Abell als uitgangspunt voor strategische planning te worden genomen. Vaak is de business scope in het 'thuisland' groter dan in andere landen.

1.4 Analyseren van de markt en de concurrentiepositie

Nadat de business scope binnen de business definition is gedefinieerd, kan begonnen worden met de situatieanalyse: hierbij wordt zowel de marktomgeving (externe analyse) als de organisatie zelf in die markt (interne analyse) geanalyseerd.

Het doel van externe analyse is inzicht te verkrijgen in de markt. Wat zijn de belangrijkste factoren die de concurrentiepositie van de businessunit beïnvloeden? Uiteindelijk volgt een samenvatting: wat zijn de kansen en bedreigingen die voortvloeien uit de externe analyse? En wat zijn de kritische succesfactoren (KSF's)?

Situatieanalyse

Het doel van interne analyse is om een evaluatie uit te voeren van de gevoerde strategie en de prestaties van de businessunit. Na een grondige analyse is het resultaat: inzicht in de eigen sterkten en zwakten ten opzichte van de concurrentie, een helder beeld van de concurrentiekracht. De prestatie van de marketingafdeling verdient hier speciale aandacht: zaken als afnemersvredeheid/loyaliteit, segmentatie en positionering en de kwaliteit van de marketingmixelementen moeten onder de loep worden genomen. Per saldo: is er een core competence (kerncompetentie) en zijn er duurzame concurrentievoordelen?

In deze paragraaf gaan we eerst in op kerncompetentie en concurrentievoordeel. Vervolgens komen de kritische succesfactoren aan de orde. Ten slotte bespreken we summier de SWOT-analyse en het bepalen van het kernprobleem.

1.4.1 Kerncompetentie en duurzaam concurrentievoordeel

Een belangrijk doel van de situatieanalyse is het boven water halen van de KSF's en de core competence. In analogie aan voetbal: KSF's zijn minimeisen om aan de competitie in een bepaalde markt mee te kunnen doen: het beschikken over een elftal met voldoende capaciteiten. Maar om niet slechts mee te doen maar ook nog een dominante rol te kunnen spelen, om te winnen, komt er meer bij kijken: het elftal dat beschikt over de beste aanvallers of de beste verdediging heeft daarmee een overwicht op de rest. Het heeft daarmee een core competence.

Core
competence

Model van een situatieanalyse

(Hoe staat de business er nu voor?)

Externe analyse

(Factoren die niet beheersbaar zijn door de business)

- **De markt**
Omvang, groei, trends
Bestaat de markt uit segmenten?
- **Concurrentie**
Definieer in termen van Porter's vijfkrachtenmodel
- **Toeleveranciers**
Kanaalcontrole? Allianties?
- **Afnemersmacht?**
Kenniss? Concentratie? Bundeling?
- **Distributie**
Kanaalcontrole; direct/indirect
- **Beïnvloeders (stakeholders)**
Macrofactoren; groepen op de M-as van het Abell-model

Samenvattend:

- **Wat zijn de belangrijkste kansen en bedreigingen?**
Factoren die een belangrijke impact gaan hebben op de business
- **Wat zijn de KSF's?**
Door de markt opgelegde 'eisen' die randvoorwaarden zijn om mee te kunnen doen

Interne analyse

(Factoren die wel beheersbaar zijn door de business)

- **De markt**
Afzetverloop; marktaandelen; beleid; strategie; organisatie; marketingmix; portfolioanalyse
- **Afnemers**
Wie zijn mijn afnemers en waarom kopen ze bij mij?
Value chain; outside-in/inside-out
- **Distributie**
Zit ik in het goede kanaal? Logistics, vertegenwoordiging; kanaalcontrole
- **Financiën**
Winstmarges, ROS, RTV, REV

Samenvattend:

- **Wat zijn de belangrijkste zwakke en sterke punten?**
Als benchmark steeds de concurrentie
- **Is er een core competence?**
Beschikt de business over bekwaamheden waarmee men een duurzaam concurrentievoordeel kan behalen en dat door de markt als onderscheidend wordt gezien?

Volgens het NIMA Marketing Lexicon is een core competence of kerncompetentie door Hamel en Prahalad (1996) gedefinieerd als 'het collectief leerproces in de organisatie, speciaal met betrekking tot het coördineren van diverse productievaardigheden en het integreren van diverse technologieën'. Een mond vol. Beter begrijpelijk is: 'unieke bekwaamheden en vaardigheden (t.o.v. de concurrentie) waarover een onderneming beschikt en waardoor men succesvol kan opereren in bepaalde markten.'

Kerncompetentie

1

Volgens deze redenering moet een kerncompetentie vrijwel vanzelf leiden tot een duurzaam concurrentievoordeel; een sterke positie in de markt.

Voor het behalen van een duurzaam concurrentievoordeel in een bepaalde markt moet de onderneming aan drie saillante kenmerken voldoen:

- 1 Zij geeft een duidelijke meerwaarde aan de product benefits, zoals die door de afnemer worden gepercipieerd. Ofwel: men onderscheidt zich op een aantal door de klant belangrijk gevonden attributen.
- 2 Zij is moeilijk imiteerbaar door concurrenten. Althans niet op korte termijn. (Een patent is daarbij bijvoorbeeld een hulpmiddel.)
- 3 Dit voordeel is duurzaam in het licht van veranderingen in de omgeving (bijv. nieuwe technologische ontwikkelingen).

Kerncompetentie en duurzaam concurrentievoordeel zijn twee begrippen die door elkaar heen in marketing(examens) worden gebruikt. Kerncompetentie (core competence) en duurzaam concurrentievoordeel (sustainable competitive advantage -SCA) zijn in feite ook twee kanten van dezelfde medaille: het ene volgt uit het andere. Het is duidelijk dat een organisatie die een product kan aanbieden dat door de afnemer zeer wordt gewaardeerd en dat door de concurrentie moeilijk kan worden geïmiteerd, daardoor een concurrentievoordeel zal halen. En zo iets komt niet uit de lucht vallen: deze organisatie moet dan wel over bijzondere en unieke bekwaamheden beschikken en dus een kerncompetentie bezitten.

Duurzaam concurrentievoordeel

Maar wat is nou duurzaam?

Apple bracht met de iPhone een fraai product op de markt dat door de afnemers zeer werd gewaardeerd. Maar gelijktijdig kwam HTC met een qua hardware vrijwel identiek product. LG, Nokia en Samsung hadden één jaar nodig om met iets vergelijkbaars te komen. Is hier nu sprake van een core competence van Apple en een duurzaam concurrentievoordeel? Want hoe duurzaam was de voorsprong van Apple nu? Toen de concurrent eindelijk met een vergelijkbaar gadget kwam, lanceerde Apple versie 2 en stond de concurrent weer op achterstand en deze truc werd hierna steeds herhaald. Bij Apple is dus geen sprake van een éénmalige toevallige voorsprong maar van 'een collectief leerproces in de organisatie, speciaal met betrekking tot het coördineren van diverse productievaardigheden en het integreren van diverse technologieën'. Apple past de unieke combinatie van een intuïtieve bediening en een fraai design ook toe in zijn iPad en Mac-computers. En gebruikt iTunes inmiddels voor software, songs, boeken, Apple TV en andere producten. Apple voldoet hiermee volledig aan de drie eisen van een kerncompetentie en duurzaam concurrentievoordeel.

Maar bedrijven als Apple zijn uitzonderingen: het blijkt heel moeilijk om een duurzaam concurrentievoordeel te behalen.

Duurzaam concurrentievoordeel

Als voorbeelden van duurzame concurrentievoordelen kunnen worden genoemd:

- exclusieve technologie, waarmee zich in kwaliteit onderscheidende producten tot stand komen, die zo mogelijk ook nog door een patent worden beschermd (Apple, Google)

Maar het hoeft zich beslist niet tot technologie te beperken. Een duurzaam concurrentievoordeel kan ook worden bereikt door:

- efficiënte productiemethoden die leiden tot kostenvoordelen (Qualcomm in China waar o.a. de iPhone wordt geassembleerd)
- het hebben van een onderscheidend distributiesysteem (FedEx en UPS)
- het bezitten van objectieve (door marktonderzoek verkregen) kennis van, zoals van de afnemersorganisatie, de afnemerswensen en de beslissingsstructuur (Amazon)

1.4.2 Kritische succesfactoren

Volgens het NIMA Lexicon is een kritische succesfactor een bekwaamheid of een middel dat van doorslaggevend belang is voor het succesvol kunnen opereren op een markt.

Dat is een uiterst vaag begrip. Frambach en Nijssen zijn beduidend helderder: 'KSF's zijn de eisen die door de markt worden gesteld aan een onderneming om op succesvolle wijze in een markt te kunnen opereren.'

We onderscheiden twee groepen van kritische succesfactoren of succesbepalende factoren, namelijk de zogenoemde:

- hygiënische kritische succesfactoren
- visionaire kritische succesfactoren

Hygiënische kritische succesfactoren

Hygiënische kritische succesfactoren zijn minimumeisen die door de markt worden bepaald: als je er niet aan voldoet, ben je kansloos. Hygiënische succesfactoren zijn bijvoorbeeld:

- een bepaalde minimum kwaliteit van producten zoals die in richtlijnen en specificaties is vastgelegd
- registraties, onder andere voor auto's en medicijnen
- het bezitten van certificeringen en keurmerken
- het beleid dat door een onderneming kan zijn geformuleerd voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Een bedrijf dat hieraan niet voldoet hoeft bij deze onderneming geen offerte in te dienen.

Hygiënische succesfactoren voor een uitgever van dagbladen zijn bijvoorbeeld stovingvrije drukpersen en een goed geolied bezorgersnetwerk. Als niet aan die voorwaarden wordt voldaan is het vlug afgelopen.

Visionaire kritische succesfactoren

Visionaire kritische succesfactoren zijn voor de continuïteit van de organisatie niet van direct doorslaggevend belang, maar wel voor het succes ervan op langere termijn. Visionaire kritische succesfactoren zijn te beschrijven als voorwaarden waaraan een onderneming moet voldoen om ook in de toekomst succesvol te kunnen zijn.

Het betreft succesfactoren die medewerkers en klanten mobiliseren, motiveren, waar ze voor gaan en die teamvorming bevorderen. Invulling van visionaire kritische succesfactoren leidt tot:

- een flexibele organisatiehouding
- een integrale uitwisseling van informatie
- een proactieve klantenbenadering en -oplossingen
- optimale interne processen

Voor de dagbladuitgever behoren tot de visionaire succesfactoren een feilloos werkend correspondentennetwerk, een helpdesk voor klachtenafhandeling als niet op tijd wordt bezorgd en een CRM-database (CRM = customer relationship management) voor een klantenloyaliteitsprogramma. Visionaire kritische succesfactoren zijn een unieke uitgeknipte mix van middelen, vaardigheden en capaciteiten. Een goede invulling van visionaire kritische succesfactoren resulteert in duurzame concurrentievoordelen en core competences. Analyse van de visionaire kritische succesfactoren behoort tot de interne analyse.

KSF's en Johan Enschede

Johan Enschede in Haarlem is een drukkerij die beschikt over unieke kennis en kunde op het gebied van beveiliging van drukwerk. Tot de komst van de euro in 2001 drukte Johan Enschede alle Nederlandse bankbiljetten. In tegenstelling tot bijvoorbeeld de Amerikaanse dollar golden de guldenbiljetten onder valsemunten als niet na te maken. In 1996 werden door de Europese Centrale Bank in Frankfurt als voorbereiding op de introductie van de eurobiljetten door de diverse Nationale Banken (waaronder de Nederlandse Bank) de specificaties voor het drukken vastgesteld. In die specificaties werden de te gebruiken soorten papier, de soorten inkten en de beveiligingskenmerken voor de eurobiljetten exact en in detail vastgelegd. Voor een drukkerij waren dit de hygiënische KSF's, om hiermee kans te maken op een drukorder van een Nationale Bank. De specificaties voor de eurobiljetten op onder andere het gebied van beveiliging waren minder diepgaand dan het niveau waarop Johan Enschede kan beveiligen; tenslotte zouden meerdere drukkerijen in diverse landen aan deze specificaties moeten kunnen voldoen en niet slechts één enkele drukkerij met unieke kennis. Toen de drukorders in 2000 daadwerkelijk werden gegeven stond Johan Enschede vrijwel met lege handen: de unieke kennis van Johan Enschede bleek niet nodig en voor simpele bankbiljetten bleek Johan Enschede te duur, want daar had men zich niet op ingesteld. Johan Enschede voldeed dus niet aan de hygiënische KSF's. Hoe kon Johan Enschede zich zo laten verrassen? De hygiënische KSF's waren immers al jaren bekend? Blijkbaar voldeed Johan Enschede niet aan de visionaire kritische succesfactoren zoals 'integrale uitwisseling van informatie, een proactieve klantenbenadering en -oplossingen en optimale interne processen', want anders had men geweten wat er ging komen. Johan Enschede is vorig jaar maar net van een faillissement gered.

1.4.3 SWOT-analyse en het bepalen van het kernprobleem

Nadat voor een onderneming de uitgangspunten zijn vastgesteld aan de hand van de volgende vragen 'Wat is eigenlijk onze business (business definition en business scope)? Wat is de missie en visie? Wat zijn de doelstellingen?', kan worden begonnen met de situatieanalyse die antwoord geeft op de vragen: 'Hoe ziet de markt eruit waarin we opereren en hoe doen we het in die markt?' De situatieanalyse geeft antwoord op de vraag: 'Wat is de SWOT-status van de onderneming?'

SWOT staat voor de Engelse termen strengths, weaknesses, opportunities en threats. Strengths en weaknesses, ofwel sterktes en zwaktes, hebben

betrekking op de eigen onderneming. Voorbeelden van sterktes zijn bijvoorbeeld een sterke positie in productontwikkeling, een zeer efficiënte organisatie, een uitstekende merkbekendheid of een perfecte distributiedekking. Zwaktes kunnen liggen in te hoge kosten of een hoog verloop in personeel. Opportuniteiten en threats, ofwel kansen en bedreigingen, zijn marktomstandigheden waarop het bedrijf zelf geen invloed heeft. Het zijn factoren die gelden voor iedereen, ook voor de concurrenten. Denk bij kansen aan veranderende behoeften bij de afnemers of toenemende koopkracht. Bedreigingen kunnen nieuwe concurrenten zijn of nieuwe wetgeving. Alle sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen die uit de situatieanalyse naar voren komen (of uit zeer zorgvuldig lezen van een marketingcase) worden via een funnelproces (een trechterproces) waarbij de verzamelde informatie steeds verder tot de essenties wordt teruggebracht, ingedikt tot de belangrijkste punten uit de externe analyse (de kansen en bedreigingen en KSF's) en de interne analyse (de sterktes en zwaktes en core competences). Uiteindelijk blijft slechts de SWOT-matrix over: de hele analyse op een half A4'tje.

Nu wordt onderzocht in hoeverre en in welke mate deze factoren op elkaar inwerken: tenslotte is een kans die zich in de markt voordoet een kans voor iedereen, ook voor de concurrenten. Het wordt pas echt interessant als die kans (toevallig?) perfect matcht met een sterk punt van de organisatie. Of juist helemaal niet. Om dit proces van potentiële matches inzichtelijk te maken wordt gewerkt met de confrontatiematrix. Dit wordt getoond in tabel 1.7.

Confrontatiematrix

TABEL 1.7 Bij de SWOT-analyse en de confrontatiematrix staan vier vragen centraal

	Kansen	Bedreigingen
Sterkten	Kan deze sterkte deze kans benutten?	Kan deze sterkte deze bedreiging afweren?
Zwakten	Verhindert deze zwakte het benutten van deze kans?	Verhindert deze zwakte het afweren van deze bedreiging?

Het maken van een SWOT-analyse en een confrontatiematrix is een complex proces dat veel oefening vraagt. Er wordt uitvoerig op ingegaan in hoofdstuk 9.

Hier kan worden volstaan met de opmerking dat uiteindelijk uit een zorgvuldige analyse een paar in het oog springende aandachtspunten naar voren komen. Deze aandachtspunten worden in het marketingjargon ook wel strategische issues genoemd. Issues kunnen positief en negatief zijn. Misschien voerde het AH-management een aantal jaren geleden wel een SWOT-analyse uit en kwam men vervolgens tot de volgende issues:

- Positief: 'De klant wil steeds luxere producten, maar de producenten spelen daar niet op in. Maar wij hebben wel zelf de knowhow.' Vervolgens reageerde AH daarop door het lanceren van het premium huismerk AH Excellent.
- Negatief: 'Harde discounters zoals ALDI en Lidl halen steeds meer business weg omdat AH wordt ervaren als duur. Het is begonnen met simpele commodities, maar de klant koopt er steeds meer. Als we geen maatregelen nemen, zullen we steeds meer marktaandeel verliezen.' AH reageerde hierop met de introductie van het merk AH Basic en ook met een prijzenoorlog.

Issues

Uit de SWOT-analyse komen dus interessante mogelijke nieuwe strategieën naar boven (AH Excellent) maar er blijkt ook uit welk potentieel of reëel probleem er dreigt. Als zo'n potentiële of reële dreiging de winstgevendheid ernstig gaat aantasten en op termijn zelfs het voortbestaan van de onderneming in gevaar kan brengen, spreken we van een kernprobleem: hier moet beslist een oplossing voor worden gevonden want alle andere acties zijn dan dweilen met de kraan open. De mogelijke alternatieven zijn daarbij afhankelijk van de ernst van het kernprobleem: bij een uitslaande brand moet eerst worden geblust. Pas daarna kan worden nagedacht over het later gaan gebruiken van brandwerende materialen. In dit geval liggen de alternatieven op de tijdsas.

Startpunt van de verdere stap in het planningsproces is dus het vinden van een oplossing voor het kernprobleem. De hierna kort te behandelen modellen zijn daarvoor vaak eyeopeners.

Kernprobleem

1

1.5 Keuze van een (aangepaste) strategie

Het is voor iedereen en dus ook voor marketingmanagers onverstandig om het wiel steeds opnieuw uit te vinden; maak dus gebruik van eerder ontdekte wetmatigheden of slimme denkprocessen die gebruikt kunnen worden om een strategie op te ontwikkelen.

Een aantal modellen zijn algemeen aanvaard omdat ze ofwel door harde gegevens zijn onderbouwd ofwel omdat iedereen intuïtief de logica ervan aanvoelt. Daarnaast zijn er helaas hardnekkige modieuze modellen. We zullen ze hierna kort bespreken in chronologische volgorde. Ze komen in hoofdstuk 10 allemaal uitvoerig aan de orde.

1.5.1 De groeistrategieën van Ansoff

Igor Ansoff was professor bij vele gerenommeerde universiteiten en heeft baanbrekend veldonderzoek verricht. Hij onderzocht in de jaren zestig van de vorige eeuw waarom zo veel nieuwe producten mislukten: hij constateerde dat 80% van de productintroducties niet eens het schap bereikten en dat uiteindelijk bijna 98% van de nieuwe producten mislukten. Vervolgens onderzocht hij of er een systeem/logica achter de mislukkingen zat en welke ondernemingen wel en niet succesvol waren. Hieruit ontstond zijn beroemde magische vierkant (zie tabel 1.8) dat daarna bekend is geworden als de groeimatrix van Ansoff.

Groeimatrix van Ansoff

TABEL 1.8 Product-marktexpansiematrix van Ansoff

Markt	Product (technologie)	
	Bestaande producten	Nieuwe producten
Bestaande markten	Marktpenetratie (70%)	Productontwikkeling (15%)
Nieuwe markten	Marktontwikkeling (15%)	Diversificatie (0%)

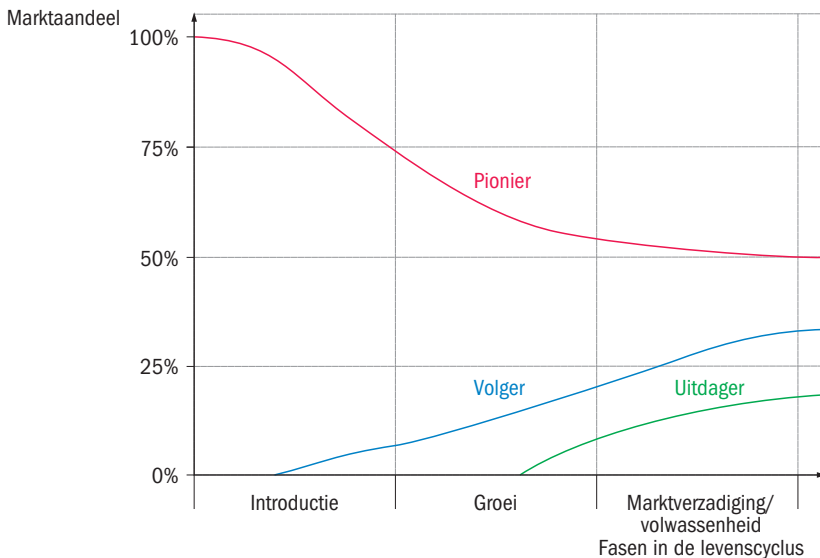
Ansoff constateerde dat drijven die reeds bestaande producten verkochten aan bestaande klanten het meest succesvol waren. De kans op succes was 70%. Onder bestaande producten verstond Ansoff ook: kleine modificaties

aan het product, zoals een andere verpakking, iets andere positionering en-zovoort. In feite hetzelfde blijven doen wat je altijd al deed maar met je tijd meegaan en intussen meer verkopen: verder penetreren in de reeds bestaande markt en/of meer gaan verkopen bij bestaande klanten. Ansoff constateerde dat de kans op succes bij het op de markt brengen van een bestaand product op een nieuwe markt 15% is. Eigenlijk wel logisch: die nieuwe markt heeft andere concurrenten en je kent de nieuwe klanten nog niet en zij kennen jou nog niet. Hetzelfde geldt voor het verkopen van een nieuw product aan bestaande afnemers: ze moeten wennen aan het nieuwe product. Bedrijven die nieuwe producten wilden verkopen aan geheel nieuwe klantengroepen waren vrijwel kansloos. Het model is 45 jaar oud maar nog springlevend: de kans op succes van een nieuw product is alleen maar kleiner geworden. De boodschap van het model is: probeer eerst meer van hetzelfde bij bestaande klanten te verkopen en kijk pas daarna naar nieuwe markten en/of nieuwe producten. Op nieuwe markten heeft men een nadeel ten opzichte van bestaande spelers. Met nieuwe producten is nog geen ervaring en marktpositie opgebouwd. Bovendien is de kans op 'kinderziekten' hoog. Marktpenetratie betekent dat je op vertrouwd terrein blijft. Daarvan ken je de KSF's als je broekzak en het ontwikkelen van een core competence is daarbij het grootst. Het Ansoff-model is gebaseerd op harde gegevens uit veldonderzoek en daarmee, naast het model van Porter het enige met een wetenschappelijke onderbouwing.

1.5.2 Marktleiderschapsstrategieën van Kotler

Kotler is naast Ansoff en Porter één van de bekendste marketinggoeroes en heeft heel veel gepubliceerd. Kotler's marktleiderschapsmodel gaat ervan uit dat innovatieve ondernemingen (die hij 'pionier' noemt) de meeste kans op succes hebben (zie figuur 1.11).

FIGUUR 1.11 Strategieën in de productlevenscyclus



De gedachte achter het model is, dat pioniers direct schaalvoordelen hebben en de marktstandaard kunnen bepalen. De marktvolger wacht af en begint pas als iets succesvol lijkt te zijn. De late toetreders kan iemand zijn uit een andere markt die daar een core competence heeft opgebouwd en dit nu uitrolt in deze nieuwe markt.

Er valt intuïtief wel wat voor het model te zeggen maar een wetenschappelijke onderbouwing ontbreekt en het model is daarom flink omstreden. In de praktijk blijken innovatieve ondernemingen zelden heel succesvol te zijn (de uitvinder van de boekdrukkunst stierf straatarm, de volger werd schatrijk) en bij de wel succesvolle zit er een uitgekiende marketingstrategie achter zodat het succes zeker niet alleen maar is toe te schrijven aan innovatie, zoals bij Apple en Microsoft. Het Kotler-model is hierdoor discutabel. De echo van Kotler klinkt door in de product-leaderstrategie van Treacy en Wiersema. De Kotler-strategieën worden uitvoerig behandeld in subparagraaf 10.1.2.

1.5.3 De generieke concurrentiestrategieën van Porter

Michael Porter is een icoon op het gebied van concurrentiestrategieën. Hij ontwikkelde het vijfkrachtenmodel, de value chain en de typologie van de generieke concurrentiestrategieën. Ze komen alle in dit boek aan de orde. De modellen van Porter worden wereldwijd regelmatig door ondernemingen toegepast, omdat ze direct praktisch toepasbaar zijn en iedereen direct het nut en de logica doorziet. Tot de algemene marketingstrategieën behoort het generieke concurrentiemodel.

Ongeveer gelijktijdig met Kotler stuurde de toen nog jonge Harvard professor Michael Porter zijn studenten de straat op om te onderzoeken waarom de ene onderneming nou succesvol is en de andere – die toch zo op het eerste gezicht hetzelfde lijkt te doen – niet. Uit de duizenden verzamelde gegevens bleek dat succesvolle ondernemingen (in termen van winstgevendheid) in hun markt ofwel een groot marktaandeel hadden ofwel juist een klein marktaandeel. Ondernemingen met een marktaandeel dat daar ergens tussenin lag waren veel minder winstgevend.

Na diepere analyse van de gegevens kwam daaruit een model naar voren (zie tabel 1.9): de ondernemingen bleken verschillende strategieën te voeren. Porter noemde dit de ‘generieke concurrentiestrategieën’.

Concurrentie-
strategieën

TABEL 1.9 Generieke concurrentiestrategieën

	Kosten	Differentiatie
Groot deel van de markt, behalve niches	‘Overall’ kostenleiderstrategie	Differentiatiestrategie
Niches	Focus kostenleiderstrategie	Focus differentiatiestrategie

Een generieke concurrentiestrategie is een strategie waarmee je je duurzaam kunt onderscheiden van concurrenten en waarmee je waarde kunt opbouwen. Een waarde die is uit te drukken in geld/winst. Dit maakt het model onderscheidend van alle andere marketingmodellen die soms vluchten in modieus gepraat. Een correct uitgevoerde Porter-strategie is uit te drukken in geld.

Dit zijn volgens Porter voor een onderneming de mogelijke generieke strategieën:

- De strategie moet ofwel gericht zijn op overall kostenleiderschap (een ongedifferentieerd product – een product dat zich niet kan onderscheiden van de concurrentie – goedkoper dan de concurrentie produceren) ofwel een differentiatie (een zich positief onderscheidend product op de markt brengen, waarvoor de afnemer meer wil betalen dan voor het product van de concurrentie).
- Daarnaast moeten besluiten vallen over de scope: wil men op alle marktsegmenten zich kunnen onderscheiden, of is men in slechts in één of enkele specifieke segmenten actief (Porter noemt dit een focus- of niche-strategie)?

Er zijn dus vier winstgevende strategieën mogelijk: overall kostenleiderschap, differentiatie of focus (differentiatiefocus en kostenfocus). Doet de organisatie van ‘alles’ wat, dus kiest zij geen duidelijke strategie, dan spreken we van ‘stuck in the middle’.

Differentiatiestrategieën zijn gebaseerd op segmenten, die verschillen in bijvoorbeeld prijs, service/ondersteuning, toegevoegde waarden, kwaliteit en design/functionaaliteit. Ook het hebben van een me-too-product voor een veel lagere prijs in een van de segmenten hoort tot differentiatie.

Wat Porter vooral duidelijk maakt, is dat een onderneming keuzes moet maken en niet zomaar alles-voor-iedereen kan betekenen, want dan eindigt het in een grijze massa; dit is wat iedereen intuïtief al wel aanvoelde. De Porter-strategieën worden uitvoerig behandeld in subparagraaf 10.1.3.

Stuck in the middle

Porter's generieke concurrentiestrategieën toegepast op Johan Enschede

Porter's generieke concurrentiestrategieën toegepast op Johan Enschede zou het volgende resultaat kunnen geven:

- 1 Bij de focus differentiatiestrategie concentreert men zich op één cel of combinatie van de PMT. In feite was dit de strategie waar Johan Enschede zich tot 2001 op richtte: zeer hoog beveiligde bankbiljetten.
- 2 Johan Enschede zou met de gedifferentieerde segmentatiestrategie een pakket van technieken voor bepaalde afnemersbehoeften in diverse marktsectoren kunnen aanbieden. Dus meerdere PMT-combinaties. Johan Enschede zou bijvoorbeeld postzegels, diploma's en ander drukwerk waaraan zeer hoge eisen voor beveiliging worden gesteld kunnen maken. Of bankbiljetten voor landen waar men wél zeer hoge eisen stelt aan de beveiliging.
- 3 Een kostenleiderschap of kostenfocusstrategie (standaarddrukwerk leveren met de laagste kostprijs in de markt) is voor Johan Enschede nu niet weggelegd. Wel geeft de markt aan dat dit noodzakelijk is om in de huidige markt weer succesvol te kunnen werken.

1.5.4 De klantwaardenstrategieën van Treacy en Wiersema

Treacy en Wiersema zijn marketing consultants. Na jaren als consultants bij bedrijven in de keuken te hebben kunnen kijken besloten ze hun ervaringen op te schrijven. Volgens het model van Treacy en Wiersema onderscheiden

succesvolle ondernemingen zich van de rest doordat ze één van de drie strategieën voeren die volgens hun model mogelijk zijn:

- *Productleadership*: het 'beste' product. Hierbij staat de wens om innovatief te zijn centraal. Met behulp van deze strategie streeft een onderneming continu naar een vernieuwing en verbetering van producten.
- *Operational excellence*: het 'voordeligste product'. Hierbij gaat het erom de klant zo weinig mogelijk kosten te laten maken. Het gaat niet alleen om geld, maar ook om de inspanning, de tijd en het gemak om het product aan te schaffen en eventueel te verwerken. Bij dat laatste wordt in B2B (business to business) wel de term 'total cost of ownership' gebruikt: Welk product is uiteindelijk het voordeligste als we alle facetten daarbij betrekken. Dus de aanschafprijs maar ook de efficiency, het afvalpercentage, het energieverbruik en allerlei andere zaken.
- *Customer intimacy*: de 'beste' dienstverlening. Hierbij staat centraal het verkrijgen van een 'intieme' en langdurige relatie met geselecteerde klanten door maximaal in te spelen op de behoeften en de eigenschappen van deze klanten en het leveren van producten en diensten 'op maat'. In B2B staat customer intimacy dan ook vaak letterlijk gelijk aan maatwerk.

Product-
leadership

Operational
excellence

Customer
intimacy

1

Een onderneming moet volgens dit model in één van de drie richtingen uitblinken en bij de andere twee richtingen even goed zijn als andere ondernemingen.

Productleadership lijkt natuurlijk op Kotler's pioniers en operational excellence lijkt wel wat op Porter's kostenleiderschap. Het grote verschil is echter dat bij operational excellence de onderneming als uitgangspunt wordt genomen en bij kostenleiderschap de concurrentie. De overeenkomst tussen operational excellence en kostenleiderschap is de hoge mate van efficiëntie in interne processen (productie, opslag, logistiek, administratie) waardoor de kosten per eenheid lager of het laagst zijn. Men spreekt daarom ook vaak van 'lean and mean'. Vooral bij industriële processen is een product dat simpel is in te passen in een productiesysteem en dan direct feilloos werkt, uiteindelijk goedkoper dan een product dat in aanschaf goedkoper was maar heel veel problemen geeft. Customer intimacy is in essentie het ontzorgen van de klant.

Het model van Treacy en Wiersema is geheel beredeneerd vanuit de onderneming: hoe kan een onderneming zich onderscheiden door waarde toe te voegen. Treacy en Wiersema brengen het model alsof ondernemingen daarvoor hebben gekozen en dat er vervolgens toevallig klanten voor blijken te zijn. De werkelijkheid is dat er klantengroepen bestaan die gevoelig zijn voor:

- innovatieve producten en daar extra voor willen betalen, of die
- vooral letten op value for money of op de (totale) kosten en daardoor kiezen voor een aanbieder die dat levert, of
- die niet tevreden zijn met een standaardproduct en precies iets willen hebben op hun specificatie en dat laten maken of die ontzorgt willen worden door een advies op maat en zich wel of niet realiseren dat daar een prijskaartje aan hangt.

Het model van Treacy en Wiersema kent geen wetenschappelijke onderbouwing en is zuiver intuïtief, maar iedereen kan in het model zichzelf herkennen als de gadgetjager die steeds de nieuwste smartphone wil hebben of als de koopjesjager die prijzen vergelijkt of als de klant die naar een duurdere winkel gaat omdat men daar betere adviezen geeft. Alle drie die smaken

kunnen in één winkelstraat aanwezig zijn voor hetzelfde product omdat deze drie klantentypen/segmenten bestaan.

Volgens Treacy en Wiersema zijn deze segmenten ongeveer even groot. De kip-eidiscussie of de ondernemingen de klantenbehoeften hebben geschapen of dat ze zijn ingegaan op bestaande behoeften is alleen academisch interessant. Het model van Treacy en Wiersema is interessant en wordt in subparagraaf 10.1.5 uitvoerig besproken.

1.5.5 Blue- en red-oceanstrategieën van Kim en Mauborgne

Kim en Mauborgne publiceerden in Harvard Business Review in 2005 een nieuw model dat ze blue ocean noemden. In het kort: ondernemingen moeten zich niet op hun huidige markt en hun huidige concurrenten richten want dat is een 'red ocean', een oceaan die rood is gekleurd door het bloed van de elkaar verscheurende haaien (concurrenten). Nee, men moet geheel nieuwe markten betreden waarop geen concurrentie bestaat, omdat men met volstrekt unieke producten komt waarmee de behoeften anders en beter worden ingevuld. Een blue ocean is een continu creatief proces, waarbij steeds aan de 'value curve' wordt gesleuteld. Daar zal iedereen het wel me eens zijn. Maar hoe kom je aan volstrekt nieuwe producten en/of volstrekt nieuwe markten? Kim en Mauborgne presenteren een checklist op basis waarvan een blauwe oceaan kan worden gecreëerd. De praktijk blijkt echter weerbarstig en de in hun boek genoemde voorbeelden zijn bij grondige analyse vaak ook toevalstreffers. Maar het model heeft echter veel publiciteit gekregen en het wordt daarom ook behandeld in subparagraaf 10.1.6.

Uit de hiervoor kort besproken modellen die sterk van elkaar verschillen en elk een andere invalshoek hebben komt naar voren dat niet één strategie 'zaligmakend' is. Maar het is erg nuttig om een uit de situatieanalyse naar voren gekomen kernprobleem te bekijken door de brillen van elk van die verschillende modellen: wat zouden Ansoff, Kotler, Porter of Treacy en Wiersema hier voor oplossing voor geven?

Nadat aan de hand van de hiervoor genoemde marketingmodellen een oplossingsrichting is gevonden voor het kernprobleem, moet de nieuwe strategische richting, de organisatiestrategie en -doelstellingen gedetailleerd worden uitgewerkt in het operationele plan, waarbij de marketingstrategie (marktsegmentatie en positionering, alsmede de marketingmix) kernbegrippen zijn.

De fasen in het operationele plan worden uitvoerig en in detail besproken in de hoofdstukken 12, 13 en 17.

1.5.6 Strategische groepen

Volgens NIMA Lexicon is een strategische groep een groep organisaties binnen een bedrijfstak met een gelijksoortig strategisch profiel, dat wil zeggen met vergelijkbare strategische kenmerken, zoals de generieke concurrentiestrategie, de business scope, het assortiment en de mate van innovativiteit. Tussen de strategische groepen geldt in het algemeen dat de concurrentiekrachten verschillen. Voor de strategische analyse betekent het, dat per strategische groep een analyse, bijvoorbeeld het vijfkrachtenmodel, moet worden uitgevoerd. Het zal duidelijk zijn dat hier sprake is van een mengvorm van de eerdergenoemde strategieën die elkaar overlappen.

Voorbeelden van strategische groepen in de luchtvaart zijn:

- 1 de global players, zoals KLM, Lufthansa, BA, Singapore Airlines en JAL
- 2 Europa's low-cost players, zoals airberlin, easyJet en Ryanair

Voorbeelden van strategische groepen in de financiële wereld zijn:

- 1 'all finance'-instellingen, zoals ING en Deutsche Bank
- 2 speciale banken, zoals Staal Bankiers, e-spaarbanken

Voorbeelden van strategische groepen in de gezondheidszorg-ziekenhuizen zijn:

- 1 algemene ziekenhuizen
- 2 academische ziekenhuizen
- 3 gespecialiseerde ziekenhuizen

De vraag die het ondernemingsmanagement moet beantwoorden is: tot welke strategische groep behoren we nu en moet dat in de toekomst zo blijven?

Waarom kiezen elk jaar 50.000 patiënten uit heel Nederland voor de Sint Maartenskliniek?

De Sint Maartenskliniek is als enige ziekenhuis in Nederland gespecialiseerd in houding en beweging. We richten ons op behandeling van alle orthopedische aandoeningen, reumatische ziekten en revalidatie na ziekte of ongeval. De kennis en ervaring van onze artsen, verpleegkundigen en therapeuten is groot doordat zij veel patiënten met eenzelfde aandoening behandelen. Zowel het orthopediecentrum als het reumacentrum zijn het grootste van Nederland. De Sint Maartenskliniek heeft topspecialisten in huis die helemaal gericht zijn op bepaalde aandoeningen. Velen hebben een internationaal erkende reputatie opgebouwd.

Voor de wervelkolomchirurgie heeft de Sint Maartenskliniek het predikaat 'center of excellence' gekregen. Bij de behandeling is een team van deskundigen betrokken. Alle behandelingen liggen vast in zogenaamde 'zorgpaden'. Er wordt voortdurend gezocht naar nieuwe en betere manieren van werken. We voeren wetenschappelijk onderzoek uit om te kijken hoe goed bestaande behandelingen werken. Daarnaast ontwikkelen we zelf nieuwe behandelmethoden.

Bron: www.maartenskliniek.nl

Strategische groepen kunnen ontstaan door:

- *Specialisatie*: hierbij gaat het om een positionering, waarbij slechts een deel van de diensten of producten in de bedrijfstak wordt aangeboden. Ryanair is hiervan een voorbeeld.
- *Exclusiviteit*: hierbij gaat het om een positionering waarbij voldaan wordt aan de meeste of alle behoeften van een specifieke groep klanten. Voorbeeld hiervan zijn de private bankiers, zoals Staal Bankiers.
- *Wijze van benadering/toegankelijkheid*: hierbij gaat het om een positionering, waarbij klantengroepen verschillend worden benaderd. Voorbeelden zijn discount versus kwaliteit, gokhal versus casino en stad versus platteland.

Een unieke positie is echter onvoldoende om een blijvend concurrentievoordeel van een strategische positie te handhaven. Strategische posities kunnen alleen in stand gehouden worden als er *trade-offs* zijn met concurrentieposities. Trade-offs zijn activiteiten waarmee de organisatie zich

Trade-offs

duurzaam kan onderscheiden van de concurrentie (bijvoorbeeld het brede en diepe assortiment van AH) en dus door de concurrentie zelf niet of moeilijk kan worden geïmplementeerd en/of niet past niet bij hun werkwijze, strategie, cultuur en dergelijke. Denk bijvoorbeeld ook aan KLM, die de low-coststrategie van Ryanair niet kan overnemen. In de blue-oceanstrategie zijn trade-offs ingebouwd. Trade-offs dwingen tot het maken van keuzes, maar vormen volgens Porter tevens een bescherming tegen concurrenten.

Samenvattend kan worden gesteld, dat een gekozen strategie versterkt wordt door:

- zo veel mogelijk unieke activiteiten aan te bieden, zodat de kans op imitatie kleiner wordt
- activiteiten die elkaar versterken of logisch op elkaar aansluiten (consistentie)
- activiteiten die elkaar complementeren
- een duidelijk onderscheid te maken tussen operationele effectiviteit en onderscheidende strategieën
- de continue investering in core competences en creatieve human resources