



Noordhoff Uitgevers

Strategische en operationele marketingplanning - Kernstof-B

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

NIMA-

Strategische en Operationele Marketingplanning

Kernstof B

Gerbrand Rustenburg (red.)

Ton de Gouw

Allert de Geus

Noordhoff Uitgevers Groningen / Houten

Vijfde druk

Ontwerp omslag: G2K Designers, Groningen / Amsterdam

Omslagillustratie: Corbis

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

Met betrekking tot sommige teksten en / of illustratiemateriaal is het de uitgever, ondanks zorgvuldige inspanningen daartoe, niet gelukt eventuele rechthebbende(n) te achterhalen. Mocht u van mening zijn (auteurs)rechten te kunnen doen gelden op teksten en / of illustratiemateriaal in deze uitgave dan verzoeken wij u contact op te nemen met de uitgever.

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.

0 1 2 3 4 5 / 15 14 13 12 11

© 2011 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 84276 5

ISBN 978 90 01 79715 7

NUR 802

Woord vooraf

Zomer 2011 verschijnt alweer de vijfde druk van *Strategische en operationele marketingplanning - Kernstof-B*. De eerste druk was met groot enthousiasme ontvangen door NIMA-opleiders en cursisten. De latere drukken zijn door meer doelgroepen geaccepteerd, zoals in de hoofdfasen van hbo-opleidingen, leergangen Bedrijfskunde en MBA-opleidingen. Ook is het boek op de bureaus van steeds meer 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.

Bij de vijfde druk zijn uiteraard de opmerkingen die door gebruikers naar voren zijn gebracht, zo veel mogelijk verwerkt. Daarmee is de praktische bruikbaarheid van het boek vergroot. De vijfde druk is hierdoor een actueel standaardwerk, met aandacht voor strategische onderwerpen, en meer dan in de vorige edities aandacht voor de internationale dimensie, business-to-business- en onlinemarketing. De volgorde van de hoofdstukken is iets gewijzigd. Zo is het onderwerp concurrentie naar hoofdstuk 2 gegaan en in hoofdstuk 10 zijn de verschillende strategieën ondergebracht.

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. In hoofdstuk 17 is een operationeel marketingplan opgenomen, een adequaat voorbeeld voor het NIMA-B3-examen. Achterin het boek is de beschrijving van alle fasen van het strategisch marketingplanningsproces opgenomen. Wij verwijzen ook naar de aan dit boek gerelateerde website www.kernstof-nima.noordhoff.nl. Op de website vindt u toetsvragen, extra opgaven, casussen, modellen die digitaal zijn te gebruiken en powerpointpresentaties. U kunt kennismaken van de exameneisen op de website www.nima.nl.

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, zomer 2011
Auteurs en de uitgever

Inhoud

1 Inleiding marketingplanningsproces 15

- 1.1 Waarom strategische planning? 16
 - 1.1.1 Strategische planning 16
 - 1.1.2 Niveaus van het planningsproces in een onderneming 17
 - 1.1.3 Strategisch marketingplanningsproces 19
- 1.2 Vertrekpunten van de onderneming 20
 - 1.2.1 Visie, missie, cultuur en waarden 20
 - 1.2.2 Doelstellingen 23
 - 1.2.3 Definiëren van de markt 25
- 1.3 Analyseren van de markt en de concurrentiepositie 34
 - 1.3.1 Kerncompetentie en duurzaam concurrentievoordeel 34
 - 1.3.2 Kritische succesfactoren 37
 - 1.3.3 SWOT-analyse en het bepalen van het kernprobleem 38
- 1.4 Keuze van een (aangepaste) strategie 39
 - 1.4.1 Groeistrategieën van Ansoff 39
 - 1.4.2 Marktstrategieën van Kotler 40
 - 1.4.3 Generieke concurrentiestrategieën van Porter 41
 - 1.4.4 Klantwaardenstrategieën van Treacy en Wiersema 42
 - 1.4.5 Blue- en red-oceanstrategieën van Kim en Mauborgne 43
 - 1.4.6 Strategische groepen 44

2 Analyse van de externe omgeving 47

- 2.1 De organisatie en haar omgeving 47
- 2.2 Meso-omgeving, waaronder het vijfkrachtenmodel 49
 - 2.2.1 Afnemers 50
 - 2.2.2 Toeleveranciers 51
 - 2.2.3 Intermediairs (distributie) 52
 - 2.2.4 Concurrenten 53
 - 2.2.5 Belangengroepen 71
- 2.3 Macro-omgeving 73
 - 2.3.1 Demografische ontwikkelingen 73
 - 2.3.2 Economische ontwikkelingen 75
 - 2.3.3 Politiek-juridische ontwikkelingen 77
 - 2.3.4 Ecologische en ethische ontwikkelingen 84
 - 2.3.5 Sociaal-culturele ontwikkelingen 86
 - 2.3.6 Technologische ontwikkelingen 93
 - 2.3.7 Strategische implicaties van de macro-omgeving 95
- 2.4 Grondige externe analyse 97
 - 2.4.1 Tien stappen voor een grondige externe analyse 97
 - 2.4.2 Analyse van relevante kansen en bedreigingen 97

3 Vraaganalyse, prognose en scenario 101

- 3.1 Vraag, markt en product 102
 - 3.1.1 Omvang vraag en markt 102
 - 3.1.2 Marktaandeelberekeningen 106
 - 3.1.3 Omvang vraag afhankelijk van marketinginspanningen 112
- 3.2 Vraagontwikkeling in de tijd: de levenscyclus 114
- 3.3 Levenscyclus: diffusie door adoptie 116
 - 3.3.1 Verspreiding en acceptatie 116
 - 3.3.2 Factoren die op de acceptatie (adoptie) van invloed zijn 116
 - 3.3.3 Relatie tussen de PLC en de adoptiecurve 121
 - 3.3.4 Strategische implicaties 121
- 3.4 Prognose en scenario 122
 - 3.4.1 Prognosemethoden 123
 - 3.4.2 Tijdreeksanalyse 126
 - 3.4.3 Opstellen van scenario's 132
 - 3.4.4 Rationele besluitvorming 137

4 Consumentengedrag 141

- 4.1 Onderzoek naar consumentengedrag 142
- 4.2 Interpersoonlijke stimuli 143
 - 4.2.1 Cultuur 143
 - 4.2.2 Referentiegroepen 148
- 4.3 Intrapersoonlijke stimuli 155
 - 4.3.1 Langdurende situationele factoren 155
 - 4.3.2 Kortdurende situationele factoren 159
 - 4.3.3 Zeer kortdurende situationele factoren 160
- 4.4 Black box 160
 - 4.4.1 Motivatie 160
 - 4.4.2 Perceptie 164
- 4.5 Attitude 166
 - 4.5.1 Attitude en marketingbeleid 166
 - 4.5.2 Componenten van de attitude 167
 - 4.5.3 Vorming van de attitude 167
- 4.6 Theorieën in het consumentengedrag 169
 - 4.6.1 klassieke hiërarchische theorie 170
 - 4.6.2 Low-involvementtheorie 170
 - 4.6.3 Dissonantie-reductietheorie 170
- 4.7 Belangrijke modellen 171
 - 4.7.1 Het klassieke vijffasenmodel (beslissingsmodel) 172
 - 4.7.2 Het model van Howard en Sheth 172

- 4.7.3 Het diffusiemodel van Rogers 174
- 4.7.4 Het model van Assael (betrokkenheid versus merkverschillen) 174
- 4.7.5 Het FCB-model (betrokkenheid versus attitude) 176
- 4.7.6 Het R&P-model (betrokkenheid versus motivatie) 177

5 Gedrag van organisaties 181

- 5.1 Industriële markt 182
- 5.2 Omgeving 185
- 5.3 Organisatie 188
 - 5.3.1 Ondernemingsactiviteiten 188
 - 5.3.2 Inkoop situaties 193
 - 5.3.3 Interne structuur 194
 - 5.3.4 Bedrijfscultuur afnemer 195
 - 5.3.5 Inkooptechnologie 196
- 5.4 Koopcentrum 202
 - 5.4.1 Functies binnen het koopcentrum 203
 - 5.4.2 Benaderen van het koopcentrum 205
 - 5.4.3 Verkoopcentrum 206
- 5.5 Industrieel koopproces 207
- 5.6 Duurzaam onderscheidende klantwaarde 210

6 Analyse interne omgeving: organisatie 215

- 6.1 Analyse van de organisatie in het algemeen 216
- 6.2 Analyse van de concurrentiepositie 216
- 6.3 Analyse van niet-financiële prestaties 226
 - 6.3.1 Marktpositie 226
 - 6.3.2 Kwaliteit van producten of diensten 226
 - 6.3.3 Afnemerstevredenheid 231
 - 6.3.4 Merkproducten 231
 - 6.3.5 R&D-output 232
 - 6.3.6 Managementsucces 233
- 6.4 Beoordeling van de organisatie: waardeketen en FOETSIE-concept 236
 - 6.4.1 Waardeketen van de organisatie 236
 - 6.4.2 Het FOETSIE-concept 242
- 6.5 Succesvolle organisatie 243
 - 6.5.1 Kenmerken van succesvol management 243
 - 6.5.2 McKinsey's 7S-model en capabilities 245

7 Marketingorganisatie en marketingfunctie 257

- 7.1 Marketingfuncties 258
 - 7.1.1 Kennisexploitatiefunctie 258
 - 7.1.2 Intermediairfunctie 259
 - 7.1.3 Coördinatiefunctie 266
- 7.2 Marketingorganisatie in beweging 266
 - 7.2.1 Eisen inzake marktgerichtheid en marketingaudit 267
 - 7.2.2 Ontwikkelingen in de marketing 269
 - 7.2.3 Veranderingsprogramma's 270
 - 7.2.4 Dienstverlening 274
- 7.3 Informatiebehoefte en marketing intelligence 276
 - 7.3.1 Cross-selling 277
 - 7.3.2 Market intelligence 278
- 7.4 Internet en direct marketing 281
 - 7.4.1 Marketingfuncties van internet 283
 - 7.4.2 Ontwikkeling in digitalisering: verschillende marketingoriëntaties 285
 - 7.4.3 Performance-indicatoren bij e-commerce 288
 - 7.4.4 Online inkopen 289
 - 7.4.5 Virale marketing 292
 - 7.4.6 Zoekmachinemarketing 295
- 7.5 Accountmanagement, klantenmanagement en CRM 297
 - 7.5.1 Accountmanagement 297
 - 7.5.2 Klantenmanagement 299
 - 7.5.3 Customer relationship management 306
- 7.6 Analyse van relevante sterkten en zwakten 313

8 Portfolioanalyse 317

- 8.1 Portfoliobenadering 317
- 8.2 BCG-analyse 321
 - 8.2.1 Cellen in de BCG-matrix 324
 - 8.2.2 BCG-strategieën 325
 - 8.2.3 Kanttekeningen bij de BCG-matrix 327
- 8.3 MABA-analyse 328
 - 8.3.1 Uitvoeren MABA-analyse 329
 - 8.3.2 Kanttekeningen bij de MABA-analyse 333
 - 8.3.3 Samenvatting BCG- en MABA-planningsmethoden 333

9 Van SWOT-analyse tot centraal probleem 337

- 9.1 Situatie-analyse 337
- 9.2 SWOT-analyse 339
- 9.3 Cross-impactanalyse 344
- 9.4 Confrontatiematrix 345
 - 9.4.1 Gap-analyse 347
 - 9.4.2 Definiëren van het centrale probleem 348
- 9.5 Problemen bij de SWOT-analyse 350

10 Van issues naar opties: het formuleren van nieuw strategisch beleid 353

- 10.1 Opties genereren via strategiemodellen 354
 - 10.1.1 Groeistrategieën van Ansoff 354
 - 10.1.2 Marktstrategieën van Kotler 360
 - 10.1.3 Generieke concurrentiestrategieën van Porter 362
 - 10.1.4 Strategy clock van Bowman 367
 - 10.1.5 Klantwaardenstrategieën van Treacy en Wiersema 368
 - 10.1.6 Blue- en red-oceanstrategieën van Kim en Mauborgne 379
- 10.2 Opties genereren via andere methoden 383
- 10.3 Van strategische issues naar strategische opties 384
- 10.4 Beoordelen van strategische opties 387
- 10.5 Strategische consequenties van de gekozen optie 391
- 10.6 Het operationele marketingplan: structuur 393

11 Marketingstrategie: segmentatie en positionering 397

- 11.1 Plaats en functie van marktsegmentatie 397
 - 11.1.1 Het begrip marktsegmentatie 398
 - 11.1.2 Opkomst van marktsegmentatie 400
 - 11.2 Het segmentatieproces 402
 - 11.2.1 Aanpak van marktsegmentatie 403
 - 11.2.2 Analyse en verdeling in relevante segmenten 404
 - 11.2.3 Analyse van de consumentenmarkt 405
 - 11.2.4 Experience marketing 411
 - 11.2.5 Analyse en segmentatie in industriële markten 413
 - 11.2.6 Strategische invulling van segmentatie 417
 - 11.2.7 De veranderende (digitale) afnemers 418
 - 11.3 Beoordeling en keuze van segmenten 419

- 11.4 Positionering 423
- 11.4.1 Unique Buying Reasons 424
- 11.4.2 Het positioneringsproces 424
- 11.4.3 Positioneringsmatrix 425

12 De marketingmix (1) 429

- 12.1 Inleiding in de marketingmix 430
- 12.1.1 Planningsniveaus binnen een organisatie 430
- 12.1.2 Hiërarchie in doelstellingen en strategieën 432
- 12.1.3 Strategische en operationele instrumentbeslissingen 441
- 12.2 Product en productmix, onder andere merken 443
- 12.2.1 Kwaliteit 443
- 12.2.2 Merken 445
- 12.2.3 Leren van afnemers 458
- 12.2.4 Productontwikkeling, een interdisciplinaire activiteit 459
- 12.3 Prijs en prijsmix 464
- 12.3.1 Prijsstrategieën 465
- 12.3.2 Prijsdiscriminatie 468
- 12.3.3 Financiering en verdienstelijking 470
- 12.3.4 Parallelimporten 470
- 12.4 Een voorbeeld van product- en prijsmix uitgewerkt 471
- 12.4.1 De marketingstrategie van Pflege 471
- 12.4.2 Product- en dienstmix van Pflege 472
- 12.4.3 Prijsmix van Pflege 473
- 12.5 Product- en prijsbeslissingen bij internationaal zakendoen 474
- 12.5.1 Productbeslissingen 474
- 12.5.2 Prijsbeslissingen 475
- 12.5.3 Vervalsingen, imitaties en plagiaten 476

13 De marketingmix (2) 479

- 13.1 Distributie 479
- 13.1.1 Marketing- en kostenoverwegingen bij distributie 481
- 13.1.2 Webwinkels in Nederland 484
- 13.1.3 Direct product profitability 486
- 13.1.4 Samenwerking en afstemming binnen de keten 488
- 13.1.5 Marketingmix van de detaillist 489
- 13.1.6 Veelbelovende nieuwe distributiekanaalen 491
- 13.1.7 Het gevaar van kanaalconflicten 492
- 13.2 Communicatie 493

- 13.2.1 Decision making unit 498
- 13.2.2 Salespromotion 499
- 13.2.3 Direct marketing 500
- 13.2.4 Social communities 501
- 13.3 Personeel of dienstverlening 504
- 13.4 De marketingmix tijdens de productlevenscyclus 508
 - 13.4.1 Introductiefase 509
 - 13.4.2 Groeifase 509
 - 13.4.3 Verzadigingsfase 510
 - 13.4.4 Neergangsfase 510
- 13.5 Distributie- en communicatiebeslissingen bij internationaal zakendoen 512
 - 13.5.1 Distributiebeslissingen 512
 - 13.5.2 Keuze van een ondernemingsvorm in het buitenland; voorbeeld: India 515
 - 13.5.3 Communicatiebeslissingen 518
- 13.6 Een voorbeeld van marketingmix 519

14 Financiële analyse 523

- 14.1 De organisatie en haar financiële omgeving 524
 - 14.1.1 Jaarrekening 524
 - 14.1.2 Doelstellingen van de organisatie 525
- 14.2 Balans en resultatenrekening 530
 - 14.2.1 Balans 530
 - 14.2.2 Resultatenrekening 535
- 14.3 Financiële kengetallen 538
 - 14.3.1 Rentabiliteit 540
 - 14.3.2 Solvabiliteit 547
 - 14.3.3 Liquiditeit 548
 - 14.3.4 Liquiditeitsbegroting 553
- 14.4 Financiële risico's en risicodekking in het internationaal zakendoen 554

15 Kosten en opbrengsten 557

- 15.1 Kosten 557
 - 15.1.1 Constante kosten 558
 - 15.1.2 Directe en indirecte kosten 560
 - 15.1.3 Algemene en bijzondere kosten 560
- 15.2 Kostensoorten 561
- 15.3 Kostprijsberekeningen 562
 - 15.3.1 Deelcalculatie 562
 - 15.3.2 Enkelvoudige opslagmethode 563

- 15.3.3 Meervoudige opslagmethode 563
- 15.3.4 Variabele kostencalculatie of direct costing 564
- 15.3.5 Differentiële kostencalculatie 565
- 15.4 Break-evenpointberekeningen 565
 - 15.4.1 Break-evenanalyse 566
 - 15.4.2 Kritische ordergrootte 568
 - 15.4.3 Zelf produceren of uitbesteden 570
 - 15.4.4 Economische ordergrootte 570
- 15.5 Investeringsselectie 571
 - 15.5.1 Terugverdienperiode-methode 573
 - 15.5.2 Gemiddelde boekhoudkundige rentabiliteit 574
 - 15.5.3 Interne rentabiliteit of interne rentevoet 574
 - 15.5.4 Nettocontantewaardemethode 575
 - 15.5.5 Customer lifetime value 576
 - 15.5.6 Aandeelhouderswaardeanalyse 578
- 15.6 Value based management 579

16 Marktonderzoek en statistische technieken 589

- 16.1 Waarom marktonderzoek? 590
- 16.2 Instrumenten voor het marktonderzoek 590
- 16.3 De organisatie van marktonderzoek in een bedrijf 595
- 16.4 Stappen in het marktonderzoek 597
 - 16.4.1 Methoden om gegevens te bewerken 600
 - 16.4.2 Exploratief of verkennend onderzoek 601
 - 16.4.3 Fieldresearch 602
- 16.5 Zelf onderzoeken of onderzoek uitbesteden? 608
- 16.6 Internationaal marktonderzoek 610
- 16.7 Statistische technieken 612
 - 16.7.1 Inleiding steekproeftheorie 613
 - 16.7.2 De z-toets bij één steekproef 623
 - 16.7.3 De t-toets bij twee steekproeven (pooled variance) 624
 - 16.7.4 De chikwadraatanalyse (χ^2 -analyse) 626
 - 16.7.5 Multidimensional scaling; de positioneringsgrafiek 630
- 16.8 Prijsonderzoek 632
- 16.9 Centrale maatstaven 635

17 Het operationele marketingplan [637](#)

17.1 Stap 1 Niveau van het plan en het bepalen van het onderwerp [638](#)

17.2 Stap 2 Strategische analyse [641](#)

17.3 Stap 3 Operationeel marketingplan [645](#)

Bijlage Het marketingplanningsproces: een tienstappenplan [652](#)

Literatuuropgave [658](#)

Register [661](#)

MARKETING



1

Inleiding marketing-planningsproces

- 1.1 Waarom strategische planning?
- 1.2 Vertrekpunten van de onderneming
- 1.3 Analyseren van de markt en de concurrentiepositie
- 1.4 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 Waaron strategische planning?

Operatieve of tactische planning

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. Voorbeelden hiervan zijn het marketingplan, het productieplan en het inkoopplan. Ondernemingen ontwikkelen daarnaast ook meerjarenplannen. Hierbij kan de planningshorizon variëren van drie tot meer dan tien jaar, bijvoorbeeld wanneer het gaat om grote(re) investeringen bij industriële ondernemingen. 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.

Strategische en operationele plannen verschillen onder meer van elkaar in tijdsduur en in mate van detaillering (zie tabel 1.1).

TABEL 1.1 Strategische planning versus tactische planning

Criteria	Strategische planning	Operatieve / 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

Langetermijnplan

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.

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.

1.1.1 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 die tot frustratie zullen leiden, wanneer omgevingsfactoren verkeerd zijn ingeschat.

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

- Er kan tijdig (proactief) gereageerd worden op gewijzigde omgevingsfactoren. Voorbeelden 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. Inmiddels is het duidelijk dat de ondernemingen die een systeem voor strategische planning hanteren, veelal de beste resultaten bereiken (zie tabel 1.2).

TABEL 1.2 Mate van formele planning, gerelateerd aan de relatieve winstresultaten en overheersende marktbenadering (in %)

Wijze van planning	% van totale steekproef	Winstresultaten ten opzichte van concurrentie		Marktbenadering	
		Beter	Niet beter	Marketing-georiënteerd	Productie- / verkoop-georiënteerd
Nauwelijks formele planning	16	35	65	33	67
Jaarlijkse budgettering	23	44	56	17	83
Jaarlijks marketingplan	13	33	67	32	68
Jaarlijks marketingplan en langetermijnplan	48	64	36	50	50
	100	52	48	38	62

- 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.

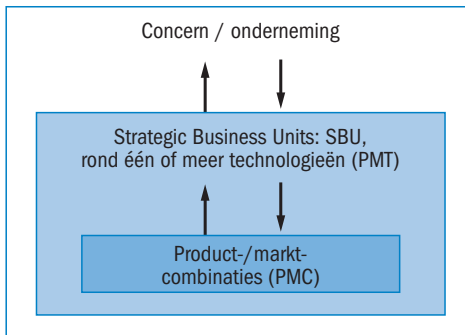
Geen enkele marketingmanager kan geheel zelfstandig beslissingen nemen over het te voeren marketingbeleid en ook geen enkele productiemanager kan alleen beslissen over productiemethoden en -processen. Beiden zijn hierbij gebonden aan doelstellingen en richtlijnen van het ondernemingsmanagement.

1.1.2 Niveaus van het planningsproces in een onderneming

Bij grotere concerns komt planning voor op drie niveaus (zie figuur 1.1):

- 1 op concernniveau: ondernemingsplanning
- 2 op SBU-niveau
- 3 op PMC-niveau

FIGUUR 1.1 Planningsniveau in een onderneming



Concernniveau: ondernemingsplanning

Uitgangspunt bij planning op concernniveau is het veiligstellen van de continuïteit van het bedrijf door bijvoorbeeld het spreiden van risico's door een portfolio van markten en productgroepen. Op concernniveau zal men zich niet alleen bezighouden met groei, fusiepartners, reallocatie van fabrieken en aanpassingen in de organisatiestructuren, maar zeker ook met langetermijnzaken zoals visie en missie.

SBU-niveau

De meeste grote ondernemingen bestaan tegenwoordig uit Strategic Business Units (SBU's). Kenmerk van een SBU is dat een dergelijke eenheid in principe over alle middelen beschikt om een eigen beleid te kunnen voeren. AkzoNobel bestaat bijvoorbeeld uit zo'n vijftien SBU's met elk een omzet van ongeveer €1 mld. De moedermaatschappij – of het 'concern' – beoordeelt elk van deze SBU's afzonderlijk, onder meer op basis van winstbijdrage, investeringen en strategische plannen. Het concern beslist over de grote lijnen voor de toekomst met betrekking tot de portfolio van activiteiten in verschillende markten, strategische allianties enzovoort.

Binnen een concern is een SBU dus een relatief zelfstandige organisatie-eenheid (een bedrijf binnen een bedrijf), dat de beschikking heeft over eigen middelen (zoals een eigen verkoopstaf en een eigen research-programma).

SBU's kunnen georganiseerd zijn rond technologieën die voor de kopersgroepen wezenlijke behoeften bevredigen. Een SBU bestaat in veel gevallen uit diverse product / markt / technologiecombinaties (PMTC's), bijvoorbeeld poedercoatings, autolakken en watergedragen verven. Elke SBU heeft zo zijn eigen specifieke concurrenten. SBU's die aan elkaar verwant zijn, bijvoorbeeld een verwante technologie, worden gebundeld in een divisie. Een divisie 'gezondheid' heeft bijvoorbeeld de SBU's receptplichtige medicijnen, otc (over the counter)-medicijnen en dierenartsmedicijnen.

Doelstellingen op SBU-niveau zijn onder andere:

- reallocatie van de cashflow uit verschillende uit PMT-combinaties voortvloeiende product-marktcombinaties
- bepaling van generieke concurrentiestrategieën, klantwaardenstrategieën en portfoliomanagement

Elke SBU doet uitspraken onder meer inzake langetermijnbeleid, doelstellingen per product-marktcombinatie en capaciteit.

Strategic
Business Units
(SBU's)

PMC-niveau

Kenmerkend voor een product-marktcombinatie (PMC) is dat deze meestal één homogene (deel)markt omvat en benadert met behulp van een apart marketingprogramma. We spreken hier van marketingplanning. Doorgaans is de marketing- of productmanager verantwoordelijk voor het opstellen van dit plan met daarin de informatie over doelgroepen, doelstellingen en de marketingmix.

Voorbeelden van PMC's zijn: watergedragen verven voor muren en voor hout, zowel binnen als buiten, die ieder aparte markten met specifieke behoeften bewerken.

Terwijl bij de grotere concerns deze plannen meestal afzonderlijk worden uitgewerkt tot het strategische plan, de businessplannen en de marketingplannen, is bij kleinere ondernemingen meestal sprake van één plan. Het businessplan van de onderneming is dan gelijk aan het marketingplan.

Doelstellingen op PMC-niveau zijn onder andere:

- analyse van het gevoerde marketingmixbeleid aan de hand van de positie in de markt
- afspraken over marktaandeelontwikkeling, distributie, concurrentie enzovoort

Uit het marketingplan worden bijvoorbeeld het productieplan, het verkoopplan, het accountplan en het communicatieplan afgeleid.

1.1.3 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.

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 1.3, 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 1.4, maar worden uitvoeriger behandeld in hoofdstuk 11.
- 4 Het uitwerken van de nieuwe organisatiestrategie in een marketingstrategie en operationeel marketingplan.

Marketing-
planning

Businessplan

Marketing-
plannings-
proces

Situatie-
analyse

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.

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?
CrossImpactAnalyse: 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?
-

1.2 Vertrekpunten van de onderneming

Hoe een onderneming of organisatie zich nu en in de toekomst manifesteert, wordt bepaald door haar visie, 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.

1.2.1 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 zogenoemde *key components*, waaruit de visie en missie bestaat:

- de fundamentele reden waarom een organisatie bestaat, het toekomstperspectief en de te spelen rol
- de cultuur, normen, regels en waarden voor de organisatie en de medewerkers
- de missie (missionstatement)

**Key-
components-
visie**

Tot de fundamentele redenen waarom een organisatie bestaat, behoort niet het maken van winst, RTV (rentabiliteit totaal vermogen), ROS (return on sales) of het creëren van een financiële waarde voor de aandeelhouders. Dit zijn namelijk organisatiedoelstellingen. Het bestaansrecht van een organisatie heeft veel meer 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. 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. De ondernemer moet dan voor zichzelf weten 'hoe die toekomst eruitziet' en 'welke rol hij daarin wil spelen'. Een goede visie toont wilskracht!

Visie

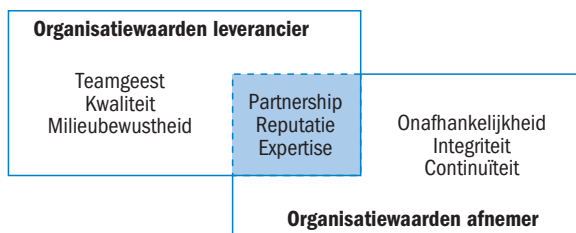
Bij de organisatiecultuur gaat het om de cultuur binnen een organisatie, die zich uit in relaties, regelgeving, communicatielijnen (al dan niet formeel), risiconemend gedrag (een foutje maken mag), open en motiverende managementstijlen enzovoort. Die cultuur is eigen aan die organisatie of ondernemer en daardoor in zekere zin uniek. Organisations 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. De onderneming Imtech bijvoorbeeld hanteert de volgende kernwaarden: klantgericht, langdurige partnershiprelaties, krachtig, betrouwbaar, onafhankelijk, ambitieus, ondernemerschap, innovatief, integer, flexibiliteit en snelheid, vakmanschap, verantwoordelijkheid, veiligheid. BMW hanteert ULTIMATE: **U**niqueness through diversity, **L**eadership, **T**eamwork, **I**nvolvement in community, **M**utual respect, **A**ssociate growth and development, **T**aking risks, **E**xcellence through quality and innovation.

Organisatie-
cultuur

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 1.2.

Organisatie-
waarden

FIGUUR 1.2 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.

Mission-statement

In de literatuur bestaat geen eenduidige benadering van het begrip 'missie' (missionstatement). Wel blijkt dat er in het algemeen van vier eisen wordt uitgegaan, bijvoorbeeld door Kotler:

- 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.

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).

Ashridge Missiemodel

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
- 2 de (organisatie)waarden: de waarden en normen van de organisatie en de medewerkers
- 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

Visie

Samenvattend kan gesteld worden dat een visie een duidelijke, visionaire, creatieve en eenduidige definitie geeft van wat een onderneming nu en op lange termijn wil zijn, welke afnemers men wil bedienen en van de filosofie, waarden en normen, die zowel de strategische als de operationele besluitvorming bepalen. Zij is richtinggevend voor de organisatie en voor het gebruik van resources van de organisatie. Zij vormt de ziel van de onder-

neming. Derhalve levert zij naast de ambitie en intentie, een belangrijke bijdrage aan de interne motivatie, aan het imago en aan het denken en handelen van mensen.

Bij de ontwikkeling van een visie en missie willen we meer weten over het volgende:

- Hoe ziet de wereld van (onze) interessante markten er nu en in de toekomst uit?
- Welke afnemersbehoeften zijn nu nog niet ingevuld en welke afnemersproblemen hebben we in de toekomst?
- Hoe ziet onze organisatie en die van onze concurrenten er nu en straks uit?
- Welke grote technologische en andere macro-ontwikkelingen komen op ons af?
- Welke rol gaat en moet bijvoorbeeld internet spelen?
- Welke core competences moeten we voor de toekomst ontwikkelen om een sleutelrol in toekomstige PMT-combinaties te willen spelen?

Missionstatements

Van drie bedrijven volgen voorbeelden van missionstatements.

ING Groep

ING wil een vooraanstaande, wereldwijd opererende, klantgerichte, innovatieve en kosten-efficiënte 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.

1.2.2 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.'

Organisatie- doelen

Het formuleren van doelstellingen is nog niet zo eenvoudig. Voor goede organisatiedoelen geldt het volgende:

- Ze vloeien voort uit de visie van de organisatie.
- Er is een balans tussen haalbare doelen en uitdagend geformuleerde doelen.
- Ze zijn meetbaar en de voortgang wordt bewaakt.
- Bij complexe langetermijndoelen zijn tussendoelen aangegeven.
- Ze zijn onderling consistent.
- Managers en medewerkers kennen en begrijpen de doelen.
- Ze zijn richtinggevend voor het handelen in de organisatie.
- Er zijn afspraken over het bijstellen van de doelen als ze niet of te makkelijk bereikt worden.

SMART-doelen

Voorgaande vuistregels zijn kernachtig samen te vatten in de term 'SMART': goede doelstellingen voldoen aan Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden. In tabel 1.3 zijn voorbeelden van goed en slecht geformuleerde doelstellingen gegeven. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen langetermijndoelstellingen (strategische doelstellingen) en kortetermijndoelstellingen.

TABEL 1.3 Voorbeelden van goede en slechte (niet-concrete) doelstellingen

Slecht geformuleerde doelstellingen	Goed geformuleerde doelstellingen
<i>Lange termijn</i>	<i>Lange termijn</i>
Ons doel is op het gebied van product-ontwikkeling een leidende rol te hebben	Onze doelstelling is, over drie jaar, ten minste 20% van onze brutowinst uit nieuw ontwikkelde producten komt
<i>Korte termijn</i>	<i>Korte termijn</i>
Ons doel is volgend jaar meer te verkopen	Onze doelstelling is volgend jaar ons marktaandeel uit te breiden van 15% tot 17% door het vergroten van de numerieke distributie van 50% naar 60%

Doelstellingen kunnen betrekking hebben op verschillende niveaus binnen de organisatie. Wat betreft het niveau wordt vaak een onderscheid gemaakt in doelstellingen voor een organisatie, een divisie en SBU's. Deze doelstellingen worden vaak weer vertaald in functionele en instrumentdoelstellingen (zie tabel 1.4).

TABEL 1.4 Voorbeelden van doelstellingen

Hiërarchisch niveau	Doelstellingen
Ondernemingsniveau	Een nettowinst van €300 mln over drie jaar
SBU-niveau	Vergroten van de omzet tot €5,4 mld over drie jaar in het segment professionele verven (een stijging van 30% t.o.v. huidig jaar)
Operationeel niveau	Vergroten van het omzetaandeel bij de professionele groothandel tot 60% over drie jaar (een stijging van 25% t.o.v. huidig jaar)

1.2.3 Definiëren van de markt

De meeste ondernemingen kennen een veelheid van activiteiten al dan niet in SBU's ondergebracht. Het zal daarom vaak nodig zijn per SBU de verschillende strategische marsroutes en business definitions 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

Kritische vragen voor elke SBU's 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?

Kortom, de bepaling van de business definition (What business are we in?) 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). De business definition is door marketing myopia meestal uitsluitend productie- of productgeoriënteerd, waardoor toekomstige ontwikkelingen en strategische mogelijkheden over het hoofd worden gezien. Door marketing myopia verliezen we uiteindelijk marktaandeel, marktleiderschap en winstgevendheid. Een daarbij vaak genoemd voorbeeld is de fotorolletjesindustrie die volledig is weggevaagd door de digitale camera. Of dat een goed voorbeeld is van marketing myopia, hangt ervan af of Kodak en Fuji deze ontwikkeling daadwerkelijk hadden kunnen voorzien.

Marketing myopia treedt ook op, als we vooral gangbare en vertrouwde paden bewandelen en door concurrenten 'gebiologeerd' zijn en ons door hen laten leiden. Dit is een vorm van 'market driven'. Om marketing myopia te voorkomen, moet de onderneming 'marketing driven' of 'drive-in marketing' zijn, dus klantgeoriënteerd met een sterke 'eigen' visie.

Om marketing driven te zijn moet een organisatie:

- denken in processen in plaats van in functies
- hiërarchische functies ombuigen in cross-functional / multinational teams;
- meer strategisch denken op de organisatieniveaus: oplossingsconcepten voor klanten aanbieden
- partnerships met leveranciers en distributeurs vormen

Marketing
myopia

Marketing
driven

- een grote focus hebben op andere kengetallen dan de klassieke kengetallen als omzet, marge en marktaandeel, zoals klanttevredenheid, klantretentie en klant- en merkwaarde

De marketing-driven marketeers houden zich met belangrijke issues bezig, zoals de bediening van strategische segmenten (business scope), strategisch groeiende (nieuwe) distributiekanaal en -partners, merkenbeleid, alsmede het continu opfrissen van de drive-in marketing in de organisatie.

Het op deze wijze bepalen van de 'business' brengt het strategisch denkwerk op gang vanuit de algemeenheid van planningsmodellen naar de eigen realiteit van de onderneming. Doel is de concrete verbijzondering van de eigen activiteitsgebieden.

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

De klassieke bedrijfskundige literatuur verwijst naar de product-markt-koppeling. 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 1.4.1 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 voor technici.

Deze drievuldigheid is de kern waaromheen de 'business' van de SBU wordt opgebouwd. 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. Bovendien is het zeer nuttig voor creatieve discussies en is het een krachtig instrument bij analyse en planning.

In het model van Abell, ook wel business definition model of PMT-model genoemd, zijn de dimensies dus als volgt:

- 1 De probleemoplossende functie (P): 'Wat wil de afnemer: particulier, zakelijke afnemer, distributeur? In welke behoeften moet worden voorzien? Welke problemen moeten worden opgelost? Welke factoren bepalen wel of niet kopen?' Bij consumentenmarketing kan op deze as onder andere in Maslow-termen worden gedacht (zie hoofdstuk 4), maar bij een supermarktketen als klant gaat het om rationele behoeften, zoals omloopsnelheid en marge; heel iets anders dus. 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.

Markt

Probleemoplossende functie (P)

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

- 2 De marktdimensie (M): ‘Welke marktgroepen of marktsegmenten bestaan er?’ Het is een ruwe vorm van segmentatie. Te denken valt hierbij aan onderverdelingen op basis van demografische en geografische kenmerken, afnemersgedrag of soorten industrie (macro- en micro-segmentatie). Of ook een onderverdeling in klanten en niet-klanten. Kortom: de markten of segmenten die men bedient en die men (nog) niet bedient. Bovendien moeten de nationale en internationale dimensies op deze as worden vermeld.
- 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.

Marktdimensie (M)**Technologie-dimensie (T)**

Veel organisaties leveren als technologieën productgroepen, al dan niet aangevuld met diensten. Dienstverleners leveren groepen diensten, zoals Ernst & Young:

- 1 External Audit (controle van de jaarrekening)
- 2 Financial Accounting Advisory Services Climate Change and Sustainability Services Reporting
- 3 Fraud Investigation and Dispute Services

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.

Het Abell-model kent de termen business definition en business scope. Onder de business definition wordt de gehele markt verstaan waarin een onderneming als speler opereert:

- Op de P-as betekent dit: door de onderneming bevredigde behoeften en niet-bevredigde behoeften.
- Op de M-as betekent dit: door de onderneming bediende klantengroepen en niet-bediende klantengroepen.
- Op de T-as betekent dit: door de onderneming gebruikte technologieën en niet-gebruikte technologieën.

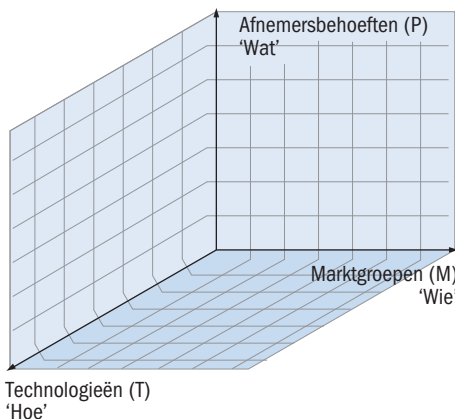
Business definition

De huidige activiteiten van de organisatie – ofwel het deel van de markt dat nu door de onderneming wordt bediend – vallen onder de business scope. De business scope is dus een onderdeel van een groter ‘marktgeheel’. Een business definition zijn bijvoorbeeld de markten van personenauto’s. Binnen deze brede markt van dure / goedkope, grote / kleine, snelle / trage enzovoort auto’s opereert Ferrari. 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 klein deel van de businessdefinitie: de gehele automarkt. Ferrari is een onderdeel van Fiat. En Fiat maakt allerlei personenauto’s. Fiat bedient dus verschillende segmenten in de markt en heeft derhalve een grotere business scope. Maar Fiat maakt geen auto’s in het luxesegment, zoals BMW, Audi en Mercedes wel hebben. Je zou kunnen zeggen dat de business definition antwoord geeft op de vraag ‘What business are we in?’ en de business scope antwoord geeft op de vraag ‘What is our current position in that market?’, maar ook: ‘What business could we be in?’

In hun beroemde boek *Strategic Market Planning* verstaan Abell en Hammond onder verschillende technologieën de verschillende manieren waarop in afnemersbehoeften kan worden voorzien en die ook daadwerkelijk van elkaar moeten verschillen. Bijvoorbeeld fotograferen met een camera die met filmrolletjes werkt ten opzichte van een digitale camera. In hun boek *Dual Strategies* komen zij enigszins 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’: tafelspelen, gokautomaten en krasloten of aan houten raamkozijnen die worden verdrongen door kozijnen van kunststof of aluminium. Uit de technologie, bijvoorbeeld een productgroep, komen de producten voort (PMTC → PMC’s).

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 1.3 geeft deze dimensies schematisch weer.

FIGUUR 1.3 Business definition met behulp van het model van Abell



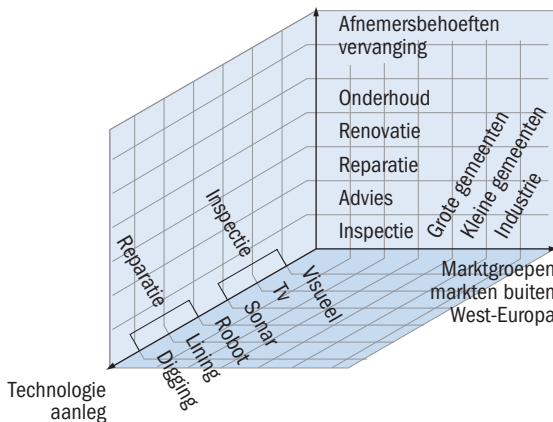
Rioned

Rioned (www.rioned.com) is een van origine Nederlandse onderneming die zich heeft gespecialiseerd in de markt van rioleringen. Zij is nu ook actief in Duitsland, België en Engeland. Zij verzorgt voor overheden en industrieën onderhoud, renovatie, reparatie, advies en inspectie van rioleringsystemen en vervult daarmee de behoeften van deze marktpartijen. Rioleringen zijn vrijwel altijd ondergronds en altijd moeilijk toegankelijk. Rioned heeft daarom een aantal manieren

(technologieën) beschikbaar om inspecties uit te voeren: behalve de visuele inspectie vanuit een mangat zijn dat een rijdende tv-camera (een miniatuurversie is 5 cm doorsnede) met ingebouwde radar- en sonar-apparatuur, en voor reparaties en renovatie staan (miniatuur)robots ter beschikking die een nieuwe reparatielaag (lining) in het riool kunnen aanbrengen. Rioned is zeer technology driven en houdt zich niet bezig met het aanleggen van nieuwe rioleringen.

Het model in figuur 1.3 biedt ook een krachtige communicatieve werking: door de business scope binnen de business definition in één overzichtsp plaatje 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 1.4 toont in de kubus de business scope van Rioned binnen de 'grote' kubus van de business definition.

FIGUUR 1.4 Business scope van Rioned gevisualiseerd met behulp van het model van Abell: rioleringen in Nederland



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). Dezelfde 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 markt doelgroepen (een cel is te beschouwen als een marktsegment).

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 markt-omvang moet per PMT-combinatie worden bepaald, alsmede de markt-trends, 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 verf-fabrikant

Technologie / marktgroepen	1 Oplosmiddel-rijke verf	2 Oplosmiddel-arme verf	3 Oplosmiddel-arme 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.

Definiëren van de business scope

Definiëren van de business scope vraagt beantwoording van een aantal vragen. De gehanteerde segmentatie van de afnemersbehoefte (P-as) dient onderling daadwerkelijk onderscheidende behoeften weer te geven. Dezelfde criteria gelden voor de afnemersdimensie (M-as) en de technologie-dimensie (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 / technologiekubus? 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.
- Welke voordelen ontstaan er bij uitbreiding van de M-as (de huidige segmenten nog verder onderverdelen)? Bij uitbreiding van de M-as kunnen zeer specifieke afnemerswensen beter worden voldaan en kan binnen een segment gemakkelijker een positie worden ingenomen. Een voorbeeld is de Ferrari die een dominante positie inneemt binnen het (kleine) sportwagensegment.

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 1.4.1 en 10.1.1) de volgende groeistrategieën 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

Groei-
strategieën

Ansoff's groeistrategieën toegepast op Rioned

Ansoff's groeistrategieën toegepast op Rioned geeft het volgende resultaat:

- 1 Marktpenetratie wordt bereikt door het aangaan van langdurige contracten en via package deals waarbij zowel inspectie als reparatie wordt verricht.
- 2 Marktontwikkeling ligt voor de hand: Rioned is nu vrijwel uitsluitend actief in West-Europa. Geografische expansie via eigen activiteiten of het geven van licenties lijkt mogelijk.
- 3 Bij productontwikkeling zou Rioned zich moeten gaan bewegen op de markt van de aanleg van rioleringen. Dit ligt niet voor de hand. Of Rioned zou hiervoor een alliantie moeten aangaan met een groot bouwbedrijf; waardoor een onestopshoppingsituatie zou ontstaan voor grote opdrachtgevers.
- 4 Diversificatie is een combinatie van 2 en 3.

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

Het definiëren van de business binnen de ruimte van het Abell-model wordt 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.

Mogelijke klantengroepen van Rioned

Als klantengroepen zou Rioned bijvoorbeeld de overheid, belangengroepen en andere stakeholdersgroepen in het model kunnen opnemen. De overheid kan door regelgeving bepaalde inspectietechnieken aanbevelen. Belangengroepen zijn bijvoorbeeld detaillisten die er belang bij hebben dat een straat niet maandenlang wordt afgesloten. Actiegroepen kunnen eisen dat een bovengrondse infrastructuur (zoals beplanting) blijft bestaan. Allen hebben verschillende belangen / behoeften die in het geheel niet passen in het huidige model van Rioned.

Voordelen bij een bredere definition voor Rioned

Voor Rioned zijn er duidelijk afnemersvoordelen en kostenvoordelen bij een bredere definition. De cellen met als technologie 'de inspectiesystemen' vertonen een verwantschap qua marktwerking. Ze kunnen als cluster worden beschouwd. In mindere mate geldt dit voor renovatie, reparatie en onderhoud.

De business definition van Rioned lijkt op dit ogenblik te zijn: 'inspectie, reparatie, renovatie en onderhoud van rioleringen bij industrieën en gemeenten in Nederland en enkele grensgebieden'. Een reële optie voor Rioned zou kunnen zijn dat men zich specialiseert in de cluster 'inspectie'.

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).

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. Voor Tata Steel is het dan van groot belang zich intensief te verdiepen in de behoeften van Coca-Cola, winkelketens, consumenten en overheden (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:

- Bij de constructie van een Abell-model dient steeds voorop te staan dat inzicht verkregen moet worden in de externe omgeving, teneinde strategisch marketingbeleid te kunnen formuleren. Met andere woorden, het moet daadwerkelijk leiden tot een strategisch inzicht en niet worden beschouwd als een 'verplicht nummer' om de modelmatigheid van de analyse te vergroten.
- 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?
- In combinatie met een analyse van de concurrenten (bijvoorbeeld de concurrentiedichtheid per PMTC-cel) of in combinatie met een portfolio-analyse 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.
- Een 'zwak' punt van het model is dat niet nauwkeurig is aangegeven wat er wordt verstaan onder de P-as (wat zijn functies, behoeften en dergelijke?), de M-as (wat zijn markt doelgroepen?) en de T-as (wat zijn technologieën?). Elke marketeer zal zijn businessdefinitie op eigen wijze construeren en inmiddels is helaas een wildgroei ontstaan in definities. Het gaat dan vooral om de definitie van 'technologies': hoewel Abell zelf hier slechts zegt dat het gaat om 'alternatieve manieren om in de behoeften te voorzien' (en in zijn voorbeelden dan producten noemt), weten sommigen heel zeker dat hij daarmee dan totaal verschillende systemen bedoelt.

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.

Andere hulpmiddelen bij het bepalen van de business definition

Alhoewel de PMT-aanpak (P = Wat?, M = Wie? en T = Hoe?) een krachtig hulpmiddel is bij het bepalen van de business definition en (aanpassing) van de business scope, zijn hierbij nog meer factoren van belang. We noemen er enkele:

- *De mensen en middelen die ingezet kunnen worden.* Heeft de onderneming de mogelijkheden wel in huis om een bepaalde ondernemingsdefinitie aan te kunnen? Geld, kennis en creativiteit kunnen belangrijke barrières zijn.
- *Concurrentiestrategieën.* Dit zijn de strategieën waarmee de onderneming de concurrentie wil gaan bewerken.
- *Grondstofgebondenheid.* De factor grondstoffen kan in veel gevallen bepalend zijn om een onderneming in een bepaalde bedrijfstak te plaat-

sen. Denk hierbij aan olie en gas voor Shell of gewalst metaal voor Tata Steel: men kan hierdoor niet 'zomaar' van strategie veranderen of een andere scope definiëren.

- *Tijd*. De tijddimensie heeft eveneens een niet te onderschatten invloed op de business definition van een onderneming. 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.

1.3 Analyseren van de markt en de concurrentiepositie

Situatie-analyse

Nadat de business scope binnen de business definition is gedefinieerd, kan begonnen worden met de situatieanalyse: hierbij wordt zowel de markt-omgeving (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)?

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 afnemersvrede / loyaliteit, segmentatie en positionering en de kwaliteit van de marketingmixelementen moeten onder de loupe 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.

1.3.1 Kerncompetentie en duurzaam concurrentievoordeel

Voorgaande vragen zijn makkelijker gesteld, dan beantwoord, zeker in markten met heftige concurrentie en snelle technologische veranderingen. Het gaat hierbij dan niet om een opsomming van feiten, maar om een diepgravende analyse.

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 minimumeisen 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.

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?**
Kenns? 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; marktaandeelen; 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 kerncompetentie heeft drie saillante kenmerken:

- 1 Zij geeft een duidelijke meerwaarde aan de product benefits, zoals die door de afnemer worden gepercipieerd.
- 2 Zij is moeilijk imiteerbaar door concurrenten.
- 3 Zij geeft toegang tot een groot aantal nieuwe toepassingsgebieden (mate van uitbreidbaarheid).'

Kerncompetentie en duurzaam concurrentievoordeel zijn twee begrippen die door elkaar heen in marketing(examens) worden gebruikt. 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. 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

Kern-competentie

Duurzaam concurrentievoordeel

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 Mac-computers. Apple voldoet hiermee volledig aan de drie eisen van een kerncompetentie.

Virgin is een ander voorbeeld met zijn activiteiten in media, mode en als vliegmaatschappij.

Maar hiermee zijn Apple en Virgin uitzonderingen: het blijkt heel moeilijk om unieke skills / producten ook in andere toepassingsgebieden in te zetten. Denk aan Ryanair die weinig succesvol is met low budget cruises.

Wijselfelijk zeggen Hamel en Prahalad daarom in latere versies van hun boek dat als aan de eisen als genoemd onder punt 1 en punt 2 is voldaan, dit ook tot duurzame concurrentievoordelen (sustainable competitive advantage = SCA) leidt. Aaker voegt ter wille van de duurzaamheid nog twee eisen toe, namelijk de unieke kennis en creativiteit moeten:

- in eigendom zijn en
- bestand zijn tegen de externe omgeving, dus ook bijvoorbeeld stand kunnen houden met betrekking tot overheidsmaatregelen.

Het verkrijgen van duurzame of houdbare concurrentievoordelen is een ontwikkelingsproces dat niet door één enkele actie tot stand komt. Het is enerzijds een creatief proces dat berust op grondige kennis en ervaring in de marktstructuur, zoals de meso- en macro-omgevingsfactoren. Anderzijds moet de organisatie 'het eigen kunnen' op waarde weten te schatten, uit te bouwen en zelfs 'uit te buiten'.

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
- efficiënte productiemethoden die leiden tot kostenvoordelen
- verwerven van een uitstekende reputatie om daardoor een goede relatie met de afnemers op te bouwen
- het hebben van een onderscheidend distributiesysteem
- het hebben van een als superieur ervaren dienstverlening (service)
- het bezitten van objectieve (door marktonderzoek verkregen) kennis van afnemersfacetten, zoals van de afnemersorganisatie, de afnemerswensen en de beslissingsstructuur
- een slagvaardige organisatie, die effectief werkt en geleid wordt door een eenduidig coördinerend management

Aan core competences moet voortdurend worden gewerkt en verbeterd. Ze zijn niet voor eeuwig houdbaar. Core competences moeten ingezet worden:

- om nog meer waarde voor de afnemers te creëren
- om ook in de toekomst substantiële waarde voor de huidige klanten te leveren

- om in de toekomst in de meest aantrekkelijke (nieuwe) markten een rol te spelen
- om nieuwe technologieën en daaruit voortvloeiende producten en diensten te exploiteren

1.3.2 Kritische succesfactoren

Volgens het NIMA Lexicon is een kritische succesfactor een bekwaamheid die 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 zijn minimumeisen die door of in de markt worden bepaald en dus in de analyse van de externe omgeving worden geregistreerd. Hygiënische succesfactoren zijn bijvoorbeeld:

- de kwaliteit van producten en diensten
- registraties, onder andere voor auto's en medicijnen
- het technisch en cabinepersoneel in de luchtvaart
- de faciliteiten in scholen, openbaar vervoer enzovoort
- het bezitten van certificeringen en keurmerken
- beleid voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)

**Hygiënische
kritische
succesfactoren**

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

Visionaire kritische succesfactoren zijn voor de continuïteit van de organisatie niet van direct doorslaggevend belang, maar wel voor het succes ervan.

Het betreft succesfactoren die medewerkers en klanten mobiliseren, motiveren, ervoor gaan en 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

**Visionaire
kritische
succesfactoren**

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 uitgekende 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.

1.3.3 SWOT-analyse en het bepalen van het kernprobleem

Via een funnelproces (trechterproces waarbij de verzamelde informatie steeds verder tot de essenties wordt teruggebracht, is de situatie ingedikt tot de belangrijkste punten uit de externe analyse (de kansen en bedreigingen en KSF's) en de interne analyse (de sterkten en zwakten en core competences).

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 met een prijzenoorlog. De gevolgen zijn bekend.

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.

Issues

Kernprobleem

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.

1.4 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.

1.4.1 Groeistrategieën van Ansoff

Marktonderzoeker Ansoff onderzocht in de jaren zestig van de vorige eeuw waarom zoveel nieuwe producten mislukten: hij constateerde dat 80% van de productintroductions 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	Marktonwikkeling (15%)	Diversificatie (0%)

Ansoff constateerde dat de kans op succes bij het op de markt brengen van een bestaand product op een nieuwe markt 15% is. Hetzelfde geldt voor het verkopen van een nieuw product aan bestaande afnemers. Bedrijven die nieuwe producten wilden verkopen aan geheel nieuwe klantengroepen waren vrijwel kansloos. Bedrijven die bestaande producten verkochten aan bestaande klanten waren het meest succesvol. Onder bestaande producten verstond Ansoff: kleine modificaties, andere verpakking, iets andere positionering enzovoort. 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 markt-

positie 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.

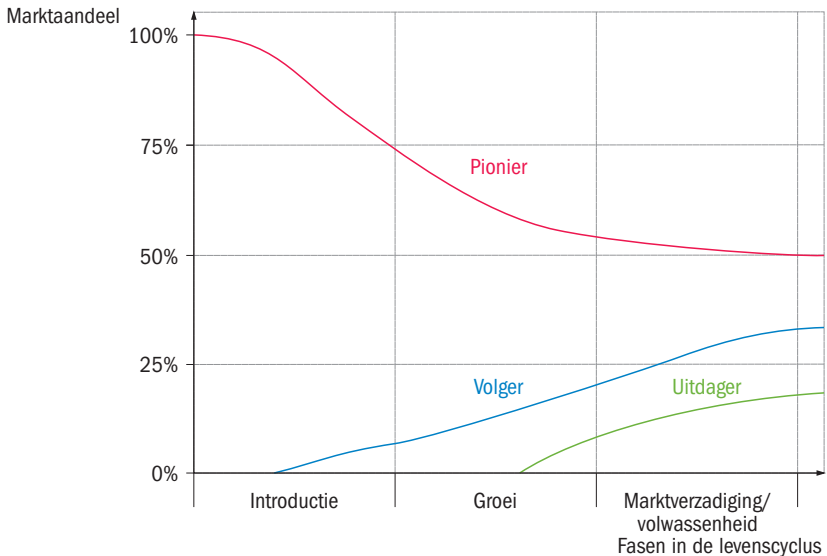
Terugroepacties auto's, meer dan ooit

Nieuwe auto's worden te snel op de weg gebracht, terwijl eigenlijk de laatste details op de tekentafel nog moeten worden ingevuld. Gevolg: heel veel auto's worden teruggeroepen. Een terugroepactie (recall) is heel vervelend voor een automerk. Uit een inventarisatie van de NOS blijkt dat bijna alle grote merken dit jaar aan de beurt waren. Renault roept in Nederland 26.330 auto's terug van het type Scenic II wegens mogelijke problemen met de automatische handrem. Toyota, de grootste autofabrikant ter wereld, wordt geplaagd door problemen en grote terugroepacties. Door een fout met het gaspedaal in verschillende modellen moesten wereldwijd miljoenen auto's terug naar de garage. Daarna volgde een fout in het ABS-systeem van de Prius. Alleen in Nederland riep Toyota al 60.000 auto's terug.

1.4.2 Marktstrategieën van Kotler

Ook Kotler zocht in de jaren tachtig van de vorige eeuw een verklaring voor het feit dat sommige bedrijven succesvol zijn en anderen niet, maar vanuit een geheel andere invalshoek. Hij constateerde dat innovatieve ondernemingen (die hij 'pionier' noemt) de meeste kans op succes hebben (zie figuur 1.5).

FIGUUR 1.5 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.

Het lijkt een logisch model te zijn. In de praktijk blijken innovatieve ondernemingen echter 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, zoals bij Apple en Microsoft. Het Kotler-model is hierdoor zeer 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.

1.4.3 Generieke concurrentiestrategieën van Porter

Ongeveer gelijktijdig met Kotler stuurde de toen nog jonge professor 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 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’.

TABEL 1.9 Generieke concurrentiestrategieën

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

Volgens Porter moet een bedrijf voor elk van zijn SBU’s één generieke concurrentiestrategie vaststellen aan de hand van de keuze uit de volgende twee dimensies:

- De strategie moet ofwel gericht zijn op overall kostenleiderschap (een ongedifferentieerd product goedkoper dan de concurrentie produceren) ofwel een differentiatie (een zich positief onderscheidend product op de markt brengen, waarvoor de afnemer meer wil betalen).
- Daarnaast moeten besluiten vallen over de scope: wil men op alle marktsegmenten meedoen, of is men in slechts één of enkele specifieke segmenten actief (focus- of nichestrategie)

Er zijn dus drie winstgevende strategieën mogelijk: overall kostenleiderschap, differentiatie of focus (differentiatie en kostenleider). 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

Stuck in the middle

design / functionaliteit. 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.

Porter's generieke concurrentiestrategieën toegepast op Rioned

Porter's generieke concurrentiestrategieën toegepast op Rioned geeft het volgende resultaat:

- 1 Bij de focus differentiatiestrategie of gespecialiseerde segmentatiestrategie concentreert men zich op één cel of combinatie van de PMT. Voor Rioned zou dit bijvoorbeeld kunnen zijn: inspectie (P) bij industrieën (M) via de sonar (T).
- 2 Rioned zou met de gedifferentieerde segmentatiestrategie een pakket van technieken voor bepaalde afnemersbehoeften in diverse marktsectoren kunnen aanbieden. Dus meerdere PMT-combinaties. En dus in feite een multisegmentatiestrategie. Rioned zou bijvoorbeeld voor huishoudens een vereenvoudigd inspectiesysteem kunnen ontwikkelen voor verstopte leidingen.
- 3 De huidige strategie van Rioned, waarbij met een breed pakket op vrijwel alle markten wordt gewerkt, lijkt nog het meeste op de ongedifferentieerde (segmentatie)strategie oftewel overallkostenleiderschap.

1.4.4 Klantwaardenstrategieën van Treacy en Wiersema

Treacy en Wiersema besloten om na jaren als consultants bij bedrijven in de keuken te hebben kunnen kijken een boekje te schrijven over hun bevindingen. 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.
- *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'.

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 klant als uitgangspunt wordt geno-

men 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. Vooral bij industriële processen is dat nuttig: een onderneming die een product kan leveren dat simpel is in te passen in een productiesysteem en dan direct feilloos werkt, is 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.

Treacy en Wiersema brengen het model alsof ondernemingen daarvoor hebben gekozen en dat er vervolgens klanten voor blijken te zijn. De werkelijkheid zal wel zijn dat er klantengroepen bestaan die gevoelig zijn voor:

- de beste of meest innovatieve producten of die
- vooral letten op de (totale) kosten en daardoor kiezen voor een aanbieder die dat levert
of
- die ontzorgt willen worden en zich wel of niet realiseren dat daar een prijskaartje aan hangt.

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.

Treacy en Wiersema's model toegepast op Rioned

Treacy en Wiersema's model toegepast op Rioned geeft het volgende resultaat:

- 1 Operational excellence is minder / niet van toepassing: Rioned levert namelijk topkwaliteit tegen hoge prijzen.
 - 2 Productleadership is zeker van toepassing op Rioned's inspectieactiviteiten, met name de sonartechnologie.
 - 3 Customer intimacy is voor Rioned van toepassing: het is altijd maatwerk en er is een nauwe relatie met de opdrachtgevers.
-

1.4.5 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 mee 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

Blue ocean

Red ocean

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 sub-paragraaf 10.1.6.

1.4.6 Strategische groepen

Het begrip 'strategische groepen' betreft geen officieel model, maar er wordt wel regelmatig (in NIMA-examens) aan gerefereerd.

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 inter-

nationaal 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 bankers, 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 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-cost-strategie 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.

Trade-offs

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

We kunnen daarom ook niet stellen dat één strategie 'zaligmakend' is. Nadat aan de hand van bijvoorbeeld 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.