

Commerciële calculaties 2



Noordhoff Uitgevers

Gerard Minnaar & Niko van der Sluijs

nima

6^e druk

Commerciële calculaties 2

Rekenen op Nima-B niveau

Drs. G.H. Minnaar
Drs. N. van der Sluijs

Zesde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K, Groningen/Amsterdam

Omslagbeeld: Getty Images

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

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 / 17

© 2017 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) 978-90-01-87728-6

ISBN 978-90-01-87727-9

NUR 802

Woord vooraf

Ten opzichte van de vorige druk, heeft er in *Commerciële calculaties 2* een belangrijke verandering plaatsgevonden. Het boek geeft meer theoretische raakvlakken met de te behandelen calculaties, waarbij de logica van plaats en nut van de berekeningen duidelijker wordt.

De onderwerpen en opgaven uit de vorige druk zijn voor het grootste deel gehandhaafd en geactualiseerd. Nieuwe onderwerpen in deze druk zijn onder andere: customer lifetime value, de kritische ordergrootte en de pitch. Nieuw zijn ook theorie en calculaties op het gebied van online marketing, waarbij vooral aandacht is besteed aan *digital analytics*.

Zoals ook vermeld in het woord vooraf bij de vorige druk, zijn de onderwerpen duidelijk gerelateerd aan het model van het strategische marketingplanningproces.

Het boek is uitermate geschikt voor studenten die zich voorbereiden op het NIMA-B- examen, voor de studenten van de commerciële afdeling van hbo-opleidingen en voor de studenten die bij particuliere opleidingen het vak Marketing op NIMA-B-niveau volgen.

Op de website van de uitgever www.commercielecalculaties2.noordhoff.nl zijn naast veel extra opgaven en uitwerkingen ook PowerPointpresentaties opgenomen, die een korte herhaling geven van de theorie en opgaven uit *Marketing Kernstof*.

Commerciële calculaties 2 biedt een verbreding en verdieping van de calculatiekennis en vaardigheden die in *Marketing Kernstof* (NIMA-A-niveau) worden bijgebracht.

Kritische kanttekeningen door de gebruikers van dit boek worden door de auteurs bijzonder op prijs gesteld.

Gerard Minnaar, Langbroek
Niko van der Sluijs, Odijk

Voorjaar 2017

Inhoud

Studiewijzer 7

1 **Calculaties in het voortraject van het strategische planningsproces** 11

- 1.1 Inleiding 11
- 1.2 Strategische niveaus 13
- 1.3 Marketingplan 14
- 1.4 Strategie 14

2 **Startmodellen: analyse van de huidige situatie** 17

- 2.1 Model van Abell 17
- 2.2 Portfolioanalyse: de BCG-matrix 19
- 2.3 Portfolioanalyse van General Electric/MABA-analyse 23
 Vraagstukken 29

3 **Analyse** 35

- 3.1 Interne en externe analyse 35
- 3.2 Macro-omgeving 36
- 3.3 Meso-omgeving 41
- 3.4 Marktanalysecalculaties 42
 Vraagstukken 64

4 **Marktonderzoek** 77

- 4.1 Marktonderzoek door leveranciers, markt en afnemers 78
- 4.2 Steekproeftoetsingen 79
- 4.3 Steekproeftoetsingen: pooled variance 86
 Vraagstukken 90

5 **Interne omgeving** 95

- 5.1 Onderdeel 2: organisatorisch 97
- 5.2 Onderdeel 1 en 3: financieel en economisch 97
- 5.3 Onderdeel 4: technologisch 143
- 5.4 Onderdeel 5: sociaal 144
- 5.5 Onderdeel 6: juridisch 144
- 5.6 Onderdeel 7: ecologisch 144
 Vraagstukken 145

6 SWOT-analyse 171

- 6.1 DESTEP: kansen en bedreigingen 171
- 6.2 Vergelijking van opties op basis van de netto contante waarde 176
Vraagstukken 179

7 Marketingstrategieën 183

- 7.1 Strategiemodel van Porter 183
- 7.2 Strategiemodel van Treacy en Wiersema 184
- 7.3 Groeistrategie van Ansoff 185

8 Marketinginstrumenten 189

- 8.1 Product 190
- 8.2 Plaats 199
- 8.3 Prijs 216
- 8.4 Promotie 248
Vraagstukken 269

9 De pitch 305

- 9.1 Strategieverandering 305
- 9.2 De pitch: Huys 306
Vraagstukken 313

Literatuur 316

Register 317

Studiewijzer

Als studieboek is *Commerciële calculaties 2* volledig toegesneden op modern onderwijs: de student kan de kennis van de verschillende soorten calculaties vrijwel geheel via zelfstudie verwerven.

Zó zit het boek in elkaar

Marketeers hebben vaak moeite met het maken van berekeningen. *Commerciële calculaties 2* biedt houvast, doordat de student leert om calculaties aan te pakken volgens een vaste procedure. Die ziet er als volgt uit:

- Vraagstukherkenning: wat wordt er eigenlijk gevraagd?
- Probleemaanpak: de structuur van het antwoord; hoe pak je het probleem aan?
- Uitwerking: invulling van de benodigde getallen in formules, gevolgd door uitwerking van de berekeningen.

Op marketingmanagementniveau gaat het om ingewikkelde calculaties. Daarom staan de vraagstukken niet op zichzelf, maar zijn ze vervat in een (korte) casus. Dit biedt in de opleiding veel houvast bij de uitwerking van calculatorische gedeeltes van casussen en kan ook in de latere beroepspraktijk goed van pas komen.

De structuur van elk hoofdstuk sluit aan bij het schema voor de aanpak van calculaties. Ieder hoofdstuk start met een plaatsbepaling van de inhoud van het hoofdstuk in relatie tot het strategisch marketingproces: bij welke fase passen de betreffende calculaties. Daarna wordt per paragraaf een calculatie besproken, waarbij:

- 1 eerst kort de theorie wordt besproken (waartoe dient deze calculatie, welke gegevens heeft de student nodig om de calculatie te kunnen uitvoeren en eventuele voor- en nadelen van de calculatie);
- 2 vervolgens een situatie wordt geschetst in de vorm van een casus met één of meerdere vragen;
- 3 de probleemaanpak de student meer inzicht geeft in hoe de calculaties in de praktijk moeten worden aangepakt
- 4 tot slot in de uitwerking de antwoorden concreet worden toegelicht.

In de kaders met tips of valkuilen krijgt de student aanwijzingen hoe hij het probleem kan aanpakken of wordt hij gewezen op vaak gemaakte fouten bij de calculatie.

De hoofdstukken worden afgesloten met extra vraagstukken over de calculaties die in het betreffende hoofdstuk behandeld zijn.

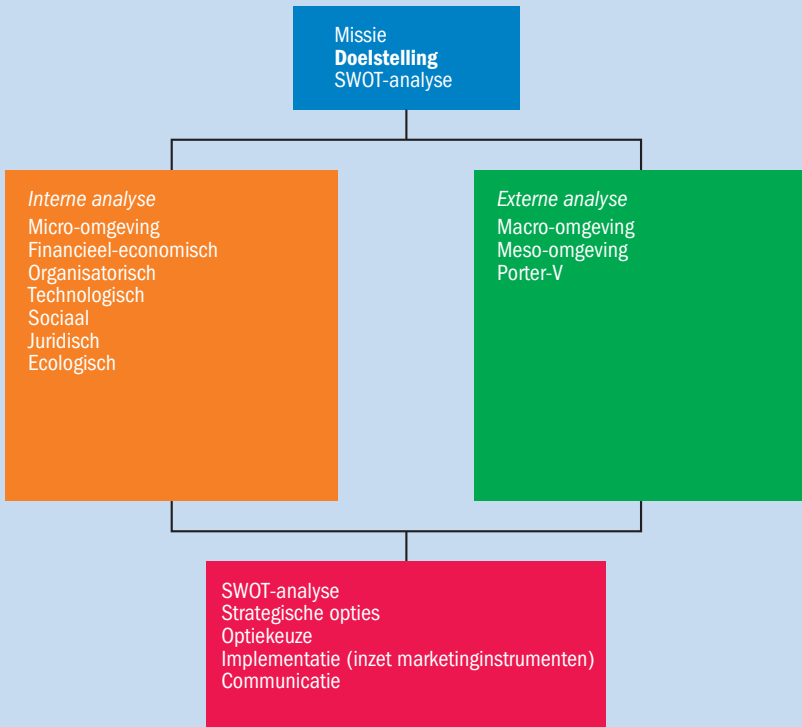
In het laatste hoofdstuk van het boek vindt de lezer geïntegreerde vraagstukken waarmee alle stof wordt herhaald. Dit zijn vraagstukken zoals ze ook op het examen gevraagd kunnen worden.

Op de website www.commercielecalculaties2.noordhoff.nl wordt theoretische achtergrondinformatie aangeboden en kan extra worden geoefend met meer dan tweehonderd calculaties.

TIP

Probeer jezelf aan te leren de calculaties steeds volgens hetzelfde stramien aan te pakken. Hiermee wordt het vraagstuk overzichtelijk en oefen je jezelf met het oplossen van allerlei verschillende vraagstukken.





1

Calculaties in het voortraject van het strategische planningsproces

- 1.1 Inleiding
- 1.2 Strategische niveaus
- 1.3 Marketingplan
- 1.4 Strategie

1.1 Inleiding

Marketing (Rustenburg e.a., 2015) omvat het gehele activiteitenveld van de interactie tussen producent en afnemer/consument. Daarbinnen omvat e-business de digitale processen binnen de marketingorganisatie en is het breder dan onlinemarketing.

Marketing

E-business

Een marketeer, *marketingmanager*, is de spil in het web van een bedrijf als het gaat om het in kaart brengen van de behoeften van de klanten (afnemers), nieuwe afzetmarkten, innovaties, trends en promotiemogelijkheden. Een marketeer werkt nauw samen met bijvoorbeeld de afdelingen Productie, Sales, Financiën, Logistiek en Hr.

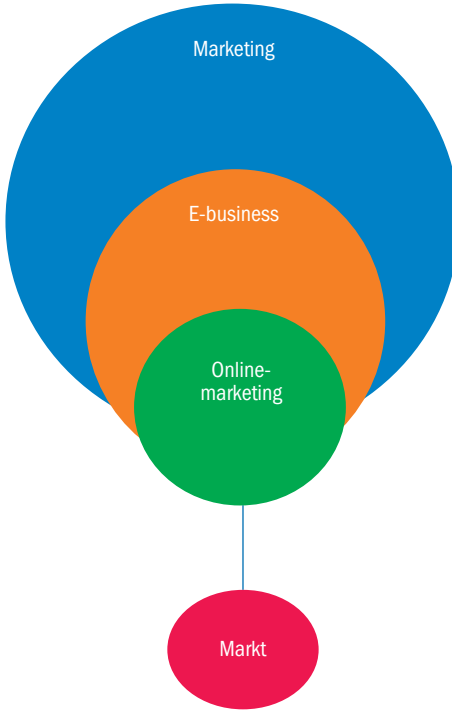
Marketeer

De meest voorkomende taken van een marketingmanager zijn:

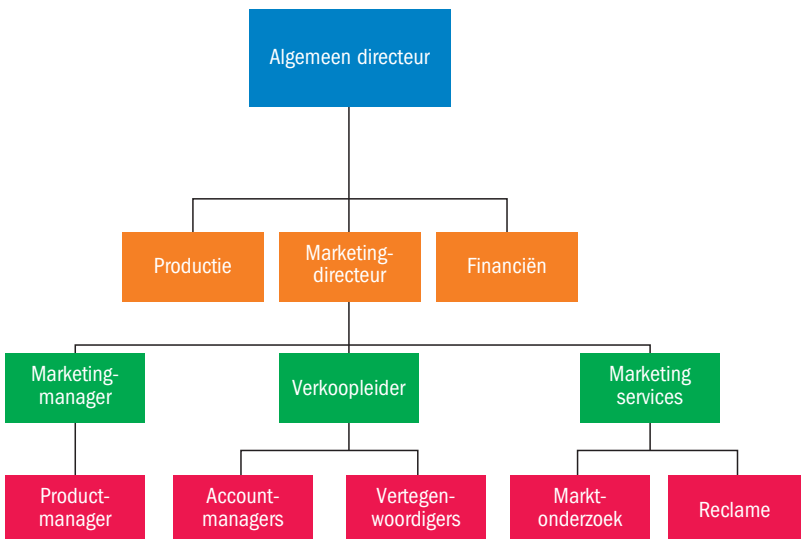
- zicht houden op de ontwikkelingen in de markt;
- vaststellen en onderhouden van de marketingstrategieën;
- opstellen van een marketingplan en budgetbewaking;
- leveren van input voor het opstellen van een communicatieplan;
- uitschrijven van een pitch (met interne of externe communicatiemedewerkers).

De marketingmanager is verantwoordelijk voor de vertaling van de *corporate strategy* naar het tactische en operationele niveau. Daarnaast is een tijdige terugkoppeling een input voor controle, verfijning of wijziging van de beoogde strategie.

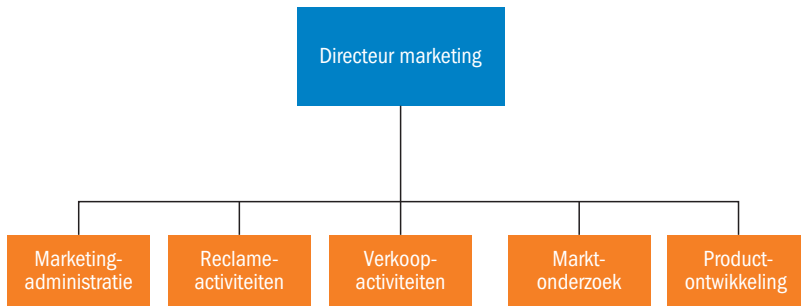
FIGUUR 1.1 Marketing



FIGUUR 1.2 Uitgebreide marketingorganisatie

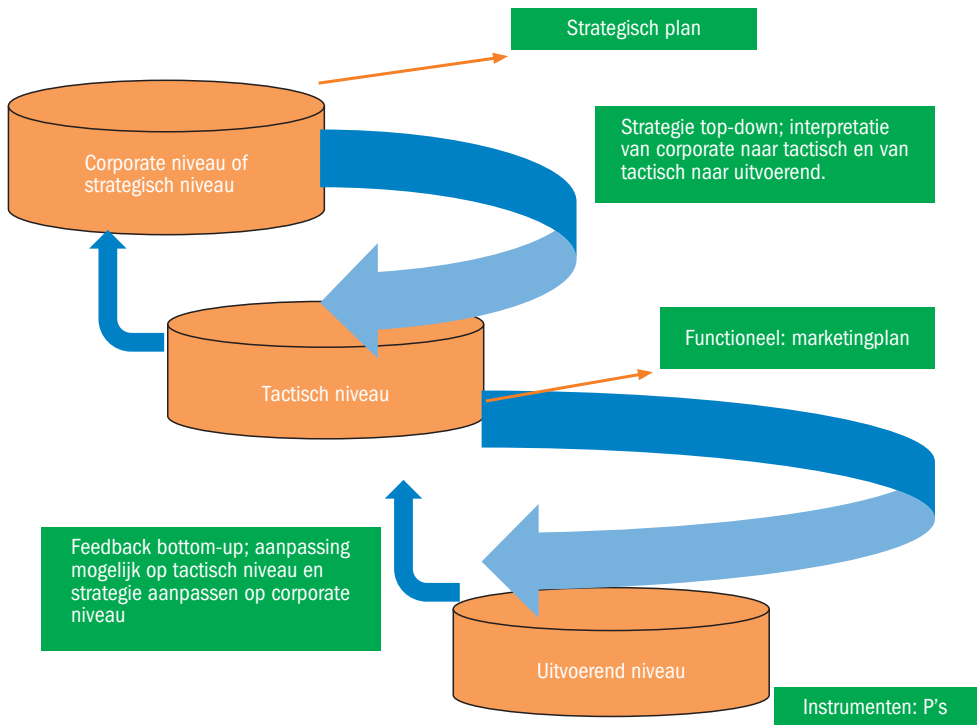


FIGUUR 1.3 Functionele marketingorganisatie



1.2 Strategische niveaus

FIGUUR 1.4 Strategische niveaus



1.3 Marketingplan

Marketingplan Een marketingplan is een overzicht, afgeleid van de ‘corporate strategy’, waarin de commerciële doelstellingen en daaruit voortvloeiende operationele handelingen van een organisatie worden weergegeven. Het rapport is op intern en extern onderzoek gebaseerd waarna strategische, tactische en operationele keuzes volgen (zie figuur 1.4). De gang vanaf het strategisch niveau wordt in paragraaf 1.4 verduidelijkt.

Een onderneming of instelling zal altijd zelfonderzoek moeten blijven doen: ze zal zowel naar binnen als naar buiten moeten blijven kijken. Passen de missie en visie nog wel in de huidige tijd? Gaan wij wel met onze tijd mee? Maken we gebruik van kansen? Zien we de bedreigingen op tijd? Weten wij wat onze zwakke punten zijn? Wordt daaraan gewerkt? Waarin zijn we goed? Doen we er alles aan om dat vol te houden? Zijn we fysiek ingesteld of digitaal? Kunnen we beide vormen van marketing toepassen? Kunnen we de ontwikkelingen in de markt bijbenen? Vragen, die iedere dag opnieuw beantwoord moeten worden. Antwoorden, die aanleiding kunnen zijn voor het aanpassen van de doelstellingen.

1.4 Strategie

Strategie Een strategie wordt opgezet vanuit het corporate niveau. Daaruit kunnen verschillende concern- en/of bedrijfsdoelstellingen naar voren komen. Bijvoorbeeld een verhoging van het rendement van 10% naar 12,5%, een gewenste expansie of inkrimping van het aantal vestigingen of een gewenste totale upgradering van de onderneming.

Doelen kunnen financieel gericht, communicatiegericht, afnemersgericht zijn enzovoort.

De marketingmanager moet de hogere doelen in samenwerking met de verantwoordelijke collega's van de andere afdelingen vertalen naar tactische doelstellingen (marketingdoelstellingen voor de marketingafdeling, personeelsdoelstellingen voor hr, huisvestingsdoelstellingen voor de afdeling Huisvesting, productiedoelstellingen voor de afdeling Productie enzovoort).

Op grond van de kennis van nu kan de marketingmanager al richting geven aan de afgeleide doelen voor de marketing, maar in de meeste gevallen krijgen deze, na enig marktonderzoek, een definitiever karakter.

Marketingdoelen

Marketingdoelen kunnen zijn:

- marktuuitbreiding met x%;
- prijswijzigingen binnen het assortiment;
- assortimentswijzigingen (inclusief innovaties en kwaliteitsaanpassingen);
- verbetering van de positionering;
- omhoog brengen van het percentage onlineverkoppen.

Marketingdoelen kunnen worden onderverdeeld in:

- strategische marketingdoelen;
- operationele marketingdoelen;
- concrete marketingdoelen.

Strategische marketingdoelen gaan vaak over:

- marktpositie.

Operationele marketingdoelen gaan over:

- verhogen afzet;
- verhogen omzet;
- verbeteren van de klanttevredenheid.

Concrete marketingdoelen geven richting aan de hogere doelen:

- lancering van een nieuw product, waarmee de totaalomzet moet verdubbelen;
- verdubbeling van het aantal websitebezoekers (door zoekmachine-optimalisatie);
- verhoging van de naamsbekendheid met 20% (is in principe een marketingcommunicatiedoelstelling).

Doelen moeten *SMART* worden geformuleerd, zodat het duidelijk is, welke doelen men bedoelt. Daarnaast moeten de voortgang en het resultaat gemeten kunnen worden:

S: Specifiek

M: Meetbaar

A: Aanvaardbaar/Acceptabel

R: Realistisch

T: Tijdgebonden

Het stellen van een definitief marketingdoel wordt vertaald in een marketingstrategie met de daaruit afgeleide marketinginstrumenten (zie ook paragraaf 3.2 en verder, het vijfkrachtenmodel van Porter).

**Strategische
marketing-
doelen**

**Operationele
marketing-
doelen**

**Concrete
marketing-
doelen**

SMART