



Strategische en operationele marketingplanning Kernstof-B



Noordhoff Uitgevers

Gerbrand Rustenburg & Ton de Gouw

nima-

7^e druk

Strategische en Operationele Marketingplanning

Kernstof B

Gerbrand Rustenburg
Ton de Gouw

Zevende druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: 212 Fahrenheit, Groningen

Omslagillustratie: Getty

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontleen.



0 / 19

© 2019 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, The Netherlands

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv. Meer informatie over collectieve regelingen voor het onderwijs is te vinden op www.onderwijsauteursrecht.nl.

This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.

ISBN(ebook) 978-90-01-89994-3

ISBN 978-90-01-89993-6

NUR 802

Woord vooraf

Voor u ligt alweer de zevende druk van *Strategische en operationele marketingplanning - Kernstof B*. De eerste druk is indertijd met groot enthousiasme ontvangen door NIMA-opleiders en cursisten NIMA B Consumentenmarketing en Businessmarketing. De latere drukken zijn door meer groepen gebruikers geaccepteerd, zoals studenten in de hoofd fasen van commerciële hbo-opleidingen, leergangen (post)bedrijfskunde en masteropleidingen. Ook is het boek op de bureaus van veel marketeers en ondernemers te vinden. Gebleken is dat het boek voorziet in de behoefte aan een afgerond oorspronkelijk en praktisch Nederlands werk, dat afgestemd is op de marketingpraktijk.

Zevende druk

In deze zevende druk hebben we uiteraard de opmerkingen die trainers, docenten en studenten naar voren hebben gebracht, zo veel mogelijk verwerkt. Daarmee is de praktische bruikbaarheid van het boek vergroot. De zevende druk is hierdoor weer een actueel standaardwerk, met aandacht voor strategische marketingonderwerpen, waarbij meer dan ooit online marketing aan bod komt, alsmede roadmapping in het geval van een strategiewijziging. Ook komen onderwerpen als customer journey, businessmodellen, scrum & agile, merkstrategie en conversieoptimalisatie nadrukkelijk aan de orde. Het is een 'stevig marketingstudieboek', met veel mogelijkheden voor marketingdocenten en -trainers voor het leggen van accenten en het uitkiezen van bepaalde hoofdstukken; dit is vooral belangrijk gebleken voor hbo-instellingen.

De volgorde van de hoofdstukken is niet gewijzigd, wel hebben we hier en daar de volgorde en inhoud van paragrafen binnen de hoofdstukken veranderd.

De nieuwe editie voldoet aan de nieuwste exameneisen (2019) van het NIMA-B.

De oude edities en de zevende druk zijn door de vele veranderingen niet naast elkaar te gebruiken.

Integrale aanpak

Het boek kent in de onderwijsmethodiek een integrale aanpak, dat wil zeggen: een aanpak die de onderwerpen uit het marketingmanagement van deze tijd in één methode bundelt en aan elkaar koppelt vanuit de optiek van zowel de marketingmanager als de product- en accountmanager. We leggen de relatie tussen de theorie van strategieën en vullen deze zo veel mogelijk praktisch in. Zo worden theoretische gedragsmodellen aan

elkaar gekoppeld en wordt vervolgens de link met de marketingstrategie en de communicatieboodschap gelegd, met daarbij voorbeelden. In bijlage I is de beschrijving van de tien stappen van het marketingplanningproces opgenomen.

Website

Wij verwijzen ook naar de aan dit boek gerelateerde website:

www.kernstofnima.noordhoff.nl.

Op de website en in hoofdstuk 17 *Operationeel marketingplan* is een leidraad opgenomen voor het schrijven en presenteren van een operationeel marketingplan, wat een onderdeel is van NIMA B2-examenonderdeel Consumentenmarketing en Businessmarketing. Op de website is ook een volledig operationeel marketingplan opgenomen.

Op de website staan verder meerkeuze-toetsvragen, opgaven, tal van modellen die digitaal zijn te gebruiken en up-to-date PowerPointpresentaties.

Op de website van NIMA (www.nima.nl) kunt u kennisnemen van de exameneisen voor NIMA B per 1 januari 2019, een examen met het niveau EQF 6, dit volgens het European Qualification Framework.

Ten slotte

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

Ten slotte willen we de heer Allert de Geus bedanken voor zijn bijdragen in de vorige zes drukken en de heer Ton Borchert voor zijn meedenken en waardevolle opmerkingen bij deze druk.

Groningen, najaar 2018

De auteurs, Gerbrand Rustenburg en Ton de Gouw, en de uitgever, Bert Deen

Inhoudsopgave

- 1 Inleiding tot het marketingplanningsproces 11**
 - 1.1 Aspecten van marketing en online marketing 12
 - 1.2 Strategische planning in de praktijk 18
 - 1.3 Vertrekpunten van de onderneming: strategisch profiel 24
 - 1.4 Concurrentiearena: de eisen van de markt 43
 - 1.5 Analyse van de bestaande situatie in de markt 46
 - 1.6 Keuze voor een (aangepaste) strategie 47
 - 1.7 Strategische groepen 52

- 2 Analyse van de externe omgeving 55**
 - 2.1 De organisatie en haar macro-, meso- en micro-omgeving 56
 - 2.2 De meso-omgeving; genereert kansen en bedreigingen in de markt 58
 - 2.3 De macro-omgeving; genereert kansen en bedreigingen 79
 - 2.4 Het landenselectieproces 105

- 3 Vraaganalyse, prognose en scenario 109**
 - 3.1 Vraag, markt en product 110
 - 3.2 Vraagontwikkeling in de tijd: de levenscyclus 121
 - 3.3 Levenscyclus: diffusie door adoptie 123
 - 3.4 Prognosetechnieken 127
 - 3.5 Opstellen van scenario's 138

- 4 Consumentengedrag 147**
 - 4.1 Onderzoek naar consumentengedrag 148
 - 4.2 Online consumentengedrag 150
 - 4.3 Interpersoonlijke stimuli 154
 - 4.4 Intrapersoonlijke stimuli 163
 - 4.5 Black box 167
 - 4.6 Attitude 172
 - 4.7 Theorieën in het consumentengedrag 177
 - 4.8 Modellen en cruciale factoren in consumentengedrag 179
 - 4.9 Customer journey zegt alles over het klantgedrag 183
 - 4.10 Doelstellingen vaststellen voor de customer journey 187

5 Gedrag van organisaties 191

- 5.1 Grote verscheidenheid van B2B-markt 192
- 5.2 Omgeving bepalend voor het marketingbeleid 195
- 5.3 Koopproces van de zakelijke afnemer 197
- 5.4 Koopcentrum 211
- 5.5 B2B-koopproces 214
- 5.6 Duurzaam onderscheidende klantwaarden 217

6 Analyse van de interne omgeving 223

- 6.1 Reden voor een analyse van de organisatie 224
- 6.2 Analyse van de concurrentiepositie 224
- 6.3 Analyse van de niet-financiële prestaties 225
- 6.4 Beoordeling van de organisatie: waardeketen 242
- 6.5 Kenmerken van een succesvolle organisatie 247

7 Afnemersgeoriënteerde marketingorganisatie 261

- 7.1 Marketingfuncties omvatten een integrale aanpak 262
- 7.2 Marketingorganisatie altijd in beweging 268
- 7.3 Informatie over het koopproces is cruciaal 276
- 7.4 Online marketing: een visionaire KSF 278
- 7.5 Roadmapping, innovatie bij wijziging van het businessmodel 293
- 7.6 Accountmanagement, klantenmanagement en CRM 297

8 Portfolioanalyse 313

- 8.1 Waarom de portfoliobenadering? 314
- 8.2 De BCG-analyse 317
- 8.3 De MABA-analyse 325
- 8.4 Samenvatting van de BCG- en MABA-planningsmethoden 330

9 Van SWOT-analyse tot centraal probleem 333

- 9.1 Situatieanalyse 334
- 9.2 SWOT-analyse 335
- 9.3 Confrontatiematrix 340
- 9.4 Definiëren van het centrale probleem 344
- 9.5 Aandachtspunten bij de SWOT-analyse 345

10 Opties: formuleren van aangepast strategisch beleid 349

- 10.1 Opties genereren door het kiezen van een strategie 350
- 10.2 Opties genereren via andere methoden 389
- 10.3 Van strategische issues naar strategische opties 393
- 10.4 Het operationele marketingplan: structuur 401

- 11 Marketingstrategie: segmentatie en positionering 405**
 - 11.1 Plaats en functie van marktsegmentatie 406
 - 11.2 Het marktsegmentatieproces 411
 - 11.3 Beoordeling en keuze van segmenten 429
 - 11.4 De positionering 432
 - 11.5 Het conversatiemodel van Van Belleghem 437

- 12 Marketingmix (1), het meest concreet voor afnemers 443**
 - 12.1 Inleiding in de marketingmix 444
 - 12.2 Met de productmix wordt de basis gelegd 446
 - 12.3 Voor de prijsmix vallen mensen 466
 - 12.4 Een voorbeeld van product- en prijsmix uitgewerkt 478
 - 12.5 Product- en prijsbeslissingen bij internationaal zakendoen 481

- 13 Marketingmix (2) 487**
 - 13.1 Distributie, altijd en overal 488
 - 13.2 Communiceren met de doelgroep 504
 - 13.3 Dienstverlening door Personeel 517
 - 13.4 Marketingmix tijdens de productlevenscyclus 521
 - 13.5 Een voorbeeld van een marketingmix 525
 - 13.6 Distributie- en communicatiebeslissingen bij internationaal zakendoen 527

- 14 Analyse van de financiële situatie van de organisatie 535**
 - 14.1 De organisatie en haar financiële omgeving 536
 - 14.2 Balans en resultatenrekening geven de efficiëntie en effectiviteit aan 541
 - 14.3 Financiële kengetallen; hoe doet de organisatie het? 548
 - 14.4 Financiële risico's en risicodekking in het internationaal zakendoen 566

- 15 Kosten en opbrengsten 569**
 - 15.1 Kostenindelingen 570
 - 15.2 Kostensoorten 572
 - 15.3 Kostprijsberekeningen 573
 - 15.4 Break-evenpointberekeningen 575
 - 15.5 Investeringsselectie 581
 - 15.6 Value based management 589

- 16 Marktonderzoek en statistische technieken 597**
 - 16.1 Waarom marktonderzoek? 598
 - 16.2 De organisatie van marktonderzoek in organisaties 598

- 16.3 De evolutie van marktonderzoek; van offline naar online [599](#)
 - 16.4 Methoden en instrumenten voor het marktonderzoek [601](#)
 - 16.5 Big data en customer insights [612](#)
 - 16.6 Stappen in het marktonderzoek [616](#)
 - 16.7 Marktonderzoek uitbesteden aan marktonderzoeksbureau [624](#)
 - 16.8 Internationaal marktonderzoek [627](#)
 - 16.9 Stap IV Analyse, interpretatie en verslaggeving [629](#)
- 17 Het operationele marketingplan [655](#)**
- 17.1 Voorbeelden van onderwerpen voor het operationeel marketingplan op het examen [656](#)
 - 17.2 Schriftelijk examen: operationeel marketingplan opstellen in zeven stappen [660](#)
 - 17.3 Mondeling examen: het operationele marketingplan verdedigen [669](#)
- Bijlage 1 Het strategisch marketingplanningsproces: een tienstappenplan [671](#)**
- Lijst van afkortingen [677](#)**
- Literatuuropgave [681](#)**
- Illustratieverantwoording [684](#)**
- Register [685](#)**



PROCESSES

1

Inleiding tot het marketing-planningsproces

- 1.1 **Aspecten van marketing en online marketing**
- 1.2 **Strategische planning in de praktijk**
- 1.3 **Vertrekpunten van de onderneming: strategisch profiel**
- 1.4 **Concurrentiearena: de eisen van de markt**
- 1.5 **Analyse van de bestaande situatie in de markt**
- 1.6 **Keuze voor een (aangepaste) strategie**
- 1.7 **Strategische groepen**

Om toekomstige activiteiten goed te kunnen plannen, is voor managers een systematische (plannings)aanpak onmisbaar. Deze activiteiten en planning zullen zich op verschillende niveaus in de onderneming afspelen. De eerste stap in het marketingplanningsproces is het analyseren van het bestaande strategische beleid van de onderneming, teneinde de uitgangspunten van de onderneming in kaart te brengen. De visie (bestaansrecht, cultuur en missie) en de doelstellingen bepalen deze uitgangspunten. Ten tweede bekijkt de marketeer de business definition van de onderneming, met als centrale vragen: 'What business are we in?' en 'What business should we be in?' Deze business voert de onderneming steeds vaker samen met andere organisaties uit, als een valued network. Deze business definition vormt de afbakening van het strategisch marketingplan.

Vervolgens analyseert de marketeer de markt. Aan de hand van de analyses stelt de marketeer de kritische succesfactoren (KSF's) vast en in hoeverre de onderneming deze factoren beheerst: beschikt de onderneming over bijzondere bekwaamheden die in een duurzaam concurrentievoordeel of zelfs in een kerncompetentie kunnen resulteren? Uit de match of mismatch met de KSF's en de wel of niet aanwezige core competence volgt de definitie van het kernprobleem dat moet worden opgelost. Voor het oplossen van het kernprobleem staat de marketeer een aantal marketingmodellen ter beschikking aan de hand waarvan hij alternatieven voor het bestaande beleid kan ontwikkelen. Ten slotte wordt de nieuwe strategie uitgewerkt in een operationeel plan.

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

1.1 Aspecten van marketing en online marketing

Voor veel mensen staat marketing vooral voor 'reclame' en een beetje communicatie. En als het in bedrijven over marketing gaat, dan wordt vaak operationele marketing bedoeld; dan denkt men bijvoorbeeld aan acties en campagnes. Dit is allemaal veel te klein gedacht.

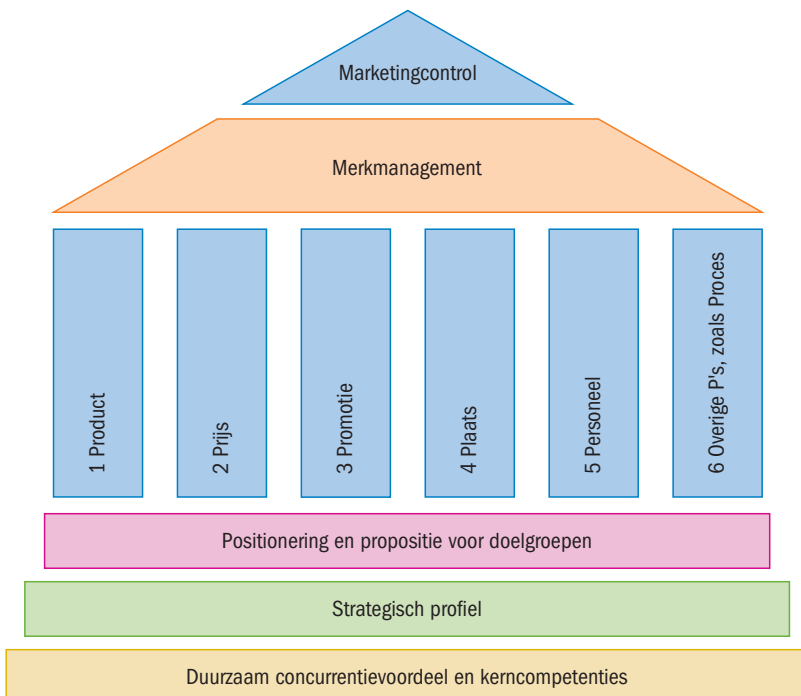
De marketingstrategie betreft vooral het denken over de toekomst van het bedrijf, over doelmarkten, producten, merken en innovatie. Het gaat over het vaststellen van langetermijndoelstellingen, over posities die het bedrijf nu en op langere termijn wil innemen, over de keuze van de te bedienen doelmarkten, over gedifferentieerd of juist ongedifferentieerd te werk gaat, over een (her)positionering enzovoorts. Dit zijn de kaders voor de processen zoals die in dit boek worden beschreven.

Daarnaast nog iets over operationele marketing. Operationele marketing gaat over kortetermijndoelen realiseren met acties. Dit betreft doelen als het realiseren van omzetgroei, het laten stijgen van het marktaandeel of het ondersteunen van het in de markt zetten van een nieuw product. Het hulpmiddel hierbij is de marketingmix; denk hierbij aan promotie, keuze van de distributiekanaalen (welk kanaal ga ik gebruiken en welk kanaal niet) en prijsaanpassingen. Operationele planning blijft binnen de strategische koers van het bedrijf. En daarom moet de marketeer die koers dan natuurlijk wel goed kennen.

1.1.1 Deelgebieden van marketing

De metafoor van een huis kan worden gebruikt om deelgebieden van de marketing in perspectief te plaatsen (zie figuur 1.1).

FIGUUR 1.1 Huis als metafoor voor marketingdeelgebieden



Bij deze metafoer bestaat het fundament waarop het marketinghuis is gebouwd, uit drie vloerlagen:

- 1 Als basis dienen de kerncompetenties waarover een bedrijf beschikt en waarin het zich als uniek onderscheidt van concurrenten en op basis waarvan het een duurzaam concurrentievoordeel kan opbouwen.
- 2 Van deze basis ontstaan de visie, missie, doelgroepen en doelstellingen van het bedrijf.
- 3 Op basis van de visie, missie, doelgroepen en doelstellingen worden de positionering en propositie uitgewerkt. Positionering gaat over de positie die een organisatie of merk wil innemen in het brein (perceptie) van zijn doelgroepen, ten opzichte van andere organisaties of merken. Bijvoorbeeld: een positionering op laagste prijs en beste service. Een positionering geldt gezien alle implicaties voor de langere termijn. De propositie is vervolgens de concrete boodschap of merkbeloofte waarvan de organisatie of het merk de doelgroep wil overtuigen met een specifieke communicatiecampagne of -uiting. De propositie moet passen binnen de gekozen positionering, maar kan per communicatiecampagne of -uiting verschillen, omdat bijvoorbeeld steeds andere aspecten van de positionering benadrukt worden, de ene keer de lage prijs (twee halen, een betalen) en een andere keer wellicht het gemak (geen wachtrijen, thuisbezorgen).

Op deze drie vloerlagen staan de zes of meer zuilen: de zogenaamde zes of meer P's, die samen de marketingmix vormen:

Marketingmix

- 1 De eerste P betreft het eigenlijke product ofwel datgene wat verkocht moet worden. Hierbij draait het er vooral om hoe dit product aansluit bij de wensen en behoeften van de klant. Marketing begint dus al bij het ontwikkelen van het product.
- 2 De tweede P betreft de prijs en het prijsbeleid. Niet alleen is de prijs het uiteindelijke resultaat van een succesvolle marketinginspanning (in de vorm van de betaling voor het product of de dienst), ook is prijs een duidelijke signalering van eigenschappen van het product. Hoge prijzen geven vaak het signaal af dat de kwaliteit van het product of dienst goed is. Ook het kortingsbeleid valt onder de P van prijs.
- 3 De derde P betreft de promotie. Hieronder vallen onder meer adverteren, verkooppromoties in de winkel, publiciteit en persoonlijke verkoop en natuurlijk ook online communicatie en het gebruik van social media.
- 4 De vierde P wordt in het Nederlands vaak vertaald als plaats. Het betreft een enigszins gezochte vertaling van het Engelse placement en refereert in brede zin aan de plek waar het product verkocht wordt. Hieronder vallen naast de verkooplocatie ook zaken als het online en offline distributiekanaal, of zelfs het (sub)segment waarop de commerciële inspanningen zich richten, bijvoorbeeld op jongvolwassenen, gezinnen met kinderen, vrouwen enzovoort.
- 5 De vijfde P staat voor personeel, dit is de persoon of robot, die of dat op enigerlei wijze fysiek of virtueel contact met afnemers heeft. Bij dienstverleningsprocessen wordt personeel vaak als het belangrijkste element van de marketingmix gezien.
- 6 De zesde P staat voor proces. Er zijn vele processen in de customer journey (het koopproces) die uitgevoerd moeten worden om uiteindelijk het product of dienst naar tevredenheid aan de klant te leveren. Denk aan het offline of online informatie en (maatwerk)advies geven, het accepteren van de order en het verwerken daarvan in de organisatie, de logistiek, de correcte facturering en nazorg in de vorm van onderhoud.

De zes zuilen van de marketingmix dragen het merkmanagement, vaak ook aangeduid met de Engelse term brand management. Merkmanagement is de activiteit waarbij niet langer het product centraal staat, maar waarin het merk en de merkwaarde een centrale rol in de beslissingen van de organisatie hebben ingenomen. Merkmanagement kan dan ook gezien worden als activiteit die ervoor zorgt dat de marketingmixinstrumenten op een dusdanige wijze ingezet worden dat zij een positieve bijdrage leveren aan de waardeontwikkeling van het merk op de lange termijn. Soms leidt dit tot conflicten met meer op de winstoptimalisatie gerichte activiteiten op de korte termijn, zoals prijspromoties en productiekostenreducties. Marketingcontrol is binnen de metafoor van het marketinghuis als dak verantwoordelijk voor de terugkoppeling van de resultaten van de marketingactiviteiten, zodat de marketeer de in eerste instantie gekozen marketingmix, indien nodig, kan bijstellen. Binnen de marketingpraktijk wordt een aantal meetinstrumenten gehanteerd om de voortgang af te zetten tegen de doelen die in het marketingplan zijn opgenomen. Vaak gebruikte besturingsmechanismen zijn verkoopplannen, motivatie- en beloningssystemen en relatie-marketingtools. Tegenwoordig bestaan er softwarepakketten die marketing-controlactiviteiten kunnen ondersteunen en vastleggen.

1.1.2 Positie van e-business, online marketing en internet

Er is een verschil tussen online marketing en e-business. E-business is het ondernemen met behulp van digitale technieken. E-business is een breder begrip dan online marketing. Het gaat in e-business niet alleen om de interactie met markten, maar ook om het adequaat inrichten van alle processen die de organisatie in staat stellen om haar producten te maken of diensten te verlenen. Het gaat niet alleen om de voorkant, maar ook om de achterkant, de delen waarmee de klant niet in aanraking komt (zie figuur 1.2).

FIGUUR 1.2 Online marketing en e-business in het gehele activiteitsveld van de interacties tussen producent en afnemer



In het marketingproces spelen internet en online marketing een steeds grotere rol. Online marketing is een deelproces van het marketingproces. 'Online' wil zeggen dat er verbinding is tussen computers; dat kan plaatsvinden op verschillende manieren: via computer, kabel en 4G en 5G, via laptop (met een wifi-verbinding) en met een smartphone (via een mobiele data- of wifi-verbinding).

Het internet en online marketing worden steeds belangrijker. Online marketing is inmiddels geïntegreerd in de marketingoperatie: alle marketeers houden zich bezig met zowel traditionele als online communicatie. Internet is niet meer weg te denken maar dient vooral als een aanvulling op en niet als vervanging voor traditionele kanalen.

Internet

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

- verzamelen van 'big data' over klanten en potentiële klanten en deze tot relevante en bruikbare informatie bewerken en verrijken;
- bieden van informatie 'op maat', op momenten dat de afnemer dat wil;
- grenzeloos ontplooiën van activiteiten;
- meten van de effecten op de verkopen van marketingcommunicatie via internet.
- bewerkstelligen van een grote mate van interactiviteit met de klant mogelijk, zoals informatie-uitwisseling en marktonderzoek.

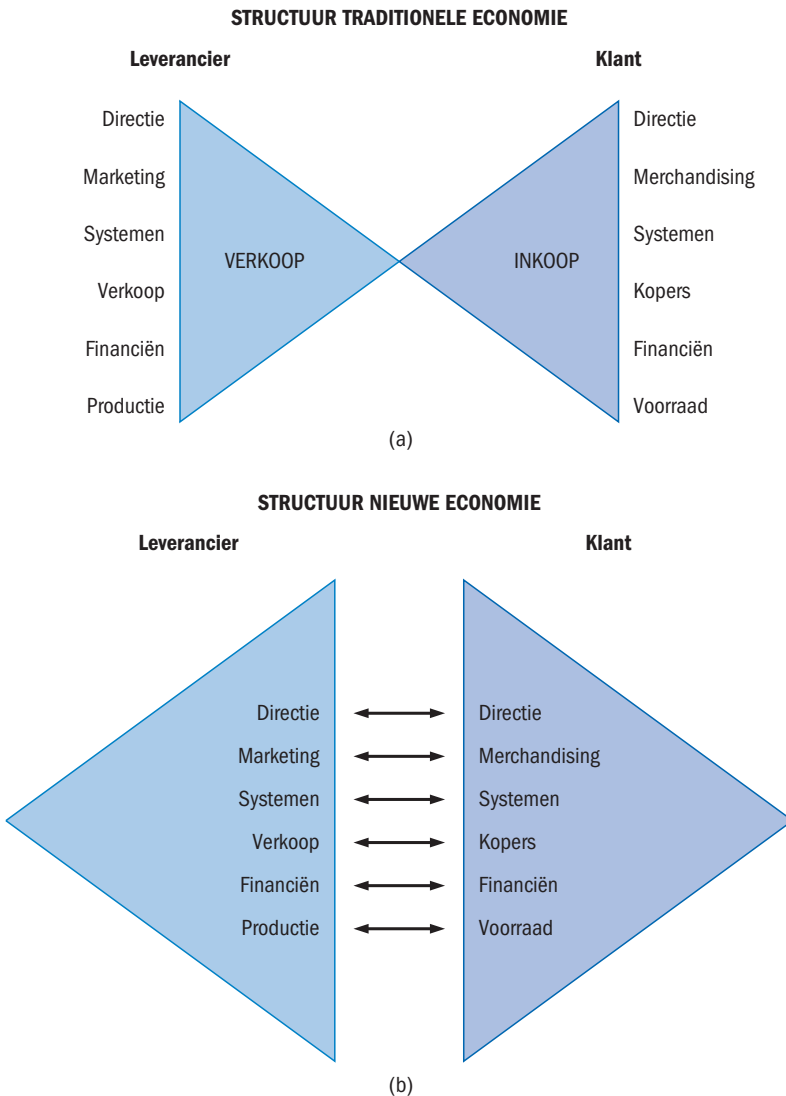
Vroeger werd interactie met de klant gekanaliseerd via één contactpersoon (bijvoorbeeld iemand in een winkel of op een klantcontactcentrum of een accountmanager); internet heeft het voor de klant mogelijk gemaakt om met allerlei afdelingen in een organisatie in contact te komen (zie figuur 1.3). Zeker in de business-to-businessmarkt maakt dit de interactie tussen organisatie en klant effectiever.

Ook maakt internet marketing efficiënter. Denk aan het volgende:

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

Internet heeft de overgang van massamarketing naar een-op-eenmarketing of individuele marketing versneld. Doel van individuele marketing is het volledig op maat maken van producten of marketinginspanningen

FIGUUR 1.3 Traditionele versus nieuwe economie



Bron: Kotler & Keller, Marketing Management, 2005

voor een individuele klant. Door het opslaan van individuele data van klanten kan via internet steeds meer 'maatwerk' in communicatie worden geleverd. Het profiel van de individuele klant is bekend en hij kan daardoor een 'aanbod op maat' krijgen, een individuele propositie, bijvoorbeeld:

- Een reisorganisatie kan een klant van wie in de database staat dat hij graag met zijn kinderen naar een pretpark gaat, een lastminute-aanbod voor Moviepark Germany doen. Tegelijkertijd krijgt een ouder stel dat van wandelen houdt, een rustige wandelvakantie in Oostenrijk aangeboden.
- Albert Heijn kan haar klanten persoonlijke Bonus-aanbiedingen doen.



Albert Heijn toont persoonlijke Bonusaanbiedingen voortaan ook op handscanners.

Internet maakt ook geïndividualiseerde productie gemakkelijker. Zo kunnen bedrijven via internet zonder problemen T-shirts of wenskaarten leveren met een eigen foto van de klant erop. Bij gedigitaliseerde diensten kunnen bedrijven bovendien advies of informatie geven aan klanten op de momenten dat die dat willen: ook midden in de nacht kunnen rekeninghouders bij de bank terecht voor een rekeningoverzicht.

Geïndividualiseerde distributie van bestelde goederen is op het internet gebruikelijk. Wanneer iemand bijvoorbeeld een vliegticket bestelt, kan hij vaak kiezen hoe hij het wil ontvangen: per e-mail en dan zelf printen, per post ontvangen of afhalen op het vliegveld.

Vrijwel alle organisaties zetten internet in als communicatiekanaal. Daarbij kan het gaan om iets eenvoudigs als informatie verstrekken (vervanging van de traditionele brochures), maar ook om reclame (denk aan online advertising) of verkoop. Maar het internet kan een rol spelen bij elk van de marketinginstrumenten: product, plaats, prijs en promotie, personeel en processen (de zes P's uit subparagraaf 1.1.1).

De *processen* betreffen de handelingen of processen die werknemers en klanten moeten verrichten bij de aankoop van een product, bij het verkrijgen van een hypotheek te krijgen of bij het regelen van een geneeskundige behandeling bij een zorginstelling. Ook in deze processen speelt internet een grote rol. Voorbeelden van de website als *product* zijn veilingssites en datingsites. Websites dienen als *plaats* (distributiekanaal) bij bijvoorbeeld uitgevers van wetenschappelijke publicaties en van muziek. Na betaling kan de klant het gewenste artikel of een vrijwel oneindig aantal nummers streamen. Luchtvaartmaatschappijen zetten internet vaak in bij het marketinginstrument *prijs*. Chatcontacten die op de websites van financiële instellingen worden bememd vallen onder *personeel*.

Opvallend is dat de verschillende marketinginstrumenten op het internet met elkaar lijken te versmelten, zeker bij informatiegebaseerde dienstverlenende organisaties en uitgevers. Banken zijn hiervan een duidelijk voor-

beeld: online bankieren is ontegenzeggelijk een onderdeel van het productieproces (de P van proces), maar vervangt in haar functie ook het bankkantoor als distributiekanaal (de P van plaats); daarnaast funktioneert de website als promotiekanaal (de P van *promotie*) voor de verschillende financiële producten die de bank onder de aandacht wil brengen.

Internet en online marketing zijn dus niet meer weg te denken elementen in de marketing.

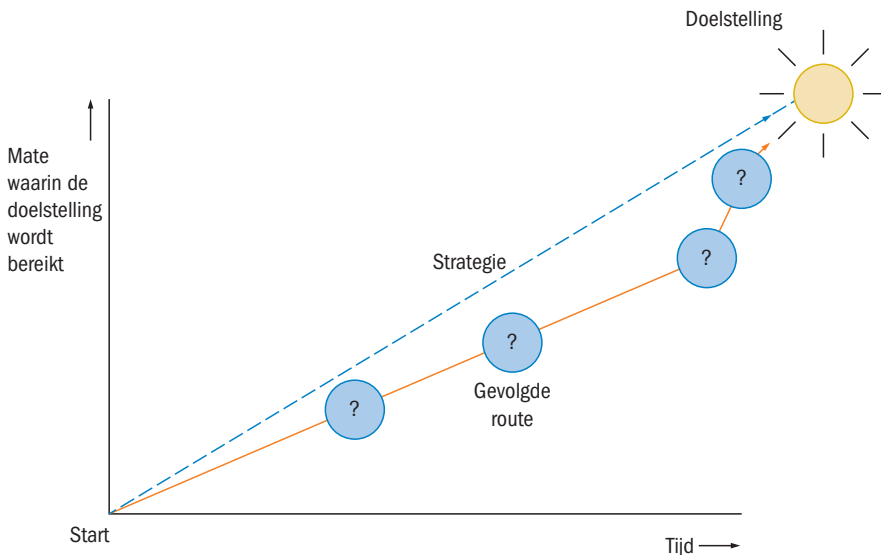
1.2 Strategische planning in de praktijk

In deze paragraaf gaan we kort in op de strategische planning. We bekijken eerst de verschillen tussen de strategische planning en de operationele planning. Vervolgens bespreken we de noodzaak van strategische planning en de verschillende niveaus in een onderneming waarop planning plaatsvindt. Ten slotte gaan we kort in op de stappen in het strategische marketingplanningsproces.

1.2.1 Strategische en operationele planning

Plannen in een onderneming is te vergelijken met het voorbereiden van een vakantie of het kopen van een huis. Net zoals het bij het plannen van een vakantie of het kopen van een huis bij een particulier gaat om het vaststellen van het doel en hoe dat doel te bereiken, gaat het bij het plannen in een onderneming om het vaststellen van waar zij uiteindelijk wil zijn (haar doelstelling), vanuit de positie waar zij zich op dat moment bevindt in de markt (te vergelijken met het startpunt in figuur 1.4). Die doelstelling kan zijn: het marktaandeel vergroten, het merk herpositioneren of een nieuw product introduceren.

FIGUUR 1.4 Plannen van een vakantie



Bij de planning hoort een weg om de doelstellingen te bereiken; dit is de strategie. In theorie is de weg naar de doelstelling een rechte lijn, maar in de praktijk komt de onderneming onderweg problemen tegen (bijvoorbeeld concurrenten met hun eigen doelstellingen), waardoor de route soms via kronkelwegen loopt. Maar het doel is duidelijk. Om het doel te bereiken staan hulpmiddelen ter beschikking: de elementen van de marketingmix.

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

Marketing-
plannings-
proces

1

TABEL 1.1 Stappen in een planningsproces

Stappen	Het plannen van een vakantie	Plannen van de marketing
Formuleren van doelstellingen	Bepalen wat voor vakantie je precies wilt. Wat wil iedereen?	Bepalen wat je als onderneming aan het einde van het plan bereikt wilt hebben: waar sta je nu en waar wil je naartoe?
Analyseren van de situatie	Bepalen van het budget. Keuze maken voor een vervoersmiddel.	Bepalen van de positie die je nu in de markt inneemt, wat de klant wil, wat de concurrent doet en waar je goed in bent.
Bepalen van de strategie	Agenda's trekken. Voorkeuren vastleggen. Compromissen sluiten	Bepalen op welke producten en marktsegmenten je je gaat richten. Welke positionering wil je?
Plannen en implementeren	Data vastleggen. Boeken.	Productontwikkeling starten; marketingmix ontwikkelen. Marktintroductie voorbereiden.
Evalueren	Ervaringen delen; wat moet je de volgende keer anders aanpakken?	Resultaten bepalen en vergelijken met doelstellingen en bijsturen.

In iedere onderneming is voortdurend sprake van planning. Vaak heeft die planning betrekking op de korte termijn; de planningshorizon is dan beperkt, meestal tot één jaar. We spreken in dit geval van operationele of tactische plannen. Voorbeelden hiervan zijn het marketingplan, het productieplan en het inkoopplan.

Ondernemingen ontwikkelen daarnaast ook meerjarenplannen. Hierbij kan de planningshorizon variëren van drie tot soms meer dan tien jaar, bijvoorbeeld wanneer het gaat om grote(re) investeringen bij industriële ondernemingen zoals de bouw van een energiecentrale die tientallen jaren actief moet zijn om de investeringen terug te verdienen. Bij dergelijke strategische beslissingen zal een onderneming zich moeten bezinnen op de vraag op welke markten, met welke technologieën en daaruit voortvloeiende productgroepen zij 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 1.2 voor de verschillen tussen de strategische planning en operationele planning.

Plannings-
horizon

Operationele
of tactische
plannen

Strategische en
operationele
plannen

TABEL 1.2 Strategische planning versus operationele planning

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

Langeterijnplan

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 langetermijndoelstellingen en de markten waarop de onderneming wil opereren, wordt verwoord in de missie of het missionstatement van de onderneming.

Strategische planning**1.2.2 Noodzaak van strategische planning**

Strategische planning is geen eenvoudig proces, omdat de onderneming in de uitgebreide analyse die aan de besluitvorming voorafgaat, uitspraken over toekomstige ontwikkelingen moet doen. Denk aan energiebedrijven die vijf jaar geleden fors hebben geïnvesteerd in energiecentrales die op gas draaien, terwijl steenkool nu spotgoedkoop uit de VS wordt aangeboden, in combinatie met een energietransitie die in aantocht is. En de burger die massaal overgaat op het opwekken van eigen energie via zonnepanelen omdat die ineens een stuk goedkoper zijn geworden.

Toch blijken de voordelen van strategische planning groter te zijn dan de nadelen. Verschuivingen die een bedrijfstak bij verrassing blijvend beïnvloeden, komen niet vaak voor. Vaak zijn veranderingen in omgevingsfactoren geen verrassing, mits daarop proactief op wordt gereageerd. Voorbeelden van gewijzigde omgevingsfactoren zijn bedrijfsovernames (waardoor concentraties ontstaan), nieuwe technologieën en de digitale revolutie van internet (waardoor via allerlei platforms, zoals social media, steeds bewustere consumenten ontstaan).

Anderzijds kunnen markten soms radicaal veranderen. Denk aan de taxibranche (door Uber op zijn kop gezet), de hotelbranche (met Airbnb als ambitieuze nieuwkomer, naast de dominante bookingsites), aan Netflix (dat steeds meer marktaandeel van de traditionele televisieaanbieders weet af te snoepen) en aan Spotify (luis in de pels van de muziekindustrie). Dit soort ontwikkelingen wordt wel aangeduid als 'disruptive innovations', een term die werd geïntroduceerd door Clayton Christensen. Het is zaak daar, in voorkomende gevallen, als onderneming zo goed mogelijk op in te spelen. Het is duidelijk dat de ondernemingen die een systeem voor strategische planning hanteren, veelal de beste resultaten bereiken.

Planningsniveaus**1.2.3 Planningsniveaus binnen een organisatie**

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

- 1 ondernemingsniveau;
- 2 SBU-niveau;

- 3 marketingniveau;
- 4 instrumentenniveau.

Het ondernemingsniveau omvat de gehele organisatie: het geheel van productgroepen, producten, productvarianten en merken, met andere woorden: het assortiment dat de onderneming op verschillende markten aanbiedt. Een chemisch bedrijf kent bijvoorbeeld productgroepen als farmaceutische producten, gewasbeschermingsmiddelen, reinigingsmiddelen, bulkchemicaliën en specialiteiten.

Ondernemings-
niveau

1

In een organisatie is vaak rond een productgroep een strategische business unit (SBU) georganiseerd, die actief is op één markt of enkele sterk verwante markten. Een productgroep is een verzameling producten die tot een bepaalde productklasse behoren en in dezelfde of een vergelijkbare behoefte voorzien. Voorbeelden zijn: frisdranken of auto's. Een ander voorbeeld betreft de medicijnen op recept en vrij verkrijgbare medicijnen; de generieke behoefte hier is 'beter worden' of 'gezond blijven' en met de verschillende medicijnen wordt in de productspecifieke behoeften of wensen voorzien. We kunnen daarom stellen dat SBU's rond combinaties van problemen, marktsegmenten en technologieën (PMT-combinaties of PMTC's) zijn georganiseerd. Zo kan op het SBU-niveau in verschillende behoeften worden voorzien of problemen worden opgelost (P's) bij diverse markt doelgroepen (M's) met verschillende technologieën (T's). In het voorbeeld van de medicijnen resulteert dat in verschillende typen medicijnen.

PMT-
combinaties

SBU-niveau

Bij een organisatie met één product en één doelgroep vallen het ondernemings- en het SBU-niveau samen. Dat is vaak het geval bij MKB-bedrijven.

Het marketingniveau is het niveau van concrete producten, diensten of productgroepen die op een bepaalde markt worden aangeboden, nagevoel altijd onder een merknaam, zoals in het geval van de medicijnen het merk Aspirine van Bayer. Op dit niveau spreken we over de PM-combinatie ofwel de product-marktcombinatie of PMC. Een voorbeeld is het merk Otrivin (product) met varianten voor baby's, jonge en oudere kinderen, alsmede voor volwassenen (markt). Een ander voorbeeld is het merk Nutrilon Opvolgmelk 2 en 3 voor baby's van zes tot tien respectievelijk tien tot twaalf maanden.

Marketingniveau

PM-combinatie

Strategische business units

Een strategische business unit (SBU) is binnen een organisatie een min of meer zelfstandige organisatie-eenheid. Als voorbeeld de SBU Automotive (autolakken) binnen Akzo Nobel Coatings. De SBU-kenmerken zijn:

Strategische
business unit
(SBU)

SBU-kenmerken

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

Divisies

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

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

Instrumenten-niveau

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

1.2.4 Stappen in het 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.

Marketing-plannings-proces

Het marketingplanningsproces verloopt in de volgende vier 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) en hoe worden de klantbehoeften en -waarden ingevuld?

Deze onderwerpen komen uitvoerig in paragraaf 1.3 aan de orde.

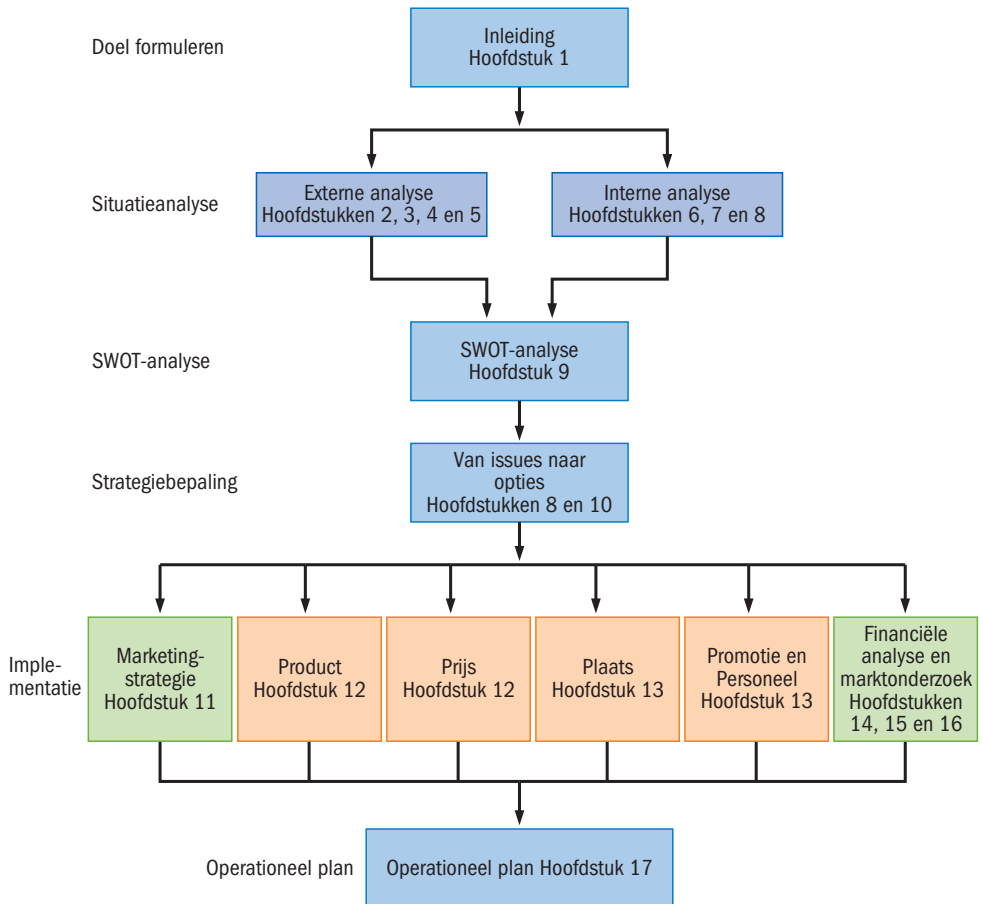
- 2 Het analyseren van de markt, concurrentiearena, eisen van de markt en het wel of niet hebben van concurrentievoordelen zijn onderwerpen in paragraaf 1.4. De positie van de onderneming en hoe de markt waarin de onderneming opereert ‘in elkaar zit’ en via de interne analyse hoe de onderneming zelf functioneert in die markt wordt ook wel de situatie-analyse genoemd, wordt kort aangeduid in paragraaf 1.5 en uitgebreid in hoofdstuk 9. In de SWOT-analyse (strengths, weaknesses, opportunities, threats) komen de resultaten van de situatieanalyse samen.
- 3 Het bepalen van een aangepaste organisatiestrategie en marketingsstrategie, aan de hand van allerlei (marketing)modellen. Voor de oplossing van het kernprobleem staat de marketeer een aantal strategieën ter beschikking aan de hand waarvan de onderneming alternatieven voor het bestaande beleid kan ontwikkelen. Deze modellen komen zeer kort aan de orde in paragraaf 1.6 en worden uitvoeriger behandeld in hoofdstuk 10.
- 4 Het uitwerken van de nieuwe organisatiestrategie in een marketingstrategie en operationeel marketingplan.

Situatieanalyse

Nadat een nieuwe strategie op hoofdlijnen is ontwikkeld moet deze nieuwe strategie in detail worden uitgewerkt in een operationeel plan. Dit plan komt ook kort aan de orde in paragraaf 1.6 en zeer uitvoerig in de hoofdstukken 11 tot en met 13 en in 17.

Het proces is samengevat in figuur 1.5.

FIGUUR 1.5 Marketingplanningsproces in samenhang met de structuur van dit boek



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

Schema voor het analyseren van de bestaande business scope

- 1 Waar is de SBU actief (business scope)? Wat is de business definitie; welk deel van de markt wordt nu bediend en welk deel kan nog mogelijk worden bediend?
- 2 Wat zijn de doelstellingen en organisatievisie (bestaansrecht, waarden en missie)?
- 3 Externe analyse: wat zijn de kritische succesfactoren en andere market drivers in deze markt?
- 4 Interne analyse: waarin is de onderneming goed of slecht? Zijn er duurzame concurrentievoordelen en een core competence?

- 5 Is er een multipliereffect (synergie-effect)?
 - 6 Cross-impactanalyse: welke factoren uit de externe en interne analyse werken positief en negatief op elkaar in?
 - 7 Wat is het centrale probleem?
Welke zijn de korte- en langetermijneffecten bij het huidige beleid op basis van de analyse?
 - 8 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 logistiek?
-

1.3 Vertrekpunten van de onderneming: strategisch profiel

Strategisch profiel

Het strategisch profiel van de onderneming omvat: visie, doelstellingen en markt. Hoe een onderneming of organisatie zich nu en in de toekomst manifesteert, wordt bepaald door haar visie (bestaansrecht, missie en 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 en afbakenen van de markt.

1.3.1 Visie: bestaansgrond, missie, cultuur en waarden

Een visie is hoe dan ook nodig om een op de toekomst gerichte koers uit te zetten. In eerste instantie draait het in elke organisatie om een visie op de toekomst van de eigen sector, de industrietak en de maatschappij en welke rol de organisatie daarin wil spelen om er een bestaansrecht op te bouwen.

Tegenwoordig wordt het begrip 'visie' of 'visionair' te pas en te onpas en niet altijd eenduidig gebruikt. De Angelsaksische landen kijken er wat anders tegenaan dan het Europese vasteland. De visie bestaat uit een drietal componenten en die aspecten komen overal ter wereld terug:

Fundamentele bestaansredenen

- 1 De fundamentele bestaansredenen van een organisatie is het schetsen van een perspectief en ambitie voor nu en later: het 'waarom', zoals door S. Sinek verwoord in de titel van zijn boek *Start With Why* (2009). Hierbij kan de onderneming vragen stellen als:
 - *Waarom willen klanten dat wij bestaan?*
 - *Waarom zijn klanten juist bij ons zo goed af?*
 - *Waarom zijn we beter dan concurrenten?*
 - *Waarom zien we meer en eerder (market sensing)?*
 - *Waarom zijn we sterk in strategie en uitvoering (sense making)?*

Organisatiecultuur omvat waarden en normen

- 2 De organisatiecultuur omvat waarden en normen: het 'hoe'. Hierbij kan de onderneming vragen stellen als:
 - *Hoe werken we samen met medewerkers en collega's?*
 - *Hoe maken we onze beloften waar?*
 - *Hoe blijven we flexibel, 'agile' en innovatief?*
 - *Hoe gaan we om met klanten en andere stakeholders?*
 - *Hoe blijven we integer en corrigeren we collega's?*
 - *Hoe gedragen we ons?*

Missie (mission statement)

- 3 De missie (mission statement) is nodig om de bestaansredenen vanaf nu te helpen realiseren in de gedefinieerde business scope: het 'wat'. Hierbij kan de onderneming vragen stellen als:

- *Wat doen we om klanten te helpen, zo mogelijk proactief?*
- *Wat doen we om onze posities in geselecteerde markten te optimaliseren?*
- *Wat betekent de missie voor ons dagelijks handelen; zowel extern als intern (ongeacht de functie)?*
- *Wat doen we om ons team en klanten te motiveren, de balans tussen werkdruk en werkflow te vinden?*
- *Wat doen we om een bijdrage te leveren aan people, planet & profit?*

Het bestaansrecht van een organisatie heeft veel te maken met het nu en in de toekomst op een unieke manier vervullen van de behoeften van een bepaalde doelgroep, die bij voorkeur significant afwijkt van die van de concurrenten.

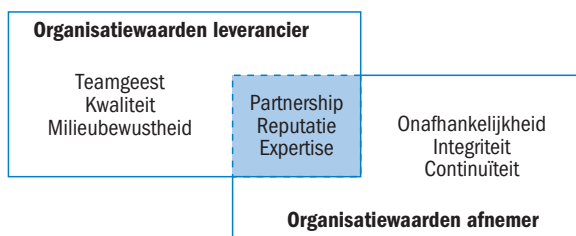
Hoe een onderneming of organisatie zich manifesteert en haar ambities nastreeft, wordt bepaald door invulling van haar 'totale' visie (bestaansrecht, missie, cultuur en waarden): de organisatie moet voor zichzelf duidelijk zicht hebben op die toekomst in aantrekkelijke markten.

Organisaties die geen visie hebben en niet over belangrijk gevonden waarden en (gedrags)normen hebben nagedacht en deze ook niet hanteren, kunnen gemakkelijker niet-acceptabel maatschappelijk gedrag vertonen. Daarbij valt te denken aan: een niet-faire prijs betalen voor koffiebonen, het aan de laars lappen van mededingingsregels en het tolereren van kinderarbeid en het kappen van waardevolle oerwouden. We kunnen nog een stap verdergaan en stellen dat uit oogpunt van corporate social responsibility de fabrikant verantwoordelijk is voor zijn producten van de wieg tot het graf. Zo zou Shell verantwoordelijk moeten zijn voor de uiteindelijke CO₂ van de olieproducten, de plasticfabrikant voor de recycling van zijn plastic en een kauwgomfabrikant voor de schoonmaakkosten van straten als het om kauwgom gaat. Als de waarden van de organisatie die van haar afnemers overlappen, is de basis gelegd voor een goede relatie tussen beiden; dit is gevisualiseerd in figuur 1.6.

Corporate social
responsibility

Organisatie-
waarden

FIGUUR 1.6 Overlapping organisatiewaarden



Visie van Nutreco

- Bestaansrecht; het waarom. 'In a world with limited natural resources and a growing population, there is a rising demand for high quality meat, fish and shrimp. We will be the global leader in providing innovative and sustainable nutritional solutions that best support the performance of animals, fish and shrimp.'

- Cultuur: waarden en normen; het hoe. 'In addition to being *innovative*, we believe that our other values, being *collaborative*, *capable* and *caring*, will strongly contribute to our ambition.'
 - Missie; het wat. 'Our mission reflects our ambition to *contribute* to producing enough nutritious and high quality food for a growing world population in a *sustainable way*.'
 - Het algemene doel van de visie van Nutreco is: 'Feeding the future'.
-

Ashridge-missiemodel

Met iets andere woorden ontwierp Cambell het Ashridge-missiemodel, wat in grote lijnen overeenkomt met het 'brede gebied' van waarom, hoe en wat. De vier componenten van het Ashridge-missiemodel zijn:

- 1 doel: realiseren wat de organisatie bezighoudt en wil bereiken. Met behulp van de strategische richting, het werkkterrein en de positionering wordt beschreven hoe het doel bereikt moet worden;
- 2 (organisatie)waarden: de waarden en normen van de organisatie en de medewerkers;
- 3 strategie: het onderscheidend vermogen van de organisatie ten opzichte van de concurrenten;
- 4 gedrag: de wijze van omgang met klanten en andere stakeholders om de onder 3 genoemde strategie te realiseren.

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

Mission statements

Mission statement

Van drie bedrijven geven we de mission statement:

- ING Groep: 'Wij zijn een bank voor jong en oud, arm en rijk, voor zzp'ers, mkb'ers, Grootbedrijf & Instellingen en Corporate Clients. Wij willen deze mensen en bedrijven in staat stellen hun eigen ideeën voor een betere toekomst te realiseren, hoe groot of klein deze ook zijn.'
 - Van een koffiewereldspeler: 'X'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: 'The BMW Group is the world's leading provider of premium products and premium services for individual mobility.'
-

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

Eisen aan de missie

Kotler stelt vier eisen aan de missie, die in het Engels luiden:

- 1 The mission statement should specify the business domain in which the organisation operates and will operate.
- 2 The mission statement should be motivating.

- 3 The mission statement should stress major policies that the company plans honor.
- 4 The mission should meet the requirements of CSR (corporate social responsibility).

Een missie moet zich vertalen in concrete doelen en doelstellingen. Zo kan de firma in natuurgeneeswijzen als optimistische doelstelling hebben geformuleerd dat in elk Nederlands huishouden op tijdstip X minstens één van haar producten in het medicijnkastje moet staan.

1.3.2 Doelstellingen

De componenten van de visie zijn per definitie heel ruim gedefinieerd en gericht op de lange termijn. Daarom heeft de onderneming doelstellingen nodig: zonder doelstellingen wordt een onderneming stuurloos, want ieder gerealiseerd resultaat is dan goed.

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

Samenvattend: de visie wordt via de missie vertaald in doelstellingen. Een missie stelt concrete doelen voor de strategische positie die de organisatie op de (middel)lange termijn wil innemen.

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

FIGUUR 1.7 Hiërarchie in organisatiedoelstellingen en -strategieën

Niveau/plan	Doelstellingen	Strategieën
1 Organisatieniveau / plan	Organisatiedoelstellingen	Organisatiestrategieën met betrekking tot SBU's (PMTC's)
2 SBU-niveau / -plan	SBU-doelstellingen	SBU-strategieën met betrekking tot PMC's
3 Marketing-niveau / -plan	Marketing-doelstellingen	Marketingstrategieën met betrekking tot P's
4 Instrumenten-niveau / -plan	Instrumentendoelstellingen	Instrumentenstrategieën / beslissingen

Goed inzicht in de doelstellingen en strategieën op de te onderscheiden niveaus is voor alle managers, op welk niveau dan ook, gewenst. Zo moet een productmanager, vóór het schrijven van een marketingplan voor zijn product, kennis hebben van de ondernemings- en SBU-doelstellingen en de daarbij behorende strategieën. Bovendien moet de productmanager weten dat doelstellingen voortvarend en zorgvuldig moeten worden vastgesteld en moeten voldoen aan bepaalde eisen, die samengevat staan in het acroniem SMART of SPURT, zie tabel 1.3.

TABEL 1.3 SMART en SPURT

SMART (wereldwijd gehanteerd)	SPURT
<ul style="list-style-type: none"> • Specific: concreet en gedetailleerd • Measurable: meetbaar, en achteraf controleerbaar • Attainable: haalbaar, realistisch. • Results-oriented: resultaatgericht • Time-bounded: aan een termijn of tijdschema gebonden 	<ul style="list-style-type: none"> • Specifiek: kwantitatief en meetbaar • Pretentius: uitdagend • Uitgekiend: er moet over nagedacht zijn • Realistisch: haalbaar • Tijdsaanduiding, bijvoorbeeld voor een jaar

1.3.3 Hiërarchie in doelstellingen en strategieën

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

Ondernemingsdoelstellingen en kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen

Waarborging van de continuïteit van de organisatie is uiteraard de primaire doelstelling van elke organisatie. Om deze ondernemingsdoelstelling te bereiken, moeten kwantitatieve en kwalitatieve subdoelstellingen worden gerealiseerd. In figuur 1.8 wordt een overzicht van mogelijke ondernemingsdoelstellingen gegeven.

Kwantitatieve doelstellingen kunnen zijn: omzetgroei 6% per jaar, bedrijfsresultaat 5% van de omzet, werkkapitaal maximaal 25% van de omzet. Kwalitatieve doelstellingen kunnen zijn: van dozenschuiver naar specialist, van producten naar projecten of van 'hit en run' naar relaties.

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

Ondernemingsstrategie

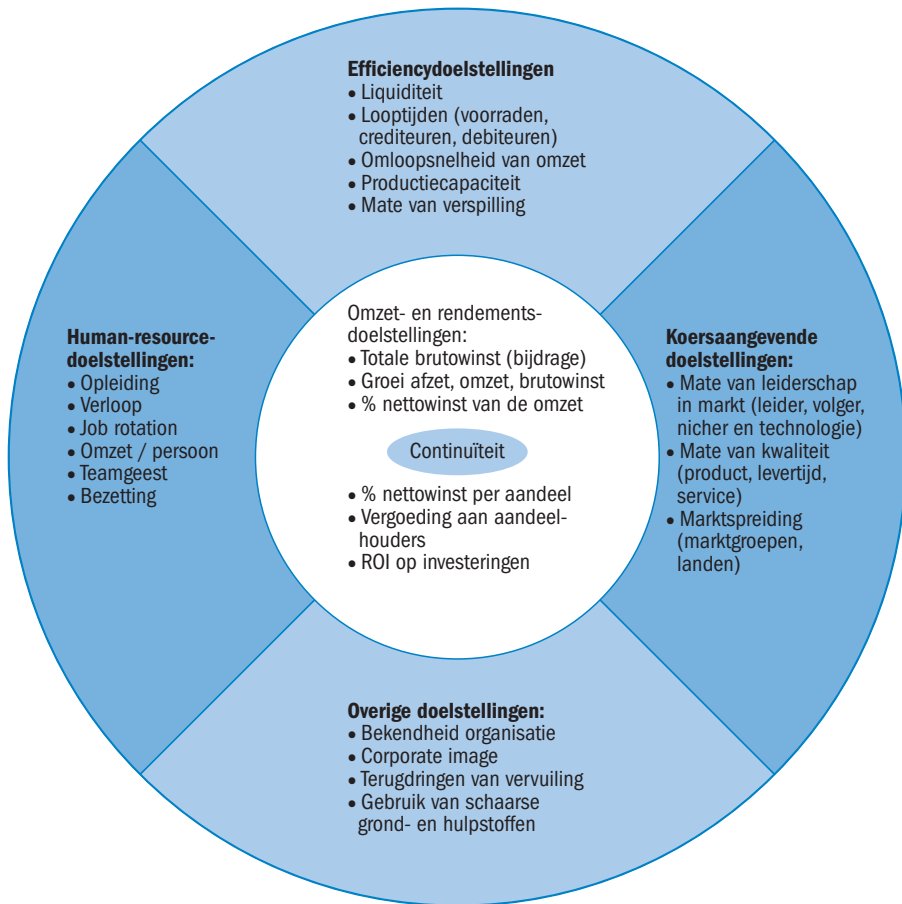
Ondernemingsstrategieën komen kort aan de orde in paragraaf 1.4 en uitvoerig in hoofdstuk 10.

SBU-doelstellingen

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

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

FIGUUR 1.8 Voorbeeld van ondernemingsdoelstellingen



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

SBU-strategie

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

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

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

**Product-
doelstellingen****Marketingdoelstellingen**

De marketingdoelstellingen, ook wel product-marktdoelstellingen genoemd, worden vastgesteld in termen van onder andere:

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

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

Marketingstrategie

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

STP

Het dagblad niet alleen op papier

Dagbladen verliezen hun marktpositie, niet alleen in totale oplage, maar vooral met betrekking tot hun dichtheid over de huishoudens. Jongeren, die nu meer geïnteresseerd zijn in nieuwe media, gaan later de krant niet meer lezen. Een groei in advertenties, ontdaan van prijsverhogingen en effecten van hoogconjunctuur, is er niet. Niet alleen adverteerders ontdekken internet en social media, ook persbureaus kunnen hun nieuws hierop aanbieden. ANP en Reuters kunnen hun eigen internetpagina's maken of hun nieuws direct aanbieden aan bedrij-

ven of instellingen die zelf een internetpagina hebben om mensen te trekken en aan zich te binden.

Dagbladen moeten een strategie hebben die onderscheidend is van andere media: het vergaren, selecteren, onderzoeken en vooral bewerken, duiden, presenteren en beheersen van informatie. Voor regionaal nieuws is het verstandig schrijvende lezers te stimuleren nieuws aan te leveren. Selectie, design en procesvoering moeten dan de kracht vormen van de redactie.

Marketingmixdoelstellingen

Marketing moet ook op het instrumentenniveau (marketingmix) doelstellingen vaststellen, die zij na een bepaalde periode evalueert, om na te gaan of zij gehaald zijn en of zij voldoende effectief zijn geweest. Alleen met goede doelstellingen kunnen er goede strategieën worden ontwikkeld. In tabel 1.4 staan doelstellingen per element van de marketingmix (6 P's).

TABEL 1.4 Doelstellingen per element uit de marketingmix

Instrument marketingmix	Aspecten waar doelstellingen zich op richten
Product	Kwaliteit Klachtenaantallen en -afhandelingstijd
Prijs	Assortiment en productinnovatie Prijisperceptie (prijsbeleving) Prijsniveau
Plaats (distributie)	Marge- en omzetgroei Verkrijgbaarheid Aandeel webshop en/of fysieke winkels Numerieke distributie Gewogen markt bereik
Promotie (communicatie)	Afzet- of omzetaandeel Attitude(componenten) Merkbekendheid Imago, reputatie Positionering
Personeel	Effectiviteit Bereikbaarheid (offline en/of online)
Proces	Bezoekfrequentie Aantal leveringen Kosten leveringen Afgehandelde klachten Duur van klachtenafhandeling

1.3.4 Definiëren van het business model (Abell en Canvas)

De meeste ondernemingen kennen een veelheid van activiteiten al dan niet in SBU's ondergebracht. AkzoNobel kent bijvoorbeeld binnen zijn coatingactiviteiten verschillende SBU's, zoals vliegtuiglakken, autolakken en DHZ-lakken. Elk van deze SBU's bewerkt een totaal verschillende markt met een eigen dynamiek. Het zal daarom vaak nodig zijn per SBU een andere strategische marsroute te definiëren. Het is voor een onderneming belangrijk om de gehele markt in kaart te brengen en te analyseren op welk deel van die markt zij actief is. We gaan hier daarom in op het omschrijven van de business definition. Daarna behandelen we de verschillende factoren bij het bepalen van de business definition, aan de hand van het model van Abell. Ook komt het definiëren van de business scope (bestaande activiteiten) aan de orde. Dit resulteert in een combinatie van product, markt en technologie (PMT-combinatie). Vervolgens gaan we kort in op het maken van meerdere Abell-modellen voor geheel verschillende klantgroepen, zoals particulieren en organisaties, die elk geheel verschillende behoeften hebben. We plaatsen opmerkingen en kritiekpunten bij het business-definitionmodel van Abell. Ten slotte bespreken we een ander hulpmiddel bij het bepalen van de business definition, te weten het canvasmodel.

Omschrijven van de business definition en business scope

De klassieke bedrijfskundige literatuur verwijst naar de koppeling product-marktcombinatie (PMC). Strategische opties werden in het verleden dan ook steeds in het verlengde gezien van de twee dimensies markt en product: marktpenetratie, productontwikkeling, marktontwikkeling en diversificatie. Denk hierbij aan de groeistrategieën van Ansoff (zie de subparagrafen 1.6.4 en 10.1.5).

In 1980 ontwierpen Abell c.s. een schitterend model voor het definiëren van een markt. Volgens het Abell-model bestaat een markt uit: verschil-

lende afnemersgroepen die verschillende behoeften hebben, die op verschillende manieren vervuld kunnen worden. Abell noemt die verschillende manieren: technologies (technologieën). In feite moet voor 'technologieën' worden gelezen: verschillende alternatieve – met elkaar concurrerende – manieren om in een behoefte van mogelijke afnemers te voorzien. Deze combinatie van afnemersgroepen, behoeften en technologieën is de kern waaromheen de 'business' van de SBU wordt opgebouwd.

Business definition

Met de business definition worden 'alle' mogelijkheden gedefinieerd voor de markten waarin een onderneming opereert of zou kunnen opereren. De business definition geeft antwoord op de vraag: 'What business are we in?', maar ook: 'What business could we be in?', dus de bestaande business maar ook mogelijke nieuwe businesses (andere segmenten en/of technologieën en/of andere behoeften). Daarnaast is er de business scope, ook wel business domain genoemd. De business scope antwoordt op de vraag: 'What is our current position in that market?'; dit is het deel van de markt waarop een onderneming daadwerkelijk actief is.

Business scope Business domain

Het model van Abell is een uitstekend hulpmiddel bij de vraag: 'Wat is eigenlijk mijn markt?' Het doel van het model van Abell is: creëren van het vertrekpunt voor strategische marketingplanning. De vragen daarbij zijn: 'Moet ik binnen mijn huidige business scope blijven of moet ik mijn business scope uitbreiden? Of is mijn huidige business scope te ruim gedefinieerd en moet ik die verkleinen?' Maar ook: 'Waarom is de business scope van mijn concurrent anders? Moet ik de concurrent daarin volgen? Of juist niet?' Hiermee is het model zeer nuttig voor creatieve discussies en is het een krachtig instrument bij analyse en planning.

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

- Op welke marktruimten – de concurrentie in aanmerking genomen – zal het strategisch beleid zich concentreren?
- Wat zijn de invloed op de schaalgrootte en andere gevolgen van de vermoedelijke omvang van de PMT-combinaties? Zie voor de PMT-combinaties hierna: 'Factoren bij het bepalen van de business scope in de business definition'.
- Welke specifieke doorslaggevende elementen zullen de PMT-combinaties maken?
- Wat is onze relatieve macht in de gegeven PMT-combinaties in vergelijking met de huidige en toekomstige concurrenten?
- Wat zijn de voornaamste kansen op vernieuwing als de definitie van de PMT-combinaties moet worden aangepast?
- Wat zijn de voornaamste trends die de concurrentiekracht van deze PMT-combinaties beïnvloeden?

Het bepalen van de business definitie en business scope is het uitgangspunt van strategische marketingplanning. Dit essentiële begin moet een organisatie niet te algemeen aanpakken of vanuit een houding van 'dit doen we wel even', want dat is dikwijls de oorzaak voor de zogenoemde marketing myopia (marketingbijziendheid) waardoor de markt te beperkt wordt gedefinieerd als gevolg van interne georiënteerdheid. Hierdoor kan de onderneming toekomstige externe ontwikkelingen en strategische mogelijkheden over het hoofd zien. Een daarbij vaak genoemd voorbeeld is de fotorolletjesindustrie die volledig is weggevaagd door de digitale camera.

Marketing myopia

Marketing myopia

Of de vaak als voorbeeld genoemde fotorolletjesindustrie een goed voorbeeld is van marketing myopia is de vraag: het forse researchcentrum van Kodak beschikte al in 1995, toen er nog helemaal geen digitale camera's op de markt waren, over een grote hoeveelheid octrooien voor digitale fotografie en zij had een goed werkend model van een digitale camera ontwikkeld. De directie van Kodak was echter van mening dat een digitale Kodakcamera de op dat moment zeer winstgevend fotorolletjesbusiness zou kannibaliseren en verbood de commercialisering van deze digitale camera. Rond 2005 kwamen er massaal digitale

camera's op de markt, ook in emerging countries. Aarzelend introduceerde Kodak toen ook haar digitale camera, maar was het te laat. Hetzelfde geldt voor Shell: had Shell tien jaar geleden de elektrische auto moeten ontwikkelen? En: moet Shell elektriciteit gaan verkopen voor elektrische auto's? Marketeers moeten niet bijziend zijn, maar ze moeten ook realistisch blijven en moeten de markt ook weer niet té ruim definiëren; waarin een organisatie goed is, moet worden versterkt. Bij marketing myopia ontwikkelt een ondernemer producten naar zijn goeddunken zonder afnemers te betrekken of vooraf te bevragen.

1

Marketing myopia treedt op als een onderneming vooral gangbare en vertrouwde paden bewandelt en zich laat leiden door wat de concurrent doet. Om marketing myopia te voorkomen, moet de onderneming klantgeoriënteerd zijn met een sterke 'eigen' visie.

Factoren bij het bepalen van de business scope in de business definition

In het model van Abell zijn de drie dimensies:

- 1 probleemoplossende functie (P);
- 2 markt (M);
- 3 technologie (T).

Samen vormen deze dimensies de PMT-combinatie.

Ad 1 Probleemoplossende functie (P)

De vragen die speelt in de dimensie van de probleemoplossende functie is: welk probleem van de klant lossen we op? 'Probleem' moet hierbij breed worden gezien met de volgende vragen: In welke behoeften moet worden voorzien? Wat wil de afnemer nou eigenlijk echt? Welke problemen moeten worden opgelost? Welke factoren bepalen wel of niet kopen?

Probleemoplossende functie (P)

Eén business definition is vaak niet genoeg?

In het geval van een pak koffie kunnen voor de consument de volgende behoeften een rol spelen: hij of zij zoekt koffie die voldoet aan zijn of haar smaak, de koffie moet in het koffiezetapparaat passen, de juiste prijs hebben en de verpakking moet aantrekkelijk zijn. Maar bij datzelfde pak koffie spelen bij de supermarkt andere behoeften, zoals stapelbaarheid, hoge omloopsnelheid en aantrekkelijke marge – heel andere behoeften dus. Maar de supermarkt moet wel degelijk rekening houden met de behoeften van de consument, want anders gaat die elders kopen.

Omdat de behoeften zo sterk verschillen, moet de organisatie in feite voor elk niveau in de distributiekolom apart het Abell-model invullen: de behoeften van de producent van koffie verschillen sterk van de supermarkt en die verschillen weer sterk van die van de consument. Maar de producent van koffie moet wel degelijk rekening houden met de supermarkt en de consument. Bij de strategische planning van een koffieproducent moeten dus drie business definitions een rol spelen.

Economische, functionele en psychologische behoeften

Behoeften kunnen doorgaans worden onderverdeeld in economische, functionele en psychologische behoeften. In de tabel is deze onderverdeling gegeven voor particuliere autokopers. De behoeften, maar ook de belangrijkheid van de behoeften verschillen voor de koper onderling. In tabel 1.5 staan de verschillende aspecten waar de economische, functionele en psychologische behoeften van een autokoper betrekking op hebben.

TABEL 1.5 Behoeften van particuliere autokopers

Economische behoeften	Functionele behoeften	Psychologische behoeften
Aanschafprijs	Modellen/motoren	Model
Aanbiedingen/subsidies	Omvang/ruimte	Kleur
Afleverkosten	Ruimte achterbak	Merk (imago, status)
Kosten accessoires	Imperialmogelijkheden	Acceleratie (sec./100 km)
Bpm, btw	Trekvermogen	Accessoires
Gratis autopechdienst	Beveiliging	Veiligheid
Wegenbelasting	Type banden	
WA- + cascoverzekering	Brandstofverbruik	
Kosten brandstof		
Private leaseprijs		
Kosten onderhoud en reparatie		

Klantbehoeften Klantwaarden

Met het vervullen van klantbehoeften kunnen we uiteindelijk ook essentiële klantwaarden realiseren, die voor een afnemer (mens of organisatie) belangrijk zijn om na te streven. Als voorbeeld nemen we een ondernemer die een machine koopt. Zijn (B2B-)klantbehoeften zijn:

- relevante informatie;
- maatwerk;
- redelijke total cost of ownership (TCO);
- korte levertijd;
- adequate onderhoudservice (MRO);
- relatief weinig geluidsongemak;
- bedieningsgemak;
- minimaal foutpercentage;
- privacy (het maatwerk is vertrouwelijk);
- geschikte standplaats in bestaande fabriek;
- garantie en andere condities.

Deze behoeften vertegenwoordigen de volgende klantwaarden:

- zekerheid;
- ontzorging;
- efficiency;
- effectiviteit;

- human-vriendelijkheid;
- daadkracht.

Ad 2 Markt (M)

De vraag die speelt in de dimensie markt is: welke marktgroepen of marktsegmenten bestaan er? Dit betreft in feite een vorm van segmentatie en dat maakt de Abell-analyse ook tot een zo krachtig instrument. Te denken valt hierbij aan onderverdelingen op basis van demografische en geografische kenmerken, afnemersgedrag of soorten industrie (macro- en microsegmentatie). Een andere onderverdeling betreft klanten en niet-klanten. Kortom: de markten of segmenten die de onderneming bedient en die zij (nog) niet bedient. Bovendien kunnen nationale en internationale dimensies op deze as worden vermeld.

Markt (M)

1

Ad 3 Technologie (T)

De vraag die speelt in de dimensie technologie is: op welke wijze voorzien we in de afnemersbehoeften? 'Technologie' moet dus zeker niet letterlijk worden genomen. Veel meer moet gedacht worden aan alternatieven, aan productgroepen waarmee de afnemersbehoeften kan worden vervuld; als de behoefte bijvoorbeeld 'ontspanning' is, kan de technologie zijn 'een dagje uit'. Maar ook: 'naar de bioscoop' of 'een nieuwe spelcomputer kopen'. Technologie kan ook slaan op de wijzen van verkoop, zoals online of persoonlijke verkoop.

Technologie (T)

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

Business definition en business scope in de autoindustrie

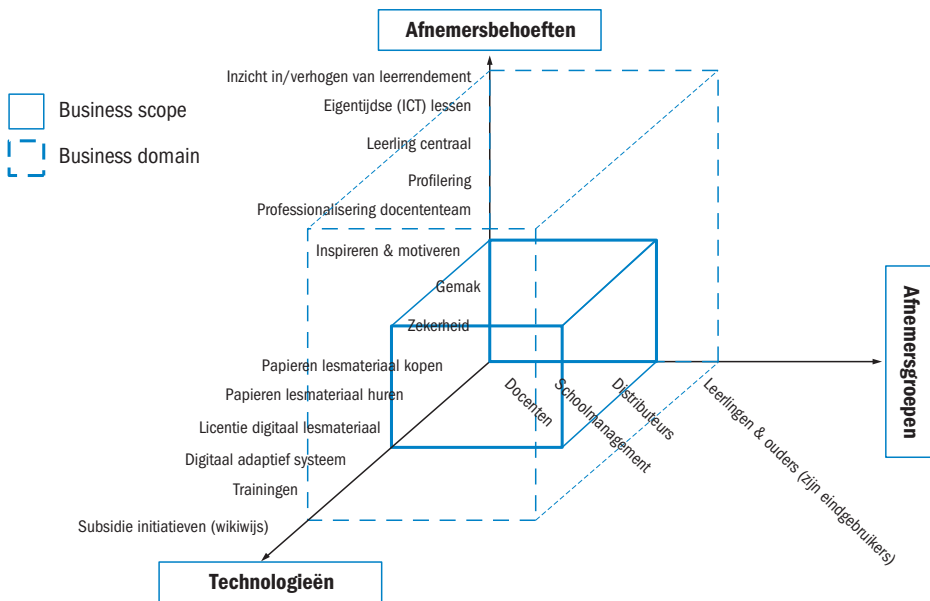
Fiat maakt allerlei personenauto's. Binnen de brede business definition 'personenauto's' bedient Fiat verschillende segmenten van goedkope, grote, kleine, trage enzovoort auto's en heeft derhalve een grote business scope. Maar Fiat maakt geen auto's in het luxesegment, zoals BMW, Audi en Mercedes wel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

Binnen de brede markt van personenauto's opereert Ferrari. Ferrari is een onderdeel van Fiat. Dit onderdeel van Fiat biedt een dure en snelle auto aan en bedient daarmee minder dan 0,01% van de markt van personenauto's. De business scope van Ferrari beslaat dus slechts een zeer klein deel van de business definition: de gehele automarkt. Het is daarom verstandig om voor Ferrari een aparte business definition te maken van bijvoorbeeld 'de markt van sportwagens', want binnen die markt neemt Ferrari een afwijkende positie in ten opzichte van bijvoorbeeld Lamborghini, Bugatti en Porsche. Voor autoproducent Porsche was de business scope waarschijnlijk lange tijd sportwagens. Die scope vond zij misschien wat te eng, want met de Porsche Cayenne trad zij buiten het sportwagensegment. En daarna kwam zelfs een Porsche SUV. Een voorbeeld van het verbreden van de business scope binnen de business definition.

In hun eerste modelversie verstonden Abell c.s. onder verschillende technologieën de verschillende manieren waarop een organisatie in afnemersbehoeften kan voorzien en die ook daadwerkelijk van elkaar moesten verschillen. Bijvoorbeeld fotograferen met een camera die met filmrolletjes werkt ten opzichte van een digitale camera. Later kwamen zij op hun standpunt terug: ook verschillen op een lager abstractieniveau gelden nu als verschillende technologieën. Dat is ook terecht. Het gaat er immers om of de verschillende 'technologieën' in de ogen van de afnemer als significant afwijkend en waardevol worden ervaren. Denk bijvoorbeeld aan de 'gokmarkt': tafelspelen, gokautomaten en krasloten, of aan 'de markt voor raamkozijnen': houten kozijnen en kozijnen van kunststof of aluminium. Het toevoegen van de technologiedimensie is zeer begrijpelijk, omdat technologische vindingen in steeds sterkere mate om zich heen grijpen en verstorend kunnen werken op bestaande situaties.

De drie dimensies vormen samen een kubus. Figuur 1.9 geeft deze dimensies schematisch weer, alsmede de business scope en business definitie voor de fictieve organisatie Leesberg (zie de kadertekst).

FIGUUR 1.9 Business scope en Business definition van Leesberg



Het Abell-model heeft een krachtige communicatieve werking: door de business scope binnen de business definition in één overzichtsplaatje samen te vatten, is voor iedere manager en werknemer duidelijk waar de organisatie voor staat (= de business scope) binnen alle (ook potentiële) mogelijkheden in de afgebakende markt (= business definition).

Leesberg

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

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

1

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 continuïteit van de bedrijfsvoering in de toekomst.

In dit denkraam kan zij zich de volgende vragen stellen:

- Welke afnemersgroepen met dezelfde behoeften als de bestaande afnemersgroepen bedienen we nog niet? Dit betreft een uitbreiding van de 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 betreft een beperking van de business scope op de afnemersdimensie.

De onderneming kan op basis van de business definition inhoud geven aan de business scope en de ondernemingsvisie. Daarvoor kijkt zij naar respectievelijk op basis van afnemers/markt (M-as), behoeftenfuncties (P-as), gebruikte technologie (T-as) en mate van segmentatie (oftewel de opdeling van de markt in van elkaar verschillende markt doelgroepen; een cel is te beschouwen als een marktsegment). In figuur 1.10 hebben we het Abell-model verder uitgewerkt tot volwaardig businessmodel. De klantwaarden van klantdoelgroepen, in offline en/of online kanalen vullen we nadrukkelijk in met combinatie van technologieën, externe netwerken en unieke klantbenaderingen. Dit leidt tot uitbreiding van de drie Abell-dimensies:

- De P-as wordt de as van de waardeninvulling: value proposition.
- De M-as wordt de as van segmentgroep, doelgroep, klantinvulling: valued customers.
- De T-as wordt de as van alle wijzen waarop de klantwaarden worden ingevuld: valued network.

Segmentatie

Businessmodel

Value proposition

Valued customers

Valued network

Bijvoorbeeld Apple maakt gebruik van externe netwerken om apps te laten ontwikkelen. En de sinds kort beursgenoteerde onderneming Adyen is een netwerk tussen webshops en banken voor webbetalingen van kopers.

Volvo mikt op strategische samenwerking

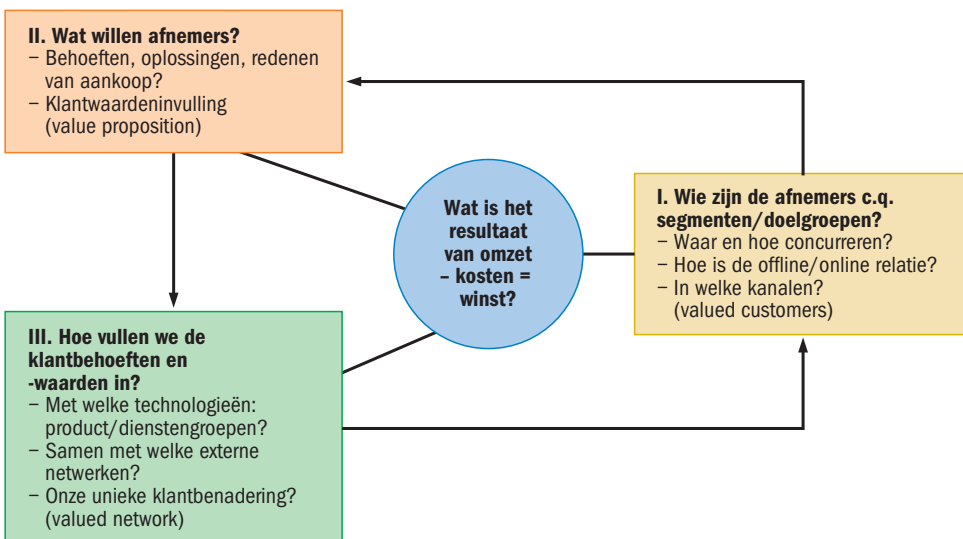


Het automerk belegt in hightech start-ups. Denk aan AI, elektrificatie, autonoom rijden en digitale mobiliteitsdiensten. Met de start-ups gaan de ontwikkelingen sneller. Volvo heeft een belang in Luminar, een start-up in Silicon Valley, die sensoren voor autonome auto's ontwikkelt. Gepulseerde lasersignalen

om objecten te detecteren worden samen uitgetest. Er is een nauwe samenwerking met Google's Android over eindeloos veel connected services, zoals spraakbesturing, real-time kaartinformatie en continu toevoegen van nieuwe apps en software-updates. Volvo is klaar voor de toekomst.

FIGUUR 1.10 In kaart brengen businessmodel

Businessmodel; Integratie van het Abell-model en Canvasmodel



In figuur 1.10 staan al de gebruikelijke componenten van een businessmodel; de business scope met haar offline en online kanalen, de concurrenten waarmee de onderneming van doen heeft en ten slotte wat de onderneming verdient. Deze componenten komen overeen met het later ontwikkelde canvasmodel, waar we later in deze paragraaf wat dieper op ingaan.

Canvasmodel

1

De business scope moet ten slotte ook concreet worden geanalyseerd: wat zijn de omvang en de groeiontwikkeling van de marktsegmenten? De onderneming moet de marktomvang en de markttrends per PMT-combinatie bepalen, kortom een externe analyse en een interne analyse vinden plaats. Op M- en T-niveau is dat goed mogelijk. Een voorbeeld hiervan voor een verffabrikant is gegeven in tabel 1.6.

TABEL 1.6 Business scope van een gespecialiseerde verffabrikant

Technologie / marktgroepen	1 Oplosmiddelrijke verf	2 Oplosmiddel- arme verf	3 Oplosmiddelarme watergedragen verf	4 Watergedragen muurverf	Totaal in tonnen en ontwikkeling
1 Autoreparatie	+++	+	n.v.t.	n.v.t.	6.181 ↑
2 Bouw*	++	++	++++	++++	114.986 →
3 Doe-het-zelf	+	+	++++	++++	70.120 ↓
4 Industrie	+++	+	+ / -	n.v.t.	14.341 ↓
5 Scheepsbouw	+++	+	+ / -	n.v.t.	9.008 ↓
6 Staalconservering	+++	++	n.v.t.	n.v.t.	10.467 ↓
Totaal 2018				n.v.t.	225.103 (-5%)

* De bouwsector is de business scope van de ondernemer.

Correct definiëren van de business scope

Definiëren van de business scope vraagt om antwoorden op een aantal vragen betreffende de afbakening.

Business scope

De gehanteerde segmenten in het kader de afnemersbehoefte-dimensie (P-as) dienen onderling daadwerkelijk onderscheidende behoeften en waarden weer te hebben. Het onderscheidende geldt ook voor de afnemersdimensie (M-as) en de technologiedimensie (T-as). Alleen dan is sprake van werkelijk verschillende marktsegmenten. Als dit het geval is, moet de vraag worden beantwoord of de segmentatie binnen de bestaande business 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 marktvordelen (effectiviteit) te behalen? Hierbij valt te denken aan schaalvoordelen en leercurve-effecten. Vaak leidt een brede definiëring van afnemersgroepen tot kostenvoordelen in de productie en een brede definiëring van de afnemersbehoefte tot distributie- en marketingvoordelen. Hoe verschillend zijn de eisen aan kennis, productie, service enzovoort in elk van de cellen van de afnemers-functie-technologie-kubus? Kortom: is er sprake van synergie tussen de verschillende deelmarkten? Als extreem voorbeeld zou Fiat kunnen besluiten om niet meer diverse merken en tientallen verschillende modellen te produceren, maar zich te beperken tot enkele massaproducten.

Groeistrategieën**Markt-
ontwikkeling****Technologie-
ontwikkeling****Marktpenetratie****Diversificatie**

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 1.6.4 en 10.1.6) 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-as en T-as.

De business definition moet de onderneming 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-combinaties

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

Het wordt nog onoverzichtelijker wanneer verschillende fasen in de bedrijfskolom in één 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 en 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 één voor de handel, één voor de gebruikers en één voor de beheerders of beslissers. Het is belangrijk voor een industrie om de behoeften van de klanten van haar directe klanten te kennen. Tata Steel levert aluminiumplaten aan bijvoorbeeld blikfabrikanten, die daaruit blikjes maken. Voor Tata Steel is het dan van groot belang zich intensief te verdiepen in de behoeften van Coca Cola, winkelketens, consumenten en overheden (bijvoorbeeld in verband met de afvalproblematiek).

Opmerkingen en kritiekpunten bij het business-definitionmodel van Abell

Bij Abells business-definitionmodel kunnen we de volgende kanttekeningen plaatsen:

- Er is al opgemerkt dat per fase in de bedrijfskolom in feite een aparte business definition moet worden gemaakt, omdat de afnemers, de behoeften en de technologieën per fase vaak zeer verschillend zijn.
- Het is een statisch model. Afhankelijk van de groei van de markt kan het nuttig zijn om als extra dimensie de tijd-as toe te voegen, om de veranderingen in de business scope en misschien zelfs de business definition in de toekomst weer te geven. Het begrip vernieuwingen speelt hier een doorslaggevende rol. Nieuwe technologieën zijn bijvoorbeeld in de digitalisering geen lang leven beschoren, maar anderzijds zijn ook technologieën met een looptijd van twintig jaar (bijvoorbeeld energiecentrales) geen uitzondering. Iets dergelijks geldt bijvoorbeeld bij onder-

zoek naar exploratie van nieuwe oliebronnen. Bovendien verstaan we onder technologieën niet alleen eigen, maar ook externe netwerken.

- In combinatie met een analyse van de concurrenten (bijvoorbeeld de concurrentiedichtheid per PMT-combinatie) of in combinatie met een portfolioanalyse neemt de waarde van het model enorm toe. Al die analyses worden uitgevoerd nadat de business definition is bepaald.

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

Canvasmodel

Een goede strategische marketingplanning opzetten (zoals het tienstapenproces in bijlage 1 van dit boek), is niet iets wat een ondernemer er zomaar even bij doet. Daarvoor is een grondige voorbereiding en veel tijd nodig. Daarom zijn er andere modellen bedacht om het businessmodel, zoals de business scope en business definitie (Abell-model), van de onderneming in kaart te brengen. Vaak zijn de nieuwe businessmodellen voorzien van templates (een voorgedrukt model dat men moet invullen). We bespreken hier het in Nederland gangbare businessmodel: het canvasmodel van Alexander Osterwalder c.s. Dit model geeft een grafische weergave van een aantal variabelen die de waarden van de organisatie weergeven. Het canvasmodel bestaat uit negen velden, die moeten worden ingevuld. Zoals een organisatie adviesbureau het schrijft: 'Tip, print het model op groot papier uit en ga aan de hand van een brainstormsessie per vlak gewoon invullen.' Het canvasmodel is weergegeven in figuur 1.11.

Strategische
marketing-
planning

Canvasmodel

FIGUUR 1.11 Canvasmodel

Key partners	Key activities	Value proposition	Customer relationship	Customer segments
	Key resources		Channels	
Cost structure			Revenue streams	

In ieder vlak staat een aspect dat in kaart gebracht moet worden aan de hand van vragen:

- Key partners:
 - Wie zijn de belangrijkste partners?
 - Welke rol spelen de belangrijkste partners?
 - Hoe kan de onderneming samen met partners succesvol zijn?
- Key activities:
 - Wat zijn de voornaamste activiteiten van de onderneming voor een succesvolle waardepropositie?
 - Hoe krijgt de onderneming nieuwe klanten?
 - Hoe kan de onderneming haar huidige klanten behouden?
- Key resources:
 - Welke informatiebronnen raadplegen wij voor een succesvolle waardepropositie?
 - Welke informatiebronnen zijn vereist voor distributie?
 - Welke informatiebronnen zijn vereist voor customer relationship management (CRM)?
- Value proposition:
 - Welke waarde levert de onderneming (bijvoorbeeld beste prijs en/of service)?
 - Welke problemen probeert de onderneming op te lossen voor klanten?
 - Aan welke (geselecteerde) klanten wil de organisatie leveren?
- Customer relationship:
 - Welke type relatie kan de organisatie met specifieke klantgroepen op te bouwen?
 - Hoe duurzaam moet de relatie van de onderneming met de klanten zijn?
 - Welke relatie bestaat er nu met de klanten?
- Channels:
 - Via welke offline en online kanalen kan de onderneming met de klant in contact komen?
 - Op welke manier verkoopt de onderneming aan klanten?
 - Welke kanalen werken het beste?
- Customer segments:
 - Wat zijn de belangrijkste klantgroepen?
 - Aan welke segmenten levert de onderneming?
 - Voor wie kan de onderneming de meeste waarde creëren?
- Cost structure:
 - Wat zijn de belangrijkste kosten binnen het businessmodel?
 - Wat zijn de duurste key activities en key resources?
 - Waar zitten de grootste uitgaven?
- Revenue streams:
 - Voor welke waardepropositie willen klanten betalen?
 - Waarvoor en wat betalen huidige klanten?
 - Hoe ziet het verdienmodel van de onderneming eruit?

Het zal duidelijk zijn dat dit soort vragen niet spontaan te beantwoorden zijn in een brainstormsessie.

Alle elementen uit het canvasmodel komen terug in het door ons gehanteerde strategisch marketingproces. Maar het canvasmodel is onvolledig, belangrijke zaken ontbreken, zoals: visie, concrete doelstellingen en de doelbewust gekozen doelgroepen. Verder ontbreekt de concurrentie en daarmee de vraag: met welke concurrentiestrategie kan de onderneming het meest succesvol opereren? Bovendien ontbreekt de helicopterview van

de bekende marketingmodellen die de ondernemer op goede ideeën kunnen brengen. Het nut van het canvasmodel ligt in het feit de organisatie vanuit een ander hoek tegen klanten en externe partners in de waardeketen aankijkt. In de eerder opgenomen figuur 1.10 zijn het Abell-model en het canvasmodel geïntegreerd.

1.4 Concurrentiearena: de eisen van de markt

Nadat de business scope binnen de business definition is gedefinieerd, kan begonnen worden met het analyseren van de markt.

Belangrijke vragen hierbij zijn:

- Wat zijn de belangrijkste factoren (drivers; absolute eisen van de markt) om in deze markt succesvol te kunnen zijn? Dit worden de kritische succesfactoren (KSF's) genoemd.
- Beschikt de onderneming ten opzichte van de concurrentie over specifieke sets van intra- en interdisciplinaire competenties en capabilities die de concurrent niet heeft en waardoor zij succesvol kan zijn in deze markt? Per saldo: zijn er duurzame concurrentievoordelen en kunnen deze ook voor andere PMT-combinaties worden benut, om uiteindelijk een kerncompetentie (core competence) te realiseren en daarmee de afstand tot concurrenten te vergroten?

Eerst schenken we aandacht aan de kritische succesfactoren en vervolgens aan de duurzame concurrentievoordelen en kerncompetenties.

1.4.1 Kritische succesfactoren

In een bestaande markt zijn afnemers gewend (geraakt) aan een bepaald kwaliteits- en serviceniveau. Dit wordt als vanzelfsprekend verondersteld en met minder zullen zij geen genoegen nemen. Voorbeelden zijn aflevering binnen twaalf uur bij online bestellingen, op welke locatie dan ook, en altijd feilloze dekking van het mobiele netwerk. Dit soort vanzelfsprekendheden zijn bijna altijd het gevolg van de bestaande concurrentie maar kunnen ook door wetgeving zijn afgedwongen. We spreken hier van kritische succesfactoren (KSF's): eisen die de markt aan de onderneming stelt. NIMA Lexicon: 'KSF's zijn de eisen die aan een onderneming worden gesteld om op succesvolle wijze in een markt te kunnen opereren.'

We onderscheiden twee groepen van KSF's of succesbepalende factoren, namelijk de zogenoemde:

- 1 hygiënische KSF's;
- 2 visionaire KSF's.

Hygiënische KSF's zijn minimeisen die door de markt worden bepaald: als de onderneming er niet aan voldoet, is zij kansloos. Hygiënische KSF's zijn bijvoorbeeld:

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

Hygiënische
KSF's

Hygiënische KSF's voor een uitgever van dagbladen zijn bijvoorbeeld efficiënte drukpersen en een goed geolied bezorgersnetwerk, als de uitgever niet aan die voorwaarden voldoet, is het vlug afgelopen.

Visionaire KSF's

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

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

- een flexibele en agile organisatiehouding;
- een integrale uitwisseling van informatie door de gehele organisatie;
- proactieve klantenbenadering en klantoplossingen;
- sublieme interne processen;
- hoge klantretentie;
- zeer korte time to market van innovaties;
- hoge successcore van introducties;
- hoge merkwaarde.

Voor de dagbladuitgever behoren tot de visionaire KSF's: een feilloos werkend correspondentennetwerk, overal en altijd beschikbaarheid van nieuws, een adequate klachtenafhandeling als het dagblad niet op tijd is bezorgd en een CRM-database (CRM = customer relationship management) voor een klantenloyaliteitsprogramma.

Visionaire KSF's bestaan uit een unieke uitgekende mix van middelen, vaardigheden en capaciteiten. Een goede invulling van visionaire KSF's resulteert in duurzame concurrentievoordelen en kerncompetenties. Analyse van de visionaire KSF's behoort tot de interne analyse.

Bedreiging van vergelijkingssites

Het bestaansrecht van de traditionele vergelijkingssites wordt momenteel ernstig bedreigd door bol.com, Amazon en Alibaba. Deze grote online retailers hebben hun platform namelijk opengesteld voor producten van derden en zij breiden op die manier hun assortiment razendsnel uit. Google legt met Google Shopping steeds meer de focus op search engine advertising (SEA, dit is adverteren in de zoekmachine), waardoor zij minder verkeer geeft aan zoekresultaten search engine optimization (SEO, dit is het optimaliseren van de zoekresultaten), terwijl SEO de basis is voor vergelijkingssites. Het spraakbesturingssysteem Alex van Amazon en de slimme speakers van Google Home en Facebook genereren door hun gemak veel traffic. Daarnaast is Zalando steeds minder afhankelijk van traditionele vergelijkingssites. Zelfs bol.com moet vrezen voor de giganten. Groeien Amazon en Alibaba nog met 60% per jaar, bol.com groeit veel minder snel en de groei van beslist.nl is helemaal weg. De 'global websites' hebben hun kritische succesfactoren (laag kostenniveau, enorme productassortimenten, hoge investeringsbudgetten) veel beter ingevuld dan lokale spelers.

1.4.2 Duurzame concurrentievoordelen en kerncompetenties

Zonder visionaire KSF's kan een onderneming geen duurzaam concurrentievoordelen en kerncompetenties realiseren. Om echt succesvol te kunnen zijn in de markt (en niet als een grijze muis maar een beetje mee te draaien), moet een onderneming over een set van specifieke kennis of bekwaamheden beschikken die de concurrent niet heeft en die de kern vormt van de onderneming: het duurzaam concurrentievoordeel, ook sustainable competitive advantage (SCA) genoemd.

In subparagraaf 6.3.1 wordt uitgebreid het proces beschreven: hoe tot een SCA te komen. Alle disciplines in een organisatie moeten met elkaar samenwerken: bundels van competenties leiden tot capabilities in een discipline. Door samenbundeling van de interdisciplinaire capabilities kunnen SCA's worden gevormd.

Een SCA heeft vier saillante kenmerken, waaraan tevens kan worden getoetst of een organisatie ook daadwerkelijk over een SCA beschikt:

- 1 Een SCA geeft een substantiële meerwaarde, zoals die door de afnemer worden gepercipieerd.
- 2 Zij is moeilijk te imiteren door concurrenten.
- 3 Het voordeel is min of meer duurzaam in de tijd, bijvoorbeeld in het licht van nieuwe technologische ontwikkelingen of wetgeving.
- 4 Zij is in eigendom van de organisatie.

Het resultaat van een SCA kan zijn: bovengemiddelde groei van het marktaandeel, de winstgevendheid en de retentie. Het creëren van een SCA vergt echter een grote 'investering' in kennis, geld en tijd, bovendien is het afbreukrisico groot.

Het concurrentievoordeel kan nog een vijfde kenmerk hebben:

- 5 Het kan ook benut worden voor andere – zo u wilt: een groot aantal – PMT-combinaties, zoals andere toepassingen, doelgroepen, landen. In dat geval spreken we van een kerncompetentie of core competence.

Kortom, een kerncompetentie levert belangrijke voordelen op, zoals efficiëntie van kennis, geld en tijd, alsmede grotere effectiviteit in de markten, waardoor de afstand met de concurrentie groter wordt.

Voor het identificeren van de concurrentievoordelen kan onder meer gebruik worden gemaakt van de waardeketenanalyse (paragraaf 6.4).

Een kerncompetentie volgt uit een SCA.

Duurzaam
concurrentie-
voordeel

Sustainable
competitive
advantage (SCA)

SCA

Kern-
competentie

Core
competence

Ja, Apple beschikt over SCA's en core competences

De verschillende functionele organisatie-eenheden van Apple preste(e)r(d)en uitstekend: productontwikkeling, branding, marketing & sales, inclusief retailing en vertical operating system. Apple bouwt of heeft haar achtereenvolgende producten gebouwd met competenties en capabilities,

die zij bij eerdere producten heeft gegeneereerd. Bij Apple is sprake van een collectief leerproces in de organisatie. Kortom, er is sprake van een cumulatie van kennis en kunde, en competenties, resulterend in capabilities, bijvoorbeeld een uiterst succesvol merk (waardevolste brand equity) en

Apple stores. Bovendien is er sprake van een hoge klantretentie. De SCA's voldoen aan de gestelde eisen.

Door integratie van alle competenties en capabilities (markten en technologieën) kan zij andere productgroepen efficiënt ontwikkelen en doelgroepen bewerken en tevens door het opwerpen van switching barriers meer producten (cross-selling) aan bestaande klanten verkopen (marktverdieping) en nieuwe klanten in haar markten winnen en behouden (marktverbreiding). Hier is dan

sprake van een core competence! Hierdoor boekt Apple uitzonderlijk goede financiële resultaten, zeker ten opzichte van de grote-volume-concurrent Samsung, die geen eigen 'vertical operating system' bezit. Apple moet ervoor waken dat de SCA's en core competence(s) niet aan slijtage onderhevig raken. Is er nu sprake van een mogelijke 'gap' in 'disruptive' innovaties, dat wil zeggen van 'revolutionaire' innovaties kunnen we niet meer spreken?

Met een SCA en kerncompetentie is de organisatie uniek, dus moeten de positionering en propositie ook uniek zijn. De positionering komt in hoofdstuk 11 uitvoerig aan de orde.

1.5 Analyse van de bestaande situatie in de markt

We hebben in de vorige paragrafen laten zien hoe een onderneming haar uitgangspunten heeft vastgesteld aan de hand van de volgende vragen:

- Wat wil de onderneming (visie, doelstellingen, strategie, PMT-combinaties, resulterend in PM-combinaties)?
- Wat kan de onderneming (KSF's, SCA en kerncompetentie)?

Vervolgens gaat zij onderzoeken in hoeverre zij deze uitgangspunten in de markt heeft kunnen realiseren. Zij onderzoekt daartoe haar huidige situatie in de markt; dit heet de. De situatieanalyse (of SWOT-analyse) valt uiteen in een externe analyse en een interne analyse en geeft antwoord op de vraag: 'Wat is de huidige SWOT-status van de organisatie?'

Situatieanalyse

SWOT-analyse

Een volledige SWOT-analyse (die uitvoerig in hoofdstuk 9 aan de orde komt) bestaat uit vier stappen, te weten:

- Stap 1 uitvoeren van de situatieanalyse, die resulteert in een SWOT-tabel:
 - externe analyse voor inzicht in kansen en bedreigingen in de markt;
 - interne analyse voor inzicht in sterkten en zwakten van de onderneming;
- Stap 2 samenstellen van de confrontatiematrix, om de belangrijkste kansen, bedreigingen, sterkten en zwakten boven water te krijgen;
- Stap 3 vaststellen van de strategische issues, op te splitsen in kansvelden en probleemvelden;
- Stap 4 formuleren van het kernprobleem: wat zijn de oorzaken en het gevolg daarvan en wat gebeurt er als de bestaande situatie niet wordt veranderd?

1.6 Keuze voor een (aangepaste) strategie

Het is voor iedereen en dus ook voor marketingmanagers onverstandig om het wiel steeds opnieuw uit te vinden; zij kunnen beter gebruikmaken van eerder ontdekte wetmatigheden of slimme denkprocessen om een strategie op te ontwikkelen.

Enkele 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, die lang niet altijd goed bruikbaar zijn. We zullen ze hierna kort bespreken in chronologische volgorde. Ze komen in ook paragraaf 10.1 uitvoerig aan de orde en dat in een min of meer hiërarchische volgorde: van organisatiestrategie naar marketingstrategie.

1.6.1 De generieke concurrentiestrategieën van Porter

Michael Porter ontwikkelde het vijfkrachtenmodel, de value chain en de typologie van de generieke concurrentiestrategieën. De modellen van Porter worden regelmatig door ondernemingen toegepast, omdat ze direct praktisch toepasbaar zijn en iedereen direct het nut en de logica doorziet. De concurrentiestrategieën nemen de concurrentie als uitgangspunt. Uit de duizenden verzamelde gegevens bleek dat succesvolle ondernemingen (in termen van winstgevendheid) in hun markt ofwel een groot marktaandeel hadden ofwel juist een klein marktaandeel (niche). Ondernemingen met een marktaandeel dat daar ergens tussenin lag, waren veel minder winstgevend. Na verdere analyse van de gegevens kwam daaruit een model naar voren (zie tabel 1.7): de grote ondernemingen bleken andere strategieën te voeren dan kleine ondernemingen. Porter noemde dit de 'generieke concurrentiestrategieën'.

Generieke
concurrentie-
strategieën

TABEL 1.7 Generieke concurrentiestrategieën

	Kosten	Differentiatie
Groot deel van de markt	Overall-costleadershipstrategie	Differentiatiestrategie
Niches	Focus-costleadershipstrategie	Focus-differentiatiestrategie

Een generieke concurrentiestrategie is een strategie – mits consequent toegepast – waarmee een onderneming zich duurzaam kan onderscheiden van concurrenten en waarmee zij concrete waarde (omzet en winst) kan opbouwen door efficiëntie en effectiviteit.

Volgens Porter kan een onderneming de volgende generieke strategieën voeren:

- Een onderneming kan extra winst maken door een ongedifferentieerd product (een standaardproduct of commodity dat zich niet kan onderscheiden van een concurrerend product) goedkoper te produceren dan de concurrent. Die strategie heet de overall-costleadershipstrategie.
- Een onderneming kan een product dat zich in de ogen van de afnemer onderscheidt van andere producten, op de markt brengen en daar meer geld voor vragen. Deze strategie heet de differentiatiestrategie.

Daarnaast moet de onderneming besluiten nemen over de business scope: wil zij zich op alle marktsegmenten kunnen onderscheiden of is zij in

slechts in één of enkele specifieke segmenten actief (Porter noemt dit een focus- of nichestrategie)?

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

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

Wat Porter vooral duidelijk maakt, is dat een onderneming keuzes moet maken en niet zomaar alles-voor-iedereen kan betekenen, want dat eindigt in een grijze massa. Elke organisatie of SBU heeft een eigen concurrentiestrategie, maar deze kan wel per SBU verschillen.

1.6.2 De klantwaardenstrategieën van Treacy en Wiersema

Treacy en Wiersema zijn marketingconsultants. Na jaren als consultants bij bedrijven in de keuken te hebben kunnen kijken, besloten ze hun ervaringen op te schrijven. Volgens het model van Treacy en Wiersema onderscheiden succesvolle ondernemingen zich van de rest doordat ze één van de drie klantwaardenstrategieën 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 wel de term 'total cost of ownership' gebruikt: het product dat uiteindelijk het voordeligst is als alle facetten daarbij betrokken zijn, dus de aanschafprijs, maar ook de efficiency, het afvalpercentage, het energieverbruik en allerlei andere zaken.
- *Customer intimacy*: de beste 'maatwerk'-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'. Dat kan letterlijk maatwerk betekenen, bijvoorbeeld een machine die precies naar de eisen van de klant wordt gebouwd, maar ook juridisch advies na een zorgvuldig onderzoek is maatwerk. Maar ook het advies dat de medewerker van een verfwinkel geeft nadat hij heeft aangehoord hoe de raamkozijnen van de klant ervoor staan, kan maatwerk zijn.

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

De overeenkomst tussen operational excellence en overall costleadership is de hoge mate van efficiëntie in interne processen (productie, opslag, logistiek, administratie) waardoor de kosten per eenheid lager of het laagst

zijn; bij operational excellence om de klantwaarden optimaal in te vullen en bij overall costleadership om de concurrentie te weerstaan. Men spreekt daarom ook vaak van 'lean and mean'. Vooral bij industriële processen is een product dat simpel is in te passen in een productiesysteem en dan direct feilloos werkt, uiteindelijk goedkoper dan een product dat in aanschaf goedkoper is maar veel problemen geeft. Customer intimacy is in essentie het ontzorgen van de klant.

Bij het model van Treacy en Wiersema richt de organisatie zich op het invullen van klantwaarden; de klant is het uitgangspunt en daarom interessant uit marketingoogpunt. Ook hier geldt, dat elke organisatie, los van de gekozen strategie, altijd efficiënter en effectiever dan de concurrent moet zijn.

De klantwaardenstrategieën Treacy en Wiersema zijn gebaseerd op bedrijfsstudies.

1.6.3 De 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, zij moeten geheel nieuwe markten met nieuwe klantwaarden betreden waarop geen concurrentie bestaat, omdat zij met volstrekt unieke producten komen waarmee de klantbehoeften 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 komt een onderneming aan volstrekt nieuwe producten en/of volstrekt nieuwe markten? Kim en Mauborgne geven aan dat een grondige wijziging van de value proposition een blue ocean kan creëren, dat wil zeggen: de onderneming vervult niet langer relevante minder of niet, andere behoeften in betere mate en nieuwe, dus unieke behoeften, voegt zij toe. De praktijk blijkt echter weerbarstig en de in hun boek genoemde voorbeelden zijn bij grondige analyse vaak ook toevalstreffers. Blue oceans zetten de markten op de kop, zoals Amazon, Airbnb, Booking.com, Adyen, Uber en Netflix hebben gedaan. Christensen spreekt in dit verband van 'disruptive innovations'. Zie subparagraaf 10.1.4 voor een uitvoeriger behandeling. Maar het model heeft veel publiciteit gekregen en het wordt daarom ook behandeld in subparagraaf 10.1.6.

1.6.4 De groeistrategieën van Ansoff

Igor Ansoff onderzocht in de jaren zestig van de vorige eeuw bij Procter&Gamble waarom zo veel nieuwe producten geen succes werden: hij constateerde dat 80% van de producten na introductie niet eens het schap bereikten en dat uiteindelijk bijna 98% van de nieuwe producten niet aansloeg. Vervolgens onderzocht hij of er een systeem of logica achter de mislukkingen zat en welke ondernemingen wel en niet succesvol waren. Hieruit ontstond zijn beroemde magische vierkant (zie tabel 1.8) dat bekend is geworden als de groeimatrix van Ansoff.

Lean and mean

1

Blue ocean

Red ocean

Groeimatrix van Ansoff

TABEL 1.8 Product-marktexpansiematrix van Ansoff

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

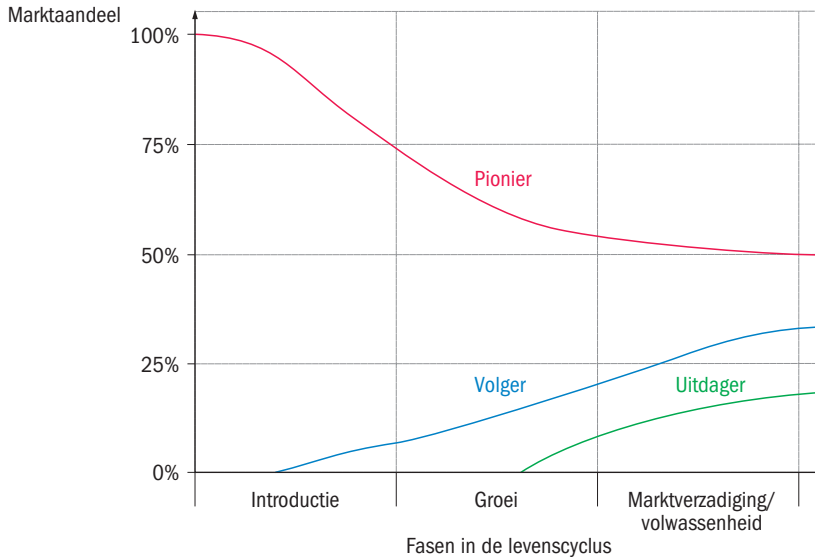
Ansoff constateerde dat bedrijven die reeds bestaande producten of diensten verkochten aan bestaande klanten het meest succesvol waren. De kans op succes was 70%. Onder bestaande producten verstond Ansoff ook: kleine modificaties aan het product, zoals een andere verpakking of een iets andere positionering. In feite blijft de onderneming hetzelfde doen wat zij altijd al deed, maar gaat met haar tijd mee en verkoopt intussen meer: ze penetreert verder in de reeds bestaande markt en/of gaat meer verkopen bij bestaande klanten. Ansoff constateerde dat de kans op succes bij het op de markt brengen van een bestaand product op een nieuwe markt slechts 15% is. Eigenlijk wel logisch: die nieuwe markt heeft andere concurrenten en de onderneming kent de nieuwe klanten nog niet en zij kennen de onderneming evenmin. Hetzelfde geldt voor het verkopen van een nieuw product aan bestaande afnemers: de afnemers kennen de onderneming wel maar ze moeten wennen aan het nieuwe product (of de nieuwe dienst) en in dat nieuwe aanbod zitten vaak kinderziektes. Bedrijven die nieuwe producten willen verkopen aan geheel nieuwe klantengroepen zijn vrijwel kansloos. Het model is nog steeds springlevend: de kans op succes van een echt 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 de onderneming een achterstand op bestaande spelers. Met nieuwe producten heeft zij nog geen ervaring en marktpositie opgebouwd. Bovendien is de kans op kinderziekten hoog en dit kan zelfs negatief uitwerken op de bestaande business. Marktpenetratie betekent dat een onderneming op vertrouwd terrein blijft. Daar heeft zij KSF's opgebouwd en het ontwikkelen van een core competence is daarbij het gemakkelijkst. Het Ansoff-model is gebaseerd op harde gegevens uit veldonderzoek en daarmee, naast het model van Porter, het enige met een wetenschappelijke onderbouwing.

Veel bedrijven groeien tegenwoordig op een andere manier: ze slokken andere bedrijven op, zie hiervoor ook aan het einde van subparagraaf 10.1.5.

1.6.5 De marktstrategieën van Kotler

Kotler gaat er met zijn marktstrategieën van uit dat innovatieve ondernemingen (die hij 'pionier' noemt) de meeste kans op succes hebben (zie figuur 1.12).

FIGUUR 1.12 Strategieën in de productlevenscyclus



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

Er valt intuïtief wel wat voor het model te zeggen, maar een wetenschappelijke onderbouwing ontbreekt en het model is daarom flink omstreden. In de praktijk blijken innovatieve ondernemingen zelden heel succesvol te zijn (de uitvinder van de boekdrukkunst stierf straatarm, de volger werd schatrijk) en bij de wel succesvolle zit er een uitgekende marketingstrategie achter, zoals bij Apple en Microsoft, zodat het succes zeker niet alleen maar is toe te schrijven aan de innovatie. De Kotler-strategieën geven vooral de rol aan die organisaties willen spelen.

1.6.6 Nut van de modellen

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

Als een onderneming aan de hand van de genoemde marketingmodellen een oplossingsrichting heeft gevonden voor haar kernprobleem, moet zij de nieuwe strategische richting, de organisatiestrategie en -doelstellingen gedetailleerd uitwerken 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 11, 12, 13 en 17.

1.7 Strategische groepen

Volgens NIMA Lexicon is een strategische groep een groep organisaties binnen een bedrijfstak met een gelijksoortig strategisch profiel, dat wil zeggen: met vergelijkbare strategische kenmerken, zoals de organisatiestrategie, de business scope, het assortiment en de mate van innovativiteit. De strategische groepen verschillen onderling in hun concurrentiekracht. Voor de strategische analyse betekent dit dat de onderneming per strategische groep een analyse (bijvoorbeeld met het vijfkrachtenmodel van Porter, zie subparagraaf 2.2.4) moet uitvoeren.

Voorbeelden van strategische groepen in de luchtvaart zijn:

- global players, zoals KLM, Lufthansa, Singapore Airlines en JAL;
- Europa's low-cost players, zoals easyJet en Ryanair.

Voorbeelden van strategische groepen in de financiële wereld zijn:

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

Voorbeelden van strategische groepen in de gezondheidszorg-ziekenhuizen zijn:

- algemene ziekenhuizen;
- academische ziekenhuizen;
- 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 zoveel 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 is het grootste van Nederland. De Sint Maartenskliniek heeft topspecialisten in huis die helemaal gericht zijn op bepaalde aandoeningen. Velen hebben een internationaal erkende reputatie opgebouwd.

Voor de wervelkolomchirurgie heeft men het predicaat '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 uit de bedrijfstak wordt aangeboden. Ryanair, 'extreem' lage kostenaanbieder is hiervan een voorbeeld.
- *Exclusiviteit*. Hierbij gaat het om een positionering waarbij de meeste of alle behoeften van een specifieke groep klanten wordt vervuld. Voorbeeld hiervan zijn de private bankers, zoals Staal Bankiers.
- *Wijze van benadering of 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 overigens onvoldoende om een blijvend concurrentievoordeel uit 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 Albert Heijn) en dus door de concurrentie niet of moeilijk kunnen worden geïmplementeerd en/of niet passen bij hun werkwijze, strategie, cultuur en dergelijke. Denk bijvoorbeeld ook aan KLM, die de low-coststrategie van Ryanair niet kan overnemen. In de blue-oceanstrategie zijn trade-offs ingebouwd. Trade-offs dwingen tot het maken van keuzes, maar vormen volgens Porter tevens een bescherming tegen concurrenten.

Trade-offs

Samenvattend kan worden gesteld dat een onderneming de gekozen strategie versterkt door:

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