

# Inhoud

<b>Afkortingen</b>	11
<b>Inleiding</b>	13
<b>Hoofdstuk 1. Een uitdagend strategisch profiel</b>	16
1.1 Strategische marktplanning is een uitdagend proces	16
1.2 Het management heeft een klare visie	18
1.3 Evaluatie van het wel en wee van het huidige werkgebied	22
1.3.1 De probleemoplossende dimensie (P)	23
1.3.2 De marktgroepdimensie (M)	25
1.3.3 De technologiedimensie (T)	26
1.4 Het nieuwe werkgebied strategisch neerzetten	27
1.5 Een visionair en ambitieus beleid	29
1.5.1 Het ondernemingsniveau: de focus ligt op de hele organisatie	29
1.5.2 Het SBU-niveau: de focus ligt op verwante PMTc's	29
1.5.3 Het marketingniveau: de focus ligt op markten, segmenten en doelgroepen	30
1.5.4 Het verkoopniveau: de focus ligt op de klanten	31
1.6 Een uitgelezen en enthousiaste commerciële strategie	32
1.6.1 Generieke concurrentiestrategieën – Porter	32
1.6.2 Klantwaardestrategieën – Treacy en Wiersema	33
1.6.3 Marketingstrategieën – Miles en Snow	33
1.6.4 Groeistrategieën – Ansoff	34
1.6.5 Verkoopstrategieën	35
1.7 Duidelijke en ambitieuze commerciële doelstellingen	35
1.7.1 Ondernemingsdoelstellingen	36
1.7.2 SBU-doelstellingen	36
1.7.3 Marketingdoelstellingen	37
1.7.4 Verkoopdoelstellingen	37
1.8 Ten slotte...	38

<b>Hoofdstuk 2. Het succes van de onderneming</b>	39
2.1 De inspirerende impact van de visie	39
2.2 Kritische succesfactoren: wel of geen succes	42
2.3 Komen tot kerncompetenties: de beste willen zijn	43
2.4 Competenties en bekwaamheden maken het verschil	48
2.4.1 Voorbeeld 1: klanten moeten er beter van worden	50
2.4.2 Voorbeeld 2: betrouwbare prognoses zijn goud waard	51
2.4.3 Voorbeeld 3: succes halen uit beursdeelnames	52
2.4.4 Voorbeeld 4: supply management vergroot het succes van Verkoop	53
2.4.5 Besluit	54
2.5 Het 7S-model van McKinsey zorgt voor afstemming en synergie	56
2.6 Balanced scorecard: integrale aanpak om doelen te realiseren	59
2.6.1 Prestatie-indicatoren	60
2.6.2 Doelstellingen en normen	61
2.7 De onderneming moet fit blijven, op tijd veranderen	63
<b>Hoofdstuk 3. Continu vernieuwend en creatief denken</b>	65
3.1 De noodzaak en de weg van vernieuwend denken	65
3.2 Creativiteit in productverbetering	69
3.2.1 Welke problemen hebben we en wat is ons uitgangspunt?	69
3.2.2 Welke vragen kunnen we stellen om deze problemen op te lossen?	70
3.2.3 Wat zijn de mogelijke oplossingen en welke voordelen hebben deze oplossingen?	71
3.2.4 Wat zijn onze twijfels, onze intuïtie en gevoelens met betrekking tot de oplossingen?	72
3.2.5 Welke relevante kritische vragen kunnen we stellen met betrekking tot de uitvoerbaarheid (feasibility)?	72
3.2.6 Welke informatie hebben we verder nog nodig met betrekking tot de marktimplementatie?	72
3.3 Creativiteit: nieuwe producten en oplossingen	74
3.3.1 Wat is de kernfunctie van de onderneming? Wat doen we nu en waarin zijn we zo goed?	74
3.3.2 Welke gerelateerde (verwante) businesses zijn er waarin de kernfuncties van de onderneming kunnen worden gebruikt?	75
3.3.3 Welke mogelijke problemen komt de onderneming tegen in de markt/wereld waarin de onderneming een rol zou kunnen spelen?	75
3.4 Creativiteit om verliesgevende klanten winstgevend te maken	76
3.4.1 Welke problemen hebben we en wat is ons uitgangspunt?	76
3.4.2 Welke vragen kunnen we stellen om deze problemen op te lossen?	76
3.4.3 Wat zijn de mogelijke oplossingen en welke voordelen hebben deze oplossingen?	78

3.4.4	Wat zijn onze twijfels, onze intuïtie en gevoelens met betrekking tot de oplossingen?	78
3.4.5	Welke relevante kritische vragen kunnen we stellen met betrekking tot de uitvoerbaarheid (feasibility)?	78
3.4.6	Welke informatie hebben we verder nog nodig met betrekking tot de marktimplementatie?	79
3.5	Creativiteit om de kwaliteit van de onderneming te verhogen	79
3.5.1	Welke problemen hebben we en wat is ons uitgangspunt?	80
3.5.2	Welke vragen kunnen we stellen om deze problemen op te lossen?	80
3.5.3	Wat zijn de mogelijke oplossingen en welke voordelen hebben deze oplossingen?	82
3.5.4	Wat zijn onze twijfels, onze intuïtie en gevoelens met betrekking tot de oplossingen?	82
3.5.5	Welke relevante kritische vragen kunnen we stellen met betrekking tot de uitvoerbaarheid (feasibility)?	83
3.5.6	Welke informatie hebben we verder nog nodig met betrekking tot de marktimplementatie?	83
3.6	Wat is het resultaat van vernieuwing en creativiteit?	84
3.7	Gewoon aan de slag gaan...	86
<b>Hoofdstuk 4. Kansen liggen voor het oprapen in de externe omgeving</b>		<b>88</b>
4.1	De ene onderneming is succesvoller dan de ander	88
4.2	Aanbevelingen voor een zorgvuldige externe analyse	90
4.3	Macro-omgeving wordt steeds dynamischer	91
4.3.1	Demografische factoren	93
4.3.2	Economische factoren	94
4.3.3	Politiek-juridische factoren	97
4.3.4	Ecologische en ethische factoren	98
4.3.5	Sociaal-culturele factoren	99
4.3.6	Technologische factoren	101
4.4	Concurrentie neemt toe in de meso-omgeving	103
4.4.1	Afnemers	105
4.4.2	Leveranciers	106
4.4.3	Intermediairs (distributie)	107
4.4.4	Concurrenten	108
4.4.5	Interne en externe belangengroepen	110
4.5	Structurele financiële aantrekkelijkheid van de bedrijfstak	111
4.6	Internationale externe omgeving: verschillen en overeenkomsten	113
4.7	Bedreigingen groter door zwakke onderneming	115
<b>Hoofdstuk 5. Structureel analyseren van markt en eigen positie</b>		<b>117</b>
5.1	Waarom een markt- en marketingonderzoek?	117
5.2	Het marktonderzoeksproces sturen	120

5.3	Online beter benutten om informatie te genereren	125
5.4	Informatie over markt en marktaandeel	129
5.5	Inschatten van de PLC en adoptie is belangrijk	133
5.6	Prognose en scenario-ontwikkeling	137
5.7	Van analyse naar beleid	143
<b>Hoofdstuk 6. Van kernprobleem tot oplossingen</b>		<b>146</b>
6.1	De trechterbenadering bij de SWOT-analyse	146
6.2	Aandachtspunten bij de SWOT-analyse	148
6.3	De SWOT-analyse van klant én onderneming	150
6.3.1	Het SWOT-overzicht	151
6.3.2	De confrontatiematrix: goed én kwaad	151
6.3.3	De strategische issues: belangrijke agendapunten voor de nabije toekomst	152
6.3.4	Het kernprobleem van aanbieder en klant	152
6.4	De bronnen voor strategische opties	154
6.4.1	De business scope van Abell versus het groeimodel van Ansoff	155
6.4.2	Portfoliomodellen	156
6.4.3	Wijziging van strategie op organisatie: onderneming en/of SBU-niveau	157
6.4.4	Wijziging van marktstrategie op SBU-niveau: strategieën van Miles en Snow	159
6.4.5	Wijziging van marketingstrategie	162
6.5	Relevante opties om problemen op te lossen	163
6.6	De keuze van de beste optie	165
6.6.1	Suitability (geschiktheid van de optie)	166
6.6.2	Feasibility (haalbaarheid, uitvoerbaarheid c.q. verdedigbaarheid van de optie)	166
6.6.3	Acceptability (aanvaardbaarheid van de optie)	167
6.7	Uitwerken van de optie in een operationeel plan	167
<b>Hoofdstuk 7. Planning en implementatie: de klus afmaken</b>		<b>169</b>
7.1	Het management speelt een belangrijke rol	169
7.2	Zie de huidige klanten niet over het hoofd	172
7.2.1	De kracht van klantretentie	172
7.2.2	'Customer lifetime value' boomt bij hoge retenties	173
7.2.3	Progressieve toename van de winstgevendheid	175
7.2.4	Simpele wijze van berekenen	176
7.3	Accountmanagement voor grote en complexe klanten	177
7.3.1	Implementatie van accountmanagement volgens de CORE-stappen	177
7.3.2	Selectie van accounts	179

7.4	Uitdagend beursmanagement levert geld op	182
7.4.1	Een beursbezoek vanuit de beursbezoeker c.q. klant bekeken	183
7.4.2	Beursplanning	183
7.4.3	Beurskeuze	185
7.5	Maak gebruik van de sterkten bij internationalisering	186
7.6	Kies voor een ideale mix van online en offline	188
7.7	Evaluatie en feedback	190
	<b>Nawoord</b>	192
	<b>Bijlage. Het strategisch marketingplanningsproces, een tienstappenplan</b>	195
	<b>Literatuuroverzicht</b>	200
	<b>Woordenlijst</b>	203

# Een uitdagend strategisch profiel

De ondernemer moet weten wat hij wil in deze onstuimige dynamiek van de markt. Zijn visie moet duidelijk zijn om het bestaansrecht van de onderneming aan klanten, leveranciers en medewerkers te bewijzen. Duidelijk doorwrochte waarden, normen en missie helpen om juist gedrag te vertonen. Een grondige kennis van het huidige werkgebied is nodig om deze al dan niet uit te breiden. De visie is de basis voor al de andere strategieën om een concreet beleid op alle niveaus in de onderneming uit te voeren. Als de weg duidelijk is, worden de doelstellingen beter gerealiseerd. De ondernemer of een ondernemende manager weet initiërend, creatief en gericht zijn doel te halen. Hij is geen manager die alleen controleert en op de winkel past.

Wil de onderneming het goed blijven doen, dan zullen wij moeten veranderen.

### 1.1 Strategische marktplanning is een uitdagend proces

De omgeving waarin een onderneming functioneert, is aan verandering onderhevig. De veranderingen zullen in aantal en heftigheid toenemen. Achteraf kennen we de effecten van de recente veranderingen, zoals wijzigingen in de omvang van (deel)markten (auto's, bouw), de sterk fluctuerende prijzen van grondstoffen, de invloed van het internet op ons dagelijkse handelen en veranderende koopgedrag (online versus offline), ... Men mag ook de invloed van het overheidsbeleid niet vergeten, dat steeds meer het karakter heeft van kortetermijnactiviteiten en steeds minder consistent blijkt te zijn. De dynamiek in de omgeving maakt het noodzakelijk dat iedere onderneming voortdurend met planning bezig moet zijn. Onder planning verstaan we dan het creatief inspelen op de wensen van de klant, het aangenaam verrassen van klanten en andere stakeholders met als doel een florissante continuïteit van de onderneming.

Rustig afwachten is er niet bij, want strategische marktplanning heeft alles te maken met het analyseren en diagnosticeren van de huidige en toekomstige externe en interne om-

geving, de bepaling en implementatie van de toekomstige strategie en het vaststellen en realiseren van doelstellingen.

Strategische marktplanning is geen eenvoudig proces, omdat in de uitgebreide analyse die aan de besluitvorming voorafgaat, uitspraken gedaan worden over toekomstige ontwikkelingen, die vaak anders zullen verlopen dan we hebben ingeschat. Toch heeft strategische marktplanning enkele grote voordelen:

- Er vindt een beter overzicht, coördinatie en controle van de verschillende activiteiten binnen een onderneming plaats, waardoor de markt gestructureerd wordt bewerkt. De beschikbare budgetten zijn beter onderbouwd.
- Er kan tijdig (proactief) gereageerd worden op gewijzigde omgevingsfactoren.
- Door het ontwikkelen van een langetermijnvisie wordt beter op een dynamische omgeving ingespeeld. Dat vergroot de flexibiliteit en efficiëntie van de organisatie, alsook de effectiviteit c.q. succes in de gekozen afnemersmarkten.

Het langetermijnplan omschrijft voor een langere periode de primaire doelstellingen, zoals winst en groei, en de markten waarin deze doelstellingen moeten worden gerealiseerd. De strategie, visie en missie zijn ook belangrijke onderdelen van het langetermijnplan; het gaat tenslotte over de wijze waarop de onderneming met klanten in de markt om wil gaan, hoe ze zich duurzaam wil onderscheiden van concurrenten en onnavolgbaar voor hen wil zijn en hoe ze zorgt voor een 'fit' tussen de interne en externe relaties en activiteiten. Gaat de planning over de korte termijn, dan spreken we over *operationele* of *tactische planning*. Voorbeelden hiervan zijn het marketingplan, het productieplan, het inkoopplan en het verkoopplan.

In tabel 1.1 worden de verschillen tussen strategische en operationele planning opgesomd.

**Tabel 1.1.** Strategische planning versus operationele planning.

Factoren	Strategische planning	Operationele c.q. tactische planning
<b>Beleid</b>	Richtinggevend en creërend	Concretiserend en uitvoerend
<b>Planningsniveau</b>	Ondernemingsmanagement	Middenmanagement: marketing- en/of salesmanagement
<b>Duur</b>	Circa 3 jaar en langer	Korter dan circa 3 jaar
<b>Informatieniveau</b>	Globalere informatie; interne en vooral externe bronnen	Gedetailleerde informatie: externe, maar vooral interne bronnen
<b>Frequentie en evaluatie</b>	Voortdurend proces	Regelmatig, bijvoorbeeld maandelijks

De onderneming en planning zijn abstracte begrippen. Het zijn de mensen in de onderneming die het verschil maken. Naarmate het management de human resource beter toerust en motiveert, zijn de resultaten voor klanten, maatschappij en onderneming veel beter: een 'triple win'. Een schildpad kan tenslotte meer over de weg vertellen dan een haas (Kahlil Gibran).



### (Discussie)vragen

- 1.1. Waarom is strategische planning een uitdagend en doorlopend proces? Hoe ziet u de rol van de schildpad of de haas in dat proces?
- 1.2. Welke rol speelt het ondernemingsmanagement in het proces van strategische planning?



### Organisatievraag

- 1.3. Beschrijf het proces van strategische planning in uw organisatie.

## 1.2 Het management heeft een klare visie

Hoe een onderneming of organisatie zich nu en in de toekomst manifesteert, wordt bepaald door haar visie, missie, cultuur en waarden. Het management geeft aan welke rol de onderneming wil spelen in gekozen markten, hoe ze klanten en andere 'stakeholders', zoals leveranciers en omwonenden, tegemoet wil treden en hun problemen wil oplossen. Organisaties die geen visie hebben en niet over belangrijk gevonden waarden en (gedrags) normen hebben nagedacht of er geen hanteren, kunnen gemakkelijker niet-acceptabel maatschappelijk (wan)gedrag vertonen. De visie bestaat uit drie componenten:

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

Het *bestaansrecht* van een organisatie heeft veel meer te maken met het vervullen van de behoeften, op een unieke manier, nu en in de toekomst, van een bepaalde klant of een bepaald marktsegment dat significant afwijkt van dat van de concurrenten. De ondernemer moet dan voor zichzelf weten hoe die toekomst eruitziet en welke initiërende of regierol hij daarin wil spelen. Dus: *waarom* heeft de onderneming bestaansrecht? Waarom zijn klanten bij ons zo goed af? Waarom zijn we beter dan de concurrenten? Waarom zien we meer en eerder (market sensing)? Waarom zijn we sterk in strategie en uitvoering (sense making)? Waarom doen we dat en vertellen we het aan iedereen door?

Een goede visie toont wilskracht en zou voor iedere ondernemer c.q. entrepreneur uniek moeten zijn. De ondernemer zou het bestaansrecht van zijn onderneming met een inspirerend verhaal aan anderen moeten kunnen vertellen.

#### Voorbeeld

#### De 'triple A' van FrieslandCampina in het programma 2020

"Er wordt geïnvesteerd in het binnenhalen van de juiste mensen: in de top, het middenkader en op het uitvoerend niveau, zoals bij Sales & Marketing en R&D. Capability building noemt CEO 't Hart dat. De juiste mensen met de juiste kennis zijn een must, willen we de waardevermeerdering die we wensen



ook realiseren. We willen al onze mensen ervan doordringen wat wij uit melk kunnen halen. Dat begrijpen geeft een gevoel voor waar je samen naartoe gaat. Dat komt tot uiting in wat we onze Triple A noemen: 'alignment', 'accountability' en 'action'. Om de meeste waarde uit melk te halen, moet de hele organisatie als team werken. Mensen moeten hun verantwoordelijkheid nemen en voelen, en dat moet tot uiting komen in hun acties."

(Bron: Institutionele advertentie van FrieslandCampina in dagbladen, mei 2012)

Bij de *organisatiecultuur* gaat het om de cultuur en het gedrag in een organisatie, die zich uiten in relaties, regelgeving, communicatielijnen (al dan niet formeel), risiconemend gedrag (een foutje maken mag), open en motiverende managementstijlen. Die cultuur is eigen aan die organisatie of ondernemer en is daardoor uniek. De cultuur bestaat uit waarden en normen: *hoe* gaan we om met klanten en andere stakeholders?

#### Voorbeelden

De onderneming Imtech hanteert de volgende kernwaarden: klantgericht, langdurige partnershiprelaties, krachtig, betrouwbaar, onafhankelijk, ambitieus, ondernemerschap, innovatief, integer, flexibiliteit & snelheid, vakmanschap, verantwoordelijk, veilig.

BMW hanteert ULTIMATE: Uniqueness through diversity, Leadership, Teamwork, Involvement in community, Mutual respect, Associate growth & development, Taking risks, Excellence through quality & innovation.

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

In de literatuur bestaat geen eenduidige benadering van het begrip *missie*. Wel is duidelijk dat het gaat om de rol en de ambitie van de organisatie en haar medewerkers. De missie omvat: *wat* is onze motiverende weg, de richting c.q. strategie die we gaan volgen om in ons type business succesvol te zijn?

Kotler stelt vier eisen aan de missie:

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

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

Wat is onze motiverende weg, de richting c.q. strategie die wij moeten volgen om in ons type business succesvol te kunnen zijn?

Samenvattend kan gesteld worden dat een visie een duidelijke, visionaire, creatieve en eenduidige definitie geeft van wat een onderneming nu en op lange termijn wil zijn, kortom: de strategische weg duidelijk schetsen. De visie is richtinggevend voor de organisatie en voor het gebruik van de resources van de organisatie. Ze vormt de ziel van de onderneming. Derhalve levert ze, naast de ambitie en intentie, een belangrijke bijdrage aan de interne motivatie, het imago en het denken en handelen van de mensen. Het gaat er tenslotte om met passie resultaten te realiseren op de gebieden 'people', 'planet' en 'profit'.

Bij de ontwikkeling van een visie willen we meer weten over de volgende vragen:

- Hoe ziet de 'wereld' van de te kiezen markten er nu en in de toekomst uit?
- Hoe gaan we de dialoog aan met (potentiële) klanten en merkcommunity's?
- Hoe ziet onze waardepropositie naar de klant er in de toekomst uit om de afnemersproblemen op te lossen?
- Hoe moet onze organisatie eruitzien om klantgericht te zijn en ongevoelig te worden voor marketingmyopia, dat wil zeggen: zonder oogkleppen en zonder bijziendheid?
- Hoe gaat de onderneming om met grote technologische en andere macro-ontwikkelingen, die onherroepelijk op ons afkomen?
- Welke vaardigheden, competenties en bekwaamheden moeten we ontwikkelen om een sleutelrol in de toekomst te kunnen spelen?

In het volgende kader is hiervan een voorbeeld gegeven.

#### **Van competenties naar bekwaamheid (capability)**

De onderneming heeft competenties in:

- strategische planning
- het analyseren van markten en klanten
- het creëren van onderscheidendheid
- een houding van entrepreneurship



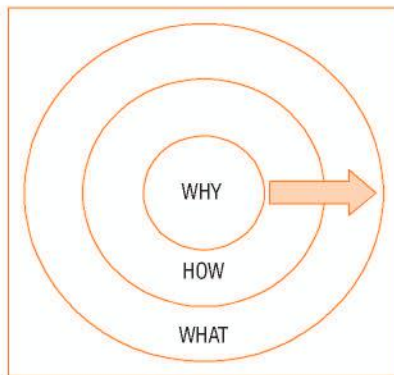
Bekwaamheid: het neerzetten van een toekomstbestendige visie (bekwaamheid)



Resultaat: een betere toekomst voor de klant en de onderneming

In de visie komen geen concrete doelstellingen aan bod, zoveel is duidelijk. Daarvan is pas sprake als we concrete markten, segmenten of klanten hebben geformuleerd.

Concluderend is dat de drie onderdelen van de visie overeenkomen met de 'golden circle' van Simon Sinek. Volgens Sinek moeten we van de kern ('why') naar buiten gaan (via 'how' naar 'what') (figuur 1.1) (zie ook: [www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action.html](http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action.html)).



**Figuur 1.1.** De 'golden circle' van Simon Sinek.



**(Discussie)vraag**

1.4. Waarom heeft elke onderneming – klein of groot – een visie nodig?



**Organisatievraag**

1.5. Omschrijf het bestaansrecht van uw organisatie aan de hand van de 'golden circle'.

**Voorbeeld**

**Drive of Muylle Facon: 'delivering what we promise'**

The actual drive of the company is to secure business continuity through sustainable innovation. Muylle Facon, Izegem in Belgium is doing very well and has a yearly growth rate of 20-30%. The strength of the company is to have short lines between product idea, research and development and the customer. In this way they are always a step ahead to the competition. The newest innovation is Rubio Monocoat, a unique oil for wood treatment, highly efficient and the monocular binding to wood ensures colour retention and keeps the wood grain visible. The recipe has not been patented, information about the composition is top secret ala Coca formula.

**Focus Innovation instead of profit maximalisation**

Most of the multinationals are focused on profit maximalisation which is expected by their shareholders. They forget about their entrepreneurial history. Muylle Facon is a fourth-generation family company with a very strong entrepreneurial drive. All the disciplines, such as Production, R&D and Management are on one location and many new ideas from different departments can be received and immediately tested. Making sure that new products and new markets are found and that existing partners are maintained. This will secure their existence for the next generation and is of more interest than a pure focus on the P&L.

### Selective distribution

Muylle Facon has distributors which sell exclusive to professionals or use Rubio Monocoat themselves on their products. There is no direct sale. The distributors are chosen per region. They do not have the exclusiveness to sell outside the region which was chosen for them. Overall the most important factors are clarity and trust.

## 1.3 Evaluatie van het wel en wee van het huidige werkgebied

We moeten ons steeds afvragen of het strategische profiel van onze onderneming niet slechts is geworden en nog wel toekomstbestendig is. Onder het *strategische profiel* verstaan we de visie, het werkgebied of de business scope, de kritische succesfactoren en de strategie. De visie hebben we hiervoor behandeld. De drie componenten van visie moeten we scherp onder de loep nemen. Zo komt het bestaansrecht van de onderneming onder druk te staan als wij onze klanten niets unieks te bieden hebben, dus geen onderscheidende waarden hebben; met andere woorden: onze functie kan zonder problemen door andere aanbieders worden overgenomen. Een onderneming met bestaansrecht heeft daarbij horende generieke, maar ook eigen specifieke waarden en normen. Deze passen bij of komen overeen met de waarden en normen van de klanten. De kritische succesfactoren en strategie worden in andere hoofdstukken behandeld. Duidelijk moet zijn dat voortvloeiende uit het bestaansrecht de kritische succesfactoren en strategie de uniekheid van de onderneming versterken. In deze paragraaf gaan we vooral in op het huidige werkgebied of de *business scope*. De business scope is het uitgangspunt van de strategische planning voor de onderneming en beantwoordt de vraag: 'What business are we in?'

We moeten de volgende kritische vragen stellen met betrekking tot de business scope:

- Zijn de eerder vastgestelde doelstellingen gerealiseerd?
- Hoe aantrekkelijk zijn de huidige markten of marktsegmenten nog? Welke ontwikkelingen hebben zich voorgedaan?
- Welke marktposities hebben wij: dominante of ondergeschikte?
- In welke mate zijn onze klanten nog tevreden of kiezen zij voor alternatieve aanbieders of producten?
- Wat zijn nu de echte behoeften of wensen van klanten?
- Is de afstand met de concurrentie nog voldoende groot of is de afstand kleiner geworden, of is het onderscheid zelfs geheel vervaagd?

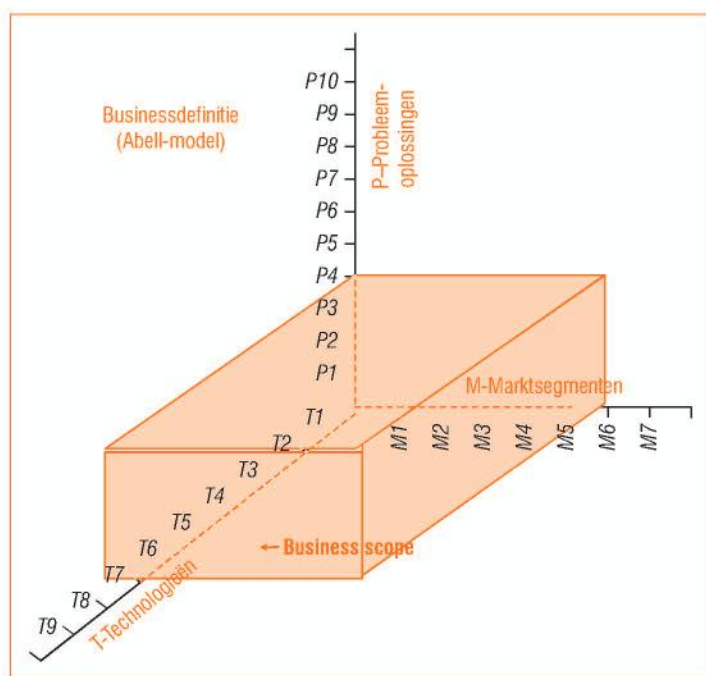
Zonder kritische vragen te stellen is het moeilijk om aan marketingmyopia (bijziendheid) te ontkomen. Marketingmyopia leidt vaak tot een 'gemakkelijke' houding: 'dat weten we wel' of 'dat doen we wel' of 'we weten wel wat goed is voor de klanten'. In de praktijk blijkt dan dat de onderneming niet de juiste producten maakt of niet de wensen van de klanten kent, dat klanten de producten te duur vinden of dat de dienstverlening niet aansluit bij hun wensen. Het resultaat is dat de onderneming haar voorraad ziet toenemen,

prijskortingen moet geven, de betalingstermijn langer wordt, de klanten meer klagen, de motivatie afneemt en de doelstellingen niet worden gehaald.

Als we de business scope in kaart brengen, kunnen we drie dimensies onderscheiden:

- de probleemoplossingen, behoeften of wensen van klanten (wat?);
- de markten of markt- of klantsegmenten (wie?);
- de technologieën of wijzen waarop de onderneming de problemen van klanten oplost (hoe?).

De markten of klantsegmenten verschillen van elkaar: de klantproblemen of -behoeften verschillen namelijk en daarom verschillen ook de methoden om die op te lossen. Abell en Hammond brachten deze drie dimensies in een driedimensionaal model (figuur 1.2). Het model van Abell wordt ook het PMT-model genoemd, afgeleid van 'probleemoplossingen', 'markten of marktsegmenten' en 'technologieën'.



**Figuur 1.2.** Businessdefinitie/scope: het model van Abell.

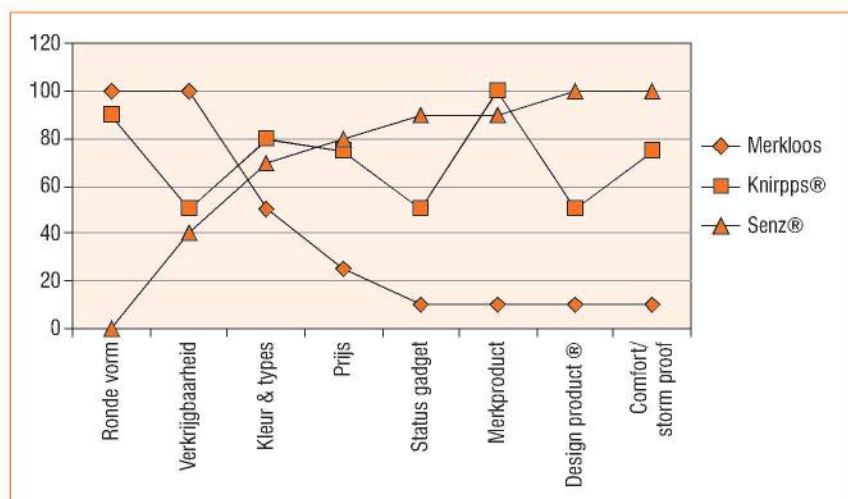
### 1.3.1 De probleemoplossende dimensie [P]

Wat wil de afnemer: particulier, zakelijke afnemer, overheid als klant, distributeur? In welke behoefte wordt voorzien? Welke problemen moeten worden opgelost? Welke factoren bepalen wel of niet kopen?

De problemen, behoeften, wensen of redenen van aankoop van particulieren en zakelijke klanten verschillen sowieso. We moeten er ons ook van bewust zijn dat de problemen en behoeften van bijvoorbeeld particulieren verschillen: de achtergrond en de situatie verschillen van klant tot klant. Om een duidelijk beeld te krijgen van de P-dimensie worden de behoeften onderverdeeld in economische, functionele en psychologische behoeften. Tabel 1.2 geeft voorbeelden.

**Tabel 1.2.** Verschillende behoeftecategorieën: voorbeelden.

Economische behoeften, bijvoorbeeld:	Functionele behoeften, bijvoorbeeld:	Psychologische behoeften, bijvoorbeeld:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- prijs eindproduct, grondstoffen</li> <li>- korting, subsidie</li> <li>- afleverkosten</li> <li>- kosten accessoires</li> <li>- belastingen, accijnzen, btw, bpm</li> <li>- verzekeringen</li> <li>- energie brandstofkosten</li> <li>- kosten onderhoud &amp; reparatie (MRO)</li> <li>- Total costs of ownership (TCO)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bediening</li> <li>- gemak</li> <li>- keuzemogelijkheden</li> <li>- training</li> <li>- efficiëntie</li> <li>- vermogen/capaciteit</li> <li>- onderhoudsmomenten</li> <li>- bereik &amp; respons</li> <li>- klachtenafhandeling</li> <li>- oplossingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- merk</li> <li>- reputatie</li> <li>- imago</li> <li>- design, schoonheid, opvallend</li> <li>- acceleratie van bv. auto of de kleur</li> <li>- klantvriendelijkheid, ontvangst</li> <li>- persoonlijke attenties</li> <li>- erkenning en relatie</li> <li>- proactieve benadering</li> <li>- plezier (ik/wij)</li> </ul>



**Figuur 1.3.** Voorbeeld van een value curve.

Voor de ondernemer is het belangrijk aan zijn uitgekozen klanten een onderscheidende mix van duurzame en geloofwaardige ‘core’-behoeften aan te bieden. Een unieke ‘value proposition’ (aanbod aan klanten) wordt verkregen door het creëren van een ‘value curve’ (figuur 1.3). Die heeft de volgende kenmerken:

- elimineer gangbare, maar voor klanten onbelangrijke behoeften;

- reduceer behoeften die niet meer zo belangrijk zijn;
- verbeter behoeften die er wel toe doen;
- voeg nieuwe behoeften toe, die voor de klanten belangrijk zijn.

Het aanbieden van een unieke value proposition vraagt een bijdrage van de hele organisatie, dus van alle organisatorische disciplines.

De value proposition is belangrijk voor de behoeftentekant van de klanten.

Bij zakelijke klanten, waaronder bijvoorbeeld de overheid, hebben we vaak te maken met Inkoop, dat wil zeggen: de inkoper en eventueel de Decision Making Unit (DMU). Hierbij kan de *empathy map*, ontwikkeld door XPLANE, goede diensten bewijzen. Een 'empathy map' is een eenvoudige en gemakkelijke manier om, binnen een bepaalde context, dieper inzicht te krijgen in de belevingswereld van de inkoper van belangrijke klanten en prospects. Naast de routine-informatie, zoals naam, adres, geslacht, leeftijd, samenlevingsvorm, beroep, inkomen, plaats in de onderneming, educatie, werkervaring, moet Verkoop antwoorden krijgen op de volgende zes vragen:

- Wat ziet de inkoper/klant en welke problemen komt hij tegen?
- Wat hoort de inkoper/klant in zijn directe sociale omgeving?
- Wat denkt en voelt de inkoper/klant, wat is echt belangrijk?
- Wat zegt en doet de inkoper/klant, wat is zijn attitude?
- Wat frustrereert de inkoper/klant, zoals belemmeringen, angsten voor risico's?
- Wat wil de inkoper/klant bereiken in termen van eisen, succes, winst?



Zie [www.uitgeverijacco.be/strategischemarketing](http://www.uitgeverijacco.be/strategischemarketing) voor twee voorbeelden van een empathy map (bestand 'Hoofdstuk 1.3, Empathy map met twee voorbeelden').

### 1.3.2 De marktgroependimensie (M)

Welke marktgroepen bestaan er?

Het is een ruwe vorm van segmentatie. Te denken valt aan onderverdelingen op basis van demografische en geografische kenmerken, afnemersgedrag of soorten industrie, of een onderverdeling in klanten en niet-klanten.

Een onderneming die ICT-producten (standaardhardware en -software van derden) en specifieke diensten (infrastructuur, implementatie, onderhoud en beheer) aan onderwijsinstellingen levert, kan gemakshalve tot de volgende eenvoudige segmentindeling komen: basisscholen, voortgezet onderwijs, MBO, HBO en universiteiten. Aangezien het inkoopgedrag van onderwijsinstellingen voor standaardproducten helemaal anders is dan voor specifieke maatwerkdiensten, is het wellicht voor deze onderneming verstandig tot een andere segmentatie van de onderwijsinstellingen te komen, zoals bijvoorbeeld: vragers van maatwerkdiensten en vragers van standaardhardware en -software.

Omdat de invulling van de PMT-assen totaal verschilt, is het noodzakelijk de onderneming te splitsen in twee business units (BU's), die elk een eigen strategisch segment bedienen, zonder onderscheid te maken naar type onderwijsinstelling.

Belangrijk is dat de beide BU's elkaar informeren en versterken. Op deze wijze worden segmenten strategisch gekozen. Elk strategisch segment heeft dus een eigen unieke value curve, met veel klantvoordelen, die ook aantrekkelijk is voor prospects en 'ongelukkige' klanten gelukkig maakt.

Aan de strategische segmenten moeten wel enkele eisen worden gesteld:

- het strategische segment moet nu en in de toekomst groot genoeg zijn om winstgevend te zijn, moet groeipotentie bezitten en moet bereikbaar zijn, al dan niet met buzz;
- de business in het strategische segment moet goed worden beschermd tegen aanvallen van de concurrentie;
- de onderneming beschikt over essentiële competenties en bekwaamheden om het strategische profiel in het strategische segment tot zijn recht te laten komen.

Omdat elke klant min of meer 'uniek' is, zou elke individuele klant het uitgangspunt moeten zijn.

### 1.3.3 De technologiedimensie (T)

Hoe (bijvoorbeeld: op welke manieren) wordt in de afnemersbehoeften voorzien?

'Technologie' moet dus zeker niet letterlijk worden genomen. Veel meer moet gedacht worden aan alternatieven waarmee aan de afnemersbehoeften kan worden voldaan, zoals merkproducten, diensten, oplossingen, offline en/of online leveringen.

Omdat de behoeften per marktsegment drastisch verschillen, zullen deze ook op een drastisch andere wijze worden bewerkt, zoals het voorbeeld van de onderwijsinstellingen hierboven duidelijk heeft gemaakt. Kortom, per strategisch marktsegment zal een specifieke PMT moeten worden gemaakt, en dat houdt consequenties in voor de organisatie. Dat wil zeggen: per PMT-combinatie (PMTc) een ander strategisch profiel.

Het gaat hier om het creëren van zo uniek mogelijke 'technologieën' of een 'value network': een optimale samenwerking tussen bijvoorbeeld R&D, Operations, Supply Management, Marketing & Sales, ... Met andere woorden: een optimale 'value chain'.

Om aan de eisen van klanten te voldoen of daar optimaal op in te spelen moet de organisatie een radicale stroomlijning van operaties realiseren. Het value network moet niet alleen een grote effectiviteit in de markt hebben, maar ook zeer efficiënt zijn, resulterend in:

- vermijding van de vaste kosten, onder meer door outsourcing;
- zo laag mogelijke onvermijdelijke vaste kosten per eenheid en/of de realisatie van synergieën en schaalvoordelen;
- eliminering van zogenaamde 'onvermijdelijke' variabele kosten, zoals tussenschakels;
- zo laag mogelijke variabele kosten;



- betaling voor variabele kosten, die nu nog gratis zijn;
- een gunstig break-even point.

Zo zou een merkenfabrikant private labels kunnen produceren voor fast movers in de verzadigingsfase (competitieve fase) van de productlevenscyclus (PLC). De commerciële activiteiten naar de gebruiker of verbruiker laat hij dan over aan de retailer, de schaal is groot, de afzet is vrij zeker en hij 'deelt' zijn vaste kosten. De merkenfabrikant verlegt vervolgens zijn focus op innovaties voor strategische segmenten. De merkenfabrikant voldoet zo aan de hierboven genoemde punten van effectiviteit en efficiëntie. De klant is dan meer tevreden: lagere winkelprijzen en een toegevoegde waarde door innovaties.



Zie [www.uitgeverijacco.be/strategischemarketing](http://www.uitgeverijacco.be/strategischemarketing) voor digitale modellen van de businessdefinitie en de value curve (bestanden 'Hoofdstuk 1.3, businessdefinitie' en 'Hoofdstuk 1.3, value curve').



### (Discussie)vragen

- 1.6. Kies een onderneming en ga na of de value proposition van de onderneming onderscheidend is van die van de belangrijkste concurrenten?
- 1.7. Bewerkt de onderneming die gekozen werd bij vraag 1.6, de markt gesegmenteerd? Zo ja, wat zijn dan die marktsegmenten en op basis van welke factoren verschillen de segmenten van elkaar? Zijn deze segmenten toekomstbestendig voor de komende drie jaar?



### Organisatievraag

- 1.8. Ga na wat de economische, functionele en psychologische behoeften van uw klanten zijn. U gaat uit van een bepaalde productgroep.

## 1.4 Het nieuwe werkgebied strategisch neerzetten

Om een goed zicht in de behoeften te hebben moeten we met klanten in gesprek gaan: wat zijn hun ervaringen nu, wat schort eraan, wat doen andere aanbieders beter en wat willen ze beter? Brainstorm met die klanten met wie een intensieve relatie wordt onderhouden. Brainstorm intern met commerciële, technische en logistieke medewerkers over hoe het beter kan. Indien nodig moet de wijze van segmentatie worden herzien. *Strategische segmenten* moeten worden gevormd. Duidelijk moet zijn dat als een onderneming twee strategische segmenten wil bedienen, elk segment dan met een uniek value network (wijzen van behoefteinvulling) moet worden bediend, om de behoeften (value proposition) van elk afzonderlijk afnemerssegment optimaal te kunnen bedienen. Dus elk strategisch segment heeft zijn eigen specifieke PMT-combinatie. De onderneming kan geen succes hebben door iedereen te willen bedienen; dat leidt tot 'stuck in the middle' en is tot mislukking gedoemd.

In de vorige paragraaf hebben we gesproken over de business scope ('What business are we in?'); de huidige bediening van strategische segmenten van de onderneming. Als de

onderneming haar werkgebied wil uitbreiden, dan hebben we te maken met de 'business definition' ('What business could we be in?'). De onderneming kan tot wijziging of uitbreiding van de business scope overgaan als ze ambitieuze doelstellingen heeft, die niet in de bestaande strategische segmenten kunnen worden gerealiseerd. Ook kunnen de strategische segmenten aan afkalving blootstaan of de wensen van klanten vragen om een andere invulling. De tijd staat tenslotte niet stil.

Onder *business definition* wordt de 'gehele' markt verstaan waarin een onderneming als speler wil opereren:

- op de P-as betekent dit: vernieuwing of aanpassing van de 'value curve' (behoeften of value proposition);
- op de M-as betekent dit: nieuwe strategische segmenten ('valued customers');
- op de T-as betekent dit: nieuwe technologieën of 'value network'.

Men spreekt ook wel van de 3 V's: value proposition, valued customers, value network.

Een uitbreiding van de business scope kan goed met het model van Ansoff worden verklaard. De volgende groeistrategieën zijn mogelijk:

- *marktontwikkeling*: uitbreiding van de M-as oftewel nieuwe of andere strategische segmenten;
- *technologieontwikkeling*: uitbreiding van de T-as oftewel nieuwe of andere technologieën ('value networks');
- *marktpenetratie*: uitbreiding van de P-as oftewel een aangepaste value proposition;
- *diversificatie*: uitbreiding van de M- en T-as oftewel nieuwe of andere strategische segmenten en technologieën.

#### **Voorbeeld**

##### **Massclusivity kan succesvol zijn**

Het tegenstrijdige begrip 'massclusivity' betekent dat exclusieve producten of diensten voor de massa beschikbaar zijn. Vliegen was op het eind van de vorige eeuw niet voor iedereen weggelegd, en zeker niet frequent vliegen. Low cost airlines hebben dat mogelijk gemaakt. Je kunt nu even een weekendje weg naar een leuke stad. Hetzelfde geldt voor een cruisetrip: naast dure en lange cruises zijn er ook betaalbare cruises voor een kortere periode; even eruit. Betaalbare en modieuze kleding ontworpen door beroemde designers, zijn nu voor iedereen beschikbaar. Succesvolle ondernemingen, zoals easyJet, H&M, Zara, Ikea en Hema, lijken niet zo aan segmentatie te doen. Ze spreken een groot deel van de bevolking aan. Ze lijken 'onmogelijke' (conflict)zaken te combineren: enerzijds goedkoop of redelijke prijzen met anderzijds voorheen onbereikbare producten, merken, designers.

Tenslotte... De methode van de business scope kan niet alleen voor klanten van onze producten, diensten en oplossingen worden gebruikt, maar ook voor andere stakeholders. Neem bijvoorbeeld de aandeelhouders van de onderneming. Zo kunnen we vaak meerdere groepen van aandeelhouders onderscheiden, die onderscheidende behoeften hebben en waarmee op verschillende manieren contact wordt onderhouden of wordt gecommuniceerd.