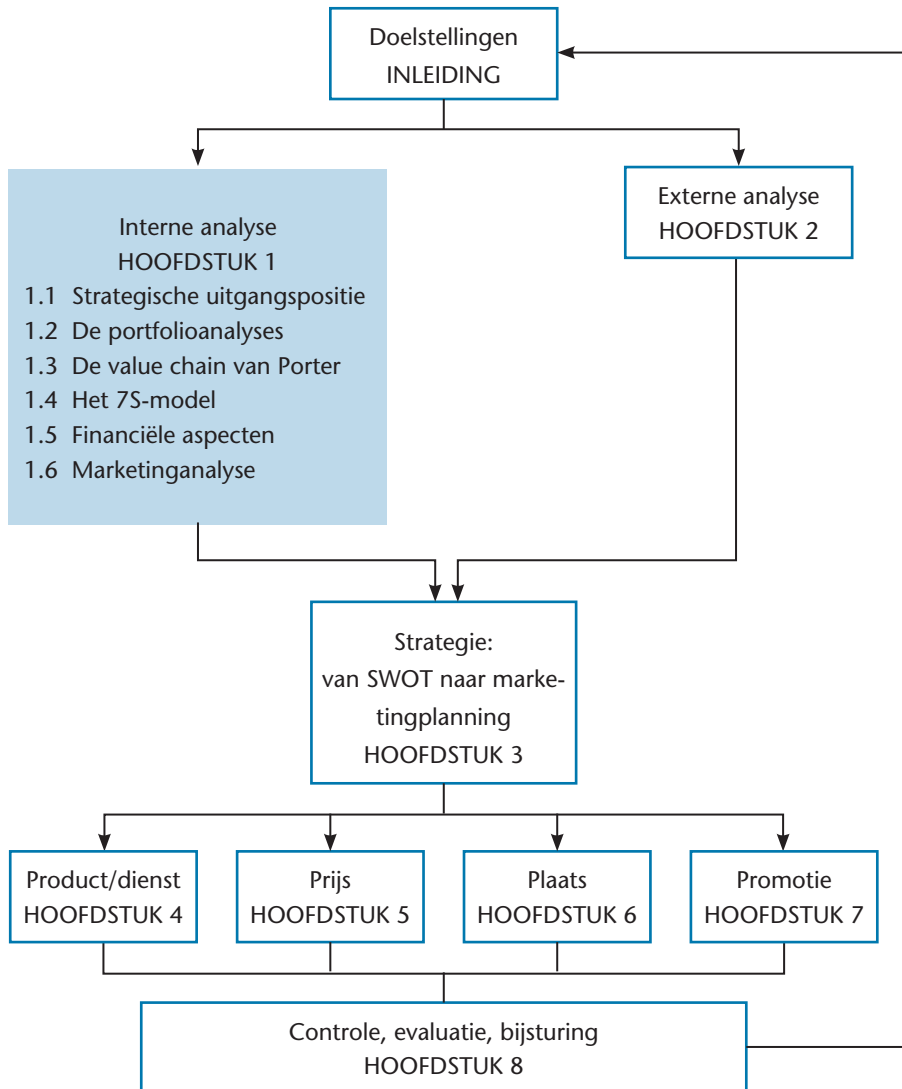


Hoofdstuk 1



Interne analyse

We starten dit boek met de interne analyse, omdat een bedrijf pas op de juiste manier naar de omgeving kan kijken wanneer de eigen situatie bekend is. Bij een interne analyse richt een onderneming de blik naar binnen; de analyse vindt plaats op het microniveau.

Allereerst kijken we naar de strategische uitgangspositie van een onderneming. Als de onderneming verschillende divisies heeft, of *strategic business units* (SBU's), is een portfolioanalyse aan te bevelen om de positie van de verschillende SBU's ten opzichte van elkaar in kaart te brengen.

Verder bekijken we in de interne analyse hoe de organisatie functioneert en hoe het bedrijf er financieel voor staat. Onmisbaar is ten slotte de marketinganalyse, waarmee de effectiviteit van het marketingbeleid wordt geanalyseerd.

De interne analyse dient om vast te stellen wat de uitgangspunten zijn en welke competenties de organisatie heeft om haar doelstellingen te bereiken. Deze analyse resulteert in een overzicht van de sterke en de zwakke punten van de organisatie, de SW (strengths en weaknesses) van de SWOT-analyse in hoofdstuk 3.

1.1 Strategische uitgangspositie

Voor de strategische uitgangspositie van een onderneming bepalen we eerst de **missie** en **visie** (§ 1.1.1). Daarna bakenen we het werkkerrein af, waarvoor het **model van Abell** een goed hulpmiddel is (§ 1.1.2). Vervolgens dient zich de vraag aan welke strategische focus de onderneming hanteert. Met het **model van Treacy & Wiersema** kun je voor alle typen ondernemingen bepalen waar de strategische focus tot nu toe heeft gelegen (§ 1.1.3). Dit model komt bij de strategiebepaling in hoofdstuk 3 weer terug. Ten slotte vormen ook de **strategische doelstellingen** van de onderneming een ander belangrijk onderdeel van de strategische uitgangspositie (§ 1.1.4).

1.1.1 Missie en visie

Uitleg missie

Voor een ondernemer is het van belang te weten wie de klanten zijn, welke wensen die klanten hebben, waar hij/zij zich op moet richten. Het antwoord op deze vragen is de bestaansreden van de onderneming en wordt geformuleerd in de **missie**. De missie geeft aan wie de onderneming is, wat die doet en wat die wil bereiken. Een missie geldt voor vele jaren en geeft richting aan de onderneming. Belangrijk is dat de medewerkers zich verbonden voelen met de missie, erin geloven en zich erdoor gestimuleerd voelen om er in hun werk aan bij te dragen.

Een missie moet aan een aantal voorwaarden voldoen:

- Ze is niet te vaag geformuleerd, maar ook niet te sterk afgebakend.
- Ze is realistisch en past bij het bedrijf.
- Ze neemt de behoefte van de klant als uitgangspunt.
- Ze is gebaseerd op onderscheidende competenties.
- Ze motiveert, moet medewerkers en klanten een positief gevoel geven.

Uitleg visie

Missie en visie hangen met elkaar samen. Terwijl de missie vooral focust op de identiteit van de onderneming, waar de onderneming voor staat, geeft de **visie** een inspirerend beeld van de gewenste toekomstige positie van de organisatie in de omgeving, rekening houdend met toekomstige ontwikkelingen. Een visie is visionair en ambitieus.

Wanneer te gebruiken

Niet alle bedrijven werken met een aparte missie en visie. Soms worden beide samengevoegd en wordt alleen een visie of een missie opgesteld. In ieder geval dient dit te gebeuren voordat de onderneming strategische plannen gaat opstellen. Een heldere missie en/of visie vormt het kader voor het ondernemings- en marketingplan en staat dus aan het begin van het planningsproces.

Praktijkvoorbeelden

Philips heeft missie en visie als volgt geformuleerd:

Missie: 'Het leven van mensen verbeteren met zinvolle innovaties.'

Visie: 'Philips streeft ernaar middels innovaties de wereld om ons heen gezonder en duurzamer te maken. Ons doel is om in 2025 de levens van drie miljard mensen te hebben verbeterd. Wij bieden de beste werkomgeving voor mensen die onze passie delen en samen bieden we onze klanten en aandeelhouders ongekende meerwaarde.'¹

Randstad heeft missie en visie geïntegreerd:

'De wereld van werk is volop in beweging. De grote trends die achter die beweging zitten, zijn overal om ons heen te zien. Vergrijzing, globalisering, technologische ontwikkelingen en social media. Mensen denken tegenwoordig heel anders over werk en carrière dan vorige generaties. Niet iedereen wil een vaste baan voor het leven. Bovendien heeft de overheid een steeds kleinere rol bij het bepalen van de persoonlijke werksituatie. Als gevolg hiervan neemt de behoefte aan flexibele oplossingen voor werk en werken verder toe. Dit geldt voor lager en hoger opgeleiden, tijdelijke en vaste banen, grote en kleine bedrijven. De markt voor HR-dienstverlening blijft op langere termijn sterk groeien.

Randstad is een pionier in de HR-dienstverlening. Sinds de oprichting in 1960 zijn wij uitgegroeid tot de op één na grootste HR-dienstverlener in de wereld. Onze missie is om de wereld van werk te ontwikkelen. Dit doen wij voor iedereen die met werk te maken heeft: onze klanten, kandidaten, medewerkers en de maatschappij als geheel. In de hele wereld, en zeker ook in onze thuismarkt Nederland.'²

De missie en visie geven globaal aan waar de onderneming voor staat en waar zij zich op richt. Om het werkkerrein concreter te maken en het te visualiseren wordt vaak een Abelldiagram gebruikt.

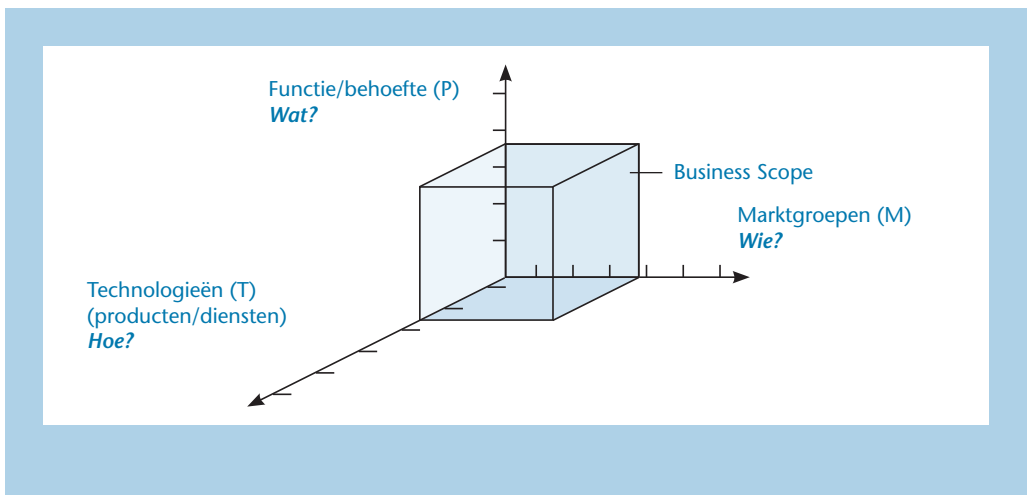
1.1.2 Model van Abell

Uitleg

Met behulp van een **Abelldiagram**³ kunnen managers het werkkerrein van een onderneming (ook wel **business domain** genoemd) in kaart brengen. In een driedimensionaal assenstelsel worden de activiteiten van de onderneming weergegeven in termen van klantbehoeften (wat?), klantgroepen (wie?) en technologieën (met welke producten of diensten, ofwel hoe?). Dit is weergegeven in figuur 1.2. De kubus bakent de huidige activiteiten af. Dit is de **business scope**.

In plaats van het Abelldiagram spreekt men ook wel van het **PMT-model**, waarbij een iets andere terminologie met dezelfde betekenis wordt gebruikt. PMT staat voor probleemoplossing, marktgroepen en technologieën.⁴

Tezamen bepalen de drie dimensies het werkkerrein van de organisatie en geven zij antwoord op de vraag: *what business are we in?*



Figuur 1.2 Model van Abell: What business are we in?

Wanneer te gebruiken

Net als de missie wordt het model van Abell aan het begin van het strategische planningsproces opgesteld. Een groot voordeel van het model van Abell is zijn communicatieve kracht: door het werkkerrein op deze manier te visualiseren wordt het voor iedereen duidelijk waar de onderneming voor staat in de markt.

Zorg er bij het opzetten van het diagram voor dat je op de assen begint bij de kerncompetenties. Meer naar buiten toe staan de (mogelijke) toevoegingen aan-gegeven.

Het Abelldiagram is dus goed te gebruiken om een groeirichting te bepalen langs een van de drie assen.

Deze groeimogelijkheden kunnen op de assen worden uitgezet. Alles wat zich binnen de ingetekende kubus bevindt, behoort tot het huidige werkterrein. Alles wat zich op de assen buiten de kubus bevindt, geeft groeimogelijkheden aan. Groeimogelijkheden worden vaak in combinatie met het Ansoffmodel verkend, dat we verderop in dit boek behandelen (§ 3.2). Eventueel kan ook het werkterrein van een concurrent in de figuur worden geplaatst om verschillen in de marktbenadering inzichtelijk te maken.

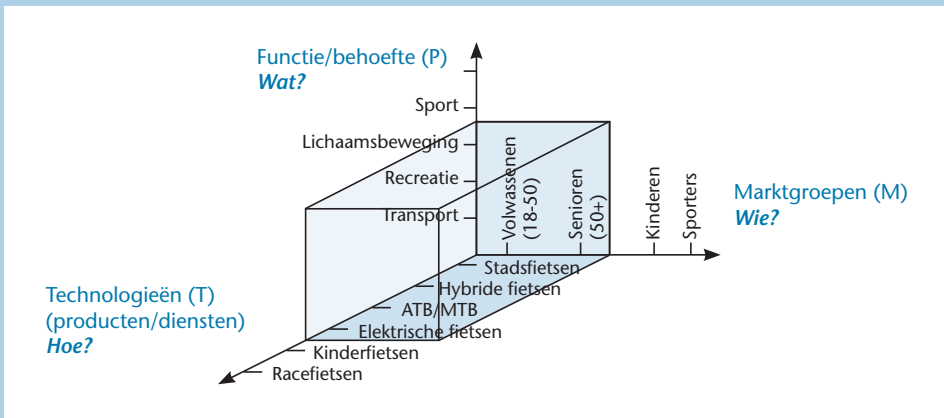
Het Abelldiagram is minder geschikt als er klantgroepen zijn met sterk verschillende behoeften, zoals detaillisten die het product weer doorverkopen, en consumenten. In dat geval kun je voor deze groepen verschillende Abelldiagrammen maken. Primair maken we echter het model voor de finale afnemer, omdat daar het werkterrein vooral op gebaseerd is.

Voorbeeld Cyclo

Cyclo fietsen is een fictieve fietsenfabrikant die als een rode draad in elk hoofdstuk terugkomt. Marketingmanager Mark Snel van Cyclo laat zien hoe diverse modellen en berekeningen kunnen worden toegepast voor zijn organisatie.

Cyclo opereert op de Nederlandse markt met vier typen fietsen. Deze productgroepen vormen de dimensie 'hoe'. Bij de klantgroepen (wie?) onderscheidt Mark Snel volwassenen (18-50) en senioren (50+). De segmenten kinderen en sporters worden door Cyclo niet bediend en vallen daarom buiten de kubus. De belangrijkste consumenten-behoeften die Cyclo volgens Mark vervult (wat?) zijn de behoefte aan transport, aan recreatie en aan lichaamsbeweging. De zakelijke afnemers (zelfstandige detaillisten) hebben andere behoeften, zoals de behoefte aan marge en assortiment. Voor deze groepen kan het best een apart Abellmodel getekend worden.

Als Cyclo buiten het huidige werkterrein wil groeien, kan men een nieuwe klantengroep aanboren (dimensie 'wie'), bijvoorbeeld kinderen, die met de toenemende welvaart steeds vaker een nieuwe fiets krijgen. Ook kan men een nieuwe productlijn aan de bestaande toevoegen (dimensie 'hoe'). Driewielers, tandems en racefietsen behoren dan tot de mogelijkheden. Ten slotte kan men ervoor kiezen om in een andere behoefte te voorzien (dimensie 'wat'), bijvoorbeeld de behoefte om te sporten. Mark heeft een aantal groeimogelijkheden buiten de kubus op de assen geplaatst.



Figuur 1.3 Het Abelldiagram voor fietsenfabrikant Cyclo

Zodra het werkkterrein van de onderneming duidelijk is, moet je nagaan welke strategische keuzes er in het verleden zijn gemaakt. Een eenmaal ingezette strategie wordt namelijk niet elk jaar gewijzigd; meestal geldt die voor een langere termijn. Om de strategie te typeren kun je strategische modellen en concepten uit hoofdstuk 3 gebruiken. Hier lichten wij het model van Treacy en Wiersema eruit, omdat dit op inzichtelijke wijze het accent in een strategie aangeeft.

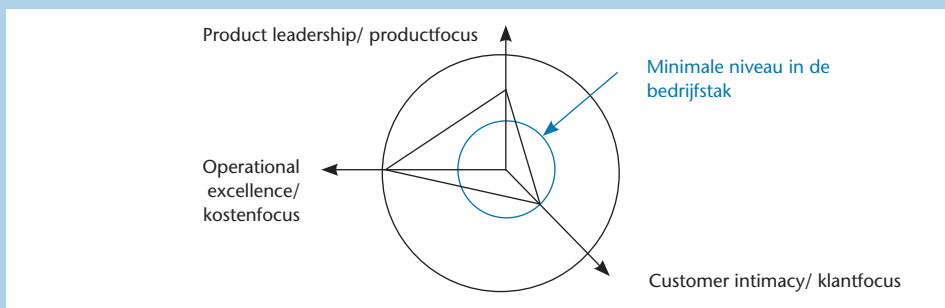
1.1.3 Model van Treacy en Wiersema

Uitleg

Een bedrijf moet keuzes maken. Het kan immers niet alle mogelijke producten leveren aan alle mogelijke doelgroepen. Een hulpmiddel daarbij is het **waardedisciplinemodel van Treacy en Wiersema**⁵, dat in figuur 1.4 is weergegeven. Volgens dit model kan een organisatie waarde leveren door een van drie algemene waardedisciplines te kiezen:

- **Operational excellence** of kostenfocus, waarbij de organisatie relatief goede producten of diensten levert tegen lage prijzen, door middel van het beheersen van kosten en efficiënte processen;
- **Productleadership** of productfocus, waarbij de organisatie het beste product of de beste dienst levert en sterk innovatief is;
- **Customer intimacy** of klantfocus, waarbij de beste oplossing voor de klant centraal staat

Het gaat erom dat een organisatie de focus legt op een van de drie waardedisciplines, zonder daarbij de beide andere uit het oog te verliezen. De buitenste cirkel in het model geeft het niveau van de marktleider weer, de middelste cirkel symboliseert het minimale niveau dat in de betreffende bedrijfstak acceptabel is. Als de driehoek ongeveer gelijke zijden heeft, heeft de strategie een gebrek aan focus. In figuur 1.4 is wel sprake van focus, namelijk kostenfocus. Dit bedrijf is sterk in het beheersen van de kosten en kan zich daardoor met lage prijzen profileren. De klantfocus is minimaal voor de bedrijfstak en de productfocus ligt net iets boven het minimale niveau.



Figuur 1.4 Het waardedisciplinemodel van Treacy en Wiersema

De keuze van de focus hangt natuurlijk sterk samen met de kerncompetenties van de organisatie. Waar is het bedrijf goed in?

Wanneer te gebruiken

In de interne analyse is dit model een waardevol hulpmiddel om de huidige strategische richting van het bedrijf vast te stellen. Het model is toepasbaar op alle soorten bedrijven. Het is belangrijk om na te gaan of de focus voldoende onderbouwd wordt door de kerncompetenties. Later, bij de strategiebepaling (§ 3.2), komt dit waardedisciplinemodel weer aan de orde. Dan wordt het gebruikt om nieuwe strategische opties te bepalen.

Voorbeeld

Lidl is een goed voorbeeld van een bedrijf met een operational excellence strategie. Deze supermarktketen is geen gewone discounter meer met een allesoverheersende focus op lage prijzen. Men richt zich op bewuste kopers, op mensen die meer waar voor hun geld willen. Lidl heeft een kostenfocus en biedt nog

steeds lage prijzen, maar benadrukt in haar marketing ook dat zij goede kwaliteit biedt en inspeelt op trends, waarmee zij een onderscheidend aanbod levert.⁶

Een ander voorbeeld van kostenfocus vinden we in de dienstensector bij de Franse hotelketen Formule 1, die hotelovernachtingen voor een lage prijs aanbiedt. De kamers zijn zeer eenvoudig: ze hebben geen extra's en de service is laag. Efficiency en kostenbeheersing zijn de succesfactoren.

De iPhone van Apple is een voorbeeld van productfocus. Met het accent op innovatie en ontwerp heeft de iPhone een leidende en toonaangevende positie in het segment van smartphones.

Bol.com ten slotte is een goed voorbeeld van klantfocus. Met een snelle, betrouwbare levering slaagt bol.com erin de verwachtingen van klanten te overtreffen en hen te binden. Door middel van e-mailmarketing, een digitaal magazine en productaanbiedingen op maat zorgt bol.com ervoor dicht bij de klant te blijven.

Vanuit de missie, visie, het business domein en de huidige strategie worden doelstellingen geformuleerd voor de toekomst. Het gaat in dit stadium met name om ondernemingsdoelstellingen, op het hoogste hiërarchische niveau van de organisatie. Deze vormen het uitgangspunt voor de toekomstige strategie en het marketingplan.

1.1.4 Strategische doelstellingen

Uitleg

De missie van een onderneming wordt vertaald in strategische doelstellingen voor diverse niveaus: ondernemingsdoelstellingen, marketingdoelstellingen en doelstellingen per marketinginstrument. De missie leidt zo tot een hiërarchie van doelstellingen. Doelstellingen moeten voldoen aan de eisen van een **SMART**-formulering: specifiek, meetbaar, actueel, realistisch en tijdgebonden.

Ondernemingsdoelstelling worden over het algemeen geformuleerd in termen van omzetgroei, winst als percentage van de investeringen (return on investment) of winst als percentage van de omzet. Marketingdoelstellingen worden geformuleerd in termen van bijvoorbeeld marktaandeel, merkbekendheid, imago of distributiepositie.

Wanneer te gebruiken

Elk bedrijf moet aan het begin van een planningsperiode doelstellingen formuleren. Alleen dan kan achteraf worden geëvalueerd of het bedrijf het goed heeft

gedaan, namelijk of de doelstellingen zijn gehaald. Zonder doelstellingen is het bovendien niet goed mogelijk om een strategische focus aan te brengen en een effectief beleid te voeren.

Voorbeelden

Voorbeelden van goed SMART geformuleerde **ondernemingsdoelstellingen** zijn:

- Het behalen van een wereldwijde omzetstijging van 5% in het jaar 2015.
- Het behalen van 8% return on investment over de komende 3 jaar.
- Het vergroten van de winst als percentage van de omzet tot 5% in 2015.

Voorbeelden van goed geformuleerde **marketingdoelstellingen** zijn:

- Vergroting van het marktaandeel in de Nederlandse fietsenmarkt van 8% tot 10% binnen twee jaar tijd.
- Uitbreiding van het klantenbestand door retentie van ten minste 90% van het huidige klantenbestand en acquisitie van ten minste 15% nieuwe klanten binnen 1 jaar.

Voorbeelden van goed geformuleerde **doelstellingen voor marketinginstrumenten betreffende de vier P's** zijn:

- Een spontane naamsbekendheid van 50% binnen de doelgroep aan het eind van 2015 (communicatiedoelstelling).
- Lanceren van een nieuwe productvariant, waardoor de totale omzet binnen één jaar met 15% stijgt (productdoelstelling).
- Uitbreiding van de distributiespreiding tot 25% aan het eind van 2015, door ten minste 5 nieuwe filialen te openen (distributiedoelstelling).
- In 2015 een gemiddeld prijsniveau realiseren dat niet hoger ligt dan dat van de grootste concurrent (prijsdoelstelling), en een imago van *voordelig* en *goede value-for-money* bereiken bij de doelgroep binnen 1 jaar (communicatiedoelstelling).

Voorbeelden van verkeerd geformuleerde doelstellingen zijn:

- Verhoging van de winst (niet specifiek genoeg, niet tijdgebonden).
- Behalen van een marktaandeel van ten minste 25% op de foodmarkt binnen één jaar na introductie (niet realistisch).
- Vergroten van de merkbekendheid (niet specifiek genoeg: gaat het om spontane of geholpen bekendheid, om welk merk gaat het, wat is de tijdsperiode, en wat is het streefcijfer?).