

## Case Stretch-29

*In deze case komt de theorie van alle hoofdstukken van Marketingplanning, inclusief de hoofdstukken op de site, aan bod. Deze case is - net als de Triathlon-case - illustratief van aard en daarom alleen geschikt voor educatieve doeleinden.*

*Stretch-29 is een fictieve organisatie, deel gebaseerd op ervaringen met verschillende bedrijven (al dan niet uit de ict-sector) en deels verzonnen. Hierdoor is een geheel nieuwe, niet-bestaande organisatie ontstaan. De cijfers in de case en de namen van de personen zijn allemaal verzonnen. Ook de beschrijving van de externe omgeving is gebaseerd op fictieve informatie. Wel is getracht de case voldoende realistisch te maken, maar fouten, inconsistenties en niet-rationeel gedrag van betrokkenen zijn, net als in de praktijk overigens, zijn uitgesloten. De case laat zien hoe de theorie kan worden toegepast in de praktijk. Voor elk hoofdstuk vertalen we de behandelde onderwerpen naar de praktijk van Stretch-29. De volgorde van behandeling van de hoofdstukken is A, B, 1 tot en met 6 en C. De beschrijving heeft als enig doel een illustratie te geven van het marketingplanningsproces in de praktijk, zonder daarbij een oordeel te geven of de keuzes gemaakt tijdens het proces de juiste zijn. De gebruikte bronnen van de theorie worden niet apart genoemd omdat deze exact dezelfde zijn als die aan het eind van elk hoofdstuk worden genoemd onder het kopje 'noten'.*

### Marketing als functie

Stretch-29 is zes jaar geleden opgericht door twee toenmalige hbo-studenten, Erik van Straaten en Mitch de Jong. Op het moment van oprichting was Erik vierdejaars student Commerciële Economie en Mitch was vierdejaars student Small Business & Retail Management. Erik en Mitch kennen elkaar al jaren. Ze zijn klasgenoten geweest op de basisschool en de middelbare school en zijn gelijktijdig naar het hbo gegaan. Erik en Mitch waren al jaren lang bezig met pc's, internet, enzovoort. Mitch repareerde voornamelijk pc's en andere hardware, Erik was meer bezig met internet. Hij ontwikkelde onder andere een website voor een kleine zelfstandige in zijn woonplaats.

Tijdens het afstuderen zijn hun wegen weer bij elkaar gekomen. Het toeval wilde dat beiden werden begeleid door dezelfde marketingdocent, Edwin van Leven. Naast zijn doceertaken verzorgt Edwin verschillende contractactiviteiten voor de hogeschool en begeleidt hij studenten in hun afstudeerfase. Edwin stelde Erik en Mitch voor om te komen tot één gezamenlijke afstudeeropdracht. Mitch moest een businessplan schrijven voor een op te richten organisatie en Erik moest een strategisch marketingprobleem voor een organisatie uitwerken. Volgens Edwin pasten beide onderwerpen perfect bij elkaar. De afstudeeropdracht was zo goed dat Erik en Mitch besloten hun aanbevelingen in de praktijk te brengen. Dit was de geboorte van Stretch-29.

De naam Stretch-29 verdient enige toelichting. Stretch is de samenvoeging van de eerste drie letters van de achternaam van Erik en de laatste vier letters van de voornaam van Mitch. Omdat Stritch niet zo goed klonk is de 'i' vervangen door een 'e'. De toevoeging '29' is gebaseerd op een opmerking van Edwin. In zijn colleges over marktgericht organiseren maakte hij duidelijk dat kleine organisaties vele malen meer mogelijkheden hebben om marktgericht te opereren dan grote organisaties. Edwin noemde 30 tot 40 medewerkers als een soort kritische grens. Erik en Mitch hadden zich voorgenomen, hoe succesvol ze ook zouden worden, nooit boven deze kritische grens uit zouden komen. De toevoeging '29' stond dus voor het maximale aantal medewerkers dat ooit werkzaam zouden kunnen zijn voor hun organisatie; het werd dus Stretch-29.

Het bedrijf is de laatste zes jaar hard gegroeid. Zowel de omzet, de winst als het aantal medewerkers zijn explosief gestegen. Deze groei kwam deels door het toenemende gebruik en acceptatie van internet (extern) en deels door de kwaliteit van de dienstverlening (intern). Stretch-29 heeft één kantoor in het midden van het land en bedient de hele Nederlandse markt. Op dit ogenblik heeft Stretch-29 tweeëntwintig medewerkers. Erik en Mitch zijn de directeuren, waarbij Erik zich voornamelijk bezig houdt met de commerciële en personele kant en Mitch met de financiële en

operationele kant. Verder zijn er twee officemanagers (de onmisbare duizendpoten) en drie hoofden van respectievelijk de afdelingen Operaties, Financiën & personeel en Marketing & sales. De hoofden van de afdelingen zijn 'meewerkende voorlieden'. Voor Operaties is dat Mariëlle van Voorn, voor Financiën & personeel is dat Wouter van Pasten en voor Marketing & sales is dat Pascal de Vries.

Op de afdeling Operaties werken acht personen. Dit zijn technisch opgeleide mensen die zich voornamelijk bezig houden met ontwikkelen en bouwen van applicaties maar bijvoorbeeld ook trainingen voor klanten verzorgen. Daarnaast zijn zij verantwoordelijk voor de helpdesk. Op de afdeling Financiën & personeel werken twee personen. Zij houden zich voornamelijk bezig met de financiële administratie en de meer operationele personeelszaken zoals salarisbetalingen. Erik doet zelf de meer 'strategische' personeelszaken zoals functionerings- en beoordelingsgesprekken, persoonlijke ontwikkelingsplannen en de personeelsplanning op langere termijn). Bij Marketing & sales werken vijf personen, vier als buitendienstmedewerkers en één binnendienstmedewerker. Met uitzondering van Wouter van Pasten zijn alle medewerkers jonger dan dertig jaar. Wouter is 46 en heeft jarenlange ervaring in financiële functies. Juist vanwege zijn ervaring is Wouter vorig jaar aangetrokken. Erik, Mitch, Wouter, Mariëlle en Pascal vormen het managementteam (MT) van Stretch-29.

Stretch-29 is zes jaar geleden begonnen met twee activiteiten: 'maintenance' (onderhoud, service, reparaties aan hard- en software, inclusief netwerken) en 'e-commerce' (ontwikkelen, bouwen, hosten van websites). Tegenwoordig is Stretch-29 actief op de volgende terreinen:

- Leverancier van standaardsoftware op het gebied van financiën en relatiebeheer. Stretch-29 heeft een dealerschap verkregen van een grote softwareleverancier en mag dus deze software verkopen. De diensten van Stretch-29 beperken zich hier tot verkoop, installatie en onderhoud. Aanpassingen aan de software is niet toegestaan.
- Internet Service Provider (ISP). Stretch-29 heeft twee jaar geleden een lokale ISP overgenomen. De markt is regionaal en de klanten, ongeveer 9.000, zijn allemaal particuliere klanten. Er wordt gebruik gemaakt van de kabel, eigendom van een grote multinational.
- Tailor-made software voor specifieke doelgroepen. De software is te typeren als planningssoftware voor verkoop en logistiek. Tot nu toe heeft Stretch-29 hiervoor maar vijf (relatief) grote klanten.
- Cursussen, opleidingen en trainingen. Stretch-29 biedt aan een scala van doelgroepen (van particulier tot B-to-B) allerlei cursussen, opleidingen en trainingen aan (maatwerk, standaard, in-company). Deze productgroep is ontstaan door een verzoek van een klant en 'dreigt' door wildgroei enigszins onoverzichtelijk te worden.
- Hardware & accessoires. Stretch-29 verkoopt hardware (pc's, beeldschermen, printers, laptops, muizen, enzovoort) en accessoires (papier, cartridges, enzovoort). Deze verkoop gaat via telefoon, fax, e-mail en de webwinkel en is alleen aan particulieren.
- Maintenance, service, reparaties, installaties en helpdesk. Stretch-29 verzorgt dit voornamelijk voor haar zakelijke klanten. Reparaties worden ook uitgevoerd voor particuliere klanten (dit zijn alleen klanten die dicht bij het kantoor wonen).
- E-commerce & e-business. Stretch-29 biedt hiervoor fullservice oplossingen. Dat betekent dat naast het ontwikkelen, bouwen en hosten ook 'meegedacht' wordt met de klant. De laatste tijd betreft dat vooral ook het bouwen van webwinkels. De ontwikkelingen op het gebied van sociale media worden nauwlettend in de gaten gehouden maar hebben tot op dit moment nog niet geleid tot producten op dat terrein. Klanten hebben nog niet zulke expliciete en specifieke vragen dat dat heeft geleid tot één of meerdere producten/diensten op dit terrein.

Alle productgroepen zijn min of meer bij toeval ontstaan. E-commerce en maintenance waren de specialiteiten van de oprichters. Alle andere productgroepen zijn allemaal ontstaan uit vragen van klanten. Door de snelle groei van de laatste jaren is er nauwelijks tot geen tijd van bezinning geweest. Af en toe vragen ze zich wel eens af of ze met alle activiteiten door moeten gaan, maar als een klant belt gaat daar direct weer alle aandacht naar uit.

## Marketingplanning, waarom?

We gaan nu dieper in op de marketingfunctie. Binnen Stretch-29 behoren de volgende mensen deels tot de marketingfunctie:

- Erik van Straaten, directeur; hij houdt zich voornamelijk bezig met de strategische zaken, hij schrijft van het strategisch marketingplan; daarnaast heeft hij nog een aantal grote accounts in zijn portefeuille.
- Pascal de Vries, hoofd marketing & sales; zij geeft leiding aan vier buitendienstmedewerkers en één binnendienstmedewerker. Daarnaast heeft zij meerdere grotere accounts in haar portefeuille. Ze is ook verantwoordelijk voor het maken van het jaarlijkse marketingplan.
- De buitendienstmedewerkers; zij bezoeken voornamelijk bestaande en nieuwe klanten. Ze behoren het grootste deel van hun tijd bij klanten en prospects door te brengen.
- De binnendienstmedewerker; hij is allereerst verantwoordelijk voor het (commerciële) inkomende telefoonverkeer (samen met de twee office managers). Daarnaast is hij verantwoordelijk voor het organiseren van verschillende marketingactiviteiten, zoals een direct-mailactie en het verzorgen van workshops voor prospects.
- De twee office managers; zij ondersteunen de binnendienstmedewerker bij het organiseren van de marketingactiviteiten. Daarnaast zijn zij verantwoordelijk voor alle inkomend telefoonverkeer. Alleen voor die zaken die zij zelf niet kunnen afhandelen verbinden ze door met de binnendienstmedewerker. Naast hun commerciële taken functioneren zij ook als directiesecretaresse voor Erik en Mitch.
- De medewerkers van de afdeling operaties; zij vervullen drie marketingactiviteiten. Allereerst is er altijd iemand verantwoordelijk voor de helpdesk. Dit is een roulerende functie met een apart telefoonnummer dat direct naar de afdeling gaat. Ten tweede verzorgen ze cursussen, opleidingen en trainingen voor klanten. Dit is een fulfilmentactiviteit, maar bij het verzorgen hiervan hebben ze contact met klanten en er wordt van ze verwacht dat ze hun oren en ogen openhouden voor kansen voor cross-selling. Ten derde kan maintenance, service, reparatie en installaties worden genoemd. Dit is ook een fulfilmentactiviteit, maar ook hier geldt weer dat van de medewerkers wordt verwacht dat ze signalen oppikken die leiden tot mogelijke cross-selling. Voor de duidelijkheid: de voornaamste taak van deze medewerkers ligt niet bij de marketingfunctie, maar bij het ontwikkelen en bouwen van producten.

Binnen Stretch-29 geldt de volgende planningcyclus. Er is een strategisch marketingplan voor een periode van drie jaar, dat jaarlijks wordt herzien (indien nodig). Door de snelle groei van de laatste jaren is dit overigens nauwelijks gebeurd. Op basis van het strategische plan maakt Pascal elk jaar een marketingjaarplan, waar de doelstellingen een voorname plaats innemen. Dit marketingjaarplan heeft een marketingactiviteitenkalender als bijlage. Ten slotte zijn er per buitendienstmedewerker doelstellingen geformuleerd voor het aantal bezoeken bij klanten en prospects, het aantal uitgebrachte offertes, het aantal binnengehaalde orders en de gemiddelde ordergrootte (omzet).

Tot nu toe heeft Stretch-29 niet veel inspanning hoeven te verrichten om klanten binnen te krijgen. Alle klanten hebben min of meer zelf initiatief genomen om contact te zoeken met Stretch-29 en zijn vaak op basis daarvan klant geworden. De buitendienstmedewerkers bezoeken tot nu toe dan ook voornamelijk bestaande klanten en nauwelijks (te weinig?) prospects. De prospects die ze bezoeken, zijn die bedrijven die eerst contact hebben opgenomen met Stretch-29. Belangrijke redenen waarom klanten naar Stretch-29 komen zijn (volgens het eigen klanttevredenheidsonderzoek van afgelopen jaar):

- De kwaliteit van de dienstverlening. Dit is het beste te vertalen in 'het doet wat het moet doen'. Schijnbaar een normale basiswaarde, maar voor de klanten in deze markt belangrijk genoeg om met Stretch-29 zaken te willen doen.
- Het kunnen en willen meedenken. Stretch-29 is niet alleen een technisch georiënteerd bedrijf, maar men weet ook hoe ict-toepassingen zinvol gebruikt kunnen worden. Dit uit zich in

(vrijblijvende) adviezen aan zakelijke klanten voor ict-oplossingen. Deze adviezen worden door veel klanten zeer gewaardeerd, zeker als daar goedkopere oplossingen uit voortkomen.

Zoals al gezegd, de groei van de diensten is volledig voortgekomen uit verzoeken van klanten. Het is niet goed overdacht of het assortiment nu een logisch geheel vormt. De belangrijkste reden hiervoor is tijdgebrek. In haar marketingactiviteiten maakt Stretch-29 een duidelijke scheiding tussen klanten en prospects. B-to-B klanten hebben een vaste buitendienstmedewerker. De doelstelling bij de klanten is behoud en verdieping. Dus als er bijvoorbeeld een nieuwe update van het relatiebeheerpakket verschijnt, worden heel gericht alleen klanten die al werken met deze software benaderd. In het verleden zijn bijvoorbeeld workshops georganiseerd waarvoor klanten via direct mail en telefoon zijn benaderd.

Prospects krijgen alleen aandacht als er tijd voor is. Bestaande klanten gaan in principe altijd voor. Tot nu toe zijn er een aantal 'gerichte' mailings naar prospects verstuurd, maar echt veel effect hebben deze niet gehad. Daarnaast wordt van de buitendienstmedewerkers verwacht dat ze zelf prospects genereren en deze bezoeken. Dit loopt echter nog niet goed. Ook komt er af en toe een reactie van een prospect naar aanleiding van de website van Stretch-29. Vooral het onderdeel '*trackrecord & testimonials*', waar bestaande klanten hun mening geven over Stretch-29, is aanleiding om contact op te nemen. Zo nam een horecaondernemer contact op met Stretch-29 omdat een andere horecaondernemer op de site aangaf zeer tevreden te zijn met de op maat gemaakte planningsoftware van Stretch-29.

Nu de onstuimige groei er een beetje uit lijkt te zijn, is er enige tijd voor bezinning. In het afgelopen managementteam (MT) overleg zijn er verschillende problemen besproken die allemaal lijken voort te komen uit de periode van te veel 'rennen en vliegen' en te weinig 'nadenken'. Hoewel de resultaten goed zijn, is nu toch het moment om een aantal keuzes te maken hoe het bedrijf verder moet, om te voorkomen dat het ze over een aantal jaren wel in problemen komen. Het MT is unaniem van mening dat dit een goed moment is om de zaken op een rijtje te zetten en heldere keuzes te formuleren.

Erik stelt voor om een aantal sessies te organiseren om stap voor stap de keuzes te maken. Iedereen vindt dit een goed plan. Mitch komt met de suggestie om Edwin van Leven te vragen om deze sessies als extern deskundige te begeleiden. Edwin heeft voldoende praktijkervaring, kent Erik en Mitch goed en is betrokken geweest bij het eerste strategische plan van Stretch-29, hun gezamenlijke afstudeeropdracht. Iedereen is het daarmee eens. Pascal merkt verder op dat het betrekken van alle medewerkers een voorwaarde is. Zij beschikken ten eerste over veel kennis en ten tweede vormen hun betrokkenheid en motivatie het visitekaartje van Stretch-29. Ook daar is iedereen het mee eens en men raakt behoorlijk enthousiast. Erik en Mitch spreken af om Edwin te vragen, en een eerste sessie met alleen het MT wordt gepland. Hoe deze sessie in te vullen en de overige medewerkers hierbij te betrekken overleggen Erik en Mitch met Edwin. De volgende dag mailt Erik dat Edwin akkoord is en dat hij op de geplande datum van de eerste sessie graag eerst alleen met het MT aan de gang wil.

## Marketingplanning, het strategisch kader

Bij de eerste sessie zijn zes personen aanwezig: Edwin als extern deskundige en Erik, Mitch, Wouter, Mariëlle en Pascal van Stretch-29. Edwin stelt een werkwijze voor: "Laten we de sessies met zijn zessen blijven houden en laat het MT zorgdragen voor discussie met hun afdelingen. Deze moeten dan voorafgaand aan de volgende sessie afgerond zijn, zodat we alle op- en aanmerkingen direct kunnen meenemen." Edwin verwacht daarbij dat het hele MT zorgt voor het uitwerken van de discussies op papier. Ten tweede legt Edwin zijn manier van werken uit: hij reikt de structuur aan, zal vragen stellen en misschien suggesties aanreiken, maar het MT van Stretch-29 maakt zelf de keuzes. Iedereen is hiermee akkoord.

Edwin wil de eerste sessie in ieder geval de volgende punten boven water zien te krijgen: de missie, de visie, de afbakening van de markt en op hoofdlijnen de huidige, de gewenste situatie en de kloof daartussen. De reactie van Pascal dat deze misschien wel allemaal ter discussie staan is volgens

Edwin nu niet erg: “Na de confrontatieanalyse komen we hier op terug en kijken we of er aanpassingen nodig zijn; we beschouwen ze nu eerst als ‘voorlopig definitief’. Laten we eerst maar eens kijken wat we hebben.”

De missie dateert nog uit de tijd van de afstudeeropdracht: ‘Stretch-29 wil een aanbieder zijn van ict-oplossingen op de Nederlandse markt en streeft daarbij naar de hoogst mogelijke kwaliteit die volledig waargemaakt dient te worden door onze medewerkers. Hun deskundigheid, enthousiasme en motivatie is de sleutel voor ons succes, nu en in de toekomst. Investeren in ons personeel staat daarbij gelijk aan het behartigen van de belangen van onze klanten, onze belangrijkste externe doelgroep.’ Uit hetzelfde werkstuk dateert ook de visie van Stretch-29: ‘Stretch-29 wil binnen tien jaar uitgroeien tot een succesvolle speler in Nederlandse markt voor ict-oplossingen en wil daarbij een kleine, flexibele en marktgerichte speler blijven. We willen daarbij door onze bestaande klanten worden gezien als de beste aanbieder in de markt.’

Er ontstaat een levendige discussie over de missie en visie. Voor de helft van de aanwezigen is het overigens de eerste keer dat ze de missie en visie van Stretch-29 lezen. Alleen Erik, Mitch en Edwin kenden de missie en visie al. Al met al is men redelijk tevreden over de huidige formuleringen. Pascale merkt wel op dat het misschien zinvol is om een onderscheid te maken tussen particuliere en zakelijke klanten: “Het kan goed zijn dat we daar straks een duidelijke keuze in moeten maken.” “Lijkt me geen rare gedachte”, reageert Edwin, “laten we het eerst maar even parkeren door het te noteren; bij de marktafbakening komt het wel weer terug.”

Het volgende punt is de afbakening van de markt waarop Stretch-29 opereert. Edwin legt kort het domeinbepalingsmodel van Abell en Hammond uit (ook wel het Abell schema genoemd) uit en stelt dan voor om het gezamenlijk in te vullen. “Laten we maar beginnen met de verschillende productgroepen”, stelt Edwin voor. Na een half uur staat de volgende lijst op de flip-over:

- Standaardsoftware op het gebied van financiën en relatiebeheer, inclusief installatie en onderhoud.
- Internet Service Provider (ISP, het product is eigenlijk: toegang tot internet).
- Tailor-made software, ‘planningssoftware’ op gebied van sales en logistiek.
- Cursussen, opleidingen en trainingen, zowel voor particuliere als voor zakelijke klanten.
- Hardware & accessoires zoals pc’s, beeldschermen, printers, laptops, muizen, papier, cartridges, enzovoort.
- Maintenance, service, reparaties, installaties en helpdesk.
- E-commerce & E-business fullservice oplossingen: ontwikkelen, bouwen, hosten en advisering ten aanzien van gebruik.

“Een indrukwekkende lijst hoor, en dat in zes jaar tijd”, vindt Edwin op, “maar laten we eens kijken of we ook doelgroepen kunnen benoemen waar jullie je op richten.” Deze discussie duurt aanzienlijk langer en levert uiteindelijk de volgende lijst op van doelgroepen met bijbehorende producten:

- Het MKB in heel Nederland met behoefte aan normale ict-toepassingen (standaardsoftware, cursussen, opleidingen en trainingen, maintenance, service, reparaties, installaties en helpdesk, e-commerce & e-business), we praten we dan over 275 klanten (omzet bedraagt: € 2.200.000)
- Het MKB in heel Nederland met behoefte aan bijzondere ICT-toepassingen (maatwerksoftware, opleiding & trainingen, maintenance, service, reparaties en helpdesk, e-commerce & e-business), we praten dan over 8 klanten (omzet bedraagt € 360.000).
- Particulieren, hoofdzakelijk regionaal (ISP, cursussen en opleidingen, hardware & accessoires, reparaties), we praten dan over 9.230 klanten (omzet bedraagt € 690.000).

Het onderscheid tussen zakelijk en particulier is voor iedereen duidelijk, dat tussen MKB-normaal en MKB-bijzonder wat minder. “Die grens is ook wat vaag”, geeft Erik toe, “vooral als we meer maatwerk moeten maken, rekenen we het eerder toe aan een MKB-bijzonder.” “Waarom maken we er niet MKB-standaard en MKB-maatwerk van?” vraagt Edwin. Iedereen vindt dat een goed idee. Edwin geeft aan nog niet helemaal tevreden te zijn met de uitkomst: “Het is me allemaal nog wat te grofmazig. Kunnen

we de particulieren bijvoorbeeld niet splitsen in particulieren internet, particulieren cursussen & opleidingen en particulieren hardware & accessoires?” “Dat zou op zich wel kunnen”, reageert Pascal, “maar veel particuliere klanten zitten in twee of zelfs alle drie productgroepen, voor veel zakelijke klanten geldt ook zo iets.” “Okay, dan laten we het eerst maar zo.” geeft Edwin aan. De laatste stap betreft de lijst met afnemersbehoeften. Na een pittige discussie is er de volgende lijst:

- De behoefte aan goede en makkelijke software voor financiële administratie & relatiebeheer.
- De behoefte aan een snelle en probleemloze toegang tot het internet.
- De behoefte aan goede ict-ondersteuning voor specifieke planningsproblemen.
- De behoefte aan het opdoen van nieuwe kennis op het gebied van beheer en gebruik van software.
- De behoefte aan goede hardware & accessoires.
- De behoefte aan ondersteuning op het gebied van beheer, onderhoud & reparaties.
- De behoefte aan goede toepassingen op het gebied van internet.

“Dit klinkt me ook allemaal te gefragmenteerd, maar zoals afgesproken: jullie kiezen.” merkt Edwin op. “Zo is het allemaal wel ontstaan”, geeft Mitch aan, “door vragen van klanten hebben we stap voor stap ingespeeld op deze behoeften, door steeds een productgroep aan ons assortiment toe te voegen.” Edwin zegt daarop: “We moeten na de confrontatieanalyse maar eens kijken of dit zo moet blijven staan. Nu heb ik het idee dat we de producten en behoeften vrij gedetailleerd hebben uitgewerkt en de doelgroepen juist weer niet. Laten we eerst maar eens kijken naar de voorlopige uitgangssituatie en de kloof naar de gewenste situatie. Laten we eerst eens zien wat het afgelopen jaar niet conform planning ging.” Vrij vlot komen de volgende punten op de lijst:

- Verkoop van hardware & accessoires aan particulieren: we krijgen nog veel mensen langs bij het kantoor (dat willen we eigenlijk niet) en het is een hoop ‘gedoe’ dat weinig tot niks oplevert. We willen liefst dat dit helemaal via de webwinkel gaat. De omzet van de webwinkel groeit zeker en we worden goed gevonden maar er blijven toch relatief veel klanten die liever hun spullen willen kopen bij ons kantoor. Tot nu is de webwinkel, die pas sinds kort in de lucht is, alleen voor particulieren te gebruiken. Plannen voor zakelijke toepassingen liggen eerst weer in de koelkast omdat veel zakelijke klanten tot nu toe de offline kanalen toch lijken te prefereren.
- Wildgroei bij de cursussen, opleidingen en trainingen: er zit geen lijn in en we hebben geen idee wat wel en niet goed loopt, daarnaast komt de vraag of we dit moeten blijven doen voor particulieren.
- Reparaties voor particulieren: ook hiervoor geldt dat deze klanten op kantoor komen (wat we ongewenst vinden), daarnaast is het ondankbaar (het gaat ze nooit snel genoeg) en we verdienen er nauwelijks aan.
- De buitendienstmedewerkers komen lang niet aan hun tien bezoeken per week; verder bezoeken ze veel te weinig prospects en veel te veel bestaande klanten. Het lijkt dat de vier buitendienstmedewerkers minder opleveren dan de binnendienstmedewerker samen met de twee office managers.
- De directie en de hoofden zijn teveel bezig met uitvoerende zaken en besteden mede daardoor te weinig tijd aan strategische keuzes.
- De medewerkers van operaties zijn tijdens contacten met klanten veel te weinig gericht op signalen van klanten. Daar komt weinig cross-selling uit. We hebben het idee dat we daar teveel laten liggen.

“Is het zo dat het nu nog goed gaat maar dat jullie denken dat het bij ongewijzigd beleid over een paar jaar wel eens minder zou kunnen gaan?” vraagt Edwin. “Ik denk dat je dat zo wel mag stellen” zegt Erik, “de resultaten zijn goed maar we lijken ergens de rode draad in onze bedrijfsvoering te verliezen. We zijn alleen maar bezig om achter onze klanten aan te hollen maar misschien moeten we niet achter elke klant willen aanlopen.” Pascal is het helemaal met Erik eens, vooral de particuliere klanten zijn voor haar een groot vraagteken. Ook de anderen kunnen zich vinden in deze typering van Edwin. “Laten we ook eens kijken naar de verandering die jullie voorstaan voor de komende periode. Hoe groot is de kloof die je wilt overbruggen?” vraagt Edwin.

Erik geeft aan dat bij ongewijzigd beleid de resultaten eerst zullen stabiliseren maar daarna zullen teruglopen terwijl we, weliswaar impliciet, toch als Stretch-29 altijd groei hebben nagestreefd. Dus dat vereist veranderingen. Wouter reageert: "Ik denk dat we moeten oppassen nu gelijk hele drastische veranderingen door te voeren. Vergeet niet dat de particuliere klanten met een internet abonnement ons een behoorlijke omzet opleveren. Dus laten we geen oude schoenen weggooien voordat we nieuwe hebben." Mitch stelt Wouter gerust: "Ik ben ook helemaal niet van plan om datgene wat we in zes jaar hebben opgebouwd nu allemaal ter discussie te stellen. Ik wil niet zozeer het roer drastisch omgooien, dat zou dom zijn, maar wel onze business consistenten, logischer en vooral meer beheersbaar te maken." Ook Erik, Mariëlle en Pascalie kunnen zich vinden in de insteek van Mitch. "Als ik dit allemaal zo beluister", zegt Edwin, "valt jullie voorlopige kloof te definiëren als een potentiële misfit en kleine verandering."

"Ik denk dat we eerst wel genoeg hebben gedaan voor één sessie", besluit Edwin, "laten we eerst maar eens uitgaan van datgene wat we vanavond hebben opgeschreven. Het verzoek aan jullie om dit te bespreken met je medewerkers. Dan gaan we de volgende sessie beginnen met de externe analyse."

## De externe analyse

Na een korte terugkoppeling van de bespreking met de medewerkers van de afdelingen, die overigens een bevestiging oplevert van de conclusies van de eerste sessie, staat in de tweede sessie de externe analyse op het programma. Edwin legt kort de essentie van een externe analyse uit en benoemt daarbij ook de fasering waarmee hij de externe omgeving wil bespreken. Pascalie heeft op verzoek van Edwin wat informatie meegenomen van de verkopers, maar tot haar eigen schrik moet ze toegeven dat ze eigenlijk over weinig 'harde' informatie op papier beschikt. "We doen het toch nog te veel op basis van ons buikgevoel", geeft ze aan. "Geeft niet", antwoord Edwin, "wat jullie met z'n allen tussen de oren hebben zitten geeft vaak wel een representatief beeld, ook al staat het niet op papier."

Begonnen wordt, met behulp van het DESTEP model, met de macro-omgeving. Edwin geeft aan dat hij alleen die ontwikkelingen op papier wil die voor Stretch-29 als een belangrijke kans of bedreiging worden ervaren. Een discussie levert de volgende lijst op:

- De economie groeit nauwelijks, wat ertoe kan leiden dat bedrijven investeringen in ICT terugschroeven, uitstellen of heel soms zelfs afstellen. Dit vormt een bedreiging.

Er worden nog veel andere zaken genoemd maar na discussie worden veel van deze punten niet als belangrijke kans of bedreiging voor Stretch-29 benoemd of ze komen meer specifiek terug bij een ander onderdeel van de externe analyse. Als tweede onderdeel wordt de markt onder de loep genomen. Eerst wordt gekeken naar het vijfkrachtenmodel van Porter en daarna naar de toekomstige marktvraag van de verschillende productgroepen. Deze discussie levert de volgende lijst op:

- Bij de relatie met de eigenaar van de (breedband)kabel ligt de machtsverhouding wel erg bij de leverancier. Er zijn al signalen dat de tarieven voor het gebruik van de kabel volgend jaar flink omhoog gaan en als Stretch-29 niet mee wil dan wordt het contract opgezegd. Verwacht wordt dat een tariefstijging leidt tot een aanzienlijke vermindering van het aantal ISP-klanten. Dit vormt een bedreiging.
- Bij de relatie met de eigenaar van de standaardsoftware ligt de machtsverhouding ook erg bij de leverancier. De software is 'middelmatica' en er wordt weinig gedaan met de feedback van Stretch-29. Een groep klanten is ontevreden over de kwaliteit van het product, de kwaliteit en de relatie met de leverancier verhinderen de mogelijkheden voor cross-selling. Dit vormt een bedreiging.

Ten aanzien van de ontwikkelingen in de marktvraag wordt opgemerkt dat, ondanks de economische malaise, de verwachte vraag in twee productgroepen nog verder zal stijgen:

- De markt van cursussen, opleidingen en trainingen voor de zakelijke markt laat de laatste jaren ook een stijging zien. Dit is verrassend, gezien de economische situatie. In slechter tijden wordt

hierop vaak bezuinigd. Waarschijnlijk is het zo dat als bedrijven ict-toepassingen aanschaffen ze deze dan ook effectief willen gebruiken. Deze toenemende behoefte vormt een kans.

Als laatste wil Edwin nog specifiek ingaan op een drietal onderdelen van de markt: de klanten, de concurrenten en de kanalen. Een korte toelichting van Edwin en een discussie met de hele groep leidt tot de volgende aanvullingen op de eerder gemaakte lijst met kansen en bedreigingen:

- Ontevredenheid bij de (particuliere) reparatieklanten, dit heeft waarschijnlijk een negatief effect op de omzet van hardware en accessoires. Verder is dit ook niet goed voor het imago van Stretch-29. Dit vormt een bedreiging.
- Er is tevredenheid bij de meeste zakelijke klanten over de dienstverlening (totaaloplossingen en meedenken) van Stretch-29, in combinatie met de ruimte die ze nog hebben voor 'verdieping'. Dit vormt een kans.
- Een toenemend belang van de kritische succesfactor 'kwaliteit van de dienstverlening' bij de zakelijke klanten. Ict-toepassingen moeten doen wat ze beloven. Gegeven de kwaliteiten van Stretch-29 is deze ontwikkeling een kans.
- Een toenemend belang van de kritische succesfactor 'totaaloplossing' bij de zakelijke klanten. Het gaat niet alleen om 'dozen schuiven' maar om de toepassing ervan. Gegeven de kwaliteiten van Stretch-29 is ook deze ontwikkeling een kans.
- Concurrentie van een aantal grote spelers. Vooral bij nieuwe klanten verliezen we het te vaak op 'naam'. De grote spelers hebben bekendere merknamen met vaak een goed imago dat ook gerelateerd is aan totaaloplossingen en meedenken. De mental availability van Stretch-29 in de hoofden van potentiële afnemers is te laag. Dit geldt voor alle productgroepen en alle afnemersgroepen maar met name de zakelijke klanten. Dit vormt een bedreiging.
- Lokale concurrenten, met name kleine spelers, zijn nog te veel gericht op alleen de prijs en te weinig op de totale prestatie. Ondanks de ontwikkeling van beide KSF's is deze ontwikkeling een bedreiging, omdat veel prospects toch gevoelig voor een lage prijs lijken te zijn. Dit geldt vooral weer voor de zakelijke klanten, niet voor de maatwerk-klanten overigens, en in mindere mate ook voor de particuliere afnemers.
- Toenemend gebruik van internet als marketingkanaal bij onze zakelijke klanten. Dit is aantrekkelijk voor de 'e-commerce producten'. Mede gezien onze kwaliteiten hierin vormt dit een kans.
- Onze bestaande zakelijke klanten willen graag beter geïnformeerd worden over allerlei ict-ontwikkelingen, onze visie daarop, enzovoort. Mede gezien onze ict- en internetervaring en -kwaliteiten zouden we relatief eenvoudig op in kunnen spelen en daarom zie we dit als een kans.

"Zes kansen en zes bedreigingen", concludeert Edwin, "een hele oogst voor één sessie. Ik ben benieuwd of medewerkers deze kansen en bedreigingen herkennen. Ook voor jullie geldt, als je nog een kans of bedreiging te binnen schiet, laat het me weten. Dan maken we de lijst definitief. De volgende keer gaan we ook dieper in op de interne analyse."

Kansen	Bedreigingen
1. Bestaande zakelijke klanten willen beter geïnformeerd worden over ict-ontwikkelingen - > <i>inspelen op behoefte zakelijke klanten</i>	1. Teruglopende groei van de economie -> <i>behoefte aan ict-producten daalt</i>
2. Tevredenheid bij de meeste zakelijke klanten in combinatie met ruimte voor verdieping -> <i>stijging behoud en verdieping bestaande klanten</i>	2. Machtsverhouding in relatie eigenaar breedbandkabel -> <i>verlies van ISP-klanten door prijsstijging kabel</i>
3. Bedrijven willen internet meer gaan inzetten als extra kanaal -> <i>behoefte gebruik internet als kanaal stijgt</i>	3. Machtsverhouding in relatie eigenaar standaardsoftware -> <i>relatie met leverancier i.c.m. ontevredenheid klanten verhindert cross-selling</i>
4. Verwachte stijging in vraag naar cursussen, opleidingen en trainingen -> <i>behoefte cursussen, opleidingen en trainingen stijgt</i>	4. Ontevredenheid bij particuliere reparatieklanten -> <i>ontevredenheid leidt tot daling omzet hardware en accessoires</i>



5. Toenemend belang KSF kwaliteit in dienstverlening -> <i>behoefte aan kwaliteit stijgt</i>	5. Concurrentie van grote spelers met bekende merknamen en hoge mental availability -> <i>belemmert acquisitie van prospects</i>
6. Toenemend belang KSF totaaloplossing bij zakelijke klanten -> <i>behoefte aan totaaloplossingen stijgt</i>	6. Lokale concurrentie die vooral op prijs concurreert -> <i>belemmert acquisitie van prospects</i>

*Kansen en bedreigingen van Stretch-29*

## De interne analyse

De interne analyse vormt het onderwerp van de derde sessie. De resultaten van de externe analyse hebben intern tot een pittige maar zeker ook een constructieve discussie geleid. De uitkomsten zoals deze vorige keer werden besproken zijn echter wel overeind gebleven. De externe analyse kan daarmee als afgerond worden beschouwd. Edwin legt eerst kort de verschillende onderdelen van de interne analyse die hij wil doorlopen met de groep. De interne analyse zal vooral ook gevoed moeten worden met behulp van informatie die verkregen is uit de eigen organisatie. Alle betrokkenen van Stretch-29 hebben op verzoek van Edwin gegevens en informatie uit hun eigen afdeling meegenomen naar de sessie. Edwin bespreekt de twee verschillende ingangen van een interne analyse met de groep.

“De eerste methode is om jullie performance te benchmarken met die van de concurrentie. Dat bepaalt dan voornamelijk wat sterk of zwak is.” “Ik denk dat we redelijk snel kunnen concluderen dat we die insteek kunnen vergeten omdat we weinig weten van de concurrentie, tenminste geen feiten”, antwoordt Pascale. “Dan is de tweede insteek dat we de interne onderdelen proberen te relateren aan de externe ontwikkelingen, de kansen en bedreigingen, en dus de mate waarin ze de doelen van de organisatie ondersteunen of tegenwerken”, geeft Edwin aan. “Ik denk dat we die insteek moeten kiezen. Laten we maar aan de gang gaan”, zegt Erik. Iedereen deelt de mening van Erik en er wordt begonnen met het eerste deel van de organisatie-audit, het 7S-model van McKinsey. Een discussie levert de volgende lijst op met sterke en zwakte punten op:

- De strategie is niet echt meer zichtbaar. Hoewel de positionering op kwaliteit, in de zin van totaaloplossingen en meedenken, er nog wel goed voor staat heeft de wat ongecontroleerde groei van de laatste jaren toch voor een wat onduidelijk beeld naar buiten gezorgd. Ook wordt voor verschillende segmenten geen onderscheid gemaakt en zijn er geen duidelijke grenzen aan de dienstverlening (denk aan de ongewenste verkoop via het kantoor). Er zijn geen heldere keuzes gemaakt. De conclusie is: eigenlijk zijn we te breed bezig en dit ondergraaft de kwaliteit van onze dienstverlening. Dit wordt door alle aanwezigen als zwakte beschouwd.
- De structuur kan worden getypeerd als een professionele bureaucratie, één van Mintzberg zijn vijf basisconfiguraties, en deze functioneert eigen heel goed: korte, duidelijke, heldere lijnen en voldoende mate van vrijheid voor de professionals om zich te ontwikkelen. Er is geen onnodige bureaucratie. Integendeel, de structuur stimuleert juist de kwaliteit van onze dienstverlening. De structuur van de organisatie wordt als sterkte beschouwd.
- De sleutelvaardigheden op het gebied van ict worden als sterk beschouwd maar ook het breder kijken dan alleen maar techniek wordt als positief gezien. Aan de andere kant is het ontbreken van een commerciële antenne bij de niet-commerciële mensen toch minder sterk. De kwaliteit van de dienstverlening, dankzij de aanwezige kennis van ict en gebruik van ict, wordt als sterk beschouwd en het commercieel gevoel van de mensen buiten marketing en sales wordt als zwakte gezien.
- De shared value was ooit sterk maar begint als gevolg van de groeistuipe van de organisatie meer en meer te verwateren. Er wordt besloten de shared value niet meer als sterkte te zien.

Na de bespreking van het 7S-model van McKinsey komt de waardeketen (value-chain) van Porter aan bod. Dit levert de nodige moeilijkheden op omdat de activiteiten soms wel en soms niet herkenbaar zijn in de organisatie. Ook de conclusie dat de activiteit ‘marketing en sales’ als zwakte wordt gezien levert een hele discussie. Pascale voelt zich toch wel wat in de wiek geschoten nadat deze zwakte op

tafel is gekomen. “Ik vind dat we het binnen onze afdeling best wel goed doen, gegeven de omstandigheden”, reageert Pascale. Erik en Mitch zijn het daar eigenlijk ook wel mee eens. “Ik denk we het meer moeten zien dat we de marketingfunctie niet optimaal vinden in plaats van de marketingafdeling”, concludeert Erik. Iedereen vindt dat wel een goede omschrijving. Ook Pascale heeft daar een beter gevoel bij en voelt zich wat minder bedreigt.

Verder concluderen allen dat de verbindingen zoals deze worden genoemd in de waardeketen van Porter eigenlijk best wel goed zijn. “Komt denk ik ook omdat we klein zijn en werken volgens een professionele bureaucratie”, geeft Mitch aan. “Onnodig langs elkaar heen werken doen we eigenlijk niet en de onderlinge activiteiten zijn best goed op elkaar afgestemd.” Ze besluiten om dat ook een sterkte te noemen. “Prima, dan komen we nu bij de financiële analyse. Wouter, jij zou de financiële resultaten van het afgelopen jaar meenemen, is dat gelukt?”, vraagt Edwin. “Ik heb het inderdaad uitgezocht en voor iedereen een kopietje meegenomen. Financieel zitten we tot nu toe wel goed”, antwoordt Wouter. Het kopietje van Wouter ziet er (samengevat) als volgt uit:

Debetposten	Bedrag in euro's	Creditposten	Bedrag in euro's
Vaste activa	520.000	Eigen vermogen	780.000
Vlottende activa (excl. v)	605.000	Lang vreemd vermogen	320.000
Voorraden	350.000	Kort vreemd vermogen	275.000
Totaal activa	1.375.000	Totaal vermogen	1.375.000

#### *Eindbalans Stretch-29*

Posten	Bedragen in euro's
Omzet (exclusief BTW)	3.250.000
- Particulieren	690.000
- Zakelijk standaard	2.200.000
- Zakelijk maatwerk	360.000
Inkoopwaarde omzet	1.250.000
- Particulieren	265.000
- Zakelijk standaard	845.000
- Zakelijk maatwerk	140.000
Bruto omzet resultaat	2.000.000
Verkoop en algemene kosten	1.350.000
Netto-omzet resultaat	650.000
Financiële lasten (rente vreemd vermogen)	60.000
Winst voor belasting	590.000
Belasting	240.000
Winst na belasting	350.000

#### *Resultatenrekening Stretch-29*

“Als we daar de verschillende kengetallen op los laten”, vervolgt Wouter “dan krijgen we het volgende overzicht.” Hij deelt het volgende papier met kengetallen uit:

Kengetal	Waarde
Rentabiliteit Totaal Vermogen (voor belasting)	$(590.000 + 60.000) / 1.375.000 =$ <b>38.8%</b>
Rentabiliteit Totaal Vermogen (na belasting)	$(350.000 + 60.000) / 1.375.000 =$ <b>29.8%</b>
Rentabiliteit Vreemd Vermogen	$60.000 / (320.000 + 275.000) =$ <b>10.1%</b>
Rentabiliteit Eigen Vermogen (voor belasting)	$590.000 / 780.000 =$ <b>75.6%</b>
Rentabiliteit Eigen Vermogen (na belasting)	$350.000 / 780.000 =$ <b>29.8%</b>
Solvabiliteit	$780.000 / 1.375.000 =$ <b>56.7%</b>
Current ratio	$955.000 / 275.000 =$ <b>3.5</b>
Quick ratio	$605.000 / 275.000 =$ <b>2.4</b>
Omloopsnelheid van het vermogen	$3.250.000 / 1.375.000 =$ <b>2.4</b>

Brutomarge	$2.000.000 / 3.250.000 =$	<b>61.5%</b>
Nettomarge	$650.000 / 3.250.000 =$	<b>20.0%</b>
Winstmarge voor belasting	$590.000 / 3.250.000 =$	<b>18.2%</b>
Winstmarge na belasting	$350.000 / 3.250.000 =$	<b>10.8%</b>

*Financiële kengetallen Stretch-29*

“Dat zijn hele mooie rapportcijfers”, merkt Edwin op. “Ik denk ook dat we financieel er wel goed voor staan”, beaamt Wouter. “Maar in vergelijking met de vorige jaren is de solvabiliteit wel aan het dalen, dat baart me wat zorgen. We hebben de groei van de laatste jaren deels uit ingehouden winsten gefinancierd maar nog meer met vreemd vermogen”, merkt Wouter op. “We zouden de winsten deels kunnen gebruiken voor groei en vernieuwing maar we zouden ook wat meer vreemd vermogen moeten aflossen.” Eindconclusie is dat de winstgevendheid, liquiditeit en omloopsnelheid van het vermogen als sterk worden beschouwd en dat de solvabiliteit als zwak wordt bestempeld.

Edwin gaat door: “De volgende fase is de marketing-audit. Jullie hebben al gemerkt dat die deels aan bod is gekomen bij de andere onderdelen maar hier gaat het vooral om de effectiviteit van de marketingactiviteiten van jullie en de interfaces met de andere onderdelen van de organisatie.” Pascale wil eerst één ding duidelijk weten: “Praten we nu over mijn afdeling of praten we nu over de marketingfunctie door de hele organisatie heen?” “Het laatste”, antwoordt Edwin. “We hebben het al voorzichtig benoemd bij de waardeketen van Porter maar nu wil ik dieper ingaan op de vraag welke activiteiten jullie op dit gebied ontplooiën en wat dat aan commercieel resultaat oplevert.” “Als ik heel eerlijk ben”, reageert Erik, “komen de resultaten meer uit de gunstige externe ontwikkelingen dan uit goed overdachte marketingactiviteiten. We rennen meer achter de feiten aan dan dat we zelf zaken sturen en echt meten wat onze activiteiten opleveren doen we ook niet.”

“Ik herken dat wel”, zegt Mitch, “laten we duidelijk zijn, dit is geen verwijt naar Pascale of Erik of wie dan ook, maar je moet jezelf wel een spiegel voorhouden.” “We doen wat we moeten doen, gedictéerd door de markt, maar echt een eigen visie op gebied van segmentatie, onze grenzen voor verschillende doelgroepen en dergelijke hebben we niet”, concludeert Pascale. “Ook moet ik constateren dat onze mensen van de buitendienst niet goed functioneren”, vervolgt ze. “Ik ben ervan overtuigd dat ze hun best doen maar er komt toch te weinig uit.” “Laten we de marketingfunctie en -activiteiten eerst maar als zwakte benoemen in de zin van te veel volgend en te weinig pro-actief”, eindigt Edwin deze discussie.

“Ik wil toch nog één punt toevoegen en dat betreft ons assortiment. Ik vind dat namelijk te hoog geprijsd, onsamenvattend en kwetsbaar bij die producten waarbij we afhankelijk zijn van derden. Kunnen we dat ook hier benoemen?”, vraagt Erik. “Ja hoor, het betreft een marketingbeslissing, ook al gaat het de hele organisatie aan, en dus een marketingactiviteit. Dat past dus goed bij de marketing-audit”, antwoordt Edwin. “Dan wil ik dit punt toch graag expliciet genoemd hebben, ook al zou het bij onze eerder genoemde niet optimale marketingactiviteiten kunnen horen”, geeft Erik aan. Iedereen vindt daar wat voor te zeggen en gaat akkoord met Erik’s suggestie. “Ik wil graag ook wat positieve punten noemen”, merkt Pascale op. “We hebben het al gehad over de kwaliteit van onze dienstverlening maar ik vind ook de kwaliteit van onze eigen producten goed en dat wordt bevestigd door ons eigen klantenonderzoek. Daarnaast wil ik onze ervaring en kennis van het gebruik van internet als sterkte noemen en dat onze webwinkel goed in elkaar zit, deze goed wordt gevonden en het goed doet qua conversie. Daarentegen is ons kantoor steeds minder geschikt als transactie- en distributiekanaal, wel voor zakelijke klanten, maar minder voor particulieren. Dus onze physical availability is online goed te noemen maar offline, zeker voor de particuliere klanten, aanzienlijk minder goed.” Ook deze punten worden bevestigd door alle aanwezigen.

De discussie over de interfaces levert het volgende op. In de waardeketen van Porter was de conclusie dat de samenhang tussen de verschillende activiteiten, de verbindingen, goed was. Door dit specifieker uit te werken voor de marketingfunctie komen toch de volgende zwaktes bovendien:

- Marketing & operaties: volgens Mariëlle hebben haar mensen bij operaties er last van dat er steeds gehamerd wordt op commercieel je voelsprietten aan hebben staan. “Dat gaat straks ten

koste van de primaire activiteiten en daar ligt wel het fundament van ons succes”, merkt ze op. Iedereen deelt de stelling van Mariëlle en dit punt wordt als zwakte bestempeld.

- Marketing & personeel: personeel is een ondergeschoven kindje in Stretch-29. Het ligt formeel bij Wouter maar die is meer financieel gericht (daarvoor is hij ook in eerste instantie gevraagd). Ook Erik laat deze taak wat versloffen en richt zich meer op de commerciële kant. “Ik denk dat we het HRM-aspect in relatie tot marketing aardig onderschatten. We verwachten van onze medewerkers van alles en nog wat op commercieel gebied, maar besteden geen aandacht aan ondersteunen, opleiden, trainen, enzovoort”, concludeert Erik. “Dit is wel een pijnlijke constatering, moet ik zeggen.” De groep kan niet anders dan concluderen dat deze interface ook een zwakte is.

Edwin geeft aan dat pijnlijke constateringingen niet erg zijn: “Het is beter eerlijk te zijn en zaken goed uit te spreken dan elkaar voor de gek houden. Ik heb het idee dat we hier wel verder mee komen. Laten we eerst maar eens kijken wat de oogst is van deze avond.” Edwin constateert dat er veel is genoemd en dat sommige punten misschien ook gecombineerd kunnen worden. Hij begint de verschillende sterktes en zwaktes, al dan niet gecombineerd, te verzamelen op een flip-over en komt samen met de groep uiteindelijk tot de volgende lijst:

Sterk	Zwak
1. De structuur van de organisatie gecombineerd met de samenwerking tussen de verschillende onderdelen van de organisatie -> <i>verhoogt de kwaliteit van het aanbod</i>	1. Geen duidelijke strategie per segment, te breed en geen duidelijke keuzes -> <i>verlaagt de kwaliteit van het aanbod</i>
2. Kennis en vaardigheden van de werknemers op gebied ict en toepassing -> <i>verhoogt de kwaliteit van het aanbod</i>	2. Marketingactiviteiten buiten de marketingfunctie (vermenging met operaties, geen HRM-ondersteuning) -> <i>verlaagt de kwaliteit van het aanbod</i>
3. Winstgevendheid, liquiditeit en omloopsnelheid van het vermogen is goed -> <i>op korte termijn geen beperkingen door financiën</i>	3. Solvabiliteit is te laag -> <i>geen snelle groei via vreemd vermogen</i>
4. Kennis en ervaring van internet -> <i>verhoogt zowel kwaliteit product e-commerce en ISP als gebruik van het kanaal internet voor marketing</i>	4. Marketingactiviteiten binnen de marketingfunctie zijn weinig effectief -> <i>marktkansen worden niet voldoende benut</i>
5. Kwaliteit van de eigen producten -> <i>verhoogt de kwaliteit van het aanbod</i>	5. Samenstelling assortiment is hoog geprijsd, onsamenhangend en kwetsbaar -> <i>verlaagt de kwaliteit van het aanbod</i>
6. Webwinkel zit goed in elkaar en heeft goede conversie -> <i>draagt bij aan de verkoop aan particulieren</i>	6. Kantoor is steeds minder geschikt voor verkoop aan particulieren -> <i>draagt negatief bij aan de verkoop aan particulieren</i>

*Sterktes en zwaktes Stretch-29*

“De volgende keer gaan we aan de gang met de confrontatie-analyse. Ik zal deze analyse voorbereiden zodat we die met z’n allen stap voor stap kunnen doorwerken”, besluit Edwin de bijeenkomst.

## De confrontatieanalyse

De vierde avond is de avond van de confrontatieanalyse. Edwin komt eerst nog terug op de interne en externe analyse, en vraagt of er nog wijzingen doorgevoerd moeten worden naar aanleiding van de interne discussie. Dat blijkt niet het geval te zijn. Edwin presenteert de conclusies van de interne en externe analyse en zegt: “Hiermee moeten we het doen vanavond. Alles van de confrontatie zit eigenlijk al besloten in de verzameling sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van de vorige twee sessie. Om straks de confrontatiematrix goed te kunnen invullen moeten we nog wel twee dingen doen. Allereerst is dat het toekennen van weegfactoren aan de externe ontwikkelingen. Daarnaast is

het handig om de verschillende sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen te koppelen aan de drie eerder genoemde klantgroepen." De discussie hierover is snel afgerond en levert de volgende resultaten op (W staat daarbij voor Weegfactor, P staat voor particulier, Z-S staat voor zakelijk-standaard en Z-M voor zakelijk-maatwerk, de afnemersgroepen waar de ontwikkeling of het onderdeel het meest op van toepassing is):

Kansen	W	D	Bedreigingen	W	D
1. Bestaande zakelijke klanten willen beter geïnformeerd worden over ict-ontwikkelingen -> <i>inspelen op behoefte zakelijke klanten</i>	6	Z-S Z-M	1. Teruglopende groei van de economie -> <i>behoefte aan ict-producten daalt</i>	5	Z-S
2. Tevredenheid bij de meeste zakelijke klanten in combinatie met ruimte voor verdieping -> <i>stijging behoud en verdieping bestaande klanten</i>	9	Z-S Z-M	2. Machtsverhouding in relatie eigenaar breedbandkabel -> <i>verlies van ISP-klanten door prijsstijging kabel</i>	7	P
3. Bedrijven willen internet meer gaan inzetten als extra kanaal -> <i>behoefte gebruik internet kanaal stijgt</i>	6	Z-S	3. Machtsverhouding in relatie eigenaar standaardsoftware -> <i>ontevredenheid klanten verhindert cross-selling</i>	7	Z-S
4. Verwachte stijging in vraag naar cursussen, opleidingen en trainingen -> <i>behoefte cursussen, opleidingen en trainingen stijgt</i>	7	P Z-S Z-M	4. Ontevredenheid bij particuliere reparatieklanten -> <i>ontevredenheid leidt tot daling omzet hardware en accessoires</i>	5	P
5. Toenemend belang KSF kwaliteit in dienstverlening -> <i>behoefte aan kwaliteit stijgt</i>	7	Z-S Z-M	5. Concurrentie van grote spelers met bekende merknamen en hoge mental availability -> <i>belemmert acquisitie van prospects</i>	8	P Z-S Z-M
6. Toenemend belang KSF totaaloplossing bij zakelijke klanten -> <i>behoefte aan totaaloplossingen stijgt</i>	9	Z-M	6. Lokale concurrentie die vooral op prijs concurreert -> <i>belemmert acquisitie van prospects</i>	6	P Z-S

Kansen en bedreigingen Stretch-29

Sterk	D	Zwak	D
1. De structuur van de organisatie gecombineerd met de samenwerking tussen de verschillende onderdelen van de organisatie -> <i>verhoogt de kwaliteit van het aanbod</i>	P Z-S Z-M	1. Geen duidelijke strategie per segment, te breed en geen duidelijke keuzes -> <i>verlaagt de kwaliteit van het aanbod</i>	P Z-S Z-M
2. Kennis en vaardigheden van de werknemers op gebied ict en toepassing -> <i>verhoogt de kwaliteit van het aanbod</i>	P Z-S Z-M	2. Marketingactiviteiten buiten de marketingfunctie (vermenging met operaties, geen HRM-ondersteuning) -> <i>verlaagt de kwaliteit van het aanbod</i>	P Z-S Z-M
3. Financieel gezond -> <i>op korte termijn geen beperkingen door financiën</i>	P Z-S Z-M	3. Solvabiliteit is te laag -> <i>geen snelle groei via vreemd vermogen</i>	P Z-S Z-M
4. Kennis en ervaring van internet -> <i>verhoogt zowel kwaliteit product e-commerce en ISP als gebruik van het kanaal internet voor marketing</i>	P Z-S Z-M	4. Marketingactiviteiten binnen de marketingfunctie zijn weinig effectief -> <i>marktkansen worden niet benut</i>	P Z-S Z-M
5. Kwaliteit van de eigen producten -> <i>verhoogt de kwaliteit van het aanbod</i>	P Z-S	5. Samenstelling assortiment is hoog geprijsd, onsamenhangend en	P Z-S

	Z-M	kwetsbaar -> <i>verlaagt de kwaliteit van het aanbod</i>	Z-M
6. Webwinkel zit goed in elkaar en heeft goede conversie -> <i>draagt bij aan de verkoop aan particulieren</i>	P	6. Kantoor is steeds minder geschikt voor verkoop aan particulieren -> <i>draagt negatief bij aan de verkoop aan particulieren</i>	P

*Sterktes en zwaktes Stretch-29*

Edwin legt kort uit dat een SWOT-analyse vaak onderschat en ook verschillend en verkeerd gebruikt wordt. De SWOT-analyse moet je vooral zien als een outside-in tool die behulpzaam is bij het maken van keuzes in je bestaande markt. Daarnaast kunnen we ook nog inside-out kijken. Dit houdt in dat we mogelijke sterktes hebben die we ook kunnen inzetten voor andere markten. Hij vertelt welke methodiek hij graag hanteert bij het outside-in deel, de SWOT-analyse: beginnen met de confrontatiematrix, daarna de (strategische) issues benoemen, waar dan de uitgangssituatie uit voortvloeit. “Deze moeten we ook terugkoppelen naar de voorlopige missie, visie, marktafbakening, huidige en gewenste situatie en kloof zoals we die de eerste avond hebben vastgesteld. Iedereen akkoord?” vraagt hij. Alle betrokkenen vinden het prima. “Oké, laten we dan maar beginnen met de confrontatiematrix. Ik vind het zelf het prettigst als we als groep er gezamenlijk uit kunnen komen, net zoals in de vorige sessies.” Een discussie van ruim twee uur levert de volgende confrontatiematrix op:

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	B1	B2	B3	B4	B5	B6	
Weegfactor K & B	6	9	6	7	7	9	5	7	7	5	8	6	Σ
S1		+		+	+	+	+		+		+		7
S2	++	++		+	+	++	+		+	+	++	+	12
S3	+	+					+				+		4
S4	++		++		+	+	+	+			+		9
S5		+		+	++	+	+	+	+	+	+	+	11
S6											+		1
Z1	-	--	-	--	-	--	-	-	--	-	--	--	18
Z2	-	-		-	-	--	-		-	-	-	-	11
Z3													0
Z4	--	--		-	-	-	-		-		-	-	11
Z5		-		-	-	--	-	-	--		--	--	13
Z6										-			1
Σ +	5	5	2	3	5	5	5	2	3	2	7	2	46
Σ -	4	6	1	5	4	7	4	2	6	3	6	6	54

*Confrontatiematrix Stretch-29*

“Ik heb niet het idee dat dit nu echt 100% een weergave van onze situatie is”, merkt Mitch op. “Klopt”, antwoordt Edwin, “het is en blijft een deels subjectieve methode en als we dit volgende week weer doen is het niet ondenkbeeldig dat er dan enigszins andere uitkomsten uitkomen. Ik vergelijk een SWOT-analyse altijd met een luchtfoto genomen van grote hoogte: het geeft een globale indicatie maar we missen de details. Zo kan je bijvoorbeeld wel zeggen dat jullie huidige situatie ruwweg gezegd een rapportcijfer 4,6 kent (46 gedeeld door 46 + 54, zie rechtsonder matrix), dus dat is een onvoldoende. Dat maakt wel duidelijk dat ongewijzigd beleid naar alle waarschijnlijkheid niet zal leiden tot de realisatie van de gewenste situatie, jullie doelstellingen. Als we maar in ons achterhoofd houden dat we eerst zo’n globale situatiebepaling nodig hebben voordat we verder kunnen.”

“Het valt me ook op”, reageert Pascale, “dat je redeneert hoe interne onderdelen gebruikt kunnen worden om kansen te benutten en bedreigingen tegen te gaan, terwijl bedreiging 2 en 3 ook negatief doorwerken op onze sterktes.” “Klopt helemaal”, antwoordt Edwin, “je moet het als volgt zien. Een

SWOT-analyse levert de input voor de strategische, tactische en operationele keuzes. Daar vraag je je ook af wat we moeten doen om zo goed mogelijk in te spelen op de externe ontwikkelingen. Vandaar deze werkwijze. Je moet het dus actief zien. Wat kunnen en moeten wij doen met onze sterktes en zwaktes om die bedreigingen die jij noemt, en hun negatief effect op onze sterktes, tegen te gaan, te compenseren.”

“Kunnen we nu zeggen dat zwakte 3 niet belangrijk is?” vraagt Wouter. “Klopt ook”, geeft Edwin aan. “Jullie willen geen snelle groei, dus blijkt die zwakte geen echte hindernis te zijn.” “Waarom heb je ons niet gevraagd naar de weegfactoren van de sterktes en zwaktes en wel van de kansen en bedreigingen?” vraagt Erik. “Goede vraag”, vindt Edwin. “Vanuit de SWOT-analyse beschouwen we de externe ontwikkelingen als uitgangspunt en die kunnen we ook wegen op basis van hun impact op onze doelstellingen zonder dat we hoeven te weten of we er wel of niet op in kunnen spelen. Dit is ons uitgangspunt. Het belang van de sterktes en zwaktes zie je nu in de laatste kolom, want die zijn namelijk afhankelijk van het aantal confrontaties die ze hebben met kansen en bedreigingen. Hoe vaker een sterkte of zwakte gebruikt kan worden om kansen en bedreigingen te benutten en tegen te gaan, of ze dat juist verhinderen, hoe belangrijker die sterkte of zwakte is voor Stretch-29. Daarom is Wouters opmerking over zwakte 3 ook juist. Die vormt in deze situatie blijkbaar niet een echte belemmering, want jullie hebben geen wilde groeiplannen.”

“Oké”, reageert Pascale, “dat is helder. Maar dan is de conclusie dat sterkte 2 en 5 onze belangrijkste sterktes zijn?” “Helemaal juist”, antwoordt Edwin. “En dat zwakte 1 veruit de belangrijkste zwakte is maar ook dat zwakte 5, 2 en 4 toch te vaak blijken tegen te werken.” “Als ik eerlijk ben”, geeft Erik aan, “bevestigt dit wel mijn onderbuikgevoel. We zien het nu alleen onderbouwd en op papier uitgewerkt.” “Nog kort iets over de laatste twee rijen”, vult Edwin aan. “Die zeggen iets over de haalbaarheid om de kansen te benutten en de bedreigingen tegen te gaan. Ik moet zeggen dat de scores niet echt rooskleurig zijn. Daarom zal op korte termijn aan de belangrijkste zwaktes gewerkt moeten worden.”

Edwin legt de volgende stap uit, het benoemen van de (strategische) issues. Na een korte toelichting komt hij met het voorstel om dit te doen aan de hand van de drie klantgroepen zoals ze nu worden onderscheiden: de particulieren, de zakelijke standaardmarkt en de zakelijke maatwerkmarkt. “Als we dat doen”, legt hij uit, “kunnen we straks een logische stap maken om de keuzes ook per doelgroep te maken want die zouden best eens per doelgroep kunnen verschillen.” De drie strategische issues staan binnen twintig minuten als volgt op papier:

- Particulieren: behoefte aan ISP wordt negatief beïnvloed door de verwachte prijsstijging van de kabel. De behoefte aan cursussen, opleidingen en trainingen stijgt maar bij de reparatieklanten stagneert de cross-selling als gevolg van ontevredenheid. De belangrijkste sterktes zijn de kennis en vaardigheden van de medewerkers en de kwaliteit van onze producten en de belangrijkste zwakte is het ontbreken van een duidelijke strategische keuze en daarnaast toch ook wel het steeds minder geschikt worden van ons kantoor voor ontvangen en verkopen aan particuliere klanten.
- Zakelijk-standaard: tevredenheid met ruimte voor verdieping, met name bij productgroep cursussen, opleiding en trainingen. Kwaliteit is daarbij leidend, de economie en de productgroep standaardsoftware werken wel tegen. Er is concurrentie van twee kanten, zowel de grote concurrenten met betere scores op mental availability, die ook kwaliteit kunnen bieden, als van de kleine prijsvechters. De belangrijkste sterktes zijn de kwaliteit van de producten en de kwaliteit van de werknemers. De belangrijkste zwaktes zijn het ontbreken van een duidelijke strategische keuze en de samenstelling van het assortiment.
- Zakelijk-maatwerk: tevredenheid met ruimte voor verdieping, met name bij productgroep cursussen, opleiding en trainingen. Kwaliteit maar vooral het kunnen bieden van totaaloplossingen is daarbij leidend. Concurrentie is er vooral van grote concurrenten (die ook op kwaliteit en totaaloplossingen kunnen concurreren) en mental availability en imago van hun merknaam als belangrijkste wapen hebben. De belangrijkste sterkte is de kwaliteit van het personeel en de belangrijkste zwaktes zijn alle zwaktes met uitzondering van de solvabiliteit.

“De uitgangssituatie kunnen we kort door de bocht als volgt formuleren”, vervolgt Edwin. “Bij ongewijzigd beleid zal de fit tussen de interne onderdelen en de externe ontwikkelingen steeds slechter worden, ze groeien steeds verder uit elkaar.” “Dat is niet zo mooi maar wel helder. En hoe nu verder?” vraagt Mitch. “Eerst wil ik jullie nog iets anders voorleggen”, antwoordt Edwin. “Ik heb gekeken naar het zogenaamde blauwe oceaan model van Kim en Mauborgne.” Edwin licht toe wat het model inhoudt en dat het andersom, inside-out, redeneert dan de SWOT-analyse en in die zin aanvullend kan zijn.

“Dit model”, vervolgt Edwin, “geeft richtlijnen voor wat je ook zou kunnen doen met jullie sterke en zwakke punten, naast het inspelen op kansen en het verdedigen tegen bedreigingen, namelijk het creëren van nieuwe markten, blauwe oceanen genoemd. In deze nieuw te ontwikkelen oceanen ontloopt je de concurrentie en is de tegenhanger van rode oceanen waar jullie nu in opereren, waarbij rood de kleur van bloed is als gevolg van de hevige concurrentie. Daarvoor zou je jezelf 4 vragen moeten stellen: wat stoten we af, wat zwakken we af, wat verbeteren we en wat creëren wat we nog niet hebben? Ik vul het altijd aan met de vraag wat we moeten behouden op het niveau wat we nu hebben. Het is een inside-out aanpak: hoe kunnen we onze sterktes optimaal gebruiken?”

“Interessante gedachte, maar wat zijn jouw belangrijkste conclusies op basis hiervan?” wil Mitch graag weten. “Mijn conclusies zijn dat we eerst echt aan de gang moeten met de zwaktes, ze zijn belangrijk en ze zijn te verbeteren. Ten tweede concludeer ik dat de sterktes, met name 2 en 5, relevant zijn, maar dat dit niet mag leiden tot op de lauweren rusten. Dus gebruiken en gelijktijdig verder ontwikkelen voor de bestaande markten. Een derde conclusie is dat ik op dit moment niet direct een blauwe oceaan zie die nu succesvol opgepakt kunnen worden. Als jullie dat anders zien, dan hoor ik het graag.” Nadat niemand reageert vervolgt Edwin: “Wat ik wel zie is dat S6, ook in combinatie met Z6, niet echt ingezet kan worden. Dat komt omdat de webwinkel nu alleen voor particulieren is. Als je kijkt naar K1, K2 en K3 geven die allemaal wel aan dat we meer met die webwinkel kunnen doen. Omdat de sterkte webwinkel nu alleen voor particulieren geldt, heb ik deze niet geconfronteerd met K1, K2 en K3, maar die webwinkel of verbreden naar zakelijk of zelfs nog verder gaan, zie K1, om via de webwinkel, of een ander digitaal platform, iets aan contentmarketing te doen om zo in te spelen aan de behoefte van K1 en K2 ook zo meer te benutten. K3 geeft aan dat ze er open voor staan want ze gaan het zelf ook meer toepassen. Het is technisch gesproken geen blauwe oceaan, het is geen nieuwe markt, maar vanuit de inside-out gedachte zou ik adviseren om toch deze sterkte 6 meer uit te breiden naar de zakelijke markt en dus ook zakelijke toepassingen.’

“Okay, als we dat met zijn allen delen, dan zou ik voorstellen: gegeven de sterktes en zwaktes die we hebben, dat we ons blijven richten op de huidige ict-markt voor particulieren en bedrijven, met ons achterhoofd de verdere ontwikkeling en toepassing van de webwinkel. Alleen op welke manier we daar invulling aan gaan geven is nog de vraag. Dat betreft met name de zwaktes 1 en 5”, antwoordt Edwin. “Wat we nu nog moeten doen is een terugkoppeling maken naar de missie, visie, marktafbakening en de kloof zoals we die de eerste avond hebben benoemd”, vervolgt hij. “Gegeven de hele discussie van vanavond is in ieder geval mijn conclusie dat zowel de missie, visie en marktafbakening als de geformuleerde uitgangssituatie en de kloof tussen de huidige en gewenste situatie nog steeds overeind staan. Kunnen jullie je hierin vinden?” vraagt hij. Of het nu door de vermoeidheid komt of de overtuiging waarmee Edwin zijn conclusies trekt, of omdat ze gewoon een bevestiging zijn van de eerste avond, iedereen gaat stilzwijgend akkoord. “De volgende keer staat de strategische keuze op het programma. We tackelen daarmee gelijk onze eerste zwakte”, beëindigt Edwin de avond.

## De strategische keuzes

“Goed, vanavond zetten we de eerste stap in de toekomst”, begint Edwin enthousiast. “We hebben de vorige keer de outside-in SWOT-analyse gemaakt en we hebben het inside-out blauwe oceaan model van Kim en Mauborgne bekeken waar we de webwinkel benoemd hebben als een sterkte die we veel verder kunnen benutten dan we nu doen. Nu gaan deze twee analyses, de SWOT-analyse en de Blauwe oceaan, samen de hele confrontatieanalyse, ons helpen met de eerste kleurbekening.”



Edwin legt kort de verschillende stappen uit die hij vanavond wil doorlopen en drukt de aanwezigen op het hart de uitkomsten goed door te spreken met de collega's van Stretch-29. Mitch en Erik beloven dit plechtig. Edwin legt verder uit, gebaseerd op Narver & Slater, dat alles wat Stretch-29 besluit zowel klantwaarde als concurrentievoordeel de rode draad in al deze keuzes moet zijn en dat volgens de uitgangspunten van Narver & Slater, interfunctionale coördinatie, dus samenwerken, essentieel is om dat te bewerkstelligen. Vorige keer hebben we drie doelgroepen onderscheiden", vervolgt Edwin. "De vraag is of we bij de formulering van de strategie deze drie groepen als strategische doelgroepen blijven beschouwen?". Na een korte discussie besluit de groep de drie doelgroepen (particulieren, zakelijk-standaard en zakelijk-maatwerk) eerst vast te houden.

Edwin bespreekt daarna het drieluik van Johnson en Scholes aan de hand waarvan strategische opties kunnen worden ontwikkeld. Ook gaat hij in op de relatie met het strategisch kader, de uitgangssituatie van de SWOT-analyse en de doelstellingen: "We moeten geen luchtkastelen bouwen maar met realistische opties komen. We moeten ons dus terdege bewust zijn van de zwaktes die we hebben. Daarnaast is het meer een eliminatieproces dan een ontwikkelproces. We moeten vooral zinloze combinaties uitsluiten en van daaruit verder gaan werken. Ook dienen we te kijken of er wetmatigheden bestaan, algemene of eigen van Stretch-29 zelf voortvloeiend uit de marketingaudit. Het enige wat ik nu kan bedenken is dat klantpartnerschap in B-to-B vaak een effectieve strategie is." Op basis van het schema van het drieluik van Johnson en Scholes gaan ze aan de gang met het bedenken en vooral elimineren van mogelijkheden. Een korte discussie over de nuloptie (ongewijzigd beleid, doorgaan op dezelfde voet) leidt tot de conclusie dat deze achterwege wordt gelaten omdat deze niet echt te typeren is in het drieluik van Johnson en Scholes. Ook worden voorlopige doelstellingen per doelgroep geformuleerd. Na drie kwartier discussiëren staat het volgende op de flip-over:

	<b>Optie 1</b>	<b>Optie 2</b>	<b>Optie 3</b>
Particulieren, doelstelling: behoud aantal klanten, minimaal gelijke omzet	Productleiderschap Geen groei/stabiel Eigen beheer	Productleiderschap Negatieve groei Eigen beheer	Productleiderschap Negatieve groei Afstoten
Zakelijk-standaard: minimaal behoud aantal klanten, 10% groei in omzet	Productleiderschap Geen groei Eigen beheer	Productleiderschap Marktpenetratie Eigen beheer	Klantpartnerschap Marktpenetratie Eigen beheer
Zakelijk-maatwerk: minimaal behoud aantal klanten, 15% groei in omzet	Productleiderschap Marktpenetratie Eigen beheer	Klantpartnerschap Marktpenetratie Eigen beheer	Klantpartnerschap Productontwikkeling Eigen beheer

*Strategische opties en (voorlopige) doelen per doelgroep Stretch-29*

De belangrijkste punten uit de discussie zijn:

- Particulieren: zeker niet groeien, van de waardestrategieën van Treacy en Wiersema is productleiderschap de enige mogelijke basis, kostenleiderschap en klantpartnerschap zijn zowel onhaalbaar als ongewenst. Particulieren afstoten naar een andere partij of hiervoor zelf een eigen werkmaatschappij oprichten is ook een optie (zie optie 3).
- Zakelijk-standaard: zeker in eigen beheer houden (de kracht van Stretch-29), Ansoff zijn groeirichting marktpenetratie lijkt de maximaal haalbare en gewenste groeirichting (zie ook ambitieformulering). Niet concurreren op prijs (niet haalbaar, zie zwakte 5), maar met de grote bekende merknamen op kwaliteit (productleiderschap) of met maatwerk en relatie (klantpartner).
- Zakelijk-maatwerk, voorkeur voor groei in dit segment (marktpenetratie of zelfs gerichte productontwikkeling als groeirichting van Ansoff). Kan zowel met klantpartnerschap als met productleiderschap en moet zeker in eigen beheer blijven.

“Wat we nu moeten doen, is per doelgroep komen tot een keuze waarmee we verder gaan. Dit doen we als volgt”, gaat Edwin verder en hij laat de criteria zien aan de hand waarvan de keuze moet worden gemaakt. Deze discussie duurt aanmerkelijk langer dan het benoemen van de strategische opties en levert uiteindelijk de volgende tabel op:

	P-1	P-2	P-3	ZS-1	ZS-2	ZS-3	ZM-1	ZM-2	ZM-3
Missie	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Marktafbakening	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Visie	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Externe K & B	7	5	2	8	5	4	5	8	5
Interne S & Z	4	8	8	8	6	3	6	6	5
Doelstellingen	8	5	2	3	7	5	3	8	5
Afstand overbruggen	6	4	2	6	8	4	5	8	6
(Politiek) haalbaar	6	9	6	6	8	5	3	8	5
Totaalscore	31	31	20	31	34	21	22	38	26

*Strategische keuzes per doelgroep Stretch-29*

“We zien in ieder geval dat er voor zakelijk-maatwerk een duidelijke keuze naar voren komt”, concludeert Edwin. “Dit is optie 2: klantpartnerschap, groeien door middel van marktpenetratie en alles in eigen beheer. ‘Het feit dat we nog iets 'inside-outachtig' gaan doen met de webwinkel, is dat dan geen productontwikkeling?’ vraagt Pascal. ‘Ik zie dat meer als het mogelijk verbeteren van het bestaande aanbod, dus bijvoorbeeld content bieden als een stuk extra service, maar niet als nieuw product en daarnaast zie ik het als een interessant extra kanaal, online, maar daar komen we later op terug.’” Antwoordt Edwin. Zakelijk-standaard lijkt wat minder duidelijk ook al lijkt productleiderschap te prefereren boven klantpartnerschap, eigen beheer is ook geen discussie maar of er wel of geen groei moet komen is wel een punt van discussie. Nu komt optie 2 eruit en gegeven jullie doelstelling om 10% te groeien in omzet is het logisch dat we die wel kiezen. Geen groei is eigenlijk geen optie. Dan de particulieren...”

Pascal onderbreekt hem: “Het is toch wat vreemd dat bij de particulieren optie 2 mede de voorkeur heeft terwijl we de omzet minimaal gelijk willen houden.” “Klopt”, antwoordt Edwin, “maar dat is een resultante van het groepsproces. Jullie zijn het gewoon niet eens wat te doen. Als het aan jou lag, Pascal, had je, denk ik, optie 3 gekozen. Hoe pakken we dit nu verder aan? Als ik zo vrij mag zijn om mijn mening te geven? Mede op basis van wat Wouter vertelde over hoeveel jullie nog verdienen aan de particuliere klanten, zou ik toch kiezen voor optie 1 en na gaan denken hoe dit los te koppelen van jullie B-to-B activiteiten. Afbouwen zou ook te veel druk leggen op omzetverhoging bij de twee andere doelgroepen.”

Er ontspint zich een discussie die uiteindelijk het volgende oplevert: we blijven onze particuliere klanten bedienen zoals we nu doen, we proberen wel meer te sturen van offline (kantoor) naar online (webwinkel), we streven voorlopig geen groei na en we zoeken naar oplossingen om dit intern zo te organiseren dat deze activiteiten losgekoppeld worden van de andere activiteiten. Kortom, men omarmt het voorstel van Edwin en optie 1 wordt gekozen. Mitch stipt nog een ander punt aan: “Hoe combineren en communiceren we twee strategieën voor onze zakelijke klanten?” “Ik denk dat we kwaliteit leveren voor beide groepen als insteek moeten kiezen, maar dat we voor de zakelijke maatwerkkanten een extra inspanning moeten doen. Een vaste contactpersoon, iets vaker op bezoek, meer maatwerk en in oplossingen denken, dat soort dingen. We hoeven dat wellicht niet echt apart te communiceren maar moeten intern wel weten welke grenzen we voor welke klanten in onze dienstverlening hanteren.”

“Dat is eigenlijk wat we nu ook doen”, reageert Pascal. “Klopt, en dat werkt op zich goed. We moeten alleen wel de zwaktes 2, 4 en 5 wel verbeteren”, antwoordt Erik. Alvorens de avond af te ronden laat Edwin nog een aantal concepten uit de marketingtheorie zien die horen bij de Treacy en Wiersema waardestrategieën van productleiderschap en klantpartnerschap. “Deze zullen ons ook

helpen om een volgende keer concrete activiteiten te bedenken voor de verschillende doelgroepen.” Ondertussen is het alweer laat geworden en Edwin eindigt de sessie. Hij zal voor de volgende keer de resultaten van alle sessies verwerken tot een concept van een strategisch marketingplan. Met de belofte van Erik en Mitch om de uitkomsten goed door te spreken met de collega's gaan ze naar huis. Moe maar wel weer een stap verder. De volgende dag staat het conceptplan op de mail: “Voor de volgende keer, licht het dan wel toe, groeten, Edwin”:

### SDP (Segmentering, doelgroepkeuze, positionering)

- Particulieren, niet segmenteren en totale markt is doelgroep, hooguit regionaal, maar ook door steeds meer focus op de webwinkel te leggen wordt deze regionale afbakening steeds meer losgelaten. Positionering: verticale as -> prijs, Stretch-29 = gemiddeld, horizontale as -> kwaliteit (keuze, leverbetrouwbaarheid, service), Stretch-29 = hoog. Dus positioneren op goede en degelijke kwaliteit voor een faire prijs.
- Zakelijk-standaard, niet segmenteren en totale markt Nederland is doelgroep (kristalliseert zich vanzelf wel uit). Ten aanzien van de positionering kan min of meer dezelfde positie worden gekozen als in de particuliere markt, goede en degelijke kwaliteit voor een faire prijs.
- Zakelijk-maatwerk, segmenteren hooguit op regio, doelgroep zijn alle bedrijven in de regio met behoefte aan maatwerk, meedenken en een ict-partner (dus niet vooraf inperken). Positionering, verticale as -> prijs, Stretch-29 mag iets bovengemiddeld, horizontale as -> kwaliteit (maatwerk, meedenken, toekomstgericht, totaaloplossingen i.p.v. producten), Stretch-29 dient hier hoog op te scoren.

Strategische marketing	Particulier	Zakelijk-standaard	Zakelijk-maatwerk
Aantal klanten	9.230	275	8
Omzet	€ 690.000	€ 2.200.000	€ 360.000
Omzet per klant	€ 75	€ 8.000	€ 45.000
Basis	Productleiderschap	Productleiderschap	Klantpartnerschap
Richting	Consolidatie	Marktpenetratie	Marktpenetratie
Wijze	Eigen beheer	Eigen beheer	Eigen beheer
Doelgroepen	Selectief (regionaal)	Heel Nederland	Selectief (behoefte)
Aanbod	Prijs/kwaliteit, ict-producten: losse ict-producten Reparatie?	Prijs/kwaliteit, ict-ondersteuning en service: ict-assortiment:	ict-oplossingen ict-ondersteuning op maat en service: totaalconcept
Kanalen	Meters Elektronisch Direct marketing	Meters Elektronisch Direct marketing	Mensen Meters Elektronisch Direct marketing
Middelen (budget)	- 10% = € 300.000	+ 10% = € 2.000.000	+ 10% = € 300.000
Activiteiten: Marketingconcepten timing en fasering fase marketing	EDM, DM en online marketing  Deels volger en deels innovator 2 <sup>e</sup> fase marketing	CRM, EDM, DM en online marketing  Deels volger en deels innovator 2 <sup>e</sup> fase marketing	CRM, account-management en online marketing Deels volger en deels innovator 2 <sup>e</sup> fase marketing
Doelstellingen	+ 0% = € 690.000	+ 5% = € 2.310.000	+ 10% = € 396.000

*Voorstel strategische marketing Stretch-29*

### Tactische en operationele planning

Edwin heet alle mensen weer welkom en begint met het laten zien van de strategische marketingkeuzes, die hij een dag na de vorige sessie heeft gemaild. Na een korte toelichting op de

(voorlopige) keuzes informeert hij of er nog vragen zijn. Pascallee neemt het woord: “Kunnen we bij particulieren niet gewoon niets doen en zien wat er dan uitkomt?” Edwin geeft aan dat alles kan, maar gezien de omzet (bijna € 700.000) en het aantal klanten lijkt enige aandacht wel op zijn plaats. “Naar aanleiding van de vorige discussie heb ik wel voorgesteld het budget voor particulieren te verminderen en die van de andere twee doelgroepen wat te verhogen. Daar liggen immers jullie gewenste groeikansen.” “Wat nog wel een optie is dat jullie het kanaal gaan beperken tot alleen online vanwege kostenoverwegingen. Anders gezegd: niet meer verkopen op locatie in het kantoor maar alles via een webwinkel. Uit de SWOT-analyse geven S6 en Z6 daar concrete aanwijzingen voor om deze wijziging per direct door te voeren maar je loopt wel het risico klanten die je nu nog nodig hebt van je te vervreemden. Dus de ontwikkeling lijkt helder maar je kan het gefaseerd in de loop van de tijd doen maar ook per direct doorvoeren. Met die laatste optie creëer je wel duidelijkheid naar de markt toe.”

Erik vraagt waarom Edwin steeds kiest om niet nader te segmenteren en de doelgroepen breed te houden. “Dat is gebaseerd op de inzichten van Byron Sharp, en anderen, geven in ‘How Brands Grow’ aan dat je niet te snel en verfijnd moet segmenteren en je doelgroepen niet op voorhand moet afbakenen. Ook de light-users kunnen voor particulieren en zakelijk-standaard een groot deel van je omzet uitmaken, vaak genereert deze groep wel min of meer de helft van je omzet. Dus op voorhand niet te veel focussen op de aantrekkelijke segmenten, in die vijver wil iedereen vissen, maar mijn voorstel is vanuit een heldere positionering en propositie je verhaal vertellen en dan selecteert het zich vanzelf wel uit.” antwoordt Edwin

Mitch vraagt nog naar het aanbod, met name de reparatie met het vraagteken. Edwin antwoordt: “Aan particulieren verkoop je losse producten, niet te veel inspanning maar goede producten, soms als innovator, soms als volger. Alleen de reparatie is een punt van aandacht. Dat leidt tot ontevredenheid, dus daar moet je iets mee, variërend van anders organiseren tot en met wellicht afstoten. Als je het kantoor niet meer wilt gebruiken voor particulieren zal je daar een andere invulling voor moeten bedenken dan de huidige situatie dat ze met een pc of laptop naar het kantoor komen. Ook de vraag welke reparatie je wel of niet wilt aanbieden is een vraag. Voor zakelijk-standaard,” vervolgt hij “praat je over een assortiment aan ict-ondersteuning en dus niet over losse producten. Bij zakelijk-maatwerk ga je nog verder door ondersteuning op maat te bieden en te denken vanuit totaaloplossingen. In wezen verkoop je precies hetzelfde aan iedereen. Verschil ligt alleen in de manier hoe je er tegenaan kijkt en hoeveel inspanning je ervoor wilt doen.”

De laatste vraag betreffen de marketingconcepten. Erik: “om te beginnen, wat bedoel je met 2<sup>e</sup> fase marketing?” “Goede vraag” reageert Edwin “daar hebben we het niet over gehad maar ik bedoel daarmee dat jullie niet meer de 1<sup>e</sup> fase marketing gaan toepassen, de meer massamarketing benadering, maar meer de één-op-één relatiegerichte benadering, ook veel meer online dan offline. Dat doen jullie eigenlijk al. De benadering die daarop volgt is de zogenaamde 3<sup>e</sup> fase marketing waar elementen van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) of People, Planet en Profit geïntegreerd worden in het marketingbeleid. Op zich is daar niets op tegen maar in jullie business is op dit moment, laat ook de confrontatieanalyse zien, weinig behoefte aan deze ontwikkeling. Wellicht kan je het in de nabije toekomst combineren met de blauwe oceaan theorie en de nieuwe mogelijkheden van sociale media maar dat lijkt me latere zorg.”

“Oké, helder”, antwoordt Erik, “en die marketingconcepten, hoe kom je tot die keuze?”. Edwin vervolgt: “Laten we voor particulieren uitgaan van direct mail, bij voorkeur online, liefst op basis van events die gerelateerd zijn aan eerdere aankopen. Zulke events zijn bijvoorbeeld een cartridge of andere accessoires gekocht, cursus gevolgd, enzovoort. Op basis daarvan kun je gericht mailen om die klanten te behouden. Voor zakelijk-standaard wil ik dat aanvullen met CRM, vooral om de betere klanten door te laten groeien naar zakelijk-maatwerk. Voor zakelijk-maatwerk gaan we niet mailen maar, als het aan mij ligt, werken met accountmanagers. Die klanten leveren jaarlijks gemiddeld € 45.000 op en verdienen wel iets meer dan alleen een direct mail.” Na een discussie van een kwartier wordt besloten de uitgangspunten van Edwin eerst te accepteren en verder te gaan. Daarbij wordt de keuze gemaakt om per direct voor particulieren over te stappen naar 100% online, met name de webwinkel, (en daarnaast alleen nog telefonisch bereikbaar te zijn). De productgroep reparatie voor

particulieren blijven we houden maar passen we zodanig aan dat het past bij de volledige switch naar online (dus niet meer langsbrengen bij het kantoor). Edwin legt daarna de volgende stappen uit: het tactisch jaarplan, een campagneplan en een event-plan. “Het gaat er niet om dat we vanavond alles helemaal invullen. Ik stel voor om voor één doelgroep het tactisch plan in grote lijnen in te vullen en één campagneplan en één event-plan in de steigers te zetten. Dan hebben jullie voldoende informatie om de rest zelf verder in te vullen, lijkt me.” Iedereen gaat akkoord en besloten wordt om het tactisch plan te beginnen met zakelijk-maatwerk. Na een discussie van drie kwartier komt het volgende schema op papier te staan:

Onderwerp	Invulling (tactisch plan voor zakelijk-maatwerk Stretch-29)
Doelgroep	Zakelijk-maatwerk - Bestaande klanten - Potentials uit zakelijk-standaard
Aanbod	Totaal ict-oplossing (alle Stretch-29 producten + maatwerk + service), innovator wanneer gewenst, prijs = variabel, afhankelijk van geleverde (kostprijs + marge), kwaliteit en denken in totaal oplossingen is de gewenste positionering
Kanalen	Mensen: accountmanagers, bezoeken van klanten Meters: ontvangen van klanten op kantoor, demo's, seminars en relatiebijeenkomsten DM: alleen voor informeren en communiceren, niet voor transacties Elektronische kanalen: op verzoek, o.a. nieuwsbrief via e-mail
Middelen	Budget: € 220.000 Regulier (account management, service, contentmarketing, balans offline & online): € 100.000 Niet-regulier (campagne en events): € 120.000 i. 'gericht bewerken potentials': € 100.000 ii. 'bezoekschema accountmanagers': € 100.000 iii. 'seminar over de toekomst in ict met Stretch-29': € 5.000 iv. 'relatiebijeenkomsten met accounts': € 5.000 v. 'demosessies op kantoor met nieuwe toepassingen': € 5.000 vi. 'communicatieplan met klanten': € 5.000
Activiteiten	Campagne: 'de 10 partners van Stretch-29' Events: i. 'gericht bewerken potentials' (regulier) ii. 'bezoekschema accountmanagers' (regulier) iii. 'seminar over de toekomst in ict met Stretch-29' (niet regulier) iv. 'relatiebijeenkomsten met accounts' (niet regulier) v. 'demosessies op kantoor met nieuwe toepassingen' (niet regulier) vi. 'communicatieplan potentiële klanten' (niet regulier)
Doelstellingen	Omzet € 396.000 Aantal klanten: 10 Regulier (accountmanagement, service, contentmarketing, balans offline & online): betere physical availability, hogere klanttevredenheid en bijdrage aan behoud en verdieping bestaande klanten i. 'gericht bewerken potentials': minimaal twee nieuwe klanten erbij ii. 'bezoekschema accountmanagers': omzet naar € 396.000 iii. 'seminar over de toekomst in ict met Stretch-29': klanttevredenheid en geen vertrekkende klanten iv. 'relatiebijeenkomsten met accounts': klanttevredenheid en geen vertrekkende klanten v. 'demosessies op kantoor met nieuwe toepassingen': omzet naar € 396.000 vi. 'communicatieplan potentiële klanten': hogere mental availability

Er heerst een tevreden gevoel, vooral door het aanbrengen van structuur en de ‘verplichting’ om te komen tot keuzes. Edwin geeft aan dat dit er logisch uitziet en goed past bij de strategische keuzes van de vorige keer (misschien dat we in plaats van alleen marktpenetratie het marktpenetratie en marktontwikkeling, nu we de doelgroepen breed houden, hadden moeten noemen, maar goed). “Laten we nu eens proberen een campagneplan in de steigers te zetten”, geeft Edwin aan en hij laat de sjabloon zien van zo’n plan. Na twee minuten reageert Pascale: “Ik heb niet echt het idee dat dit veel toevoegt aan de invulling van het tactische plan.” “Heb je ook enig idee hoe dat komt?” vraagt Edwin.

“We hebben voor deze doelgroep maar één campagne. Dat is gelijk de gehele tactische invulling, zoals jij dat noemt.” “Klopt, als je meerdere campagnes zou hebben, dan was deze tussenstap wel zinvol geweest. Nu voegt het relatief weinig toe al heb je wel een mooi overzicht van alle events maar dat had ook zonder campagne gekund. Wel adviseer ik jullie als alles af is om een jaarkalender te maken waarin je alle events zet met begin- en einddatum, zodat het allemaal goed verdeeld is over het hele jaar. De data hoeven we dan nu nog niet in te vullen. Dat doen we pas als alles van het DAKMAD-model is ingevuld.

“Graag ook even aandacht voor contentmarketing, balans offline & online bij de reguliere activiteiten. Op basis van K1 en jullie S4 en ook S6 stel ik voor om een extra laag aan te brengen aan jullie bestaande klanten, met nadruk op de zakelijke klanten. Contentmarketing is het bieden van extra content, in jullie geval op het gebied van ict, online, sociale media, enzovoort. K1 geeft aan dat de zakelijke klanten daar behoefte aan hebben. De events 3 en 5 voorzien daar ook in met op zich zelf staande events maar toch ik adviseer ik om op een structurele basis hier iets aan te doen. Dat kan via de webwinkel, of een online nieuwsbrief of welk platform dan ook, in de vorm van contentmarketing. Dit dient uiteraard wel relevant te zijn. Dat kan je uitwerken met je S4 en S6 en beginnen met een basis, gestandaardiseerde aanpak en wellicht in de toekomst uitbreiden met maatwerkoplossingen voor jullie zakelijk-maatwerk klanten.” Vervolgt Edwin.

“Ook het communicatieplan potentiële klanten is essentieel. Jullie scoren te laag op mental availability. Dat is volgens Sharp dat jullie als merk Stretch-29 in koopsituaties niet voldoende vaak meegenomen worden als mogelijk alternatief. Dat moet echt beter, o.a. door een heldere positionering te vertalen naar een heldere propositie en deze meer frequent te communiceren. In jullie geval zou ik daar vooral ook de verschillende online mogelijkheden voor benutten, affiliate, display advertising, je SEO en SEA proberen te optimaliseren. Zou voor jullie goed te doen moeten zijn omdat het één van je productgroepen is die je aanbiedt aan jullie klanten.” besluit Edwin zijn toelichting. Laten we nu eens een event bij de kop pakken.” Besloten wordt event III ‘seminar over de toekomst in ict met Stretch-29’ uit te werken. Aan de hand van de sjabloon van Edwin levert een discussie van drie kwartier het volgende op:

Onderwerp	Invulling
Naam/code	de toekomst in ict met Stretch-29
Evaluatie vorige keer	Niet van toepassing
Event-eigenaar	Pascale de Vries
Periode	Start: 1 maart (voorlopig) Eind: 30 april (voorlopig, de dag zelf is half april gepland)
Doelgroepen	De 8 bestaande klanten van zakelijk-maatwerk
Aanbod	Informatie over de visie van Stretch-29 op de toekomst van ict-toepassingen en de consequenties daarvan voor de accounts, interactieve opzet en uitgevoerd met ict-middelen (software, beamer, enzovoort)
Kanalen	DM: uitnodigingsbrief Mensen: accountmanagers stimuleren bezoek Meters: externe locatie, geschikt voor presentatie
Relatie met andere events	- Vergelijkbaar event bij potentials van zakelijk-standaard (gebruikmaken van opgedane ervaring van deze event) - Ervaringen van deze event meenemen in events IV en V

Budget	€ 5.000
Doelstellingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Klanttevredenheid</li> <li>- Behoud (geen vertrekkende) klanten</li> </ul>
Activiteiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voorbereiden: alles is geregeld voor de dag zelf (zie taken)</li> <li>- Informeren pre-sales: klanten zijn op de hoogte van ontwikkelingen en visie van Stretch-29</li> <li>- Communiceren pre-sales: tevredenheid bij klanten</li> <li>- Distributie diensten: klanten krijgen hand-out mee</li> <li>- Communiceren after-sales: accountmanagers vragen bij volgend bezoek hoe bijeenkomst is bevallen</li> <li>- Afhandelen: gegevens bijwerken in eigen CRM-informatiesysteem</li> </ul>
Taken (hier alleen voor de eerste activiteit uitgewerkt)	<p>Voorbereiden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentatie voorbereiden en maken: Erik, powerpoint-presentatie, 16 uur, 1-4</li> <li>- Bemensing plannen, Wouter, MT-team aanwezig, 2 uur, 1-4</li> <li>- Locatie regelen, Pascale, geschikte locatie, 4 uur, 1-4</li> <li>- Uitnodiging regelen, Pascale, klanten ontvangen uitnodiging, 4 uur, 15-3</li> <li>- Accountmanagers instrueren, Pascale, accountmanagers stimuleren klanten, 1 uur, 1-3</li> <li>- Catering regelen, Pascale, afspraken externe cateraar, 2 uur, 1-4</li> </ul>

*Event-plan 'seminar over de toekomst in ict met Stretch-29'*

"Dit valt eigenlijk wel mee", geeft Mariëlle aan. "Ik vind het een verademing", reageert Erik. "We worden gedwongen om aan te geven waarom we dingen willen doen, wat het mag kosten, wat het moet opleveren, we maken taken concreet en wijzen ze toe aan mensen, ideaal!" "En alles ook nog consistent met de gemaakte strategische en tactische keuzes van de vorige keer", vult Edwin aan. "Hoe moeten we nu verder?" vraagt Mitch. "Jullie kunnen nu alles zelf. Ik stel voor dat jullie met je eigen mensen aan de gang te gaan om de plannen af te maken en ze ook echt te gaan gebruiken. Verwacht niet dat alles direct perfect zal verlopen, dus evalueer ook regelmatig. Zorg wel dat je consistent blijft met de eerder gemaakte keuzes", benadrukt Edwin. "Meestal plan ik in dit soort sessies een bijeenkomst over een maand of 3 tot 4, om te zien hoe alles is gelopen. Dat lijkt me hier ook wel handig."

Pascale reageert het snelst: "Lijkt me een goed plan en mag ik er gelijk aan toevoegen, als de verantwoordelijke voor marketing, dat ik met veel plezier de sessie heb bijgewoond. Ik neem aan dat ik namens iedereen praat." Iedereen knikt instemmend. Edwin eindigt de sessie: "Er is nog veel te doen. Vergeet daarbij niet om ook aan de zwaktes te werken. Er gaat ongetwijfeld ook nog veel mis, maar jullie weten nu de hoofdlijnen van marketingplanning. En belangrijker: de wil is er, dus ik heb er alle vertrouwen in." Nadat ze een nieuwe afspraak hebben gepland voor over 4 maanden, nemen ze vol goede moed voorlopig afscheid van elkaar.

## Het schrijven en gebruik van marketingplannen

Na ruim vier maanden ziet de groep elkaar weer. "Hoe is het gegaan?" vraagt Edwin. "Goed", zegt Erik, "alleen niet helemaal zoals we dat vier maanden geleden samen met jou in gedachten hadden. Een aantal zaken die we hebben besproken werken perfect en een aantal andere zaken zijn toch tegengevallen." Nou, vertel eens", zegt Edwin.

"De moeilijkheid was vooral om iedereen te overtuigen van de gewenste richting en de daarvoor benodigde veranderingen. Iedereen was van goede wil, maar het is zo lastig om dat echt structureel in hun gedrag terug te laten komen. Met name het optimaal gebruiken van hun kwaliteiten bij de juiste klanten blijft lastig. Ze willen nog te veel voor alle klanten doen en dat gaat ten koste van onze zakelijke maatwerkkanten", aldus Erik. "Laten we eerlijk zijn", zegt Pascale, "we hebben het veranderingsproces gewoon onderschat. Maar het werkt nu

zeker beter dan vier maanden geleden. Wat mij erg heeft geholpen”, vervolgt ze “waren de operationele event-plannen. Daarmee werd het voor iedereen veel duidelijker waarom we nu zo druk zijn met van alles en nog wat. Ook het evalueren ging daardoor een stuk gemakkelijker en daar zijn een aantal interessante verbeterpunten uit voortgekomen.”

“Wat je merkt”, vervolgt Mitch, “is dat strategische zaken wel lastiger uit te leggen zijn dan operationele events. Daarnaast wilden we zelf ook te snel omdat we zo enthousiast waren.” “Toch zijn de strategische keuzes die we toen hebben gemaakt wel overleefd gebleven”, concludeert Wouter. “En ze pakken ook goed uit als we naar de resultaten kijken.” “Bovendien hebben ze ons goed geholpen bij een tweetal spectaculaire momenten”, vult Mariëlle aan. “Wat is er gebeurd dan?” vraagt Edwin nieuwsgierig.

“Na een maand kregen we de mogelijkheid om een concurrent uit de particuliere markt over te nemen. Die jongens zaten ons steeds dwars met stuntspraken maar ze raakten in financiële problemen en we konden ze toen overnemen voor een zeer aantrekkelijke prijs. In de discussie die we toen hadden hebben we gerefereerd aan de keuze dat we geen groei ambiëerden en we hebben dit dus niet gedaan”, licht Mitch toe. Pascale vult aan: “En dat is achteraf maar goed ook want een andere concurrent heeft wel toegehaakt maar heeft daar vooral veel problemen mee gekocht. Klagende klanten, achterstallige betalingen, niet waargemaakte beloften, enzovoort. Alles wat wij juist nu niet meer wilden in de particuliere markt.” “Het heeft ons, zonder dat we er iets voor hebben gedaan, zelfs meer omzet opgeleverd en we blijven onze sobere lijn trouw”, vult Wouter aan. “Laten we eerlijk zijn”, zegt Mitch, “zonder onze duidelijke keuze tijdens de sessies was de kans groot dat we wel voor de verleiding van de lage prijs waren gevallen en dan hadden wij al die problemen gehad.” “Klopt helemaal”, zegt Erik.

“Het tweede spectaculaire moment is dat we een maand later zelf een aanbod kregen om met een veel grotere jongen te gaan samenwerken”, vervolgt Erik. “Het is een landelijk bekend bedrijf dat ons vooral op bekendheid van merknaam dwarszit bij acquisitie van prospects. Het was vooral voor ons vijven zeer aantrekkelijk: goede salarissen, posities in het MT, noem maar op.” “Waarom hebben jullie het niet gedaan?” vraagt Edwin. “Eigenlijk waren we er vrij snel uit”, zegt Mariëlle. “Onze missie en visie, onze strategische keuzes, onze sterke punten, deze zouden we allemaal moeten opgeven voor geldelijk gewin.” “Als we heel eerlijk zijn dan sprak hun manier van werken ons ook niet aan en we merkten ook dat onze aanpak in de markt meer wordt gewaardeerd dan hun aanpak. Daarnaast zijn we ook nog veel te jong om ons alleen door geld te laten leiden”, vindt Pascale.

“Hoewel minder spectaculair, hebben we ook een paar goede gesprekken gehad met de leverancier van de standaardsoftware. Zij gaan hun software aanpassen en zijn bereid meer op onze lijn van kwaliteit te gaan zitten en geven ons ook wat meer ruimte daarin”, geeft Mariëlle aan. “Kortom, de sessies zijn zeker zinvol geweest.” “We hebben ons echter ook gerealiseerd dat niet alles te plannen is”, reageert Erik. “Hoe gaan jullie nu verder?” vraagt Edwin. “Nou, de keuzes die we hebben gemaakt blijven de komende tijd zeker overeind en volgend jaar kijken we of we zaken moeten aanpassen. Met name de particuliere markt zullen we dan weer onder de loep nemen. Verder gaan we wat meer aandacht besteden aan een aantal interne consequenties, veranderingsprogramma's, persoonlijke ontwikkelingsplannen, gerichte scholing, een aparte unit voor particulieren. Dat soort zaken moeten we de komende tijd meer aandacht geven”, antwoordt Mitch.

“De insteek van contentmarketing naar de zakelijke markt is een goede geweest.” vervolgt Pascale. We zijn eerst begonnen met onze webwinkel maar dat bleek niet slim, teveel verschillende dingen zorgde voor teveel verwarring. We hebben nu een particuliere ingang en een zakelijke ingang voor de webwinkel en op die zakelijke ingang hebben we een extra platform gebouwd waar we onze content kwijt kunnen. We hebben dat in de loop van de tijd ook meer interactief gemaakt want we kregen daar best wel veel reacties op. Dus dat loopt



goed.” Mitch vervolgt: “De reparaties voor particulieren hebben we helemaal losgekoppeld van het kantoor en daar een aantal gestandaardiseerde oplossingen voor bedacht. In tegenstelling tot onze strategische keuzes hebben we daar een aantal partners gezocht die dit volgens onze richtlijnen willen invullen. Staat goed en duidelijk op de site en het aantal klachten is na verloop van tijd aanzienlijk teruggelopen nu we het zelf niet meer hoeven te doen.”

“Kortom, we zien dat het ons zeker heeft geholpen in het maken van keuzes. We beginnen nu zelf ook in te zien hoe we de systematiek van marketingplanning moeten gebruiken. Niet dwangmatig en geforceerd denken dat we hiermee alle problemen kunnen oplossen maar als denkkader gebruiken en de achterliggende filosofie goed toepassen”, vult Pascalle aan. “Maar ik neem aan dat ik namens allen spreek als ik jou heel erg wil bedanken voor jouw ondersteuning tijdens de sessies.” “Dank je”, reageert Edwin. “Dat vind ik leuk om te horen. Het feit dat jullie zelf ook zo enthousiast waren heeft erg geholpen. Ik hoop in de toekomst nog eens van jullie te horen.”