

Aanvullingen & Alternatieven

De 'Aanvullingen & Alternatieven' is een onderdeel van het boek Marketingplanning, 4^e druk, geschreven door Rien Hummel, uitgegeven bij Boom Uitgevers Amsterdam.

Voor elk hoofdstuk geven we hier uitwerkingen van alternatieven en aanvullingen van een aantal behandelde onderwerpen uit het boek. De volgorde van behandeling is hoofdstuk 1 tot en met 6. In het boek worden deze onderdelen aangegeven met de volgende verwijzing: zie ook A&A, gevolgd door een tweecijferig nummer met een punt er tussen. Het eerste cijfer is de hoofdstukaanduiding (voor de hoofdstukken A, B en C is dat dus een letter), het tweede cijfer is het nummer van de A&A in het betreffende hoofdstuk (dus A&A 3.2 komt uit hoofdstuk 3 en betreft de tweede A&A van dat hoofdstuk). De beschrijving van Aanvullingen & Alternatieven heeft als doel om de lezer zich breder te laten oriënteren op de verschillende onderdelen van het marketingplanningsproces, zowel in de theorie als in de praktijk, zodat de lezer beter in staat is om eigen keuzes te maken bij de toepassing van de inhoud van het boek in de praktijk. Daarnaast hebben we sommige onderdelen uit de eerste drie drukken wat korter (of niet meer) weergegeven in de 4^e druk. De uitvoerigere versies uit de voorafgaande drukken zijn dan, als ze voldoende relevant zijn, terug te vinden in één van de A&A's. Als het (grotendeels) ongewijzigd is opgenomen, verwijzen we ook daar naar.

1 Marketingplanning, het strategisch kader

A&A 1.1

Op basis van wel of niet het belang meenemen van de klant en wel of niet het belang van de maatschappij meenemen (marketing 3.0), onderscheiden we hier een aantal type bedrijven:^[1, 2]

	Belang bedrijf	Belang klant	Belang maatschappij
Type 1	JA	NEE	NEE
Type 2	JA	JA	NEE
Type 3	JA	JA	JA
Type 4	NEE	JA	NEE
Type 5	NEE	JA	JA

Type 1 zijn bedrijven die we als niet klantgericht bestempelen. Bij concurrentie van bedrijven die wel klantgericht opereren, krijgen die het waarschijnlijk zeer moeilijk. Type 2 zijn de bedrijven die de belangen van de klant wel serieus nemen, naast hun eigen belang, maar nog niets doen aan marketing 3.0. Type 3 zijn bedrijven die én het belang van de klant én die van de maatschappij en uiteraard ook het eigen belang proberen te behartigen. Type 4 en 5 zijn bedrijven die 'doorslaan' en bij al hun streven naar klantgerichtheid of klantgerichtheid plus maatschappelijke belangen, hun eigen belang uit het oog verliezen of niet voldoende behartigen. Deze bedrijven gaan zo ver voor de klant (en/of maatschappij), dat ze er zelf op verliezen. Dus teveel service, te laag met de prijs, enzovoort, met kans of failliet gaan. Dat kan uiteraard nooit de bedoeling zijn. Dus conclusie, er is helemaal niets mis met het behartigen van de eigen belangen, zolang die (minimaal) van de klant ook voldoende aandacht krijgt. Het meest ideaal type voor de toekomst zien wij in type 3. Ten aanzien van wel of niet de belangen van de klant behartigen verwijzen we ook naar het boek 'Voodoo-marketing' van Ronald Voorn en Jan Dijkgraaf, waar ze ingaan op 'de geheime trucs om consumenten te verleiden'.^[3]

A&A 1.2

De genoemde stappen van het strategische marketingplanningproces zijn min of meer geaccepteerd en komen in die hoedanigheid ook terug in veel boeken over dit onderwerp.^[4, 5] Mintzberg^[6] refereert in dit kader aan de ontwerpschool en noemt daarbij onder andere het boek *Business Policy, text and cases*^[7] van een aantal Harvard-auteurs, waaronder Porter. Het feit dat deze ordening min of meer is

geaccepteerd betekent niet de concrete uitwerking van de verschillende stappen hetzelfde is in elk boek. Zonder daar in detail op in te gaan willen we hier twee voorbeelden als illustratie noemen. Alsem^[5] heeft ervoor gekozen om de SWOT-analyse direct te koppelen met verschillende marketingstrategieën, zonder daarbij een confrontatiematrix te maken. In dit boek doen we dat bewust niet en maken we wel een confrontatiematrix en beperken we ons daarbij tot het helder krijgen van de strategische issues en de uitgangssituatie van de organisatie. Ook kiest Alsem^[5] ervoor om eerst de interne analyse te behandelen, om praktische redenen, en dan pas de externe analyse. Hier kiezen we bewust om dat andersom te doen. Frambach en Nijssen^[4] hebben ervoor gekozen om de missie te bespreken in het onderdeel 'Strategiekeuze' en de behandeling van de marktdefinitie met behulp van het Abell-schema behandelen zij in de marktanalyse, en combineren de afnemersgroepen-as met de afnemersanalyse. In dit boek opteren we voor een behandeling van de missie, visie en marktafbakening in de start van het strategische marketingplanningproces, het strategisch kader, voorafgaand aan de analyses, en deze na de confrontatieanalyse definitief maken. Uiteraard zijn er nog vele andere verschillen en varianten maar het blijven veelal variaties op een algemeen geaccepteerd ordeningsprincipe.

A&A 1.3

Voor een missie zijn allerlei definities te vinden, die min of meer in dezelfde lijn zitten. Een paar ter illustratie. Frambach en Nijssen^[4] hebben het over 'de ambitie en intentie van het topmanagement van de organisatie op basis van de bedrijfshistorie'. Ze zien het als weerspiegeling en concretisering van wat zij noemen de 'grand strategie' en de missie bestaat daarbij doorgaans uit 4 elementen: domein of marktdefinitie, organisatiedoelen en doelstellingen (ambitie), waarden richting werknemers en andere stakeholders en de grondslag van de strategie voor waardecreatie en positionering. Zij gaan daarmee een stap verder dan wij in dit boek als missie zien. Alsem^[5] onderscheidt, op basis van onderzoek in Groot-Brittannië, 4 verschillende soorten missies: de pure missie (langetermijn doelstellingen, gebaseerd op de filosofie van het topmanagement), strategische doelstellingen (welke richting), gekwantificeerde ondernemingsdoelstellingen en definitie van de markt. Alsem ziet een missie als wat een bedrijf nu doet en de visie meer als toekomstgericht. In het boek volgen wij deze insteek van Alsem. Ten slotte noemen we het Ashridge-missiemodel.^[8] Deze bestaat uit vier onderdelen, het doel van de onderneming, de waarden (overtuigingen en principes), gedragsnormen (richtlijnen voor gedrag) en strategie (hoe het doel te bereiken). Ook in deze formulering zitten elementen die wij hier gebruiken maar dit model gaat ook een stap verder dan waarvoor wij hier in dit boek hebben gekozen.

A&A 1.4

Een goed geformuleerde missie kan als bindmiddel dienen in een bedrijf. Naast een missie wordt ook het begrip *shared value* wel eens genoemd als bindmiddel in een organisatie (zie ook het 7S-model van McKinsey in hoofdstuk 3). *Shared value* betekent gedeelde of gemeenschappelijke waarde. Een missie kan die rol vervullen. Er zijn ook andere mogelijkheden om iets gemeenschappelijks te ontwikkelen als bindmiddel. In de praktijk creëren sommige bedrijven een 'gemeenschappelijke vijand', bijvoorbeeld de grootste concurrent. Een bekend voorbeeld komt uit de markt van autoverhuur in Amerika. Hertz was daar verreweg de grootste en Avis was tweede op grote afstand. Op een gegeven moment kwam Avis echter met de slogan 'We are only second, so we try harder' waarmee veel marktaandeel werd gewonnen.^[4] Een andere ontwikkeling die het zelfde nastreeft is *internal branding*.^[9] Dus een merk van een organisatie hoeft niet alleen gericht te worden op de externe omgeving maar kan ook als een intern bindmiddel dienen.^[5, 9] Een laatste methode voor bindmiddel die we hier behandelen is *Het Gouden Cirkels Model* van Simon Sinek.^[10] Dit model gaat uit van drie cirkels. De buitenste cirkel is de wat-vraag, de middelste cirkel is de hoe-vraag en de binnenste cirkel is de waarom-vraag. Het model werkt van binnen naar buiten en begint dus met de waarom-vraag en dat kan weer als bindmiddel dienen in een organisatie: waarom doen we wat we doen (wat) en waarom op deze manier (hoe).

Al deze varianten op een missie en/of *shared value* zijn hier vooral als intern onderdeel benoemd maar desgewenst kunnen deze invullingen voor een missie of *shared value* ook bijdragen aan de

gewenste *positionering* (hoe klanten het merk/organisatie zien in relatie tot andere merken). Vanuit deze insteken kan namelijk een *identiteit*^[5, 10] worden afgeleid (wie willen we zijn) en vanuit het inside-out denken (zie daarvoor hoofdstuk 4 en 5 en ook A&A 1.8, 3.2, 3.4, 3.12, 4.10 en 5.18) kan een identiteit sturend zijn voor hoe een bedrijf of merk door de (potentiële) afnemers gezien wil worden.

A&A 1.5

Vergelijkbaar als met een missie bestaan ook voor de visie verschillende definities. Frambach en Nijssen^[4] zien een visie als een meer specifiekere invulling van de ambitie en identiteit van het bedrijf. Alsem^[5] ziet een visie als wat de onderneming in de toekomst wil bereiken (en deze invulling hebben wij hier ook gekozen). Het is dan meer de ambitie, de droom en het toekomstperspectief wat ook motiverend kan werken voor de werknemers in een organisatie. Rustenburg (en anderen)^[11] gaan bij visie uit van drie componenten, de fundamentele reden waarom een organisatie bestaat, de cultuur, normen, regels en waarden én de missie. Dus het interessante van deze insteek is dat zij de missie als onderdeel zien van de visie. Een visie geeft aan wat een bedrijf nu en op lange termijn wil zijn, welke afnemers ze daarbij wil bedienen en welke filosofie, waarden en normen ze er op na houdt. Concluderend stellen we dat de definities van missie en visie zeker onderling verschillen maar dat ze bij elkaar opgeteld toch wel weer enigszins bij elkaar samenkomen dan het op het eerste gezicht lijkt. Dan is een verschil nog een kwestie van hoe ver een missie en/of visie gaat (wel of niet doelstellingen, wel of niet strategie).

A&A 1.6

Frambach en Nijssen^[4] vinden dat de combinatie van de drie dimensies het uiteindelijke product moet opleveren; daarom is het volgens hen conceptueel onjuist om concrete producten te noemen op de afnemerstechnologie-as. Producten zijn dan van een hogere orde dan de andere dimensies. Daarnaast vinden zij dat door hun keuze het model wint aan dynamiek die ontstaat door de opkomst en ondergang van bepaalde technologieën. Denk bijvoorbeeld aan de overgang van analoge naar digitale technieken bij geluids- en beeld dragers. Het opent de deur naar nieuwe producten. De cd en de dvd zijn hier voorbeelden van. De methode van Frambach en Nijssen lijkt dus minder star dan de methode die Alsem^[5] en wij gebruiken (het noemen van concrete producten op deze as); de producten zijn namelijk nog niet ingevuld. Zij kennen alleen de afnemersgroepen, hun behoeften en de technologieën om daar op in te spelen. De ervaring leert overigens dat het concept op zich redelijk helder en duidelijk is (het laat zich goed uitleggen), maar dat de toepassing voor een specifieke case of organisatie vaak als complex wordt ervaren.

A&A 1.7

Verschillende boeken gebruiken het begrip 'strategische groep'.^[4, 5] Afgeleid van de definitie van het NIMA^[12] is een strategische groep een verzameling organisaties die onder andere (lees: deels) via dezelfde strategie haar doelstellingen wil realiseren (voor de exacte definitie verwijzen we naar het NIMA-Lexicon zelf). Voor het eigen bedrijf kan dit dus worden beschouwd als de groep directe concurrenten. Een bredere kijk op een strategische groep ontstaat door een relatie te leggen met het Abell-schema. Dan zou een strategische groep gedefinieerd kunnen worden als *alle* concurrenten die zich op de geformuleerde afnemersbehoeften van de geformuleerde doelgroepen richten, met behulp van de geformuleerde producten. Het zijn dan de tegenspelers die een bedrijf tegenkomt in zijn gedefinieerde markt. Het is dan breder dan de definitie van het NIMA (vergelijkbare strategie), omdat niet alle concurrenten gekozen hoeven te hebben voor dezelfde strategie. In dit boek gaan we meer uit van de definitie van het NIMA.

A&A 1.8

Marktafbakening is geen eeuwigdurend, vast gegeven. In die zin zijn de gedachten van Hamel en Prahalad^[13] verfrissend. Een belangrijk aspect van hun visie is het zogenaamde 'inside-out' denken (zie ook hoofdstuk A, Marketing als functie). Zij beschouwen markten en hun grenzen *niet* per definitie

als gegeven. Hun advies is om kerncompetenties (zie ook hoofdstuk 3) behalve voor het inspelen op bekende externe ontwikkelingen, indien mogelijk ook te gebruiken om markten te herdefiniëren, waardoor nieuwe markten kunnen ontstaan. Inside-out denken gaat dus verder dan het benutten van bestaande en nu bekende mogelijkheden in de externe omgeving; kerncompetenties kunnen ook nieuwe, nu nog onbekende mogelijkheden in de externe omgeving creëren. In dit boek zien we de gedachte van Hamel en Prahalad als een uitdaging voor organisaties. Interessant daarbij is dat Hamel en Prahalad er onder andere van uitgaan dat het verleden ook deels moet worden vergeten om juist open te staan voor nieuwe mogelijkheden in de toekomst.^[13] Dit lijkt in tegenspraak met het eerder genoemde doel om juist te leren van de ervaringen het verleden (zie ook hoofdstuk B op de website). Dit is echter niet zo. We gaan er hier van uit dat er nog genoeg ruimte voor verbetering is bij de meeste bedrijven om het leren van ervaringen zinvol te laten zijn (Hamel en Prahalad wijzen dit ook niet af maar noemen terecht een aantal valkuilen, zie ook hoofdstuk C op de website). Naast leren van ervaringen, dienen bedrijven daarnaast ook open te staan voor nieuwe ideeën waarbij juist het loslaten van ervaringen uit het verleden zinvol kan zijn. Voor meer informatie over het inside-out denken verwijzen we ook naar Frambach en Nijssen^[4] en hoofdstuk 4 van het boek (waar ook de verschillende bronnen expliciet worden genoemd).

A&A 1.9

Sommige boeken^[14] hanteren andere indelingen voor het weergeven van verschillende niveaus van producten, maar het zijn eigenlijk allemaal variaties op de indeling die we in dit boek gebruiken. Alle indelingen lopen van *grofmazig* naar meer *verfijnd*. De precieze indeling hangt af van de precieze definities van de begrippen. Dit is niet bezwaarlijk, zolang de definities maar duidelijk zijn en de toepassing consistent gebeurt. Een indeling van verschillende productniveaus waar op het hoogste niveau 'behoefte' wordt genoemd,^[14] ondersteunen we in dit boek echter niet. Juist het Abell-schema laat zien dat elk 'product' of 'productgroep', op welk niveau dan ook, gekoppeld moet worden aan afnemersbehoeften en dus niet als productgroep zelf gezien moet worden. In dit boek trekken we de conclusie dat we dan praten over twee verschillende dingen: de afnemersbehoeften aan de ene kant en de producten (al dan niet met de bijbehorende technologieën om in die behoeften te voorzien) aan de andere kant. Afnemersbehoeften in hetzelfde rijtje plaatsen als assortiment, productgroepen, producten, productvarianten en artikelen maakt de materie minder duidelijk en dat vinden we in dit boek ongewenst.

A&A 1.10

De begrippen product-marktcombinatie (PMC) en product-markt-technologiecombinatie (PMTc) lijken logisch gekoppeld te kunnen worden met het Abell-schema. Hierin wordt een markt echter gedefinieerd aan de hand van afnemersgroepen, hun behoeften en de producten (of bijbehorende technologieën) om in die behoeften te voorzien. In die zin lijkt de M in PMC of PMTC onjuist, want de markt is in het Abell-schema juist de combinatie van producten en afnemersgroepen en hun behoeften. Bij de begrippen PMC en PMTC is het dan logischer om in plaats van de M van markt de D van doelgroep te gebruiken. Met markt wordt hier overigens vaak afnemersgroepen bedoeld^[5] maar zuiverder zou zijn: PDC, product-doelgroepcombinatie (wat dan weer een markt zou zijn). Ook de P kan leiden tot enige discussie. P is logisch als gekozen is voor producten of productgroepen op de afnemerstechnologie-as.^[5] Bij de keuze voor technologieën op deze as^[4] zou T logischer zijn. PT past dan logischer bij de suggestie om producten te koppelen met de bijbehorende technologie. Frappant in alle afkortingen is dat de afnemersbehoeften niet expliciet worden benoemd. Deze zitten waarschijnlijk al besloten in de afnemersgroepen, daarom zou de toevoeging B van behoeften logisch lijken. Hoewel het begrip PMC meest ingeburgerd is, lijkt de materie beter weergegeven te worden door de afkorting PTDBC: Product(groep)en-Technologieën-Doelgroepen-Behoeften Combinaties. Als we de technologieën hiervan loskoppelen en niet meenemen, komen we op PDBC.

A&A 1.11

Wat wij kloven hebben genoemd is gebaseerd op wat Frambach en Nijssen probleemdefiniëring of strategische problemen noemen. In hun 5^e druk gaan Frambach en Nijssen^[4] uit van de volgende soorten strategische problemen: manifest en urgent, manifest maar minder urgent en potentiële problemen. De eerste soort wordt getypeerd als herkenbare mismatches tussen de interne en externe omgeving. De tweede soort wordt gekoppeld aan de structurele interne fouten. Vaak is dit minder urgent dan de eerste soort, zeker als de externe omgeving het interne probleem niet versterkt. De derde soort is nu nog niet manifest (dus potentieel) en dus nog niet direct herkenbaar. In onze ogen is deze driedeling vergelijkbaar als de gehanteerde indeling, afkomstig van eerdere drukken van dezelfde auteurs. Urgent en minder urgent zien we dan gerelateerd aan grote (urgent of kleine (minder urgent) kloof en potentieel en manifest was al terug te vinden in de vorige drukken. Alleen potentieel is niet verder uitgewerkt in groot (urgent) en klein (minder urgent).

2 De externe analyse

A&A 2.1

In dit boek maken we bij de externe ontwikkelingen bewust onderscheid in kansen (positief) en bedreigingen (negatief). Een onderscheid in relevante en minder relevante kansen en bedreigingen maken we (nog) niet in hoofdstuk 2. In hoofdstuk 4, de confrontatieanalyse, werken we wel de relevantie van de verschillende kansen en bedreigingen uit met behulp van weegfactoren. De keuze in dit boek is niet de enige manier om de externe ontwikkelingen te duiden. Er zijn ook andere keuzes mogelijk. We noemen er drie. Wissema^[15] splitst de externe ontwikkelingen (door hem 'externe krachten' genoemd) expliciet op in 'drijvende krachten' en 'randvoorwaarden'. Het spreekt voor zich welke van de twee voor een bedrijf het meest relevant worden geacht. In andere boeken, onder andere in die van Johnson en Scholes,^[16] wordt er geen expliciet onderscheid gemaakt tussen kansen en bedreigingen maar wordt uitgegaan van het meer algemene en meer neutrale begrip 'key issues in the environment', waarin, vertaald naar de methodiek behandeld in dit boek, zowel kansen als bedreigingen onder kunnen vallen zodat de discussie of het nu een kans of bedreiging, die deels toch subjectief is, wordt voorkomen. Naast deze twee varianten onderscheiden we nog een derde variant met drie type externe ontwikkelingen. Allereerst de bekende kansen en bedreigingen en als derde groep die externe ontwikkelingen die zowel voldoen aan de definitie van kans (als we er op in zouden spelen positief effect....) als bedreiging (als we er niets aan zouden doen negatief effect.....) die we K/B noemen. De eerder genoemde kansen zijn dan alleen die ontwikkelingen die ook 100% kans zijn en dus nooit negatieve effecten met zich meebrengen en de eerder genoemde bedreigingen zijn dan ook 100% bedreiging, dus daar kunnen nooit positieve effecten uit voortkomen. Naast deze twee uitersten hebben we dan die derde groep, de K/B, die beide effecten in zich hebben en eigenlijk tussen beide uitersten in komt te staan.

A&A 2.2

Het ondersteunen/versnellen (sterktes) en tegenwerken/vertragen (zwaktes) kan op dit moment al een tijd bezig zijn of nu op het punt staan te gebeuren, maar ook pas in de nabije of zelfs verre toekomst mogelijk realiteit worden. Dit houdt dus in dat het effect op de realisatie van de doelstellingen gekoppeld kan zijn aan het verleden (de effecten zijn al een tijd merkbaar), heden (de effecten kunnen nu merkbaar worden of zijn nu net merkbaar) of toekomst (de effecten zijn pas op korte of lange termijn merkbaar). Een kans die al wordt benut op het moment van de analyse kan dus nog verder (vaker, intensiever, sneller) worden benut. Het niet tegengaan van een bedreiging kan ook betekenen dat die al wordt tegengestaan maar dat het tegengaan niet verder gaat dan het nu is, waardoor de bedreiging gewoon een bedreiging blijft. In hoofdstuk 4, de confrontatieanalyse gaan we verder in op deze verschillende *momenten* van het effect en de betekenis daarvan voor de te maken keuzes. We gaan er in de hoofdstukken 2 en 3 van uit dat het (mogelijke) effect in de nabije toekomst plaatsvindt of kan plaatsvinden. Wat in het verleden is gebeurd en daar ook is afgehandeld/afgelopen/beëindigd is niet (meer) relevant. Dus het moet nu, of in de nabije tot en met verre toekomst plaatsvinden om

nog relevant te zijn. Of het dan nu of in het verleden is gestart maakt dan voor de relevantie niet echt uit, zolang het nu (of in de al dan niet nabije toekomst) ook nog maar speelt.

A&A 2.3

In paragraaf 2.1.4 wordt kort ingegaan op een aantal complicerende factoren van de externe analyse en hoe hiermee om te gaan. We geven hier, bijna letterlijk uit de 3^e druk,^[20] een iets uitvoeriger, deels overlappende, uiteenzetting van deze complexiteit (waarbij we SWOT-analyse steeds hebben aangepast in confrontatieanalyse).

Twee effecten

De meest lastige situatie bij het toetsen is als bij niet reageren op een externe ontwikkeling er een negatief effect op de realisatie van de doelstellingen waarschijnlijk is (= bedreiging) en bij wel reageren een positief effect op de realisatie van de doelstellingen (= kans) aannemelijk is. Dit houdt in dat één ontwikkeling volgens deze toets zowel een kans als een bedreiging kan zijn. Een voorbeeld ter illustratie.

Stel, klanten in een bepaalde markt willen steeds vaker hun aankopen online doen. Dit is een externe ontwikkeling, dus een kans, bedreiging of neutraal. Stel dat een bedrijf in deze zelfde markt deze beschrijving toetst aan de definities van kans en bedreiging, dan geeft dat het volgende:

- Als het bedrijf er niets aan doet is het aannemelijk dat bestaande klanten overstappen naar concurrenten die wel online aankoopmogelijkheden hebben. Het bedrijf verliest daardoor klanten en daarmee waarschijnlijk omzet wat een negatief effect heeft op de realisatie van haar doelstelling (= bedreiging).
- Als het zelfde bedrijf er wel op in zou inspelen (bijvoorbeeld door een webwinkel te beginnen naast haar bestaande kanalen) zou ze niet alleen haar bestaande klanten houden maar ook nieuwe klanten mogen verwelkomen van die concurrenten die deze online-aankoopmogelijkheden niet hebben. Daardoor zou ze waarschijnlijk meer producten verkopen waardoor de omzet toe zal nemen wat een positief effect heeft op de realisatie van haar doelstelling (= kans).

We bevelen hier sterk aan om een externe ontwikkeling altijd te benoemen of als een kans of als een bedreiging (of als neutraal) maar nooit voor beide tegelijk te opteren. Dit laatste vinden we onwenselijk omdat het niet bijdraagt aan de duidelijkheid die wij hier voorstaan.

Subjectiviteit

Ondanks de relatie met de gekozen doelstellingen is het geven van een waardeoordeel in de vorm van een kans of bedreiging praktisch altijd *subjectief*. Dit komt doordat de toets bijna altijd in de toekomst ligt (... zouden inspelen ... zou de realisatie ...). We kunnen de uitkomst van de toets op het moment van de analyse daarom niet met 100 % zekerheid vaststellen, het moet immers nog gebeuren. Er is dus veelal sprake van een 'als ... dan ...' (what-if)-toets. Ondanks de relatie met doelstellingen hangt het antwoord op de toets hierdoor ook mede af van de persoon die de analyse uitvoert en zijn *inschatting* van de *mogelijke* effecten. Wat de één als een kans ziet, ziet de ander als een bedreiging.

Internet is een voorbeeld waar verschillende personen verschillende inschattingen van effecten kunnen maken. Sommige vertalen de waarde vrije beschrijving 'het toenemende gebruik van internet door particulieren' in een bedreiging, bijvoorbeeld omdat ze bang zijn dat klanten gemakkelijker prijsvergelijkingen kunnen maken en het eigen bedrijf niet echt lage prijzen heeft. Zij redeneren wellicht dat het toenemende gebruik van internet het negatieve prijsverschil met de concurrentie zichtbaarder maakt waardoor zij, zonder tegenreactie, klanten kunnen verliezen. Het zichtbare prijsverschil zou dan klanten stimuleren om over te stappen naar de concurrent. In deze redenering is het aannemelijk dat het mogelijk verlies van klanten de realisatie van één of meer doelstellingen tegenwerkt, waardoor de conclusie is te trekken dat het toenemende gebruik van internet een 'bedreiging' is.

Aan de andere kant is exact dezelfde waarde vrij externe ontwikkeling 'het toenemende gebruik van internet door particulieren' te vertalen als kans, bijvoorbeeld omdat ze internet als een relatief goedkoop en effectief kanaal zien om nieuwe markten te bereiken en klanten blijkbaar bereid via internet zaken te doen met bedrijven die ze persoonlijk niet kennen. Wellicht heeft dit bedrijf ambitieuze doelstellingen en richt het zich op het ontwikkelen van nieuwe markten. Het redeneert wellicht dat het aantrekken van nieuwe klanten uit nieuwe markten juist wordt vergemakkelijkt door het toenemende internetgebruik. Hierdoor is het aannemelijk dat, indien het hier gericht op inspeelt, het bedrijf nieuwe klanten via het internetkanaal mag begroeten. Als we aannemen dat het winnen van nieuwe klanten de realisatie van de doelstellingen ondersteunt, is in deze redenering de conclusie te trekken dat het toenemende gebruik van internet juist een 'kans' is.

Het verschillend inschatten van welke van deze twee mogelijke effecten het meest zichtbaar gaat worden kan deels ondervangen worden door het uitvoeren van onderzoek. Onderzoek kan in dit voorbeeld laten zien hoeveel mensen daadwerkelijk hun keuzes laten afhangen van prijsvergelijkingen via internet en hoeveel mensen bereid zijn zaken te doen via dit medium zonder het bedrijf in kwestie vooraf te kennen.

Complexe relatie

Naast de subjectiviteit in het schatten van mogelijke effecten ontstaan bovengenoemde verschillen deels ook doordat de doelstellingen en de (interne) keuzes van het ene bedrijf verschillen van die van het andere bedrijf. De relatie tussen een externe ontwikkeling en de realisatie van doelstellingen is vaak een complexe. Mogelijke oorzaken hiervoor zijn:

- Een externe ontwikkeling heeft zowel effect op doelstelling A als op doelstelling B. Als dit voor doelstelling A een positief effect is, mits het bedrijf er iets mee doet, dan is het waardeoordeel 'kans' op zijn plaats. Als dit voor doelstelling B een negatief effect is, mocht het bedrijf geen gepaste tegenactie ondernemen, dan is het waardeoordeel 'bedreiging' op zijn plaats.

Een organisatie die tegen de grenzen van haar maximumcapaciteit opereert, heeft zowel als doelstelling 'omzetverhoging' als 'kostenbeheersing'. Stel, de externe ontwikkeling is 'een explosief groeiende vraag' en het scenario voor zowel een kans (doelstelling omzetverhoging) als een bedreiging (doelstelling kostenbeheersing) is geschetst. Wil het bedrijf namelijk voldoen aan de groeiende vraag, dan is het aannemelijk dat ze moet investeren om haar productiecapaciteit te verhogen en dat gaat gepaard met extra kosten (onder andere extra afschrijvingskosten van de nieuwe machines).

- Een externe ontwikkeling heeft verschillende effecten op één doelstelling. Als het eerste effect op doelstelling A een positief effect is, mits het bedrijf er iets mee doet, dan is het waardeoordeel 'kans' op zijn plaats. Als het tweede effect voor doelstelling A een negatief effect is, mocht het bedrijf geen gepaste tegenactie ondernemen, dan is het waardeoordeel 'bedreiging' op zijn plaats.

De hiervoor besproken externe ontwikkeling van 'het toenemende gebruik van internet door particulieren' is daar een voorbeeld van door het te combineren met de doelstelling: stijging van het aantal klanten. Aan de ene kant, door de prijsvergelijkingen, kan het een negatief effect hebben op de realisatie van deze doelstelling van het stijgende aantal klanten. Aan de andere kant kan internet door het eenvoudig bereiken van nieuwe markten juist een positief effect hebben hierop.

De aanpak om deze complexiteit op te lossen is de externe ontwikkelingen meer in detail en explicieter uit te schrijven en indien nodig te *splitsen* in meerdere externe ontwikkelingen.^[4, 17] Dus alleen 'internet' als kans of bedreiging betitelen, of nog erger: tegelijkertijd als kans én bedreiging, is veel te vaag en daarom ongewenst. Formuleren als 'het toenemende gebruik van internet door particulieren' is al een stuk beter maar gegeven hiervoor beschreven problematiek nog niet goed genoeg.

Uitgaande van hiervoor genoemde voorbeelden is het beter deze ontwikkeling als volgt in twee aparte ontwikkelingen meer in detail te formuleren:

- het toenemende vergelijken van prijzen op internet door particulieren waardoor klanten eenvoudiger keuzes kunnen maken op basis van prijs, met het risico dat, zonder tegenmaatregelen, bestaande klanten sneller overstappen naar lager geprijsde aanbieders en nieuwe klanten niet naar onze hoger geprijsde organisatie worden getrokken (-> bedreiging);
- de toenemende acceptatie van particulieren om via internet klant te worden van organisaties die ze nog niet kennen. Als de organisatie hier op inspeelt zijn klanten eerder bereid zaken te doen waardoor nieuwe afnemers in nieuwe markten relatief snel, goedkoop en gemakkelijk bereikbaar zijn en bereid zijn klant te worden (-> kans).

We schrijven hier één, te breed en te vaag omschreven, externe ontwikkeling, waarvan het niet duidelijk is of het nu een kans of bedreiging is, niet alleen specifiek en meer in detail uit, maar splitsen het ook op in twee (in dit voorbeeld), of desnoods in meer, externe ontwikkelingen die wel goed zijn te benoemen als kans of bedreiging (of neutraal). Als ondanks specifiek en meer in detail uitschrijven nog steeds de conclusie geldt dat één externe ontwikkeling zowel voldoet aan de definitie van een kans als aan die van een bedreiging, vormt dat de spreekwoordelijke uitzondering om één ontwikkeling zowel als kans en als bedreiging op te nemen. Aanbevolen wordt om het mogelijk effect te koppelen aan de externe ontwikkeling waardoor de 'dubbele rol' van deze ontwikkeling duidelijk wordt.

Bij het hiervoor genoemde voorbeeld van de explosief groeiende vraag was er geen sprake van twee of meer externe ontwikkelingen, maar toch waren verschillende conclusies mogelijk. Het uitschrijven van deze externe ontwikkeling leidt in dit voorbeeld tot één kans én één bedreiging. Gekoppeld aan het mogelijke effect geeft dat hier uitgangssituatie:

- Een explosief groeiende vraag waardoor we, als we erop zouden inspelen, meer producten kunnen verkopen (-> kans).
- Een explosief groeiende vraag waardoor we, als we geen tegenmaatregelen nemen, over de grenzen van de maximumcapaciteit moeten opereren waardoor de kosten zullen stijgen (-> bedreiging).

Wederzijdse beïnvloeding

Een externe ontwikkeling die voor elke organisatie gelijk is, hoeft dus niet voor elke organisatie dezelfde gevolg(en) of consequentie(s), dus hetzelfde waardeoordeel, te hebben. Het waardeoordeel over een externe ontwikkeling hangt sterk af van de doelstellingen van het bedrijf. Zoals uit het voorbeeld van de marktgroei blijkt hangt het waardeoordeel ook af van de *interne situatie*, de sterktes en zwaktes, van het bedrijf.

Zo is de externe ontwikkeling 'marktgroei' voor een bedrijf dat tegen haar grenzen van haar productiecapaciteit opereert eerder een bedreiging dan een kans. Een ander voorbeeld is het 'toenemend belang van een snellere levertijd bij afnemers'. Deze externe ontwikkeling wordt waarschijnlijk door een organisatie die slecht scoort op levertijd vertaald naar een bedreiging. Een organisatie die daarentegen goed scoort op levertijd zal deze zelfde ontwikkeling waarschijnlijk vertalen in een kans.

Deze voorbeelden laten zien dat naast de doelstellingen ook de sterktes en zwaktes mede bepalend zijn of een externe ontwikkeling als kans of bedreiging wordt ervaren. *Dus de uitkomsten van de externe analyse worden beïnvloed door de uitkomsten van de interne analyse.*^[17] Het omgekeerde geldt echter ook (dus of iets als sterk of zwak wordt beschouwd is mede afhankelijk van de externe analyse).

Nu wordt het ook duidelijk waarom we zo in detail ingaan op de analysestap. Er zitten namelijk zo veel haken en ogen aan de analyse (de uitkomst van de toets ligt in de toekomst besloten, de complexe relatie met doelstellingen en de interne sterktes en zwaktes, de manier van verwoorden en het niet ontkomen aan persoonlijke subjectiviteit), dat bij het ontbreken van een gedegen analyse grote twijfel mag worden uitgesproken of de kansen en bedreigingen wel de juiste zijn. Als deze niet goed (genoeg) zijn, dan zal het duidelijk zijn dat deze fouten doorwerken in de volgende stappen van het

marketingplanningsproces met als mogelijk resultaat verkeerde keuzes, verkeerde activiteiten en tegenvallende resultaten.

We adviseren daarom bij het proces van analyse opmerkingen als ‘vanzelfsprekend is dit een ...’, ‘natuurlijk is dit een ...’, ‘uiteraard is dit een ...’, ‘het spreekt voor zich dat dit een ...’, ‘ik vind dat...’, ‘ik denk toch dat we’ en ‘ik ben er echt van overtuigd dat ...’ enzovoort, altijd te wantrouwen. De praktijk leert namelijk dat *echte* kansen en bedreigingen lang niet altijd zo vanzelfsprekend zijn en niet altijd synchroon hoeven te lopen met iemand zijn persoonlijke, meer subjectieve, kijk daarop. Juist stap 2, de toets van de beschrijving van een externe ontwikkeling aan de definitie van kans en/of bedreiging, is daarin essentieel. Het dwingt namelijk tot het relateren van de neutrale en zo feitelijk mogelijke beschrijving van de externe ontwikkeling aan het mogelijke effect op de doelstelling(en) van een bedrijf. Het bovenstaande geldt overigens ook voor de interne analyse en de daaruit voortvloeiende sterktes en zwaktes.

De mogelijk vele kansen en bedreigingen die uit de externe analyse kunnen komen, vormen input voor de confrontatieanalyse (zie hoofdstuk 4). Uit praktisch oogpunt zijn ongeveer vijf kansen en vijf bedreigingen een bovengrens. De kunst is dan om de *belangrijkste* kansen en bedreigingen te selecteren uit de hele externe analyse. We lopen nu een aantal aandachtspunten voor het maken van een externe analyse kort langs.

Aggregatieniveau

Het eerste punt van aandacht betreft het *aggregatieniveau*. Als we naar figuur 2.1 kijken, lijkt het of de externe analyse, via de confrontatieanalyse, alleen input oplevert voor *strategische* keuzes. Dat is echter niet het geval. De externe analyse heeft, via de confrontatieanalyse, allereerst invloed op de strategische keuzes op organisatieniveau. Deze moeten worden vertaald naar strategische, tactische en operationele marketingkeuzes en die weer naar de uitvoering.^[4, 5] Zo levert de externe analyse dus ook, zij het indirect, input voor de strategische, tactische en operationele planning voor de marketingfunctie, en zelfs voor de uitvoering van marketingactiviteiten.

Externe ontwikkelingen kunnen echter consequenties hebben voor zowel de korte termijn als de lange termijn. Het tijdelijk openbreken volgende maand van de straat vanwege herstelwerkzaamheden aan het riool heeft zeker een kortetermijneffect op één of meer doelstellingen. De vergrijzing van de Nederlandse bevolking heeft daarentegen haar effect op de iets meer langere termijn. Wij adviseren om in één confrontatieanalyse externe en interne ontwikkelingen op ongeveer hetzelfde aggregatieniveau te houden, namelijk het meer strategische niveau. Toch kunnen externe ontwikkelingen die alleen op korte termijn effect hebben zeker ook relevant zijn. Een oplossing hiervoor is om voor het tactische en operationele marketingplan één of meerdere extra aanvullende en verdiepende externe analyses uit te voeren. Deze zijn dan van een ander aggregatieniveau, dan de externe analyse die voor de strategische organisatiekeuzes wordt gebruikt. Deze analyses kunnen dan dienen als een verdieping en, daar waar nodig, een verbreding.^[18]

Ontwikkeling of gegeven?

Het tweede aandachtspunt betreft de vraag of een externe ontwikkeling ook een gegeven (in de betekenis van statisch of niet-dynamisch) kan zijn. Volgens de hiervoor gegeven definities zijn kansen en bedreigingen *ontwikkelingen*. Dit betekent dat het om veranderingen gaat. Voorbeelden van veranderingen zijn een *toenemend* aantal concurrenten, een *afnemend* aantal klanten, een *dalend* besteedbaar inkomen en een *stijgend* marktaandeel voor een concurrent. In de externe analyse kan een ontwikkeling echter ook als een *gegeven* worden gezien, dus als iets wat niet verandert.^[17] Omdat het begrip ‘gegeven’ ook is te interpreteren als data of een feit, gebruiken we hier als tegenhanger van het begrip ‘ontwikkeling’ het begrip ‘onderdeel’. Dit is een situatie in de externe omgeving die niet verandert maar wel een kans of bedreiging kan betekenen. Dus, een concurrent die vorig jaar een belangrijke bedreiging vormde, kan dat ook nu weer zijn, al heeft zich bij hem geen enkele verandering voorgedaan. Als we vanaf hier praten over externe ontwikkelingen, kunnen we daar zowel *ontwikkelingen* (dynamisch) als *onderdelen* (niet dynamisch) mee bedoelen.

Aannames of feiten?

Het derde aandachtspunt betreft het onderscheid in aannames (of verwachtingen) en feiten.^[18, 19] Toekomstige ontwikkelingen zijn altijd aannames, we weten immers niet zeker of ze uitkomen. Bij een extern onderdeel of ontwikkeling van dit moment of uit het verleden kan het gaan om zowel een aanname (we denken dat ...) als een feit (het is ... of het was ...). Bij het nemen van beslissingen is dit onderscheid essentieel. Beslissingen genomen op basis van aannames geven vaak nog minder zekerheid over de te verwachten resultaten daarvan dan beslissingen die wel genomen zijn op basis van feiten. Aannames zijn vaak onvermijdelijk maar moeten dan wel zo goed mogelijk worden ingeschat, hoewel dit geen garantie is dat de aanname ook werkelijkheid wordt. Dat het geen zekerheid biedt is op zich niet zo heel erg, als het voor alle partijen maar 100 % transparant is wat de betrouwbaarheid is van de informatie op basis waarvan keuzes worden gemaakt.^[18]

Het spreekt daarbij voor zich dat, hoewel het niet 100 % feitelijk zeker hoeft te zijn, de beschrijving van de externe ontwikkeling in de kern wel zo *volledig* en *correct* mogelijk moet zijn om een goede externe analyse uit te voeren. Bij een verwachte dalende vraag moet dus niet, tegen beter weten in, een stijgende vraag worden opgevoerd omdat dat beter uitkomt. Als een bedrijf het echt niet weet, is het beter geen invulling te geven dan maar een slag in de lucht te doen op basis van 'onderbuikgevoel' of 'wishfull thinking'. Liefst hebben we overigens dat het bedrijf wel een poging onderneemt om (deels) achter deze informatie te komen.

A&A 2.4

Van het DESTEP model bestaan verschillende varianten met steeds een net even andere ordening. De variant is het D-STEP-model (zie 1^e en 2^e druk).^[20] Dit is het zelfde als DESTEP met als toevoeging dat de E voor de Ecologische factoren hoort bij de P van Politiek. Sommige vatten het model weer samen als DEPEST;^[21] hier is alleen de volgorde anders dan bij DESTEP. Een andere variant is het DRETS-model:^[22, 23] demografische, regulerende, economische, technologische en sociale factoren. De volgende variant die we noemen is het PESTEL-model.^[24] De extra E staat dan voor Environmental (vergelijkbaar met ecologisch) en de L staat voor Legal (vergelijkbaar met juridisch). Ook een variant is het PEST-model,^[16] die bestaat uit Political, Economic, Social en Technological. De laatste variant die we noemen is STEEP,^[25] de letters staan hier achtereenvolgens voor Sociaal, Technologisch, Economisch, Ecologisch en Politiek/Wettelijk.

A&A 2.5

We geven hieronder een korte bloemlezing van een paar recente (2015) ontwikkelingen uit de macro-omgeving die een kans of bedreiging kunnen zijn voor bepaalde bedrijven.^[26]

Als gevolg van invoering van het praktijkexamen voor bromfietsen in 2010 verliest de bromfiets steeds meer terrein bij het jongeren segment (terwijl bij de ouderen, 50+, er sprake is van een toename). Dit betreft de P van Politiek en heeft direct effect voor de leveranciers van bromfietsen

In 2015 komt het bericht dat leegloop dreigt voor veel peuterspeelzalen als over twee jaar de kinderopvangtoeslag zou vervallen als één van de ouders niet werkt. Het plan is om alle opvangvormen vanaf 2018 onder de Wet Kinderopvang te laten vallen waardoor peuterspeelzalen aan de zelfde regels moeten voldoen als kinderdagverblijven. Dit betreft de P van Politiek en heeft direct effect voor de peuterspeelzalen.

In de Nederlandse muziekindustrie is een ontwikkeling te zien dat de muziekindustrie het steeds meer moet hebben van streamingdiensten zoals Spotify, enzovoort (in 2014 een stijging van 17,2% naar 43,7 miljoen euro). De inkomsten uit downloads en fysieke producten daalden. Downloads met 10% naar 14 miljoen euro en fysieke producten met 8,9% naar 69,4 miljoen omzet, waarbij vinyl, de grammofoonplaat, een stijging liet zien van 7 naar 8 miljoen, geschat. Beide ontwikkelingen (groei streaming, afname downloads en fysieke producten) lijken aan elkaar gerelateerd te zijn. Dit betreft de T van Technologie en heeft direct effect op leveranciers van fysieke muziekproducten.

‘Halvering van aantal tankstations aanstaande’ is een kop van een artikel waar wordt aangegeven dat de omzet van benzine steeds minder wordt wat de omzet onder druk zet. De dalende omzet (in 2014 6,6% minder benzine, diesel en autogas dan 2013) wordt gekoppeld aan de ontwikkeling dat auto's steeds zuiniger worden. Dit betreft de T van Technologie (zuiniger auto's) en heeft direct effect op de aanbieders van benzine, diesel en autogas.

De verkopers van tuinartikelen hebben in begin 2014 (januari en februari) ongeveer 5% meer omgezet dan in dezelfde maanden van 2013. In 2013 daalde de omzet nog met ruim 8% naar 2,2 miljard euro. Deze ontwikkeling worden gekoppeld aan de zachte winter en vroege voorjaar in 2014 terwijl in 2013 er sprake was van een lang aanhoudende winter en slecht weer tot aan de zomer. Dit betreft de E van Ecologie en heeft direct effect op de aanbieders van tuinartikelen.

A&A 2.6

Onderstaand stuk komt (bijna) letterlijk uit de 3^e druk.^[20]

Naast het begrip markt worden ook begrippen als *industrie*, *bedrijfskolom*, *bedrijfstaking* en *branche* regelmatig in deze context gebruikt. Deze termen staan respectievelijk voor:^[1, 4, 5, 27, 28]

1. *industrie* betreft een verzameling *aanbiedende* organisaties en wordt als tegenhanger voor het begrip markt (de vragende partijen) gezien;
2. *bedrijfskolom* is een groep opeenvolgende organisaties, die het totale proces van voortbrenging, van begin tot eind, verzorgen. De bedrijfskolom begint met de leveranciers van de basisgrond- en -hulpstoffen en eindigt met de klant;
3. *bedrijfstaking* is een groep organisaties die alle een gelijksoortige bewerking verzorgen, in een bedrijfskolom van een bepaalde product(groep), bijvoorbeeld de detailhandel;
4. *branche* is een verzameling organisaties, als onderdeel van een bedrijfstaking, die overeenkomsten vertonen op gebied van productietechnieken en de producten die ze verkopen, bijvoorbeeld consumentenelektronica.

In essentie zijn dit allemaal afbakeningen van een groep aanbiedende organisaties. In combinatie met de vragende partijen (klanten) vormen ze daarom allemaal een markt, waar vraag en aanbod bij elkaar komen. In dit boek blijven we daarom uitgaan van de aanduiding ‘markt’.

A&A 2.7

Er zijn verschillende andere modellen die deels overlappend zijn met het vijfkrachtenmodel van Porter^[29, 30] en deels meer in detail ingaan op bepaalde onderdelen van het model. Deze modellen zouden ook gebruikt kunnen worden bij de externe analyse. Het eerste model betreft de indeling van de markt in verschillende *marktvormen*. Op basis van de dimensies ‘Aantal aanbieders’ en ‘Homogeniteit van de producten’ kunnen verschillende marktvormen worden onderscheiden van ‘volledige mededinging’ tot ‘monopolie’.^[5] Beide dimensies zijn overigens terug te vinden in het vijfkrachtenmodel (gedifferentieerd aanbod en intensiteit concurrentie). Een ander model is de *stakeholdersanalyse*.^[4, 16, 25] Het vijfkrachtenmodel neemt ‘slechts’ de belangrijkste stakeholders mee, in een stakeholdersanalyse worden ook stakeholders als de ondernemingsraad, de vakbonden, brancheorganisaties, de overheid, enzovoort meegenomen.

Per stakeholder worden dan aspecten beoordeeld als relatie met de organisatie, het belang, de macht en de prioriteiten van de stakeholder. Dat is vooral interessant in een dynamische omgeving waar de relaties tussen de organisatie en verschillende belangengroepen regelmatig aan verandering onderhevig zijn. Soms wordt deze stakeholdersanalyse ingedikt tot een *power/interest matrix*.^[24] De analyse beperkt zich dan tot de macht (power) en het belang (interest) die een stakeholder heeft bij het product. Het laatste model die we hier noemen is het *value system* (waardesysteem^[21, 28], ook wel distributiekolom^[5], distributiekanaal^[29] of bedrijfskolom^[12] genoemd, niet te verwarren met waardeketen of value-chain van Porter die voor de interne analyse wordt gebruikt). Hierin worden alle stappen en spelers in de hele keten van voortbrenging geanalyseerd. Deze analyse verheldert de positie en geeft

inzicht in de toegevoegde waarde in de distributiekolom van de organisatie in kwestie. Daarnaast maakt het mogelijke kansen en bedreigingen zichtbaar die zich elders in de distributiekolom voordoen

Hoewel het een definitiekwestie lijkt is volgens ons de definitie van een markt bij Porter breder, en dus anders, is dan die van Abell en Hammond.^[4, 5] (vanaf hier weergegeven met het Abell-schema). Hierbij moeten we wel de opmerking maken dat Porter zelf praat over een bedrijfstak en niet over de markt^[29, 30] en dat wij hier de voorkeur hebben uitgesproken om de termen markt, bedrijfstak en branche gelijk te trekken en het woord markt te gebruiken. Porters definitie lijkt breder dan die van Abell omdat Porter bijvoorbeeld mogelijke nieuwe toetreders en substituten wel meerekent in zijn model. In de bespreking van het Domeinbepalingsmodel van Abell zijn deze factoren niet meegenomen (het model van Abell beperkt zich tot dezelfde producten en/of diensten). Dus de marktafbakening volgens de systematiek van Abell en Hammond is volgens ons enger dan de bedrijfstakafbakening (hier dus als markt geïnterpreteerd) van Porter. De behandeling van de Porters vijfkrachtenmodel leert ons echter wel dat we bij de externe analyse ook over de marktgrenzen van het Abell-schema heen moeten, kijken, bijvoorbeeld naar substituten en mogelijke nieuwe toetreders, om alle relevante kansen en bedreigingen in kaart te brengen. Ook omdat we hebben gezegd dat klanten in hun keuzeprocessen zich niet hoeven te houden aan de afbakening van een Abell-schema en ook substituten als interessante alternatieven kunnen beschouwen.^[19]

A&A 2.8

Stel, een producent van halfvolle dagverse melk omschrijft zijn markt als de markt van *melk*. Dan zijn alleen andere melkproducten concurrent. Het gaat dan om halfvolle dagverse melk van de concurrentie maar ook andere varianten van melk, bijvoorbeeld volle melk. Alle andere dorstlessers zijn dan substituten. Definieert de fabrikant zijn markt als *zuivel* dan wordt de concurrentie uitgebreid met onder andere karnemelk en chocolademelk (we gaan er hier van uit dat deze beide dranken niet onder de definitie van melk vallen). Gaat hij nog een stap verder door zijn markt te typeren als *koude en niet-alcoholische drank* dan neemt de concurrentie toe met onder andere frisdranken, vruchtensappen en bronwater. Definieert hij de markt als *niet-alcoholische dranken* dan neemt de concurrentie toe met bijvoorbeeld koffie en thee. Gaat de fabrikant nog een stap verder door zijn markt als de markt van *drank* te zien, dan worden ook bier, wijn en andere alcoholische dranken concurrenten. De producten met de status 'concurrentie' neemt steeds verder toe doordat de markt steeds breder wordt gedefinieerd. Gelijktijdig neemt het aantal producten met de status 'substituten' steeds verder af. Ten slotte zijn alleen de dorstlessers die niet als drank getypeerd kunnen worden, bijvoorbeeld komkommers, kiwi's en sinasappels, nog substituten.

Het is blijkbaar een kwestie van definitie of iets een concurrerend product is of een substituuut. De overeenkomst is dat beide proberen te voorzien in dezelfde afnemersbehoefte. Consumenten twijfelen echter ook wel eens tussen verschillende producten die inspelen op verschillende afnemersbehoeften. Dit omdat een bepaald besteedbaar bedrag maar één keer kan worden uitgegeven, bijvoorbeeld aan nieuwe meubels of een vakantie maar niet beide. De situatie dat verschillende aanbieders van uitlopende producten strijden om dit budget van een afnemer, wordt budgetconcurrentie genoemd.^[5] In dit boek geven we er de voorkeur aan om concurrentie op dat niveau niet mee te nemen. Praktisch elk product met een vergelijkbare prijs wordt dan immers een concurrent en dat is voor het uitvoeren van een externe analyse onwerkbaar. We blijven daarom uitgaan dat aanbieders die passen binnen het marktdomein (Abell-schema) concurrenten zijn. Aanbieders die niet daarin passen maar toch inspelen op de zelfde afnemersbehoeften blijven we substituten noemen. Samen noemen we beide alternatieven en de relevantie van deze alternatieven, los of het volgens de definitie concurrenten of substituten zijn, wordt bepaald door de rangorde zoals de klant die ziet (de consideration set en de rangorde/prioritering daarin).^[19]

A&A 2.9

Dit stuk komt grotendeels uit de 2^e druk.^[20] (de verwijzingen naar de paragrafen zijn er uitgehaald en enkel kleine aanpassingen zijn gemaakt) en is in de 3^e en 4^e druk vervangen door een korte weergave, hieronder de uitgebreide versie van de determinanten die horen bij de vijf krachten van het vijfkrachtenmodel van Porter.^[4, 29, 30]

Concurrenten

De volgende determinanten kunnen invloed hebben op de intensiteit van de kracht van concurrenten:

- De mate waarin concurrenten vergelijkbaar groot zijn. Als concurrenten allemaal van vergelijkbare grootte zijn, is de concurrentie vaak heviger dan als er één of twee concurrenten significant groter zijn. In die laatste situatie blijken de kleinere concurrenten de situatie vaak gemakkelijker te accepteren dan in de eerste situatie waardoor de concurrentie minder intensief is.
- De *marktgroei*. Bij een relatief hoge marktgroei is er voldoende ruimte voor iedereen en is de intensiteit tussen concurrenten veelal minder. In verzadigde of teruglopende markten kan groei alleen worden gerealiseerd door marktaandeel op anderen te veroveren. Dit leidt veelal tot grotere concurrentie (zie ook hierna de bespreking van de productlevenscyclus).
- De hoogte van de *vaste kosten*. Hoe hoger de vaste kosten, hoe meer er verkocht moet worden om deze terug te verdienen. Daardoor zal waarschijnlijk de intensiteit van de concurrentie toenemen.
- De mate van *overcapaciteit* in de markt. Hoe meer overcapaciteit een bedrijf heeft, hoe hoger de druk binnen het bedrijf om meer te verkopen (om de capaciteit toch te benutten). Dit verhoogt vaak ook de intensiteit van de concurrentie.
- De mate van *differentiatie* tussen producten. Hoe meer producten op elkaar lijken, hoe intensiever meestal de concurrentie. Voor de consument maakt het dan immers niet uit waar hij zijn aankoop doet. Differentiatie kan ook voortkomen uit het creëren van een sterk merk of door het toevoegen van afgeleide eigenschappen als extra service, enzovoort.
- De hoogte van de *overstapkosten*, het geheel van inspanningen die een afnemer moet leveren om over te stappen naar een andere aanbieder. Het gaat dus niet alleen om het financiële aspect, overstapkosten kunnen ook psychologisch van aard zijn. Hoe lager de overstapkosten, hoe gemakkelijker een klant kan overstappen naar een concurrent. Daardoor neemt meestal de intensiteit tussen de concurrenten toe.
- De hoogte van *uittreedbarrières*. Hoe hoger deze barrières zijn, hoe moeilijker concurrenten hun activiteiten kunnen staken. Dit verhoogt vaak de intensiteit van de concurrentie, omdat bedrijven 'gedwongen' zijn om door te gaan. Deze barrières kunnen onder andere worden veroorzaakt door hoge investeringen die bij uittreden niet in liquide middelen kunnen worden omgezet. Denk aan specialistische machines die bij verkoop weinig tot niets opleveren omdat niemand er iets mee kan.

Kopers

De volgende determinanten kunnen invloed hebben op de onderhandelingspositie (machtspositie) van kopers:

- Het aantal of de *concentratie van kopers* in relatie tot het aantal of de concentratie van aanbieders. Hoe minder kopers of hoe meer geconcentreerd de kopers zijn in vergelijking met de aanbieders, hoe waarschijnlijker het is dat de onderhandelingsmacht bij de kopers toeneemt.
- De mate waarin de aanbieders een *gedifferentieerd aanbod* hebben. Hoe meer het aanbod van de verschillende aanbieders overeenkomt, dus minder gedifferentieerd is, hoe waarschijnlijker het is dat de onderhandelingsmacht bij de koper toeneemt. Hij kan dan namelijk gemakkelijker van leverancier veranderen dan in een situatie met een sterk gedifferentieerd aanbod.
- De mate waarin *substituten* een goed alternatief zijn voor de klant. Hoe meer substituten serieuze alternatieven zijn, hoe waarschijnlijker het is dat de onderhandelingsmacht bij de koper toeneemt.

- De hoogte van de *overstapkosten*. Dit hangt samen met de vorige twee determinanten en werkt in dezelfde richting: hoe lager de overstapkosten, hoe waarschijnlijker het is dat de onderhandelingsmacht bij de koper toeneemt.
- De hoogte van het *aankoopvolume*. Hoe hoger dit volume, hoe waarschijnlijker het is dat de onderhandelingsmacht bij de koper toeneemt: grote klanten hebben meer macht dan kleine klanten.
- De *klantgevoeligheid* voor (veranderingen in) het aanbod van de aanbiedende partijen. Is de klant prijsgevoelig? Laat de klant zich verleiden door promotionele acties? Is het kopen van een bekend merk een belangrijke factor voor de klant? Is verkrijgbaarheid van de producten van belang? Dit alles is gerelateerd aan de *loyaliteit* van de klant aan de eigen organisatie: hoe loyaler de klant aan de eigen organisatie is, hoe minder gevoelig hij is voor (veranderingen in) het aanbod van andere aanbieders, en hoe waarschijnlijker het is dat de onderhandelingsmacht meer bij de organisatie ligt. Deze loyaliteit kan deels ook geïnterpreteerd worden als overstapkosten. Hoe loyaler de klant, hoe hoger hij de overstapkosten ervaart en hoe meer de onderhandelingsmacht bij de organisatie ligt.
- De *beschikbaarheid van informatie* over alle aanbieders in de markt. Hoe meer informatie een koper heeft over alle aanbieders, des te waarschijnlijker is het dat de onderhandelingsmacht bij de koper toeneemt.
- De mogelijkheid voor *achterwaartse integratie*. Hoe groter de mogelijkheid dat een koper de organisatie kan overnemen, hoe groter de onderhandelingsmacht van de koper. Deze mogelijkheid is het grootst in een B-to-B-omgeving.

Leveranciers

De volgende determinanten kunnen invloed hebben op de onderhandelingspositie (machtspositie) van leveranciers:

- Het aantal of de *concentratie van leveranciers* in relatie tot het aantal of de concentratie van kopende organisaties. Hoe minder leveranciers of hoe meer geconcentreerd de leveranciers zijn in vergelijking met hun klanten (de kopende organisaties), des te waarschijnlijker is het dat de onderhandelingsmacht bij de leveranciers toeneemt.
- De mate van *belangrijkheid*, onmisbaarheid, van een merk van een leverancier. Hoe belangrijker een merk, hoe waarschijnlijker het is dat de onderhandelingsmacht bij de leverancier toeneemt. Zo zal een fabrikant met sterke merken een betere onderhandelingspositie bij haar klanten (de afnemende retailers) hebben dan een fabrikant van een onbekend merk.
- De hoogte van de *overstapkosten*. Hoe hoger de overstapkosten, hoe waarschijnlijker het is dat de onderhandelingsmacht bij de leverancier toeneemt. Een voorbeeld is de ict-markt; een bedrijf dat zijn complete netwerk, hardware en software heeft aangeschaft bij één leverancier kan alleen tegen hoge overstapkosten overstappen naar een andere leverancier. Alle producten van de leverancier zitten zo verweven in het bedrijf, dat overstappen naar een andere leverancier waarschijnlijk zal leiden tot een periode waarin minder goed gewerkt kan worden met het netwerk. Dit verhoogt veelal de onderhandelingsmacht van de leverancier.
- Wat voor *soort product* levert de leverancier? Is het bulk of is het een speciaal onderdeel met een hoge kenniscomponent? Heeft dit een grote of kleine invloed op de kosten van de kopende organisatie? Heeft de levering veel of weinig toegevoegde waarde voor de kopende organisatie? Hoe specialer, hoe meer invloed op de kosten en hoe meer toegevoegde waarde de levering heeft voor de kopende organisatie, des te waarschijnlijker is het dat de onderhandelingsmacht bij de leverancier toeneemt. De leverancier wordt dan belangrijker voor de afnemer.
- De aanwezigheid en beschikbaarheid van *substituten*. Hoe minder de aanwezigheid en beschikbaarheid van substituerende producten, hoe waarschijnlijker het is dat de onderhandelingsmacht bij de leveranciers toeneemt.

Potentiële toetreders

De volgende determinanten kunnen invloed hebben op de mate van dreiging van potentiële toetreders:

- De grootte van de *schaalvoordelen*. Hoe meer bestaande aanbieders profiteren van schaalvoordelen, hoe moeilijker het vaak wordt voor potentiële nieuwkomers. Omdat ze klein moeten beginnen, kunnen zij in de meeste gevallen namelijk niet direct profiteren van deze schaalvoordelen.
- Het belang van bestaande *merken* in de markt. Hoe belangrijker bestaande merken zijn in de markt, des te moeilijker het vaak wordt voor een potentiële nieuwkomer die niet direct over een bekend merk beschikt.
- De *toegang tot kanalen*. In dit boek hebben kanalen functionaliteiten die de activiteiten communiceren, informeren, transacties en distribueren ondersteunen. Hoe moeilijker en duurder de toegang tot al deze kanalen, hoe moeilijker het meestal wordt voor de potentiële nieuwkomer om haar klanten te bereiken. Hiermee hangt ook het aantal kanalen samen dat nodig is. Als een product bijvoorbeeld in alle supermarkten in Nederland aanwezig moet zijn, is de drempel aanzienlijk hoger dan wanneer een zolderkamer en een website voldoende zijn.
- De hoogte van *kostenvoordelen*. Naast de schaalvoordelen, waarbij het meer om productieomvang gaat, kunnen kostenvoordelen ook ontstaan uit ervaring (de leercurve) en de toegang tot noodzakelijke inputs. Hoe hoger als gevolg hiervan de kostenvoordelen zijn, hoe moeilijker het vaak wordt voor een potentiële nieuwkomer.
- Het *benodigde kapitaal*. Dit is al deels terug te vinden in de toegang tot kanalen, daar zit immers al een prijskaartje aan. Ook moet gedacht worden aan investeringen in machines, licenties, huisvesting, enzovoort. Hoe hoger het benodigde kapitaal, hoe moeilijker het meestal wordt voor een potentiële nieuwkomer.
- *Overheidsbeleid*. Sommige markten zijn gereguleerd door overheidsregels. Een potentiële nieuwkomer kan dan niet zomaar deze markt betreden. Hoe meer regels en beschermingsconstructies er zijn, hoe moeilijker het meestal wordt voor een potentiële nieuwkomer.^{11, 27]}
- De hoogte van de *overstapkosten*. Deze vloeien mede voort uit de gevoeligheid van kopers voor (veranderingen in) het aanbod van de leverende partij, de mate van differentiatie in het aanbod en de aanwezigheid van goede substituten. Hoe hoger deze overstapkosten liggen, hoe moeilijker het vaak wordt voor de potentiële nieuwkomer.
- De verwachte reactie van de *bestaande concurrenten* in de markt. Hoe waarschijnlijker het is dat de komst van een nieuwe toetreders leidt tot een reactie van één of meer van de bestaande concurrenten, des te moeilijker wordt het meestal voor een potentiële nieuwkomer.

Substituten

De volgende determinanten hebben vaak invloed op de mate van dreiging door substituten:

- De *kwaliteit van de substituten* en dus de mate waarin ze (door de koper!) als alternatief kunnen worden beschouwd voor de bestaande producten. Voldoen de substituten in voldoende mate aan de behoefte van de kopers? Hoe meer dat het geval is, hoe groter de bedreiging van substituten meestal is.
- De hoogte van de *overstapkosten* vloeien mede voort uit de gevoeligheid van kopers voor (veranderingen in) het aanbod van de bestaande aanbieders en de mate van differentiatie in het aanbod. Hoe lager deze overstapkosten liggen, hoe groter de bedreiging van substituten veelal is.

A&A 2.10

Een potentieel gevaar van het PLC-model is *self fulfilling prophecy*.^[27, 31] Het lijkt dan niet meer dan logisch dat de afzet wordt verklaard door beslissingen die de verschillende aanbieders in de markt nemen. Dus de genomen marketingbeslissingen beïnvloeden dan het verloop van de afzet. In meerdere marketingboeken wordt echter ook aangegeven dat voor elke fase van de PLC een andere invulling van het marketingbeleid gewenst is. In deze ogenschijnlijk tegenstrijdige formulering zit het gevaar van *self fulfilling prophecy*. Stel bijvoorbeeld dat de afzet tijdelijk terugloopt. Als een bedrijf dat interpreteert als de teruggangfase van de PLC kan het besluiten verder geen marketinginspanningen meer te doen. De afzet loopt toch terug en volgens de theorie van de PLC is het dan 'beter' om het maximale resultaat eruit te halen, onder andere door de kosten van marketingactiviteiten terug te

schroeven. Het is dan mogelijk dat door deze keuze de tijdelijke teruggang juist overgaat in een structurele teruggang. Het model wordt dan meer gezien als voorschrift in plaats van als beschrijving.^[27,31]

A&A 2.11

Onderstaande tekst is bijna letterlijk afkomstig van de 3^e druk.^[20] waar uitvoeriger is ingegaan op de vraagvoorspelling van de hele markt.

We delen objectieve methoden om te komen tot een vraagvoorspelling in in twee groepen

- causale modellen;
- tijdreeksanalyses.

Causale modellen

Causale modellen leggen expliciet een verband tussen de variabele die verklaard wordt (de afzet) en de verklarende variabelen. Daarvoor is het dus nodig om te weten welke variabelen de afzet beïnvloeden. Met historisch cijfermateriaal van de verklarende en de te verklaren variabelen kunnen statistische technieken worden gebruikt om het verband te berekenen,^[27, 32] bijvoorbeeld een meervoudige regressieanalyse. Causale modellen zijn vaak goed toepasbaar op merkniveau (de eigen marketingkeuzes als verklarende variabelen en de eigen klantenomzet als de te verklaren variabele). Op product- of productgroepniveau voor een hele markt kan het ook als er duidelijke verklarende variabelen zijn aan te wijzen. Hieronder geven we een voorbeeld op marktniveau.

Voor de afzet van alle benzine is het aannemelijk dat de ontwikkeling van het aantal auto's een belangrijke verklarende variabele is. Ook de toekomstige verdeling van auto's die rijden op elektriciteit, gas of op benzine heeft invloed op het benzineverbruik. Ook de ontwikkeling in de verdeling tussen oude en nieuwe auto's heeft invloed op de vraag naar benzine omdat aannemelijk is dat nieuwe auto's minder benzine gebruiken dan oude auto's. Dus zou een causaal model ontwikkeld kunnen worden om de afzet van alle benzine te voorspellen op basis van deze drie genoemde verklarende variabelen. De variabelen die de afzet verklaren liggen overigens wel (grotendeels) buiten de invloedssfeer van de individuele oliemaatschappijen, de aanbieders die benzine leveren.^[27]

Tijdreeksanalyses

Op marktniveau zijn, naast causale modellen, *tijdreeksanalyses* (ook tijdseries genoemd^[27]) een goed alternatief. Hierbij worden voorspellingen gemaakt door het *extrapoleren* van historische cijferreeksen. Er wordt hierbij geen expliciete relatie gelegd met mogelijke verklarende variabelen. De enige verklarende variabelen zijn de historische afzet en de tijd. Dit betekent dat bij al deze methoden de volgende impliciete veronderstelling wordt gemaakt:^[5, 14, 27] *bij tijdreeksanalyses wordt ervan uitgegaan dat de ontwikkelingen en patronen die zichtbaar zijn in de historische verkoopcijfers zich ook zullen voordoen in de toekomst.* Deze impliciete veronderstelling hoeft niet per se juist te zijn. Als er signalen zijn dat ontwikkelingen en patronen uit het verleden zich *niet* zullen voortzetten, dan moet een bedrijf wel de afzetvoorspelling daarop aanpassen. Mogelijke oorzaken hiervan zijn overheidsbesluiten die kunnen leiden tot trendbreuken, bijvoorbeeld het afschaffen van subsidies of het privatiseren van een markt.

Er bestaan diverse technieken om historische verkoopcijfers om te zetten in een vraagvoorspelling.^[5, 14, 27] Bij extrapoleren wordt op basis van de historische cijfers gezocht naar een trend, de algemene tendentie van de toekomstige vraag. Vaak wordt deze trend bepaald via de berekening van een gemiddelde, wat overigens op verschillende manieren kan.^[5, 14, 27] Daarnaast kan worden gezocht naar een seizoenpatroon, een jaarlijks terugkerend patroon in de afzet als gevolg van het seizoen. De trend en het seizoenpatroon worden dan geëxtrapoleerd naar toekomstige periodes en daarmee is een vraagvoorspelling gemaakt (zie ook uitwerking concreet voorbeeld, onder de naam vraagvoorspelling-voorbeeld, op de website). Indien gewenst kunnen ook storingsfactoren en cyclische bewegingen op een langere termijn een plaats krijgen.^[14, 27] Een cyclische beweging betreft veelal een periode van zes tot acht jaar. Een voorbeeld van een storingsfactor is, in het voorbeeld van

benzine, dat de verkoopprijs als gevolg van een mondiale crisis aanzienlijk zal gaan stijgen. Er bestaan ook meer geavanceerde technieken die we hier verder niet behandelen.^[5, 14, 27]

Welke methode?

De meest geschikte methode kan worden bepaald door met verschillende technieken en historische cijfers vraagvoorspellingen te maken voor perioden uit het verleden en vervolgens deze uitkomsten te vergelijken met de werkelijke afzet in die zelfde perioden. Die methode die het dichtst in de buurt komt van de werkelijke afzet lijkt logischerwijs de beste methode voor het maken van een vraagvoorspelling. In de praktijk is dit niet zo eenvoudig als het lijkt, maar het valt buiten het kader van dit boek om daar in detail op in te gaan.^[5, 14, 27] Wanneer wordt uitgegaan van historische trends en patronen, is het *vooraf* beoordelen van deze historische cijfers wel essentieel. Het is namelijk van cruciaal belang dat deze cijfers een juiste afspiegeling zijn van de werkelijkheid. Als deze cijfers niet (voldoende) juist zijn, werkt deze fout of afwijking immers ook door in de voorspelling.^[32] Dat geeft op voorhand geen goede voorspelling.

A&A 2.12

Sommige analyses hebben zowel elementen van markt (alle klanten) als klant (individueel) in zich. Een voorbeeld is de Parfitt-Collins-analyse die zich met name richt op het marktaandeel.^[5, 11, 27] Deze analyse is gebaseerd op het koop- en verbruiksgedrag van klanten. In deze analyse worden drie componenten onderscheiden die van invloed zijn op het marktaandeel. Ten eerste is dat de penetratiegraad. Dit is het percentage huishoudens (klanten) die het merkartikel ooit heeft gekocht, dus aankoopgedrag heeft laten zien. De tweede component is het percentage herhalingsaankopen, dus weer aankoopgedrag, van de huishoudens die het ooit een keer hebben gekocht. De derde component is de zogenaamde verbruikersintensiteitsindex. Deze bepaalt de mate waarin de kopers meer of minder gebruik maken van het merkartikel in kwestie. Ook deze derde component is weer een gedragscomponent. Stel, de penetratiegraad is 20%, de herhalingsaankopen van die groep is 50% en de verbruikersintensiteitsindex is 1,2. Dat leidt dan tot een marktaandeel van $20\% \cdot 50\% \cdot 1,2 = 12\%$. Hoewel de Parfitt-Collins-analyse niet direct wordt gezien als een klantenanalyse maar meer als marktaandeelanalyse is het wel treffend dat het gedrag van huishoudens en kopers, dus klanten, als belangrijkste insteek wordt gekozen voor het verklaren van marktaandeel. Gebaseerd op Romaniuk en Sharp^[19] kunnen we ook hier zeggen dat de penetratiegraad (aantal huishoudens) zeker niet uit het oog mag worden verloren en dat alleen herhalingsaankopen en/of verbruikersintensiteit veelal niet voldoende is om de doelstellingen te realiseren.

A&A 2.13

Binnen de marketinggemeenschap lijkt segmentatie een voortdurende bron van discussie.^[19, 27] De praktijk laat zien dat dit nogal afhankelijk is van het bedrijf in kwestie. Het nadeel van *alleen* subjectieve criteria (lifestyle, waarden en normen) gebruiken is dat ze volgens ons lang niet altijd voldoen aan de eis van *meetbaarheid*, *identificeerbaarheid* en *bereikbaarheid* omdat ze dan niet zijn gekoppeld aan NAW-gegevens. Dan zou bij segmentatie op lifestyle, waarden en normen massamarketingactiviteiten logischer zijn dan one-to-one activiteiten. Een bedrijf kan dan die massamedia inzetten waarvan mag worden verwacht dat ze passen bij de lifestyle van het segment waar zij zich op richt. Zo kan bijvoorbeeld een advertentie in een weekblad worden geplaatst dat gelezen wordt door het lifestyle-segment in kwestie. Een bekend lifestyle-model is de VALS-typologie.^[22] VALS staat voor Values and Lifestyles en kent negen typologieën waaronder 'Survivors' en 'Achievers'. Een ander voorbeeld is die van marktonderzoekbureau Motivaction die uitgaat van acht mentaliteitssegmenten.^[5] Voorbeelden zijn Postmoderne hedonisten en opwaartse mobielen. Een derde voorbeeld is die van marktonderzoekbureau GfK, de zogenaamde Roper Consumer Styles segmentatie.^[5] Voorbeelden daarvan zijn dromers, huiselijken en maatschappelijk betrokkenen. Zoals gezegd, lifestyle-segmentatievariabelen dienen bij voorkeur gekoppeld aan objectieve variabelen zoals NAW-gegevens of gegevens over mediagebruik.^[33] De gewenste koppeling met NAW-gegevens of gegevens over mediagebruik geldt overigens voor elke keuze van segmentatiecriteria. Aanbevolen wordt dan ook om deze gegevens, voor zover mogelijk, vast te leggen in de database met

klantgegevens.^[32] In een fysieke setting (vierkante meters) waar klanten nog anoniem hun aankopen kunnen doen is dat uiteraard lastiger dan in een online-setting waar dit soort gegevens van groot belang zijn omdat er geen face-to-face contact is.^[34]

A&A 2.14

Er is veel onderzoek gedaan welke behoeften mensen hebben en waarom.^[27, 35] De basis is dat een behoefte komt voort uit de spanning tussen een situatie met een onvervulde behoefte (bijvoorbeeld: ik heb dorst en ik wil graag wat fris drinken zodat dat dorstgevoel weg is) en de gewenste situatie waarin de behoefte wel is vervuld (bijvoorbeeld: ik heb geen dorst meer). Deze spanning vormt dan de motivatie voor doelgericht gedrag (bijvoorbeeld: het kopen van wat iets fris te drinken). Het bekendste model is het Maslow-model^[11, 27], dat achtereenvolgens uitgaat van fysiologische behoeften, behoefte aan zekerheid, sociale behoeften, behoefte aan waardering en behoefte aan zelfactualisatie. Maslow gaat daarbij uit dat behoeften op een hoger niveau pas optreden op het moment dat de behoeften van een lager niveau tot een zekere hoogte zijn bevredigd. Er is echter ook kritiek op de uitgangspunten van dit model.^[31] We willen de achterliggende motivatie waarom klanten bepaald gedrag laten zien zeker niet onderschatten maar de complexiteit om dit naar behoren te doen ligt erg hoog en vereist veel onderzoek. Voor veel organisaties is het al een stap voorwaarts als ze weten welke klanten welk gedrag hebben laten zien naar aanleiding van welke specifieke marketingactiviteiten, en op basis daarvan een voorspelling kunnen maken welke klanten (hopelijk) welk gedrag, liefst weer naar aanleiding van welke specifieke marketingactiviteiten, in de toekomst laten zien, zonder precies te weten waarom.^[32]

Als u als lezer zich hierin wel wenst te verdiepen, noemen we een klein aantal specifieke bronnen (zie ook de vele bronnen genoemd in het boek bij de afnemersanalyse), waar slechts een klein tipje van de sluier wordt opgelicht over het waarom van het menselijk gedrag van al dan niet specifieke doelgroepen.^[35--42] Op basis van die bronnen, komen we met enkele bevindingen van de laatste jaren:

- De jongeren van nu in de leeftijd van 12-18 jaar wordt de generatie Einstein genoemd.^[36] Deze jongeren verschillen meer dan voorheen gedacht van andere groepen (sneller, slimmer en socialer) dat het voor marketeers die zich richten op deze doelgroep raadzaam is daar op in te spelen.^[36]
- Tevredenheid is minder goed een voorspeller van gedrag dan vaak wordt gedacht, (negatieve) emoties voorspellen gedrag beter.^[37]
- Raadselachtige advertenties blijken zeker niet effectiever dan 'normale' reclame, ondanks de aanname dat dit soort open advertenties meer aandacht zouden genereren.^[38]
- Consumenten nemen vaak geen rationele weloverwogen keuzes, wat ondermeer betekent dat gedrag een betere voorspeller is dan wat de consument zegt (rationeel) te gaan doen.^[35, 39, 40]
- In tegenstelling wat soms wordt gedacht hebben consumenten vaak helemaal geen behoefte aan oneindig veel keuzemogelijkheden, er zit ergens een grens, een omslagpunt, waar juist meer keuze leidt tot minder aankoop. Dus keuze is op zich goed, maar wel met mate en met focus.^[41, 42]

De in onze ogen belangrijkste aspecten zijn die in het boek bij de afnemersanalyse zijn uitgewerkt:

- De verschillende onderdelen van het brein en het bewust en onbewust keuzes maken, de oude delen die meer vanuit emotie keuzes maken dan de neocortex die de ratio gebruikt. Mede aan de hand van het werk van Postma (bijvoorbeeld het breinboek voor managers^[35]) wordt duidelijk dat de klant niet rationeel en bewust alle opties afweegt en keuzes maakt. Daarbij is het wel raadzaam om een onderscheid te maken tussen B-to-C en B-to-B. In B-to-B speelt de ratio vaak wel een grotere rol.
- In lijn met punt 1 zijn de bevindingen van Romaniuk en Sharp die aangeven dat klanten niet streven naar optimalisatie maar satisfying voldoende vinden, in gedrag minder loyaal zijn dan ze het wellicht zelf voelen, enzovoort, waar de consument die gemak belangrijk vindt (omdat hij anders nergens tijd voor andere dingen overhoudt). Beide benadrukken het belang van herkenbare en onderscheidende distinctive assets om het de consument zo makkelijk mogelijk te maken. Door anderen ook wel genoemd (bijvoorbeeld Keller,^[43] Alsem^[5] en Floor, van Raaij en Bouwman^[10]) alleen Romaniuk en Sharp lijken daar meer gewicht aan te geven.

A&A 2.15

Dit deel is grotendeels ongewijzigd afkomstig van de 3^e druk.^[20]

Het Multi-attribuut attitudemodel^[5, 44] is een model waar het product wordt gezien als een verzameling eigenschappen. Door een weging (*wegingscoëfficiënten*) toe te kennen aan elke eigenschap die het belang daarvan aangeeft in het geheel en een score hoe een bepaald merk op die eigenschap wordt gewaardeerd, kan door middel van de gewogen scores een totaalwaardering van een merk worden berekend. De eigenschappen zouden dan de KSF's moeten zijn (dus die eigenschappen die in de ogen van de klant het meest relevant zijn voor het maken van keuzes). Door dit voor meerdere merken te doen kunnen de verschillende merken met elkaar vergeleken worden op de KSF's. De perceptie, waardering, prioritering en keuzes daarvan zijn gebaseerd op de prikkels die bij de klant binnenkomen. Voor niet-klanten kan deze waardering niet zijn gevoed door ervaringen met het product zelf. Die hebben ze immers niet. De waardering is dan alleen gebaseerd op *verwachtingen* die zijn afgeleid van de prikkels van de marketingactiviteiten van de organisatie en van andere bronnen, variërend van de buurman tot de sociale media. Voor klanten die wel ervaring hebben met het product, speelt deze ervaring wel mee. Ervaringen zijn immers ook prikkels.

Bij het bepalen van de scores op de verschillende onderdelen van het product is het dan aannemelijk dat de perceptie van de ervaring wordt vergeleken met de verwachtingen die men voorafgaand aan de aankoop had. Is de perceptie beter dan de verwachting, dan is de klant tevreden. Is de perceptie lager dan de verwachting dan is de klant ontevreden. Het lijkt logisch dat dit verschil tussen verwachting en perceptie effect heeft op de waardering, de score, die de klant toekent aan de eigenschappen van een product van een bedrijf, een merkartikel. We kunnen het model als volgt schematisch weergeven.^[5, 44]

	Weging	Score merk A	Weging x score merk A	Score merk B	Weging x score Merk B
Type motor	0,10	8	0,80	8	0,80
Aantal deuren	0,05	5	0,25	3	0,15
Airbags	0,15	8	1,20	8	1,20
Trekhaak	0,15	10	1,50	3	0,45
Prijs	0,25	5	1,25	9	2,25
Merk	0,30	9	2,70	4	1,20
Totaal	1,00		7,70		6,05

Multi-attribuut attitudemodel, gebaseerd op Alsem (2009) en Bloemers en Hagedoorn (2007)

In dit voorbeeld worden twee automerken, A en B, met elkaar vergeleken en blijkt merk A een hogere totaalscore te hebben dan merk B (7,70 om 6,05). Daarbij kan ook worden gezien welke kenmerken vooral leiden tot deze verschillende beoordelingen (in dit voorbeeld merk en prijs). Hiervoor is al opgemerkt dat hoe klanten tot prioritering, keuzes en gedrag komen een complex proces is. De suggestie dat het multi-attribuut model een exacte weergave is van dat proces, is onbedoeld. In de afnemersanalyse is al uitvoerig ingegaan op het onbewuste deel van het maken van keuzes en dat klanten niet altijd streven naar optimalisatie maar 'satisfying' veelal voldoende vinden. Het model lijkt daarom meer te passen bij een B-to-B setting dan een B-to-C setting. Dit model is zeker geen poging om het complexe keuzeproces bij de klant volledig weer te geven.

A&A 2.16

Kritische succesfactoren (KSF) zijn in het boek omschreven als 'die onderdelen van het aanbod die klanten het belangrijkste vinden bij het maken van hun uiteindelijke keuze'. Deze beschrijving van KSF is gebaseerd op Johnson en Scholes.^[16, 24] Juist op die onderdelen van het aanbod dient een organisatie dan ook te streven naar onderscheidend vermogen met concurrenten, is dan de logische conclusie. Hoewel dit een heldere en logische omschrijving lijkt bestaan er echter ook andere invullingen van het begrip KSF (al dan niet in aangepaste terminologie). In wezen zien we twee type omschrijvingen (NB: in de beschrijving hierna geven we onze interpretatie gebaseerd op de

verschillende bronnen, voor de exacte omschrijvingen verwijzen we naar de genoemde bronnen). Alsem^[5] gebruikt het begrip ‘Succesbepalende factor’ en lijkt qua omschrijving daarvan dicht in de buurt te zitten zoals ook in dit boek wordt gehanteerd. Alsem gaat hierbij uit van een eigenschap die afnemers van belang vinden.

De andere type omschrijving is onder andere te vinden in het NIMA Marketing Lexicon.^[12] Daarin wordt gepraat over een Key Succes Factor met tussen haakjes de begrippen kritische succesfactor en critical succesfactor. Hun omschrijving gaat uit van een bekwaamheid of middel van doorslaggevend belang voor het succesvol opereren op een markt.^[12] Ten slotte, Frambach en Nijssen,^[4] zij gebruiken ook de term Key Succes Factor. Hun omschrijving gaat uit van elementen in een bedrijfstak waar een organisatie goed in moet zijn of goed mee moet kunnen omgaan om tot concurrentievoordeel te komen en daarmee tot marktsucces.^[4] Hun omschrijving ligt meer in de lijn van die van het NIMA Marketing Lexicon.

Het essentiële verschil tussen beide insteken kunnen we weergeven aan de hand van een voorbeeld. Het voorbeeld is afkomstig van een NIMA-C1 examen.^[45] In de casebeschrijving wordt gesproken over een set van criteria die afnemers gebruiken bij het kiezen van een aanbieder. In deze lijst van criteria staat onder andere: ‘gunstige tarieven’. In één van de vragen wordt gevraagd naar kritische succesfactoren (kort toegelicht als een voorwaarde waar alle aanbieders in een bedrijfstak aan moeten voldoen om met redelijk succes te kunnen concurreren^[45]). In het antwoord staat een opsomming van KSF met onder andere: ‘toepassen van een businessmodel met zeer lage kosten.’

Aan de hand van deze twee uitspraken is volgens ons duidelijk te maken wat het wezenlijke verschil is tussen beide insteken. De insteek van NIMA en Frambach en Nijssen lijkt in dit voorbeeld meer uit te gaan van het *achterliggende* businessmodel met lage kosten (een bekwaamheid of een middel), dus meer refererend naar de *‘binnenkant’* van de organisatie. Dit boek, gebaseerd op Johnson en Scholes en Alsem, lijkt meer uit te gaan van de gunstige tarieven (een eigenschap van het aanbod die klanten van belang vinden), een zichtbaar onderdeel voor de klanten, dus meer refererend naar de *‘buitenkant’* van de organisatie. Duidelijk zal zijn dat beide insteken niet los van elkaar zijn te zien: de insteek van NIMA en Frambach en Nijssen (businessmodel met lage kosten) leidt juist tot de gekozen insteek van dit boek, Johnson en Scholes en Alsem (gunstige tarieven). Een ander verschil is dat de ene omschrijving meer lijkt uit te gaan van de organisatie (bekwaamheid of middel) en de andere omschrijving juist de perceptie van de afnemer centraal meer centraal lijkt te stellen (wat vindt de afnemer belangrijk aan het product). De keuze in het boek gaat dus meer uit van een, voor de klant, *zichtbaar* onderdeel van het aanbod. Daarachter ligt dan nog een hele wereld aan mogelijke complexiteit in de organisatie om dat te realiseren, waar weer allerlei sterktes en zwaktes in verscholen kunnen zijn.

Daarnaast kan er ook nog onderscheid worden gemaakt op basis van de relevante van een KSF. Er kunnen dan twee type KSF’s worden onderscheiden, te weten de *hygiënische* en *visionaire* KSF.^[11] De hygiënische zijn van essentieel belang want zonder deze KSF kan een organisatie niet voortbestaan. De visionaire KSF zijn niet doorslaggevend voor het voortbestaan maar zijn wel bepalend voor de mate waarin een organisatie succesvol kan opereren (dus zich kan onderscheiden). Zij stijgen uit boven de minimale voorwaarden waaraan alle aanbieders sowieso aan moeten voldoen.^[11, 46]

Gerelateerd aan de KSF’s en vooral ook de benchmarking met behulp van de KSF’s, zoals besproken in dit boek, is de zogenaamde *‘Customer Value Map’*.^[8] In deze analyse wordt de tevredenheid van de klant gemeten op de verschillende aspecten van het aanbod, waaronder de prijs die de klant er voor betaalt, maar dan gerelateerd aan dezelfde aspecten van concurrerende aanbieders. De verschillende attributen van het aanbod die klanten hoog waarderen zijn in onze ogen vergelijkbaar met de KSF zoals in dit boek gedefinieerd. Door deze attributen ook te koppelen aan de prijs, in de meest brede zin van het woord (offers), die de klant er voor moet betalen en die ook de concurrent er voor vraagt, helpt deze analyse ook om te komen tot de juiste (in de zin van het meest bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie) prijszetting van haar aanbod. De invulling van de verschillende

onderdelen is vanuit het perspectief van de klant (dus de gepercipieerde waarde). Voor meer informatie hierover verwijzen we naar ^[8].

Ook zijn de begrippen *Unique Buying Reasons* (UBR) en *Unique Selling Points* (USP) zijn te relateren aan de KSF's. ^[11] USP's hebben het perspectief van de organisatie als uitgangspunt en de UBR het perspectief van de klant. USP's zijn dan die eigenschappen van het product/merkartikel waarvan de organisatie denkt dat ze de beste verkoopargumenten zijn. UBR's zijn meer de voordelen in de ogen van de klant. UBR's dienen in de ogen van de klant onder andere belangrijk, onderscheidbaar en betaalbaar te zijn en redenen te zijn voor het doen van een aankoop. ^[11] Als die voordelen zijn te vertalen naar (product)eigenschappen, dan is daarmee de link gelegd met de KSF's. We hebben dan twee van de drie onderdelen van het middel-doelketenmodel, de eigenschappen en de voordelen (benefits).

A&A 2.17

De ontwikkelingen op het gebied van ICT in de marketing zijn van groot belang geweest voor het maken van klantenanalyses. Deze analyses hebben vaak betrekking op het zoeken naar verbanden tussen eigenschappen van klanten en gedrag van klanten. De RFM-analyse is daar een voorbeeld van. ^[32, 35] RFM staat voor Recency (datum laatste aankoop), Frequency (hoe vaak is er gekocht) en Monetary value (gemiddelde ordergrootte). Als op basis van de waarden van deze drie variabelen verschillende segmenten zijn te maken die verschillend (zouden moeten) reageren op een marketingactiviteit, vinden we het raadzaam om voor de verschillende segmenten verschillende marketingactiviteiten te ontplooiën (segmentatie en differentiatie). Naast de RFM-variabelen zijn er talloze andere eigenschappen van klanten (van het aantal keren dat een klant de website van het bedrijf heeft bezocht tot het postcodegebied waar de klant woont) die gebruikt kunnen worden voor het maken van segmenten.

Deze segmenten worden ook wel eens bestempeld als klantprofielen. Uiteraard dienen deze gegevens wel gekoppeld te zijn aan de NAW-gegevens van de klanten. De gegevens zoals ze hier zijn genoemd zijn gedragsgegevens en zijn goed te relateren aan het 5W (of 6W) model zoals deze in het boek wordt genoemd. Het betreft dan de eerste 4 W's: wie (NAW), wat (in dit geval aankoop), waar (in dit geval de kanalen) en wanneer (periode, week, dag, tijdstip). Indien klantgegevens extern gekocht moeten worden, dan kan dat bij verschillende organisaties. De prijs van een klantgegeven is afhankelijk hoe 'kaal' of 'rijk' het is. Kale gegevens zijn alleen NAW-gegevens en zijn relatief goedkoop. Verrijkte gegevens zijn NAW-gegevens aangevuld met extra kenmerken van de klant. ^[32, 35]

De essentie is dat ook wanneer het antwoord op de waarom-vraag ontbreekt, analyses met de gegevens over de andere 4 W's al behulpzaam kunnen zijn bij het maken van segmenten en wat zinvolle marketingactiviteiten zijn, ook al is het antwoord op de waarom-vraag niet bekend. Een aanpak is: maak eerst op basis van de gerealiseerde omzet of het aantal aankopen (of een andere gedragsindicator, denk weer aan de eerste 4 W's van het 5W-model) een onderscheid tussen waardevolle klanten en (nog) niet waardevolle klanten (dus welke klanten met welk gedrag dragen het meeste bij aan de doelstellingen van de organisatie).

Bepaal vervolgens van de groep waardevolle klanten die eigenschappen (naast de genoemde omzet en/of het aantal aankopen) die het meeste voorkomen: wat is/zijn de meest voorkomende eigenschap(pen) die de rode draad vormen binnen deze groep? Dit kan variëren van het wonen in een bepaald postcodegebied of het bezitten van bepaalde producten tot het gebruik van bepaalde kanalen. Dit leidt tot het *profiel* van de groep waardevolle klanten. Leg nu dat profiel op de groep (nog) niet waardevolle klanten. Die (nog) niet waardevolle klanten die het dichtst in de buurt komen van dat profiel hebben volgens deze analyse de meeste kans door te groeien naar de groep waardevolle klanten. Zij lijken immers het meest op de waardevolle klanten. ^[32, 35, 47]

A&A 2.18

Elke organisatie zal aangeven dat gegevens over concurrenten van essentieel belang zijn. Als de gegevens goed worden vastgelegd, wordt de analyse van welke offertes aan welke concurrenten voor welke producten worden verloren een stuk makkelijker. Hoe moet dat vastleggen dan gebeuren? Elke keer als een offerte wordt verloren kan de verkoper de klant benaderen met de vraag waarom dat zo is en aan wie de order is verloren. Dit met het idee om de volgende keer mogelijke aanpassingen te doen zodat er een grotere kans bestaat dat de offerte dan wel wordt gepromoveerd tot een order. Aannemelijk is dat niet elke afnemer bereid dat te vertellen maar op basis van de antwoorden die wel worden gegeven kan een *lost-order analyse* beter worden uitgevoerd. Vooral de koppeling van welke concurrent met welke reden waarom is afgehaakt, is interessant. Blijkbaar scoort die concurrent daar dus beter op dan de eigen organisatie. Het is aan te bevelen deze gegevens ook geautomatiseerd vast te leggen. Als dat goed gebeurt zijn er allerlei extra analyses mogelijk. Zo kan bijvoorbeeld per klant voorspeld worden welke concurrent met welke sterke punten de grootste tegenspeler is in een offertetraject.^[32,48] Ook noemen we hier kort het in het boek salesmanagement^[48] genoemde OSKA (order-scoringskansanalyse) wat helpt om de kans op een order beter in te schatten. Dus niet achteraf analyseren waarom niet maar vooraf hoe groot de kans is.

A&A 2.19

Dit onderdeel over de distributie-analyse komt grotendeels ongewijzigd uit de 3^e druk.^[20]

De *distributieanalyse* zoals deze in andere boeken^[4, 5, 11, 27] wordt genoemd, zien we als een onderdeel en verbijzondering van de kanalenanalyse. De distributieanalyse, als onderdeel van de externe analyse, vertalen we hier met: welke kansen en bedreigingen komen specifiek voor uit de kanalen die geschikt zijn voor de activiteit distributie voort uit de beschikbaarheid, geschiktheid en betaalbaarheid van die kanalen. Naast distributie noemen we hier in één adem ook de activiteiten die vallen onder het kopje 'transactie', omdat in praktische alle distributiekkanalen ook transacties kunnen worden afgesloten.^[1] Desgewenst zouden we dit ook kunnen doen voor de activiteiten informeren en communiceren en dat bijvoorbeeld promotie- of communicatieanalyse noemen (dan wordt vaak media gebruikt in plaats van kanalen^[10]).

Als we dit kort uitwerken voor de activiteiten distributie en transactie dan krijgen we, in hoofdlijnen, de volgende verbijzondering, met tussen haakjes het belangrijkste criterium zoals wij dat hier hebben benoemd:^[4, 5, 27, 49]

- *Lengte van het distributiekanaal.* Hoeveel schakels heeft de leverancier nodig om de klant te bereiken: directe en indirecte kanalen (kosten);
- *Type kanalen.* Dit kan met name afgeleid worden van de breedte en specificatie van het assortiment dat een kanaal voert (geschiktheid);
- *Aantal outlets/vestigingen van een kanaal.* Dit betreft de mate van concentratie: exclusief, selectief en intensieve distributie (beschikbaarheid);
- *Strategie van een kanaal.* De eigenaren van kanalen, bijvoorbeeld retailorganisaties, maken ook strategische keuzes om hun organisatie te positioneren ten opzichte van hun afnemers (geschiktheid);
- *Bereik van een kanaal.* Hoeveel bereik heeft een kanaal? Hoeveel klanten maken gebruik van dat kanaal en wat is de afstand tussen de klant en het kanaal, indien fysieke aanwezigheid gewenst is (geschiktheid);
- *Macht van een kanaal.* Sommige eigenaren van kanalen zijn zo machtig dat zij voornamelijk bepalen onder welke voorwaarden welke aanbieders gebruik kunnen maken van het door hen beheerde kanaal. Naast de onderlinge concurrentie tussen grote retailketens, werden daar de machtsverhoudingen tussen bezitters van kanalen, in dit geval de retailers, en bedrijven die met behulp van deze kanalen hun klanten willen bedienen (beschikbaarheid én kosten), goed zichtbaar. We zien dit ook als een onderdeel van het vijfkrachtenmodel van Porter^[29, 30] waar we de retailketens niet alleen als kanalen zien maar ook als klanten en de fabrikanten of producenten als de organisaties die in het midden van het model staan.

De distributiepositie, met behulp van *distributiekenngetallen*^[4] of *distributiemaatstaven*,^[5] wordt hier *niet* behandeld, omdat die hier niet als onderdeel van de externe analyse wordt beschouwd. We hebben het dan immers over de prestaties op het gebied van distributie van een merkartikel van een bedrijf. Omdat dat aspecten zijn die door het bedrijf zelf deels beïnvloedbaar zijn en wellicht in een bepaalde mate stuurbaar en zeker nadat er afspraken zijn gemaakt voor het gebruiken van de ‘externe kanalen met beslissingsbevoegdheid’ (bought) kan het volgens de definitie van dit boek ook (deels) bij de interne omgeving horen. Voor klanten en concurrenten zien we deze stuurbaarheid en vooral beheersbaarheid overigens niet en daarom wijzen we deze onderdelen toe aan de externe omgeving. We zien de zogenoemde distributiekenngetallen of -maatstaven overigens meer als een *resultaat* van gemaakte marketingkeuzes, die iets zeggen over de kwaliteit van de marketingfunctie, een onderdeel van de interne omgeving, dan als een onderdeel van de externe omgeving.

A&A 2.20

De kanalen zoals deze in dit boek zijn gebruikt voor de invulling van het multi-channel concept zijn afgeleid van de methode die Postma gebruikt. Postma gaat uit van mensen, meters en media; hij noemt deze drie M's geen kanalen maar marketingmethoden.^[35] In dit boek kiezen we ervoor om het begrip kanaal te blijven gebruiken. Naast deze ordening zijn er uiteraard andere ordeningen mogelijk. Zo kunnen de direct-marketingkanalen als fax en (vaste) telefoon ook geplaatst worden bij de elektronische kanalen. Daar is hier bewust niet voor gekozen omdat we hier meer kijken naar gebruik en ervaring met deze kanalen binnen de marketingfunctie. Vanuit dat perspectief is het logischer beide genoemde kanalen te plaatsen bij de groep ‘direct marketing’. Ook wordt nu duidelijk dat een distributieanalyse in onze optiek veelal te beperkt is omdat deze voornamelijk het kanaal ‘meters’ omvat en zich concentreert op de functionaliteiten ‘transactie’ en ‘distributie’.^[32]

A&A 2.21

Als we meer in detail ingaan op de drie criteria (beschikbaarheid, geschiktheid en kosten) per kanaal, krijgen we het volgende overzicht, gebaseerd op^[32] en bijna letterlijk gebaseerd op de 1^e druk van Marketingplanning^[20] en her der wat aangepast aan bepaalde ontwikkelingen, gebaseerd op met name Visser en Sikkenga.^[34]

Beschikbaarheid mensen

Wil een organisatie haar klanten kunnen bereiken dan is de eerste vraag of de kanalen die ze wil gebruiken wel voldoende beschikbaar zijn. Vooral voor die organisaties die de kanalen ‘mensen’ en ‘meters’ willen gebruiken is dit een belangrijk vraagstuk. Zijn er altijd voldoende mensen en meters beschikbaar? Voor het kanaal ‘mensen’ kan deze vraag vertaald worden in het aanbod van voldoende gekwalificeerd personeel of onafhankelijke verkopers. Als voor een organisatie het kanaal ‘mensen’ van essentieel belang is, maar er niet voldoende gekwalificeerd personeel beschikbaar is, dan kan dat een bedreiging zijn.

Beschikbaarheid meters

Voor het kanaal ‘meters’ geldt iets soortgelijks. Als een organisatie het belangrijk vindt om dit kanaal in één of meerdere activiteiten te gebruiken dan is de beschikbaarheid van de juiste kanalen ook een mogelijke bedreiging of kans. Stel, een fabrikant van een nieuw consumentenproduct wil graag heel Nederland in één keer bedienen en heeft daarom schapruimte bij de grootste retailers nodig. Gegeven de beperkte ruimte in de winkels is schapruimte niet altijd direct beschikbaar voor elk nieuw product. Het aanbod van nieuwe en bestaande producten overtreft doorgaans de beschikbare ruimte in de winkels. Uiteraard hangt dit ook samen of er al een relatie is met de retailers en hoe de machtsverhoudingen liggen tussen fabrikant en retailer (zie ook het vijfkrachtenmodel).^[30]

Beschikbaarheid overige kanalen

Als we kijken naar de andere kanalen dan is de beschikbaarheid niet echt een probleem en dus ook geen potentiële bedreiging. Massamediakanalen, direct-marketingkanalen, elektronische kanalen en fysiek transport zijn vaak in voldoende mate aanwezig. Vooral voor die kanalen die nu (nog) niet

worden gebruikt kan de beschikbaarheid als een kans worden gezien (of neutraal als het niet echt effect heeft op de realisatie van de doelstellingen, bijvoorbeeld omdat alle concurrenten er ook over kunnen beschikken). Het toenemende gebruik van deze kanalen door klanten is een externe ontwikkeling die de realisatie van de doelstellingen kan ondersteunen. Of dit ook zinvol is hangt mede af van de geschiktheid van de kanalen.

Geschiktheid van kanalen

De tweede vraag die kan leiden tot kansen en bedreigingen is gerelateerd aan de geschiktheid van de verschillende kanalen: leidt het gebruik van één of meerdere functionaliteiten van een kanaal voor één of meerdere activiteiten tot een efficiënte en effectieve ondersteuning van de doelen van de organisatie? Het antwoord op deze vraag is afhankelijk van de organisatie, de doelgroepen waar ze zich op richt en de producten of diensten die ze op de markt brengt. Ten eerste is de vraag van belang welke kanalen over welke functionaliteiten beschikken. Beschikt een kanaal niet (of nauwelijks) over een functionaliteit dan is dat kanaal logischerwijs niet geschikt voor het ondersteunen van de daaraan gerelateerde activiteiten.

We hebben de functionaliteit van het kanaal 'fysiek transport' beperkt tot de activiteit 'distributie van producten'. Hoewel dit kanaal theoretisch meer functionaliteiten bezit ligt daar toch de kracht van dit kanaal. Ook voor de kanalen 'direct marketing' en 'elektronische kanalen' geldt dat ze beperkt gebruikt kunnen worden voor distributie van goederen. Denk aan relatief kleine artikelen, variërend van een cd tot een rolletje drop. Omdat daar niet de kracht van die kanalen ligt, nemen we dat hier niet mee.

Geschiktheid voor informeren en communiceren

Als we kijken naar de functionaliteiten die de activiteiten 'informeren' en 'communiceren' ondersteunen, dan is een onderscheid te maken tussen vijf groepen. Dit zijn 'mensen', 'meters', 'massamedia', 'direct marketing' en 'elektronische kanalen'. We willen vooraf wel opmerken dat het geen keuze is van wel of niet gebruiken van een bepaald kanaal. Het gaat hier meer om de verdeling van de functionaliteit over de verschillende kanalen binnen het multi-channelconcept (dus maatvoering en balans zoeken). Keuzes om bepaalde kanalen helemaal uit te sluiten zijn vaak niet aan de orde.

'Massamedia' is vooral geschikt als een organisatie haar klanten niet kent en toch snel een groot bereik wil realiseren. Bij veel fabrikanten van consumentenproducten is dit het geval. Dit kanaal krijgt echter voor dit soort organisaties meer en meer concurrentie van elektronische kanalen, met name internet (online). Met allerlei online toepassingen kunnen deels dezelfde effecten worden bereikt als met een reclamecampagne via een massamedium.^[34] Als beide kanalen met elkaar worden gecombineerd is dit zeker het geval. Bij een doelgroep die bekend en kleiner is komen de kanalen 'direct marketing' en 'elektronische kanalen' meer in beeld. Hiermee kan gericht worden geïnformeerd en gecommuniceerd. Elektronische kanalen kunnen dus geschikt zijn voor zowel een massale als een meer persoonlijke benadering.^[32, 34]

Het kanaal 'mensen' is vooral geschikt om te informeren en communiceren over producten en diensten die te gecompliceerd zijn voor andere kanalen. Hierbij moet meer gedacht worden aan maatwerk (tailor-made) dan aan standaardproducten. Deze situatie zal zich eerder voordoen in B-to-B situaties. Nogmaals, 'mensen' moeten dan vooral weer als aanvulling worden gezien op de andere kanalen. Het kanaal 'meters' heeft wel het ondersteunen van de activiteiten 'informeren' en 'communiceren' als functionaliteit, maar dat is niet haar voornaamste kwaliteit (die ligt in de ondersteuning van de activiteiten 'distributie' en 'transactie'). Dit kanaal dient bij deze activiteit meestal ter aanvulling op de overige kanalen.

Geschiktheid voor transacties

Voor de ondersteuning van de functionaliteit 'transacties' is een verschil zichtbaar tussen de 'mensen' en 'meters' aan de ene kant en 'direct marketing' en 'elektronische kanalen' aan de andere kant. Steeds meer wordt duidelijk dat door de opkomst van het elektronische kanaal internet een verschuiving plaatsvindt van 'mensen' en 'meters' naar 'direct marketing' en vooral 'elektronische kanalen'. Begrippen als e-commerce en e-business leken steeds belangrijker te worden. Vandaag de

dag groeit het aandeel van het online-kanaal nog steeds gestaag.^[32, 34] 'Elektronische kanalen' en, in mindere mate, 'direct-marketingkanalen' lijken geschikt voor informeren en communiceren (ook al neemt de omzet van de webwinkels zeker toe.^[34]). De kanalen 'mensen' en 'meters' lijken meer geschikt voor transacties, zeker als het gaat om kopen en betalen. Hier kunnen anno 2016 de elektronische kanalen rustig naast gezet worden.^[34] Het offreren kan wel heel goed met de 'direct marketing' en 'elektronische kanalen' plaatsvinden.

Zoals gezegd, de keuzes zijn niet zwart-wit en moeten per organisatie precies bestudeerd worden. Naar welke kant de balans dan doorslaat is afhankelijk van meerdere factoren, waaronder productgerelateerde factoren en klantgerelateerde factoren.^[32] Uiteraard spelen deze factoren ook een rol bij de andere twee criteria, maar bij transacties zijn ze het scherpst zichtbaar. De factoren zouden als volgt moeten doorwerken op de geschiktheid van kanalen.^[32, 34]

Productgerelateerde factoren:

- Standaardisatie versus maatwerk; hoe meer maatwerk des te waarschijnlijker zijn 'mensen' en 'meters' geschikt en omgekeerd.
- De prijs van het product; hoe duurder het product des te waarschijnlijker zijn 'mensen' en 'meters' geschikt en omgekeerd.
- De voorspelbaarheid van de producten; hoe minder voorspelbaar het product des te waarschijnlijker zijn 'mensen' en 'meters' geschikt en omgekeerd (denk aan boeken, video's, dvd's en cd's).
- Het belang van zintuiglijke waarneming; hoe belangrijk de zintuiglijke waarneming des te waarschijnlijker zijn 'mensen' en 'meters' geschikt en omgekeerd.

Klantgerelateerde factoren:

- Leeftijd van de afnemers; hoe ouder de afnemers des te groter de kans dat de kanalen 'mensen' en 'meters' als meest geschikt worden gezien en omgekeerd (dit lijkt overigens steeds minder te gelden).
- Historie en traditie; waar is de klant aan gewend? In sommige markten is de afnemer nog gewend aan het kanaal 'mensen' en zal men minder snel iets kopen via andere kanalen. Ook in de finaleconsumentenmarkten zijn veel groepen afnemers gewend aan bepaalde kanalen. Onder andere om die reden gaan veel mensen nog drukke winkels in voor hun boodschappen en wordt het elektronische kanaal daarvoor minder gebruikt (terwijl de meeste producten daar eigenlijk wel geschikt voor zijn gegeven de hiervoor besproken productgerelateerde factoren).

Ten aanzien van de functionaliteit ter ondersteuning van de activiteit 'betalen' kunnen we nog toevoegen dat het 'elektronische kanaal' internet in het verleden een niet zo goed imago kende.^[32] maar dat dat anno 2016 wel aanzienlijk is verbeterd en dat online betalen steeds meer gemeengoed is.^[34] Steeds meer organisaties die transacties online toepassen bieden de activiteit 'betalen' overigens ook aan via andere kanalen, vaak dan ook weer online te voldoen.^[34, 50]

Geschiktheid voor distributie

Ten aanzien van de distributie van producten gaat de keuze tussen 'mensen', 'meters' en 'fysiek transport'. Als het aantal afnemers groot is en regionaal verspreid en als het gaat om finaleconsumentenproducten waar de winst vooral uit de aantalen verkocht product (afzet) moet komen (en minder uit de marge per product), dan is het kanaal 'meters' veelal de eerste optie. Dit is het meest geschikte kanaal om grote aantallen in een beperkte periode te verkopen. Het gebruik van het kanaal 'mensen' vinden we hier geschikter als het gaat om producten of diensten met een hogere marge. Daarnaast maakt het uit of het product gewoon overhandigd kan worden of dat er aanvullende activiteiten nodig zijn zoals installeren, demonstreren, enzovoort. Hoe meer aanvullende activiteiten des te meer we het kanaal 'mensen' geschikt vinden.

Het kanaal 'fysiek transport' concurreert voornamelijk met het kanaal 'meters'. Denk aan postorderorganisaties en boeken- en platenclubs. De producten moeten dan wel voldoende marge bevatten (of de afnemer moet willen betalen voor de bezorging aan huis) en geen aanvullende

activiteiten nodig hebben. Kleding, boeken, cd's en consumentenelektronica zijn voorbeelden van producten die succesvol via dit kanaal worden verkocht. Deze producten zijn echter ook volop verkrijgbaar via het kanaal 'meters' maar de offline verkoop komt daar wel steeds verder onder druk te staan (zie ook A&A 2.5, de verkoop van muziekproducten en de ontwikkeling daarin).

Voor diensten geldt een soortgelijk verhaal als voor producten, met dien verstande dat voor sommige diensten ook de kanalen 'direct marketing' en 'elektronische kanalen' gebruikt kunnen worden. Hoe meer de dienst bestaat uit 'informatie' des te geschikter vinden we hier deze twee kanalen. Denk aan een spaarrekening. In wezen gaat het daar om informatie waardoor een elektronisch kanaal zeker zinvol is (internetsparen). Voor andere diensten, zoals een taxirit of een bezoek aan een bioscoop, geldt dit minder of niet. Daar zijn dus weer andere kanalen voor nodig.

Strategie en kanalen

Tenslotte moeten we bij geschiktheid stilstaan bij de mate waarin een kanaal past bij de gekozen strategie van een organisatie. We kunnen opmerken dat organisaties die zich willen onderscheiden door een lage prijs vooral kanalen met lage kosten geschikt vinden. Deze organisaties zullen vooral profijt hebben van de massamedia- en elektronische kanalen (zie hierna). Organisaties die zich willen onderscheiden in hun relatie met de klant zullen de kanalen 'mensen' en 'meters' een belangrijke rol toekennen. Organisaties die zich willen positioneren met het beste aanbod zullen die kanalen kiezen die daar het beste bij passen. Ten aanzien van de geschiktheid hiervan hebben alle kanalen hun voor- en nadelen.^[32] De definitieve keuze hangt vooral af van het beste aanbod.

Kosten van kanalen

Het derde punt betreft de kosten van het gebruik van kanalen en eventuele ontwikkelingen hierin. Wat opvalt is dat de kosten voor de kanalen 'mensen' en 'meters' hoog zijn. Omdat we eerder hebben aangegeven dat 'mensen' en 'meters' ook tot de interne omgeving kunnen behoren (eigen werknemers en eigen kantoren) kan dit leiden tot sterktes en zwaktes (zie de interne analyse in hoofdstuk 3). Gebruik van personeel en winkels, kantoren, enzovoort gaat in ieder geval gepaard met hoge kosten (loonkosten vormen voor veel organisaties de hoogste kostenpost).^[32]

Deze kosten worden ook nog beïnvloed door de lengte van het kanaal. Hoe meer schakels tussen de eigen organisatie en de uiteindelijke afnemer hoe hoger de kosten. Elke schakel wil uiteraard iets verdienen aan zijn bijdrage in de keten. Ook de machtsverhoudingen tussen de distributeur, de eigenaar van de 'meters' en 'mensen', en de leverende partij zal invloed hebben op de kosten. Door een toenemende concentratie bij distributeurs zijn zij de laatste jaren steeds machtiger geworden. Deze ontwikkeling kan voor die organisaties die gebruik willen maken van deze kanalen als een bedreiging worden gezien, omdat het tot een verhoging van de kosten kan leiden.

Ten aanzien van de kosten moeten we verder opmerken dat de kosten per contact voor het gebruik van de massamediakanalen aanzienlijk lager liggen dan die van de direct-marketingkanalen. Toch worden de massamediakanalen al lang niet meer als zaligmakend gezien omdat deze ook veel personen bereiken waarop de organisatie zich niet richt. Dit noemen we waste.^[51] Direct-marketingkanalen zijn dan wel duurder per contact, als de doelgroep goed is geselecteerd, heeft elk contact een aanzienlijk hogere responsekans dan bij een massamediacontact. Tot slot moeten we opmerken dat het gebruik van elektronische kanalen, met name websites en e-mail, aanzienlijk lagere kosten kent dan de andere kanalen. Vanuit kosten oogpunt zijn elektronische kanalen dus aantrekkelijk en vaak een kans voor veel organisaties.

Voor een voorbeeld van een volledige online-invulling van een marketingplan verwijzen we ook naar *Online marketingplan-voorbeeld druk4* op de website.

A&A 2.22

Verschillende externe ontwikkelingen overlappen elkaar deels maar kunnen vooral ook effect op elkaar hebben. Een aantal voorbeelden:

Demografische factoren hebben relaties met andere factoren uit de externe omgeving. Zo zal de veranderende leeftijdsopbouw van de Nederlandse bevolking de komende jaren ongetwijfeld een relatie hebben met politieke besluiten, bijvoorbeeld met besluiten over de zorg en de AOW.

Economische factoren, bijvoorbeeld de totale uitgaven op krediet, zijn niet los te zien van de sociaal-culturele ontwikkeling dat aankopen op krediet steeds meer worden geaccepteerd.

Het sociaal economische factor, bijvoorbeeld het op latere leeftijd kinderen krijgen, heeft bijvoorbeeld direct effect op de leeftijdsopbouw van de bevolking (een demografische factor).

Technologische factoren, bijvoorbeeld het toenemende gebruik van internet en de mobiele telefoon^[1, 34] is bijvoorbeeld te relateren aan de trend naar meer individualisering (sociaal-cultureel).

Ecologische factoren, bijvoorbeeld het op termijn uitgeput raken van fossiele brandstoffen, is te combineren met technologische ontwikkelingen die leiden tot de verdere ontwikkeling van alternatieven (andere vormen van energie, elektrische auto's) waarvan organisaties verwachten dat die in de nabije toekomst breed en commercieel vermarkt kunnen worden.

Politieke factoren, bijvoorbeeld het stimuleren van de ontwikkeling van alternatieve bronnen van energie met subsidies, is direct gerelateerd aan de technologische ontwikkeling om alternatieve energiebronnen toepasbaar te maken voor huishoudelijk gebruik en de ecologische factor dat de fossiele brandstoffen op termijn uitgeput raken.

Ten aanzien van het vijfkrachtenmodel van Porter geldt hetzelfde. De verschillende krachten van het model staan vaak niet op zichzelf. Zo is er vaak een positief verband zichtbaar tussen de intensiteit van de concurrentie en de beschikbaarheid van substituten enerzijds en de onderhandelingsmacht met de kopers anderzijds. Hoe hoger de intensiteit van de concurrentie en hoe meer substituten beschikbaar zijn, des te meer ligt de onderhandelingsmacht bij de kopers. De koper kan immers gemakkelijk overstappen naar een andere aanbieder. In een situatie met weinig concurrentie en minder tot geen substituten ligt de onderhandelingsmacht veelal meer bij de organisatie. Waar zou de koper anders naar toe moeten? Veel concurrentie en substituten betekent niet altijd veel onderhandelingsmacht voor alle kopers. Dit hangt mede af van hoe gemakkelijk een koper kan overstappen naar een andere aanbieder. Een klant die bijvoorbeeld voor een langere periode, bijvoorbeeld vijf of zeven jaar, een contract heeft getekend met een leverancier, zal weinig onderhandelingsmacht ervaren, ook al zijn er vele alternatieven in de vorm van concurrenten en substituten beschikbaar.

Ten slotte, de externe ontwikkelingen van DESTEP kunnen ook effect hebben op de andere onderdelen van de externe analyse.. Zo zal een toenemend vertrouwen in de economie, een onderdeel van het DESTEP model, direct effect kunnen hebben op het koopgedrag van individuele klanten, uit de klantanalyses.

Zo heeft een mogelijk politiek besluit over de privatisering van een bepaalde markt (de P van het DESTEP-model), leidend tot een toename van het aantal concurrenten, direct effect op bijvoorbeeld de intensiteit van de concurrentie en mede daardoor op de machtsverhoudingen tussen het bedrijf en haar klanten, beide onderdelen van het vijfkrachtenmodel van Porter.

Zo zal stijging van het verwachte inkomen en een toenemend vertrouwen in de economie, beide onderdelen van het DESTEP-model, effect kunnen hebben op de verwachte vraag in een bepaalde markt. Ook politieke besluitvorming, de P van DESTEP, kan direct effect hebben op bijvoorbeeld de toetredingsbarrières van potentiële nieuwkomers uit het vijfkrachtenmodel van Porter door in wet- en regelgeving eisen te stellen aan nieuwkomers in een markt.

Zo zal een ontwikkeling die hoort bij de macro-omgeving, bijvoorbeeld een uitbreiding van de EU, direct effect kunnen hebben op de concurrentieanalyse omdat een uitbreiding van de EU leidt tot nieuwe concurrenten, met sterke en zwakke punten.

Zo zal een toenemend gebruik van internet,^[34] een ontwikkeling in de technologie (de T van het DESTEP-model), direct effect kunnen hebben op het gebruik van elektronische kanalen door bepaalde groepen klanten en zo dus geschikter worden voor een bedrijf dat zich richt op bepaalde segmenten. Aan de andere kant kan dat, geredeneerd vanuit Porters vijfkrachtenmodel, weer leiden tot een veranderende machtsverhouding met klanten die zich via het online-kanaal elkaar sneller en massaler kunnen vinden en daardoor een sterker blok vormen.^[34, 52, 53]

A&A 2.23

Onderstaande stuk is in verschillende delen grotendeels ongewijzigd terug te vinden in de 3^e druk.^[20]

Bronnen DESTEP

Veel van de benodigde informatie over externe ontwikkelingen van de macro-omgeving is boven tafel te krijgen via deskresearch. Een belangrijke bron van gegevens over deze macro-omgevingsfactoren,^[1, 4, 5] zeker als het nationale gegevens betreft, zijn het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS, zie www.cbs.nl), Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP, zie www.scp.nl) en het Centraal Plan Bureau (CPB, zie www.cpb.nl). Daarnaast zijn er vele andere bronnen, variërend van de Staatscourant tot de Telegraaf, en van congressen met bekende trendwatchers als spreker tot lifestyle-vakbladen. Ook marktonderzoekbureaus zoals Trendbox^[4, 5] en leveranciers van marktdata zoals ACNielsen^[4, 5] zijn belangrijke bronnen. Tevens is internet is een belangrijke bron voor het verkrijgen van gegevens over macro-omgevingsfactoren.

Bronnen vijfkrachtenmodel Porter

Bedrijven hebben vaak al veel gegevens in huis voor het invullen van het vijfkrachtenmodel van Porter en de verwachte vraag, bijvoorbeeld hun eigen verkoopcijfers en gegevens van de buitendienst. Daarnaast bestaan er externe bronnen; bijvoorbeeld ook banken, branche-organisaties, product- en bedrijfsschappen en Kamers van Koophandel.^[4, 5, 14] Met name op de websites van verschillende banken is veel informatie te vinden over allerlei markten. Een aanvullende methode voor het maken van een vraagvoorspelling is *marktonderzoek*. Een organisatie die een nieuw product op de markt brengt beschikt niet over historisch cijfermateriaal. Met marktonderzoek kan bijvoorbeeld onderzocht worden of potentiële klanten een nieuw product zouden willen aanschaffen als het op de markt verschijnt. Voorspellingen op basis van antwoorden van potentiële consumenten zijn overigens vaak minder betrouwbaar dan voorspellingen op basis van werkelijk (aankoop)gedrag uit het recente verleden.^[35] Klanten doen niet altijd wat ze zeggen dat ze gaan doen.

Bronnen klanten

Voor beide insteken van de klantenanalyse, KSF's en segmentatie, hebben we informatie nodig. Hoe we deze informatie verzamelen verschilt nogal. Over bestaande klanten zijn in de organisatie vaak voldoende gegevens aanwezig om de benodigde gegevens te genereren, zeker de gegevens die gaan over wie, wat, waar en wanneer. Voor niet-klanten is dat een stuk lastiger. Om ook voor niet-klanten de benodigde gegevens te verkrijgen, kunnen we vaak uit twee mogelijkheden kiezen. De eerste is het uitvoeren van marktonderzoek. De tweede is het aankopen van adressenbestanden van externe leveranciers.^[32, 35, 47] Voor de volledigheid vermelden we dat het ook denkbaar is voor bestaande klanten aanvullend marktonderzoek te doen of gegevens in te kopen. Dit betreft vooral de antwoorden op de waaromvraag

Om klantgegevens boven tafel te krijgen is vaak primair onderzoek (fieldresearch) noodzakelijk. De weg van goed onderzoek kent echter vele valkuilen. Het gaat hier te ver om in detail op alle valkuilen in te gaan, zie daarvoor^[5, 14, 33, 35, 47] We lopen kort een aantal langs.

Ten eerste is het op zich goed om te luisteren naar de klant. Maar de klant weet het vaak ook niet precies en geeft dan ‘verkeerde’ gegevens (zeker als alleen zijn neocortex wordt aangesproken) op basis waarvan de organisatie verkeerde informatie haalt en daardoor verkeerde beslissingen kan nemen. Uit onderzoek^[54] blijkt dat als klanten wordt gevraagd naar hun mening over verbeteringen in het aanbod, zij voornamelijk zaken aanreiken die ze zelf hebben ervaren. Daarom komen ze vaak met verbeteringen (kansen) die andere aanbieders al op de markt brengen. Organisaties die streven naar onderscheidend vermogen ten opzichte van de concurrentie hebben dan ook relatief weinig aan deze kansen

Amerikaanse autofabrikanten vroegen aan hun klanten hoe hun auto's verbeterd konden worden. Alle mogelijke verbeterpunten die werden aangedragen waren echter onderdelen die al zichtbaar waren bij de concurrentie, hoofdzakelijk de Japanse merken. Zo was een veelgenoemde verbetering een bekerhouder in de auto. Japanse merken hadden die al in hun auto's. Hoewel een bekerhouder als een verbetering kan worden gezien, hielp het de Amerikaanse autofabrikanten niet bij het verder ontwikkelen van een duurzaam concurrentievoordeel. Integendeel, door dit soort aanpassingen gingen de Amerikaanse merken alleen maar meer lijken op hun Japanse concurrenten.^[54]

Ten tweede is het de vraag of de ondervraagde klant wel altijd de juiste klant is. Het kan nogal wat uitmaken welke klanten om hun mening wordt gevraagd. Niet alle klanten geven hetzelfde antwoord op een vraag en niet alle klanten zijn even belangrijk voor een organisatie. De klanten die het vaakst reageren op onderzoek zijn vaak klanten met een uitgesproken mening, voldoende kennis en ervaring met het product.^[54] Deze groep hoeft echter geen *representatieve* afspiegeling te zijn van het totale klantenbestand van een organisatie. Voorzichtigheid is dus geboden bij het analyseren van de respons van een kleine groep klanten met een uitgesproken mening. De ontwikkelingen van internet in het algemeen en sociale media in het bijzonder maakt deze valkuil relevanter omdat het nog makkelijker wordt om ongevraagd een mening te geven. Ook daar is de vraag gerechtvaardigd of de groep die reageert wel een representatieve afspiegeling is van het totale klantenbestand. De daaruit voortvloeiende kansen, bedreigingen en beslissingen kunnen voor de hele groep klanten wel eens niet de juiste zijn.

Ten derde kan marktonderzoek leiden tot misverstanden en verkeerde verwachtingen. Als een organisatie bijvoorbeeld aan klanten vraagt of ze tevreden zijn over de openingstijden van haar winkels, maar ze heeft geen enkele intentie deze aan te passen, dan kan dat tot verkeerde *verwachtingen* leiden bij klanten. Als deze aangeven dat ze niet tevreden zijn over de openingstijden, dan is het niet ondenkbeeldig dat ze verwachten dat hun ontevredenheid ertoe gaat leiden dat de openingstijden aangepast gaan worden. Waarom zou een organisatie daar anders naar vragen? Het onderzoek kan dus in wezen bedreigingen creëren, klanten bijvoorbeeld willen verruiming van openingstijden, die voorheen wellicht minder tot niet aanwezig waren.

Ten vierde, de ontwikkelingen van internet in het algemeen en sociale media zoals Facebook, Twitter, enzovoort, in het bijzonder bieden op het terrein van het doen van markt- en klantonderzoek nieuwe mogelijkheden.^[54] Hierbij moet minder worden gedacht aan de meer traditionele offline vormen van onderzoek. Uiteraard kan een enquête die anders face-to-face wordt afgenomen, ook online geplaatst worden. Op sociale media gaat het vooral om observeren van wat daar aan communicatie plaatsvindt om zo een idee te krijgen over belangrijke thema's, woordgebruik, enzovoort.^[54] Duidelijk is dat deze informatie normalerwijs ongestructureerd is (het zijn geen duidelijke antwoorden op duidelijke onderzoeksvragen) en dus dat een extra interpretatieslag nodig is om zinvolle betekenis te kunnen toekennen. Sociale media kunnen dus als een nieuwe bron, met veel zinnige informatie, worden beschouwd.

Kortom, het doen van primair onderzoek en het interpreteren van de uitkomsten daarvan is niet altijd even gemakkelijk en vereist een goede voorbereiding en grote zorgvuldigheid. Met dit in het achterhoofd wordt dit soort onderzoek, als aanvulling op al aanwezige klantgegevens en de klantgegevens die extern te koop zijn, toch wel als zinvol gezien

Bronnen concurrentie

De bronnen voor gegevens over concurrenten zijn allereerst dat de eigen verkopers buitendienst. Zij horen in de markt vaak veel over verschillende concurrenten. Daarnaast zijn er verschillende openbare bronnen beschikbaar zoals internet, veel organisaties hebben een website met uitvoerige informatie, en jaarverslagen, kranten, vakbladen, enzovoort. Als laatste bron kunnen we de klanten, of prospects, en leveranciers noemen. Omdat zij vaak contact hebben met meerdere concurrenten vormen zij vaak een goede bron voor gegevens over concurrenten.^[4, 5, 32]

Bronnen kanalen

Gegevens over de beschikbaarheid, geschiktheid en kosten van de verschillende kanalen voor het ondersteunen van verschillende activiteiten heeft een organisatie soms al in huis, bijvoorbeeld als zij al actief is in deze kanalen. Daarnaast zijn veel van deze gegevens te verkrijgen via allerlei openbare bronnen, zoals internet, jaarverslagen, enzovoort, maar ook via onderzoeksbureaus en de eigenaren van de verschillende kanalen zelf.^[4, 5]

A&A 2.24

Onderstaande stuk is in verschillende delen grotendeels ongewijzigd terug te vinden in de 3^e druk.^[20]

Internationaal perspectief Macro

Het gebruik van het DESTEP-model kan zowel voor de binnenlandse als buitenlandse macro-omgevingen gebruikt kan worden. Ingevulde DESTEP-modellen voor verschillende landen kunnen dan deels dienen als een soort *filter*^[55, 56] om mogelijke interessante landen te prioriteren en vooral te selecteren op basis van de uitkomsten van de macro-analyse met behulp van het DESTEP-model. Het verschil in gebruik van dit model zit vooral in de toegankelijkheid van de benodigde informatie om de omgeving te beschrijven. Waar vind je gegevens over een buitenlandse macro-omgeving? Daarnaast kunnen de uitkomsten per land sterk verschillen. Organisaties die gewend zijn om vanuit de Nederlandse markt te opereren en die markt ook als referentiekader hebben, dienen zich te realiseren dat veel buitenlandse macro-omgevingen niet vergelijkbaar zijn met de Nederlandse situatie. Economische, sociaal-culturele en politieke factoren kunnen sterk afwijkend zijn van de Nederlandse situatie terwijl ze toch direct effect hebben op het gedrag van klanten, en dus de marketingkeuzes van elke organisatie. Met name sociaal-culturele factoren, die in eigen land vaak als zo vanzelfsprekend worden ervaren, kunnen in buitenlandse markten sterk afwijken van de Nederlandse situatie.

Internationaal perspectief meso

Wat we hebben gezegd bij de macro-omgeving, geldt ook voor de modellen in de meso-omgeving zoals Porters vijfkrachten model en de productlevenscyclus. Ook deze modellen zijn toepasbaar op zowel de eigen thuismarkt als buitenlandse markten. Daar waar het DESTEP-model met name gebruikt kan worden als een soort selectiefilter om te komen tot een voorselectie van een beperkt aantal buitenlandse markten, zijn de modellen op mesoniveau meer bedoeld om per buitenlandse markt de aantrekkelijkheid te bepalen. Vergelijkbaar als bij de analyse op macroniveau geldt ook hier weer dat de gegevens voor buitenlandse markten vaak lastiger zijn te vinden en dat de uitkomsten per land sterk kunnen verschillen. De genoemde modellen behoeven geen aanpassing vanwege de keuze van wel of geen buitenlandse markt. Met name als het gaat om het vijfkrachtenmodel van Porter moeten organisaties die de Nederlandse situatie gewend zijn en als referentiekader hebben, zich realiseren dat zeker niet elke buitenlandse markt vergelijkbaar is met wat in Nederland gebruikelijk is.

Internationaal perspectief micro

Als we kijken naar de internationale aspecten van het microdeel van de externe analyse, dan valt een aantal zaken op. Als we achteraan beginnen, de kanalen, dan valt op dat de ontwikkeling van internet het internationaal zaken doen, vanwege zijn grensoverstijgende karakter, heeft gestimuleerd. Zaken doen met online winkels uit andere landen is vandaag de dag bijna net zo eenvoudig als boodschappen doen in een winkel om de hoek. Doordat online kanalen het internationaliseringperspectief hebben verbreed, is ook de concurrentie toegenomen, zowel offline

maar vooral via de onlinekanalen. Deze ontwikkelingen leiden ertoe dat steeds meer organisaties de mogelijkheid hebben op internationale klanten.

Juist in die verscheidenheid zit de valkuil van de klantanalyse te beperken tot de wie-, wat-, waar- en wanneer-onderdelen. Juist in internationale perspectief kunnen verschillende groepen klanten uit verschillende landen dezelfde respons op die onderdelen laten zien maar toch heel verschillende motieven daarvoor hebben (waarom), bijvoorbeeld als gevolg van sociaal-culturele factoren in de betreffende landen. Dus naast motieven van de klant zelf, zijn ook de verschillende invloeden op de keuzes en het gedrag van klanten van groot belang. Voor die bedrijven die internationaal (wensen te gaan) opereren, is daarom de waaromvraag relevant. Als een organisatie geen idee heeft van de achterliggende motieven van gedrag, is het lastig om succesvolle marketingactiviteiten te kiezen.

De kern van de externe analyse voor internationaal opererende organisaties ligt daarom ook in de analyse van de verschillende klantgroepen en hoe deze worden beïnvloed. Voor organisaties die alleen opereren in het thuisland is dat overigens feitelijk niet anders maar marketeers kunnen, al dan niet bewust en expliciet, dit wel deels wel inschatten voor klanten van de eigen nationaliteit omdat ze zelf uiteraard op bepaalde momenten ook de rol van klant vervullen. Voor klanten van andere nationaliteiten en uit andere culturen is dat vaak complexer.

3 De interne analyse

A&A 3.1

Ten aanzien van het tijdstip van het manifesteren kan het ondersteunen/versnellen (sterktes) en/of tegenwerken/vertragen (zwaktes) op dit moment al plaatsvinden, bijvoorbeeld omdat een sterkte al wordt ingezet of het aanpassen van een zwakte al wordt nagelaten, met alle negatieve consequenties op de realisatie van de doelstellingen van dien. Het effect op de realisatie van de doelstellingen kan ook per direct plaatsvinden indien een sterkte per direct wordt ingezet of een zwakte niet per direct wordt aangepast. Een al ingezette sterkte kan overigens in sommige situaties nog meer (intensiever, vaker, enzovoort) worden ingezet. Het niet aanpassen van een zwakte kan hier ook betekenen het niet verder aanpassen van een zwakte en dus eerder ingezette verbeteringen niet verder doorzetten, waardoor de zwakte nog steeds als zodanig kan worden betiteld.

Het effect kan ook in de nabije of zelfs verre toekomst plaatsvinden, ook al wordt er (al dan niet) per direct iets mee gedaan. In hoofdstuk 4, de confrontatieanalyse, paragraaf 4.4.1, gaan we dieper in op deze verschillende *momenten* van het effect en de betekenis daarvan voor de te maken keuzes. We gaan er van uit dat het mogelijk (meer) inzetten van een sterkte en het mogelijk al dan niet (verder) aanpassen van een zwakte vanaf nu tot en met in de nabije toekomst plaatsvindt of kan vinden, dus in de periode van het komende marketingplan waarbij het dus niet uitmaakt of het al eerder is begonnen. Dus het moet nu, of in de nabije tot en met verre toekomst zich manifesteren om relevant te zijn. Of het dan nu of in het verleden is gestart maakt dan voor de relevantie niet echt uit, zolang het nu (of in de al dan niet nabije toekomst) ook nog maar speelt. Ten slotte: als we het hebben over het (mogelijk) aanpassen van zwaktes, dan bedoelen we daar positieve aanpassingen, in de zin van verbeteringen, mee zodat de zwakte ten minste geen zwakte meer is maar op zijn minst neutraal

A&A 3.2

Dit deel is bijna letterlijk afkomstig van de 3^e druk^[20] waar we dit uitvoeriger hebben weergegeven (we hebben alleen de term SWOT-analyse aangepast in confrontatieanalyse).

Evenals bij de externe analyse onderscheiden we bij de interne analyse drie stappen: *beschrijving*, *analyse* en *conclusie*. Voordat we die schematisch weergeven, gaan we iets dieper in op de definities van sterktes en zwaktes. De genoemde relatie met het al dan niet ondersteunen van de realisatie van doelstellingen kan namelijk nader uitgewerkt worden aan de hand van een aantal verschillende (en elkaars deels overlappende) insteken.

De eerste insteek is de relatie met de *kansen* en *bedreigingen* uit de externe analyse. Zoals gezegd, het bepalen van de confrontatie doen we in hoofdstuk 4, de confrontatieanalyse, maar bij de interne analyse kan al gekeken worden of kansen benut *kunnen* worden en/of bedreigingen tegengegaan *kunnen* worden met de interne onderdelen indien we er al dan niet iets mee zouden doen. De aangepaste definities van sterktes en zwaktes die horen bij deze werkwijze kunnen we dan als volgt weergeven.^[4, 5, 17, 50]

Een sterkte is een onderdeel van de interne omgeving dat, mits (meer) gebruikt, het benutten van kansen en/of het tegengaan van bedreigingen kan ondersteunen/versnellen.

Stel, voor het eerder genoemde bedrijf A, met de doelstelling van 10 % meer omzet uit haar assortiment kant-en-klaarmaaltijden, blijkt uit de externe analyse dat er een groeiende vraag is naar kant-en-klaarmaaltijden, waarbij variatie een belangrijke KSF is. Dit wordt door bedrijf A betiteld als een kans. Bedrijf A heeft een ruim en gevarieerd assortiment kant-en-klaarmaaltijden en ook in deze definitie kan dit ruime en gevarieerde assortiment als een sterkte worden beschouwd. Met deze sterkte kan, mits (meer) ingezet, de kans, de toenemende vraag naar deze producten, inclusief de gewenste variatie, worden benut.

Stel, uit dezelfde externe analyse blijkt dat er een nieuwe concurrent op de markt komt die ook over een ruim en gevarieerd assortiment kant-en-klaarmaaltijden beschikt. Dit wordt door hetzelfde bedrijf A beschouwd als een bedreiging, omdat deze concurrent klanten kan wegtrekken van het eigen bedrijf. Het beschikken over een ruim en gevarieerd assortiment in deze productgroep kan dan weer als een sterkte worden gezien. Hiermee kan namelijk het effect van deze bedreiging, het mogelijk wegtrekken van klanten naar de nieuwe concurrent, worden tegengegaan.

Een zwakte is een onderdeel van de interne omgeving dat, indien het niet wordt aangepast, het benutten van kansen en/of het tegengaan van bedreigingen verhindert/vertraagt

We gaan uit van hetzelfde voorbeeld, maar nu voor bedrijf B, die ook een doelstelling heeft dat zij 10 % meer omzet uit haar assortiment kant-en-klaarmaaltijden wil realiseren. Dezelfde groeiende vraag naar kant-en-klaarmaaltijden, waarbij variatie een belangrijke KSF is, wordt ook door bedrijf B betiteld als een kans, dit mede vanwege haar goede imago op het gebied van kant-en-klaarmaaltijden. Bedrijf B heeft echter geen ruim en gevarieerd assortiment in deze productgroep, en ook in deze definitie kan dat als zwakte worden bestempeld. Het niet hebben van een ruim en gevarieerd assortiment verhindert of vertraagt, indien het niet wordt aangepast, het benutten van deze kans, vooral vanwege de gewenste variatie waaraan niet voldaan kan worden.

Vergelijkbaar met het vorige voorbeeld wordt de komst van een nieuwe concurrent met een ruim en gevarieerd assortiment aan kant-en-klaarmaaltijden ook door bedrijf B beschouwd als een bedreiging. Klanten kunnen immers naar die concurrent overstappen. Als bedrijf B nog steeds geen ruim en gevarieerd assortiment heeft in deze productgroep, dan is dit weer een zwakte. Het niet beschikken over een ruim en gevarieerd assortiment kant-en-klaarmaaltijden verhindert, indien het niet wordt aangepast, het tegengaan van het (negatieve) effect van deze bedreiging, het wegtrekken van klanten naar de nieuwe concurrent.

Waardeoordelen in de vorm van sterktes en zwaktes vanwege het al dan niet ondersteunen van de realisatie van de doelstellingen kunnen ook worden vertaald naar de mogelijkheden (sterk) en onmogelijkheden (zwak) voor het leveren van *klantwaarde* aan afnemers, beter dan de concurrenten dat kunnen.^[4, 5] Uitgangspunt van deze methode is dat een bedrijf een, bij voorkeur houdbaar, *onderscheid* met de concurrentie (indien houdbaar wordt dit een duurzaam concurrentievoordeel genoemd) heeft of ontwikkelt. Dit betekent dat de waarde van de onderdelen van de eigen interne omgeving vergeleken moet worden met de waarde van dezelfde onderdelen van de interne omgeving van de concurrenten. Anders gezegd: wat doen we beter dan de concurrentie (sterkte) en wat doen

we slechter dan de concurrentie (zwakte)? Of iets beter of slechter is, hangt af van het oordeel van de afnemer.

De achterliggende gedachte is dat als een bedrijf beter dan zijn concurrenten in staat is om klantwaarde te leveren aan afnemers, dit de doelen van het bedrijf weer ondersteunt. De vergelijking met concurrenten kan betrekking hebben op de grootste concurrent(en), een deel van de concurrenten (bijvoorbeeld de strategische groep waartoe zij zelf behoort) of het gemiddelde niveau van de concurrentie in de markt. In hoofdstuk 2 hebben we dit bij de concurrentieanalyse *benchmarking* genoemd.^[5] Hoe meer de interne onderdelen gerelateerd zijn aan de KSF's, des te waarschijnlijker het is dat een sterkte of zwakte belangrijk wordt, en andersom. De aangepaste definities van sterktes en zwaktes die horen bij deze werkwijze kunnen we dan als volgt weergeven.^[4, 5, 17, 50]

Een sterkte is een onderdeel van de interne omgeving dat, indien het (meer) wordt ingezet, de organisatie in staat stelt om klantwaarde te creëren voor haar afnemers, beter dan de concurrentie dit kan. Dit impliceert dat de organisatie op dit onderdeel beter presteert dan de concurrentie.

Bedrijf A heeft in vergelijking met haar belangrijkste concurrent, bedrijf B, een ruimer en gevarieerder assortiment kant-en-klaarmaaltijden en scoort hier dus relatief beter op dan haar (belangrijkste) concurrent. Klanten geven aan dat variatie een belangrijke KSF is. Het beschikken over een ruimer en gevarieerder assortiment dan de concurrent kan, mits (meer) ingezet, daarom klantwaarde genereren dan concurrent B. Het beschikken over een ruim en gevarieerd assortiment kant-en-klaarmaaltijden kan ook via deze insteek als sterkte worden beschouwd voor bedrijf A.

Een zwakte is een onderdeel van de interne omgeving dat, indien het niet (verder) wordt aangepast, de organisatie niet in staat stelt om (voldoende) klantwaarde te creëren voor haar afnemers, beter dan de concurrentie dit kan. Dit impliceert dat de organisatie op dit onderdeel slechter presteert dan de concurrentie.

Bedrijf B heeft in vergelijking met haar belangrijkste concurrent, bedrijf A, een minder ruim en gevarieerd assortiment kant-en-klaarmaaltijden en scoort hier dus relatief slechter op dan haar (belangrijkste) concurrent. Klanten geven weer aan dat variatie een belangrijke KSF is en het beschikken over een ruimer en gevarieerder assortiment dan de concurrent kan daarom weer klantwaarde genereren. Het niet beschikken over een ruim en gevarieerd assortiment kant-en-klaarmaaltijden kan ook via deze insteek als zwakte worden beschouwd voor bedrijf B.

Relatief of niet?

We benadrukken hier dat wij bij het bepalen van een waardeoordeel hier niet *alleen* kiezen voor een *relatieve* vergelijking met de concurrentie zoals hierboven beschreven.^[5] We achten het namelijk mogelijk dat een organisatie op een bepaald intern onderdeel even goed of slecht scoort als de concurrentie (wat dus volgens de hiervoor genoemde methode niet sterk of zwak zou zijn), terwijl het toch een sterkte of zwakte kan zijn vanwege de relatie met het al dan niet ondersteunen van de realisatie van haar doelstellingen.

Stel, alle aanbieders in de markt van kant-en-klaarmaaltijden hebben last van stijgende grondstofprijzen als gevolg van een mislukte oogst van één bepaalde grondstof (= bedreiging). Omdat deze grondstof voor elke aanbieder onmisbaar is, heeft dit als effect dat de kosten voor alle organisaties oplopen. Als alleen gekeken wordt naar de relatieve positie ten opzichte van de concurrentie, kan worden opgemerkt dat alle concurrenten daar last van hebben waardoor het volgens de hiervoor besproken methodiek niet als zwakte wordt bestempeld. Als echter blijkt dat klanten minder kant-en-klaarmaaltijden afnemen bij een bedrijf als gevolg van de hogere verkoopprijzen (en overstappen naar alternatieven), dit vanwege het doorberekenen van de hogere grondstofprijzen, dan mogen alle concurrenten daar wel last van hebben, maar vormen de hogere kosten en dus de hogere verkoopprijs als gevolg hiervan voor het bedrijf in kwestie wel degelijk een zwakte, omdat ze de realisatie van haar doelstelling(en) tegenwerkt indien deze zwakte niet wordt aangepast.

Een relatief betere score hoeft ook niet altijd een sterkte in te houden en een relatief lagere score ook niet altijd een zwakte. Dit hangt vooral af van het feit of het betreffende interne onderdeel gerelateerd is aan een KSF. Is dat niet het geval, dan kan een score beter of slechter zijn dan die van een concurrentie zonder dat het direct een positief of negatief effect heeft op de realisatie van haar doelstellingen. Een goede of slechte score kan dus ook geen sterkte of zwakte zijn omdat het dan niet bijdraagt (sterkte) of nalaat bij te dragen (zwakte) aan de noodzakelijke klantwaarde.

Inside-out

Naast het koppelen van interne onderdelen met klantwaarde, KSF's en concurrentie, kunnen sterktes en zwaktes ook voortkomen uit het mogelijk creëren van (voor de organisatie) *nieuwe, onbekende* of zelfs *onbestaande* mogelijkheden in de externe omgeving (andere rode oceanen dan het huidige businessdomein en blauwe oceanen), in haar streven om haar doelstellingen te realiseren. Er dient dus ruimte te zijn voor het 'inside-out'-denken.^[13, 57-59] De aangepaste definities van sterktes en zwaktes die horen bij deze werkwijze kunnen we dan als volgt weergeven (waarover meer in hoofdstuk 4).^[13, 57-59]

Een sterkte is een onderdeel van de interne omgeving dat, indien het (meer) wordt ingezet, een organisatie in staat stelt om nieuwe, onbekende of zelfs onbestaande mogelijkheden uit de externe omgeving te benutten.

Een zwakte is een onderdeel van de interne omgeving dat, indien het niet (verder) wordt aangepast, een organisatie verhindert om nieuwe, onbekende of zelfs onbestaande mogelijkheden uit de externe omgeving te benutten.

Omdat we in paragraaf 4.4 hier nog op terugkomen, laten we deze insteek hier zonder voorbeelden. Het is hier alleen van belang te vermelden dat sterktes en zwaktes ook gekoppeld kunnen worden aan nu nog nieuwe, onbekende en/of onbestaande mogelijkheden uit de externe omgeving. We hebben het dan over het eerder genoemde 'inside-out'-denken en de daaraan gekoppelde *Resource Based View* (RBV) benadering.^[5, 25, 57-59] Let wel, daar zitten naast voordelen ook nadelen aan vast die vooral te typeren zijn dat onbekendheid en nieuwigheid onzekerder zijn te voorspellen dan bestaande rode oceanen (dus het kan ook helemaal mis gaan) en dat de succesvolle wegen vinden in andere rode oceanen dan de huidige rode oceaan ook als gevolg van die onbekendheid lastiger is.^[5]

A&A 3.3

Dit deel is bijna letterlijk afkomstig van de 3^e druk^[20] waar we dit uitvoeriger hebben weergegeven (we hebben de term SWOT-analyse aangepast in confrontatieanalyse).

Complexiteit interne analyse

We gaan kort in op een aantal complicerende factoren van de interne analyse en hoe hier mee om te gaan (los van het ontbreken van (duidelijke) doelstellingen, op te lossen door zelf doelstellingen te formuleren).

1. Subjectiviteit

Net als bij de externe analyse, geldt ook voor de interne analyse dat *subjectiviteit* niet uit te sluiten is. De voornaamste reden is weer dat de toets op de definitie in de toekomst ligt (... als we erop in zouden spelen ... als we het niet zouden aanpassen ...). Er is dus, net zoals in de externe analyse, meestal sprake van een 'als ... dan ...' (what-if)-toets. De uitkomst van de toets is dus lang niet altijd 100 % zeker. Evenals bij de externe analyse biedt ook de interne analyse hierdoor ruimte voor afhankelijkheid van de persoonlijke inschatting van de mogelijke effecten op de realisatie van de doelstelling(en). Tel daarbij op dat waarde vrije beschrijvingen lang niet altijd makkelijk aan de definities te toetsen zijn, en het wordt duidelijk dat een interne analyse, ondanks de drie stappen (beschrijven, analyseren en concluderen), vaak niet zo makkelijk is als het wel eens lijkt.

Ondanks dat we hiervoor hebben aangegeven hoe een intern onderdeel omgezet kan worden in een waardeoordeel sterk of zwak (of neutraal), is er voldoende ruimte voor verwarring. Zoals gezegd, dit komt deels door de subjectiviteit die voortvloeit uit de onzekerheid van een toets in de toekomst en de ruimte voor persoonlijke inschatting, maar ook door het niet goed uitschrijven en verwoorden van het interne onderdeel in kwestie (zie ook hierna bij de uitgangspunten). Dit kan leiden tot de volgende situaties:

Een intern onderdeel heeft, indien ingezet, een positief effect op doelstelling A en kan daarom worden beschouwd als een sterkte. Hetzelfde interne onderdeel heeft echter tegelijkertijd, indien het niet wordt aangepast, een negatief effect op doelstelling B en kan daarom ook worden beschouwd als een zwakte.

Een intern onderdeel kan ook, indien ingezet, een positief effect hebben op doelstelling A en is dus een sterkte. Gelijktijdig, indien niet aangepast, heeft het interne onderdeel een negatief effect op dezelfde doelstelling A en is dus ook een zwakte.

Stel, bedrijf A hanteert voor haar verkopers buitendienst een progressief stijgend bonussysteem waarbij de bonus stijgt als de omzet per verkoper stijgt. Een groot deel van het salaris van deze verkopers is daardoor afhankelijk van de omzet die zij realiseren bij hun klanten. Stel dat bedrijf A twee aparte doelstellingen heeft. De eerste is om de omzet te verhogen en de tweede is om de kosten te beheersen. Aannemelijk is dat het inzetten van dit bonussysteem de realisatie van de eerste doelstelling, verhogen van de omzet, ondersteunt en dus daarom als een sterkte kan worden beschouwd.

Wanneer we de kostenkant van de bonussen beschouwen en dit deel van het bonussysteem wordt niet aangepast, dan wordt de realisatie van de tweede doelstelling tegenwerkt doordat het systeem leidt tot stijgende bonussen en dus stijgende kosten. Naast de toenemende kosten van de verkopers buitendienst kan het zelfs ook leiden tot extra kosten in andere functies om maar te voldoen aan de groeiende verkopen. Het bonussysteem kan daarom ook als een zwakte worden beschouwd.

Stel dat het bedrijf slechts één doelstelling heeft, namelijk verhogen van de winst, dan heeft het interne onderdeel als het wordt ingezet hier zowel een positief als een negatief effect op, het verhoogt immers gelijktijdig de omzet (positief) én de kosten (negatief). Bij het niet aanpassen van dit interne onderdeel geldt precies hetzelfde. Wat uiteindelijk het effect is op de winst hangt af van de precieze stijging van de omzet en de kosten en het verschil daartussen. Dit verschil kan zowel positief als negatief zijn.

Net als in de externe analyse adviseren wij om de interne onderdelen zo *expliciet* en *transparant* mogelijk uit te schrijven, omdat dit het toekennen van een waardeoordeel vergemakkelijkt.^[17]

Bovenstaand voorbeeld over het bonussysteem bevat twee mogelijke waardeoordelen die boven komen drijven als deze explicieter worden uitgeschreven:

- Het stimulerende effect van het bonussysteem voor de verkopers buitendienst op de verkopen wat kan leiden tot meer verkopen (-> *sterkte*).
- Het negatieve effect van het bonussysteem op de bonussen van de verkopers buitendienst, al dan niet aangevuld met extra kosten in de andere functionele gebieden, wat kan leiden tot meer kosten (-> *zwakte*).

In wezen is één, te vaag en te breed omschreven, intern onderdeel, namelijk het bonussysteem, opgesplitst in twee interne onderdelen die beter te benoemen zijn als sterkte of zwakte. Indien nodig kunnen het er ook meer dan twee zijn. Ten slotte, ook bij de interne analyse geldt dat slechts (bij benadering) vijf sterktes en vijf zwaktes meegaan naar de confrontatieanalyse. Dit moeten dan uiteraard wel de vijf belangrijkste zijn. De mate waarin de interne onderdelen effect hebben op de realisatie van de doelstellingen is sterk bepalend voor de relevantie van een intern onderdeel.

Wederzijdse beïnvloeding

Bij de externe analyse is al de conclusie getrokken dat deze niet los is te zien van onderdelen van de interne omgeving. Voor de interne omgeving geldt precies hetzelfde. Ondanks de relatie van de

interne onderdelen met de realisatie van de eigen doelstellingen, ook een intern onderdeel, is de relatie met externe ontwikkelingen onvermijdelijk. De realisatie van de doelstellingen kan immers alleen worden gerealiseerd als (een deel van) de potentiële omzet van de externe ruimte omgezet wordt in gerealiseerde omzet. Normalerweise kan dit worden vertaald naar de relatie met kansen, bedreigingen, klantwaarde, concurrentievoordeel en zelfs onbekende en/of onbestaande externe mogelijkheden. De conclusie kan dan niet anders zijn dan dat *de uitkomsten van de interne analyse worden beïnvloed door de uitkomsten van de externe analyse*. Dit beschouwen we hier als een gegeven. Het enige waarvoor we hier willen waarschuwen is de volgende valkuil.

Zoals gezegd, beide analyses, zowel de externe als de interne, zijn niet 100 % objectief uit te voeren. Dit komt doordat de toets op de definitie veelal in de toekomst ligt, de relatie met en de doelstellingen en de externe ruimte veelal niet objectief en geïsoleerd is te bepalen,^[4] de beschrijvingen vaak niet 100 % correct en volledig zijn uitgeschreven en er ruimte is voor persoonlijke en subjectieve inkleuringen. De valkuil is dat in deze niet 100 % objectieve analyse er te veel rekening wordt gehouden met aannames over de mogelijke uitkomsten van de toets. Voorkom naast opmerkingen met woorden als 'vanzelfsprekend', 'natuurlijk', 'het spreekt voor zich', enzovoort ook opmerkingen als:^[4] 'dat kunnen we makkelijk aanpassen, dus hoeven we dat ook niet als zwakte te zien', 'het is wel zwak, maar het zit ons toch niet in de weg, dus we hoeven het niet te noemen', 'het is wel sterk, maar we kunnen het toch niet gebruiken, dus we hoeven het niet te noemen'.

De toets – voldoet het aan de definities van kans, bedreiging, sterkte en zwakte – hoeft in deze fase zeker niet gecheckt te worden op de *haalbaarheid* en *wenselijkheid*, dat is allemaal van latere zorg. In deze fase gaat het erom *zoveel mogelijk* relevante kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes te verzamelen, ongeacht of het bedrijf er wel of niet iets mee wil en/of kan. Het bepalen of we er iets mee kunnen zijn namelijk *keuzes* en die komen pas na de confrontatieanalyse, in hoofdstuk 4, aan bod. Mochten er bij het maken van de keuzes kritische kanttekeningen zijn te plaatsen over de haalbaarheid en wenselijkheid van het benutten van kansen, tegengaan van bedreigingen, inzetten van sterktes en aanpassen van zwaktes, dan komt dat uit de confrontatieanalyse naar voren. In deze fase van het marketingplanningsproces is het echter zaak om zo *zuiver mogelijk* te analyseren met behulp van het toetsen van waarde vrije beschrijvingen van onderdelen/ontwikkelingen uit de interne en externe omgeving aan de verschillende definities van kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes.

Aggregatieniveau

Het lijkt dat de interne analyse, via de confrontatieanalyse, alleen input levert voor het strategische deel van de planningactiviteiten. We willen hier benadrukken dat een interne analyse, evenals de externe analyse, input kan leveren voor zowel de strategische, tactische en operationele planning als de uitvoering. De relatie van de interne analyse (samen met de externe analyse) met de strategische, tactische en operationele planning en uitvoering in de marketingfunctie gaat via de strategische keuzes op organisatieniveau. Deze moet namelijk *consistent* vertaald worden naar deze tactische en operationele keuzes en uitvoering.^[4, 5, 18]

Interne onderdelen kunnen zowel effect hebben op korte termijn als op lange termijn. Dus ook interne onderdelen die slechts invloed hebben op de uitvoering of op de operationele planning, kunnen onderdeel zijn van de interne analyse. Het is echter wel raadzaam om in één SWOT-analyse externe ontwikkelingen en interne onderdelen op hetzelfde *aggregatieniveau* te houden.^[4] Een oplossing hiervoor kan zijn om voor het strategische, tactische en operationele marketingplan een aanvullende interne analyse uit te voeren. Deze zal vooral verdiepend van aard zijn (meer detail), maar kan, indien nodig, ook aanvullend zijn.^[18]

Ontwikkeling of gegeven?

In hoofdstuk 2 hebben we aangegeven dat een externe ontwikkeling niet per definitie een *verandering* hoeft te impliceren om een kans of bedreiging te kunnen zijn.^[4] Voor de interne analyse geldt iets vergelijkbaars maar dan omgekeerd. In de definitie van een sterkte en een zwakte gebruiken we het woord 'onderdeel'. Veelal wordt uitgegaan van de huidige stand van zaken van het betreffende onderdeel. Bijvoorbeeld de leveringsbetrouwbaarheid is op dit ogenblik 50 %. Net als in de externe

omgeving, is in de interne omgeving vaak ook sprake van dynamiek. Dat betekent dat een huidige stand van zaken van een bepaald onderdeel ook aan verandering onderhevig kan zijn.

Het is daarom zeker ook mogelijk om in plaats van de huidige stand van zaken een *ontwikkeling* van een bepaald intern onderdeel weer te geven. Als bijvoorbeeld de productiecapaciteit op dit ogenblik nog voldoende is maar waarschijnlijk, als gevolg van een sterk verouderd machinepark, in de nabije toekomst terug gaat lopen (door meer stilstand en reparatie van machines), waardoor het moeilijker wordt om aan de vraag te blijven voldoen, dan is het zeker zinvol deze verwachte ontwikkeling (in dit geval) als zwakte te benoemen. Dit moet niet verward worden met de stand van het machinepark als gevolg van *mogelijke beslissingen*, waarvan het nog hoogst onzeker is dat ze worden genomen. Een up-to-date machinepark opvoeren als sterkte, afhankelijk van een nog niet gemaakte keuze om te investeren in het machinepark, is niet logisch. We beperken ons tot toekomstige ontwikkelingen waarvan de ontwikkeling niet afhankelijk is van nog te maken, dus onzekere, keuzes.

Aannames en feiten

Het is belangrijk dat het ook bij deze ontwikkelingen gaat om *verwachte* ontwikkelingen. Net als in de externe analyse willen we hier ook benadrukken dat er een verschil is tussen aannames en feiten. Aannames gaan uit van toekomstige ontwikkelingen (we denken dat ...) terwijl feiten gebaseerd zijn op het heden en verleden (het is ... of het was ...). Beide mogen gebruikt worden in de interne analyse, maar om de conclusies op de juiste waarde te schatten is het van belang om te weten of deze gebaseerd zijn op feiten of op aannames. Bij de interne analyse zijn naar verwachting meer mogelijkheden om (deels) over feiten te beschikken dan bij de externe analyse. De interne analyse betreft immers de eigen organisatie. Het uitgangspunt moet dan ook zijn om ervoor te zorgen dat een interne analyse zoveel mogelijk *volledig* en *feitelijk correct* is.^[4, 18]

A&A 3.4

Er zijn verschillende manieren om een interne analyse in te steken. Als we kijken naar Frambach en Nijssen^[4] zien we een deels vergelijkbare methode als we hier toepassen. Er worden een aantal modellen gebruikt die samen de hele interne omgeving afdekken en als een ordeningsprincipe functioneren waardoor alle onderdelen overzichtelijk geordend zijn (we merken overigens op dat Frambach en Nijssen vanaf hun 3^e druk^[4] er een iets andere invulling aangeven door zich meer te focussen op de zogenaamde Resource Based View (inside-out) benadering waar onder andere verschillende vaardigheden worden uitgewerkt, zie voor inside-out onder andere hoofdstuk 4). Als we kijken naar Alsem^[5] dan lijkt dat een iets andere benadering. Zijn benadering is dat een deel van de interne analyse overeenkomsten een vergelijking van de eigen organisatie betreft met de concurrentie. Van de concurrenten zijn enkele zaken uitgezocht en van die zaken is het ook zinvol om te weten hoe de eigen organisatie daar op scoort.

Op zich is deze methode ook wel consistent met de uitgangspunten van dit boek. Ook wij hebben aangegeven dat gegevens van concurrenten pas waarde hebben als ze gerelateerd zijn aan de gegevens van de eigen organisatie, en andersom, dat de gegevens van de eigen organisatie pas waarde hebben als we weten hoe de concurrentie daarop scoort, ook *benchmarking* genoemd. Ogenscheinlijk lijken de insteken verschillend maar ze liggen dicht bij elkaar dan het lijkt. De systematiek van Frambach en Nijssen oogt echter vollediger doordat ze ook openstaat voor interne onderdelen die niet direct te relateren zijn aan de gegevens van de concurrentie, hooguit indirect. Een interne analyse alleen gericht op een vergelijking met de concurrentie wordt hier echter niet voldoende gevonden (als elke concurrent er last van heeft sluit dat niet uit de organisatie in kwestie daar ook last van heeft in de zin dat het een negatief effect heeft op de realisatie van de doelstellingen). Ook interne onderdelen benoemen die nieuwe kansen kunnen creëren past niet echt als alleen wordt gekeken naar een vergelijking met de concurrentie.

A&A 3.5

Het 7S-model^[60-63] lijkt verschillende verschijningsvormen te kennen. Frambach en Nijssen^[5] gebruiken in hun 3^e druk een versie waar de S van shared value vervangen is door de S van superordinate goals (superordinate doelstellingen en aspiraties). De superordinate doelstellingen en aspiraties van Frambach en Nijssen zit, in de variant van dit boek, deels in de S van strategy en deels in de S van shared value (in de 5^e druk hebben ze dit aangepast zodat het vergelijkbaar is met zoals we het model hier gebruiken). In essentie zijn echter alle varianten van het 7S-model gelijk. Wijnen, Weggeman en Korr^[61] gebruiken het ESH-raamwerk. Dit staat voor *Evenwichtig*, *Samenhangend* en *Heterogeen*. Hun model is afgeleid van het 7S-model en bevat de volgende onderdelen: strategie, managementstijl, systemen, personeel, cultuur en structuur.

Een andere variant is de aanvulling van het 7S-model van McKinsey met een 8^e S, te weten *Shared Knowledge*. Navraag leert dat Marian Zegwaard degene is die deze 8^e S heeft gecreëerd, geïnspireerd door Weggeman en zijn boek 'Kennis-management'.^[63] De achterliggende filosofie is dat het delen van kennis ook een belangrijk intern onderdeel is van een organisatie. Door het groeien van organisaties, vaak gepaard gaand met de divisievorm van Mintzberg^[64], is het gevaar aanwezig dat de linkerhand niet weet wat de rechterhand doet en dat daardoor het wiel steeds opnieuw uitgevonden wordt. Shared knowledge, gedeelde kennis via interne kenniscirculatie, kan dit voorkomen. Ook Hamel en Prahalad^[13] lijken mede hierdoor geen voorstander van gedecentraliseerde Business Units (door ons vertaald in de divisievorm) omdat het kan leiden tot hokjesmentaliteit, versnippering en begrensde groei. Zij redeneren hierbij overigens meer vanuit kerncompetenties dan vanuit gedeelde kennis maar de insteek lijkt hetzelfde: het niet optimaal benutten van de aanwezige mogelijkheden in een organisatie. Dit kan dus nadelige effecten hebben op de interne organisatie en leiden tot zwaktes in het algemeen en voor de verschillende functies, waaronder de marketingfunctie, in het bijzonder.

Alle varianten lijken op elkaar waardoor een keuze voor een andere variant geen enkel probleem is. Een model zien we hier 'slechts' als hulpmiddel. Het vormt 'slechts' een ordeningsprincipe om een organisatie in wat meer hapklare brokken te presenteren, te beschrijven en te analyseren. Als die brokken nu iets anders zijn maakt dan in wezen niet zoveel uit zolang alle aspecten die bestudeerd moeten worden maar een plekje hebben. De aanvulling met de 8^e S vinden we wel een interessante, zeker voor grotere organisaties. Voor meer informatie over het 7S-model verwijzen we ook naar^[62] en naar hoofdstuk A op de website waar we een alternatieve invulling van het 7S-model van d'Aveni, gebaseerd op zijn ideeën over hyperconcurrentie kort weergeven.

A&A 3.6

In veel organisaties is de S van structuur gebaseerd op een functionele indeling. Dit houdt in dat er een verdeling van processen, activiteiten en taken (Mintzberg noemt dit *arbeidsverdeling*^[64]) heeft plaatsgevonden op basis van specialisatie. Dit uit zich in afdelingen zoals verkoop, productie, inkoop, enzovoort. In elke afdeling werkt een groep werknemers die gespecialiseerd is in de betreffende processen die horen bij de afdeling. Binnen een afdeling vindt vaak een verdere specialisatie plaats. Zo hebben veel afdelingen verkoop een splitsing aangebracht tussen verkopers buitendienst en verkopers binnendienst. De achterliggende gedachte is dat als iemand zich mag specialiseren op een beperkt terrein hij een hogere arbeidsproductiviteit kent. Om een klant te bedienen zijn er meerdere specialisten nodig die allemaal een deel van alle benodigde activiteiten uitvoeren. Daar moet dus wel een samenhang tussen bestaan (door Mintzberg *coördinatie* genoemd^[64]).

In de praktijk blijkt deze coördinatie tussen deelbewerkingen in organisaties met specialisten soms een bron van problemen te zijn. Gedacht moet worden aan het 'eigen-winkel-denken', conflicterende doelstellingen, gebrekkige informatie-uitwisseling zodat de linkerhand niet weet

wat de rechterhand doet, slechte afstemming van de planningen van verschillende afdelingen wat weer vertraging kan opleveren, enzovoort.^[65, 66] In het streven om marktgericht te opereren vormen deze negatieve aspecten van de functionele organisatie vaak een wezenlijke hindernis. Al jaren wordt nagedacht over andere structuren om deze problemen op te lossen.^[66] Een voorzichtige conclusie onzerzijds is echter dat er nog geen nieuwe 'standaardstructuur' bestaat voor de marktgerichte organisatie. Dat de functionele ingedeelde organisatie de nieuwe standaard wordt (of blijft) lijkt echter onwaarschijnlijk.

A&A 3.7

Hoe om te gaan met de S van systeem is een potentieel groot probleem in veel organisaties die marktgericht willen opereren. Het ene uiterste is dat het systeem 'heilig' is. Dat betekent dat te allen tijde de regels en procedures opgevolgd moeten worden (dit komt het dichtst bij een machinebureaucratie van Mintzberg^[64]). Dit houdt in dat er nooit een uitzondering kan worden gemaakt voor een klant als deze uitzondering een afwijking van de regels inhoudt. Deze situatie kan als onwenselijk worden beschouwd omdat het ons onmogelijk lijkt alle voorkomende situaties met klanten in regels en procedures te vatten. Het andere uiterste is dat de klant altijd centraal staat en dat zijn wensen altijd boven het houden aan de regels en procedures wordt gesteld. Ook deze situatie is onwenselijk omdat dit kan leiden tot chaos en hoogstwaarschijnlijk snel oplopende kosten. Dat voor een marktgerichte organisatie genuanceerd moet worden omgegaan met de S van systeem is duidelijk maar dit vormt gelijk het potentiële probleem. Hoe moeten we deze nuance operationaliseren? Waar ligt dan precies de grens tussen wel en niet vasthouden aan het systeem? Als dat duidelijk was dan kan daar ook weer een regel of procedure van worden gemaakt.^[4, 60, 64-66]

Ter illustratie het volgende voorbeeld: een fabrikant heeft een levertijd voor al haar klanten van twee weken. Na jarenlang achter een grote klant aan te hebben gezeten is deze eindelijk bereid een bestelling te plaatsen. Hij stelt echter één voorwaarde: hij wil de bestelling over precies één week geleverd hebben. Vasthouden aan het systeem betekent hoogstwaarschijnlijk het verlies van deze klant (terwijl er jaren naar toe is gewerkt om hem als klant te krijgen!). Toezeggen leidt hoogstwaarschijnlijk tot extra kosten (overwerk, enzovoort) en vragen van andere klanten waarom zij geen levertijd kunnen krijgen van één week (als dit rond gaat zingen in de markt). Het dilemma is simpel weergegeven maar het geeft wel de kern van deze problematiek weer. Mogelijke oplossingen zouden gezocht kunnen worden in:

- Een deel van de bestelling wel binnen een week plaatsen (binnen de mogelijkheden van de organisatie) en een deel later, bijvoorbeeld na twee weken
- In plaats van alleen uit te gaan van twee weken verschillende varianten (bijvoorbeeld één week en drie weken) toevoegen en per variant verschillende prijzen vragen, dus één week wordt dan duurder omdat er dan meer kosten gemaakt moeten kunnen worden maar drie weken wordt dan weer goedkoper. Belangrijk is wel om daar waar kan helder en transparant te zijn richting de klant en vooral geen verkeerde verwachtingen te creëren.

A&A 3.8

Stijl van management (of leidinggeven) kent verschillende ordeningen en invalshoeken. We bespreken hier drie. Allereerst gebaseerd op Quinn, Faerman, Thompson en McGrath^[67] kunnen we 4 verschillende soorten modellen samen in één raamwerk plaatsen, het concurrerende-waardenmodel genoemd^[67]). Deze 4 modellen zijn het Human Relations model, Intern Proces model, Rationeel Doel model en Open System model. Deze modellen kunnen volgens de auteurs met elkaar verbonden worden. Daarbij is het ene model wel het tegenovergestelde van een ander model (vandaar het concurrerende, het kan leiden tot tegenstellingen en conflicten). Het Human Relations model staat dan tegenover het Rationeel Doel model en het Intern Proces model staat tegenover Open Systeem model. De eerste tegenstelling heeft enigszins kenmerken van de neocortex (ratio, Rationeel Doel model) versus de oude systemen van het brein (emotie, Human Relations model) en de tweede tegenstelling

heeft enigszins kenmerken van marketing (naar buiten kijken, Open Systeem model) en de overige functies (meer intern gericht, Intern Proces model). In deze 4 modellen zijn 8 verschillende rollen te onderscheiden voor een manager. Deze zijn achtereenvolgens de mentorrol en de stimulatorrol voor het Human Relations model, de controleursrol en de coördinatorrol voor het Intern Proces model, de bestuurdersrol en de producentenrol voor de Rationeel Doel model en de bemiddelaarsrol en de innovatorrol voor het Open Systeem model. Bij al deze rollen horen weer verschillende vaardigheden.^[67] Aan de hand van dit totale pallet aan rollen en vaardigheden is het logisch dat sommige rollen en vaardigheden van nature goed passen bij een manager maar dat andere rollen en vaardigheden minder goed ingevuld kunnen worden. We verwijzen ook nog naar het eerste hoofdstuk van het boek van Quinn, Faerman, Thompson en McGrath voor een korte beschrijving van de historische ontwikkeling op dit gebied.^[67]

Een tweede model wat we willen noemen is het model van Hersey en Blanchard.^[68] De stijl van leidinggeven laten zij afhangen van twee factoren, te weten bekwaamheid (mate van zelfstandig taken kunnen uitvoeren en de zekerheid die zij daarover hebben) en bereidheid (mate van motivatie). Dit leidt tot 4 niveaus van taakvolwassenheid:^[68]

1. Onbekwaam en onwillig of onzeker
2. Onbekwaam en gemotiveerd en zeker
3. Bekwaam en onwillig of onzeker
4. Bekwaam en gemotiveerd en zeker

Bij toename van de taakvolwassenheid (4 is hoogste en 1 is laagste) des te minder is het nodig om taakgericht te opereren en des te meer kan er gedelegeerd worden. Bij relatiegericht is dat op laag niveau minder van toepassing (dan is taakgericht meer van belang), bij middelmatig niveau is relatiegericht wel van belang en bij het hoogste niveau is relatiegericht minder nodig. Dit leidt dan tot 4 hoofdvormen van leidinggeven:

1. Onbekwaam en onwillig of onzeker = instrueren
2. Onbekwaam en gemotiveerd en zeker = overtuigen
3. Bekwaam en onwillig of onzeker = participeren
4. Bekwaam en gemotiveerd en zeker = delegeren

Een derde model is die van Blake en Mouton, het managerial grid model.^[68] De dimensies die zij gebruiken zijn de taakgerichte (meer rationeel, belang van de organisatie) en de groepsgerichte (meer sociaal-emotioneel, belang van de mensen) stijl van leidinggeven. In een matrix met deze twee assen (zorg voor productie, taakgericht en zorg voor de mensen, groepsgericht) en die beide van 1 (laag) t/m 9 (hoog) lopen. Dan zijn er 5 stijlen te onderscheiden, te weten

1. 1.1 = weinig zorg voor organisatie en weinig zorg voor mensen
2. 9.1 = veel zorg voor productie/organisatie, weinig zorg voor mensen
3. 5.5 = beide scores hier halfweg
4. 1.9 = weinig zorg voor productie/organisatie, veel zorg voor mensen
5. 9.9 = weinig zorg voor productie/organisatie, veel zorg voor mensen (dit wordt als meest effectief gezien).

Ook hier verwijzen we nog naar het werk van Alblas en Wijsman^[68] voor meer modellen en stijlen van leidinggeven. Een voorzichtige conclusie is wel dat leidinggeven vele verschillende rollen en vaardigheden vergt die lastig te integreren lijken in één persoon. Wat voor een marktgerichte organisatie het meest relevant is, is volgens ons niet in 100% wel of niet antwoorden uit te drukken. Naar onze mening is het een kwestie van maatvoering en balans. De marketeers bijvoorbeeld 100% vrijheid geven (delegeren) kan leiden tot te grote financiële risico's en aan de andere kant de marketeers geen enkele vrijheid geven, zal de mate van klant- en concurrentiegerichtheid niet ten goede komen. Maatvoering en balans tussen beide is onze insteek en die zal per organisatie, mede afhankelijk van de gekozen strategie, omvang, marktsituatie, medewerkers, enzovoort, anders kunnen zijn.

A&A 3.9

Het zogenaamde INK-model^[69-72] zien we in dit boek als een mogelijk alternatief voor het 7S-model van McKinsey. INK staat voor *Instituut Nederlandse Kwaliteit*. Het INK-model is de 'Nederlandse versie' van het Europese EFQM-model. EFQM staat voor de *European Foundation for Quality Management*, opgericht in 1988.^[71] Het INK-model kan zowel gebruikt worden als diagnose (analyse) model als sturingsmodel waarbij kwaliteit leveren de centrale insteek is. In die zin lijkt het af te wijken van het 7S-model van McKinsey. De overeenkomst is dat beide modellen de gehele interne organisatie in kaart brengen en behulpzaam kunnen zijn bij het in kaart brengen van de sterktes en zwaktes van de interne organisatie. In het INK-model worden allereerst *organisatiegebieden* benoemd.^[69-72]

Deze zijn: leiderschap, personeelsmanagement, beleid & strategie, middelenmanagement en management van processen. Deze organisatiegebieden zijn deels overlappend met de S'en van het 7S-model van McKinsey. Daarnaast onderscheidt het model *resultaatgebieden*, te weten: waardering door personeel, waardering door klanten en waardering door maatschappij. Deze drie waarderingen moeten uiteindelijk leiden tot resultaten. Binnen het INK-model worden een vijftal ontwikkelingsfasen onderscheiden al naar gelang de stand van zaken betreffende de verschillende organisatiegebieden en de scores op de resultaatgebieden. Deze fasen zijn achtereenvolgens: activiteitenoriëntatie, procesoriëntatie, systeemoriëntatie, ketenoriëntatie en totale zorg voor kwaliteit.

De achterliggende filosofie lijkt dat elke organisatie behoort te streven naar de laatste fase. Interessant aan het INK-model is dat er een relatie wordt gelegd tussen de organisatiegebieden en de resultaatgebieden. Omdat het model een expliciete insteek heeft op basis van kwaliteit en het sturend lijkt naar de fase van totale zorg voor kwaliteit is in dit boek geopteerd voor het 7S-model van McKinsey als analyse-tool voor de organisatie-audit. Het 7S-model van McKinsey lijkt een bredere insteek dan alleen kwaliteit te kennen en lijkt minder sturend naar een gewenst eindresultaat en past daarom beter binnen de uitgangspunten van dit boek.^[69-721]

A&A 3.10

Hamel en Prahalad^[13] laten het gebruik van het begrip *capaciteit* toe in plaats van *competentie*. Ook Frambach en Nijssen^[4], Langerak^[73] en Day^[74, 75] gebruiken het begrip *capaciteit*. Voor Frambach en Nijssen en Day lijken capaciteiten gelijk te stellen aan kerncompetenties, terwijl Langerak het begrip lijkt te gebruiken als aanvulling op de activa om daar mee alle bronnen te typeren. In zijn beschrijving van capaciteiten komt Langerak overigens dicht in de buurt van de definitie van (kern)competenties. Andere vormen van competenties naast kerncompetenties zijn *gewone* competenties en *onderscheidende* competenties. Gewone competenties zijn vergelijkbaar met kerncompetenties. Ze voldoen alleen niet aan alle drie criteria waar kerncompetenties aan moeten voldoen.^[13] Volgens Frambach en Nijssen^[4] zijn *onderscheidende* competenties gerelateerd aan de competenties van de concurrent. Het zijn die competenties waar een bedrijf beter op scoort dan zijn concurrenten en welke door de afnemers worden gewaardeerd. Deze competenties laten zich volgens hen vertalen in een concurrentievoordeel en dus goede marketingresultaten. Zij maken expliciet onderscheid tussen *kerncompetenties* en *onderscheidende* competenties. Volgens het NIMA Marketing Lexicon^[12] is een onderscheidende competentie een combinatie van kennis en vaardigheden, technische en managementsystemen en de normen en waarden, die uniek is in relatie tot concurrenten en daarom leidt tot concurrentievoordeel. Vanwege de tweede eis van een kerncompetentie gaan we er hier van uit dat een kerncompetentie, mits deze ook gebruikt wordt, per definitie een onderscheidende competentie is. In dit boek beperken we ons tot de begrippen competenties (voldoet niet aan alle drie genoemde eisen) en kerncompetenties (voldoet wel aan alle drie genoemde eisen), zie ook hierna A&A 3.11.

A&A 3.11

Dit deel over de input komt grotendeels ongewijzigd uit de 3^e druk.^[20]

Voor input onderscheiden we hier de volgende mogelijkheden:^[4, 12, 13, 59, 73-76]

- *Bezittingen* (ook wel *activa* genoemd), dit zijn gebouwen, machines, voorraden, banktegoeden, licenties, patenten, enzovoort. De bezittingen zijn terug te vinden op de debetzijde van de balans van een bedrijf. Ingekochte 'hulpmiddelen' die niet op de balans komen te staan of gehuurde of geleasde activa rangschikken we hier ook onder. Denk aan elektriciteit, een gehuurd magazijn, lease-auto's maar ook het in dienst hebben van personeel.
- *Competenties*, dit zijn combinaties van vaardigheden, technologieën en kennis die een organisatie in staat stelt om die waarde te leveren waar een afnemer behoefte aan heeft.^[4, 12, 13, 59, 73-76] Een afnemer kan bijvoorbeeld behoefte hebben aan *een snelle levering*. Dan is een benodigde competentie *het produceren met een korte doorlooptijd*. Daar liggen weer verschillende vaardigheden, technologieën en kennis aan ten grondslag. In dit voorbeeld kunnen dat onder andere zijn:^[13]
 - het efficiënt ontwerpen van producten op basis van gemeenschappelijke componenten waardoor voldoende componenten tegen lage kosten op voorraad kunnen worden geproduceerd;
 - het hebben van goed voorraadbeheer;
 - het hebben van een goede planningmethodiek;
 - het hebben van een goed geautomatiseerd planningsysteem;
 - het hebben van een systeem voor de juiste afstemming tussen verkooporders en productieplanning;
 - het kunnen maken van een goede vraagvoorspelling.

Competenties

Competenties staan niet op de boekhoudkundige balans, zoals activa. Een gebouw of een machine op zichzelf kan dus geen competentie zijn, want het is een op zichzelf staand onderdeel en geen combinatie. Competenties zijn meer de achterliggende factoren die een organisatie onder andere in staat stellen om haar activa optimaal te gebruiken. Dus aanwezige vaardigheden, technologieën en kennis die kunnen leiden tot het efficiënt gebruiken van een gebouw of machine, waardoor bijvoorbeeld meer klantwaarde kan worden geleverd, kan dus wel een competentie zijn.^[4, 12, 13, 59, 73-76]

We willen één competentie er uitlichten, namelijk het vermogen van een organisatie om gebruik te maken van haar specifieke activa en competenties in de processen, activiteiten en taken. Deze competentie wordt ook wel eens een *capability* genoemd.^[12, 73] Het juist gebruiken van input om te komen tot de gewenste output blijkt in de praktijk vaak een struikelblok. Denk hierbij aan de organisatie van de processen maar ook aan begrippen als inspirerend leiderschap, een visie weten te vertalen naar concrete activiteiten, mensen weten te motiveren, het opereren als een team, het hebben van een resultaatgerichte cultuur, enzovoort.

Als we kijken naar het gebruik van het begrip competentie dan zie we ook vaak andere begrippen als capaciteiten, bekwaamheden, kerncompetenties, onderscheidende competenties (zie ook A&A 3.10):^[4, 12, 13, 59, 73-76] Volledige eenduidigheid is daarbij soms moeilijk te vinden. In dit boek gaan we zo veel mogelijk uit van het boek van Hamel en Prahalad.^[13] Zij stellen het begrip *kerncompetenties* centraal. Dit zijn competenties die gelijktijdig voldoen aan de volgende drie voorwaarden:

- het moet een grote *bijdrage* te leveren aan de *waarde* zoals de afnemer deze ervaart bij het aanschaffen en gebruik van het product of dienst;
- het moet *uniek* zijn, dus de concurrentie mag er niet over beschikken. Het hoeft niet zo te zijn dat geen enkele andere organisatie erover mag beschikken, maar het mag geen competentie zijn die alle spelers in de markt bezitten;
- het is niet gekoppeld aan slechts één product of dienst maar het is *uitbreidbaar* naar nieuwe producten.

Voor meer informatie over (kern)competenties verwijzen we, naast de hier reeds genoemde bronnen, naar A&A 3.10 waar onder andere het gedachtegoed van Barney^[59] en Day^[74, 75] aan bod komt.

A&A 3.12

Ter afronding van de organisatie-audit moeten we ook de naam van George Day noemen. Day heeft in meerdere publicaties^[73-75] zijn visie op *marktgestuurde organisaties* weergegeven. Day heeft zijn methode uitgewerkt aan de hand van het principe van Total Quality Management (TQM). De vier belangrijkste elementen van een marktgestuurde organisatie zijn in zijn visie een *extern georiënteerde cultuur* (hier te vergelijken met klant- en marktgerichtheid), *marktgerichte vaardigheden* (hier te vergelijken met kerncompetenties of capaciteiten), een *marktgerichte configuratie* (hier te vergelijken met de basisconfiguraties van Mintzberg en de verschillende onderdelen van het 7S-model van McKinsey) en een *gemeenschappelijk kennisbestand*, van zowel de externe als de interne omgeving van de organisatie.^[75] Day^[4, 73, 74] gaat uit van drie verschillende soorten capaciteiten:

- Capaciteiten die outside-in worden ingezet (externe oriëntatie), zoals orderverwerving, klantencontacten, enzovoort;
- Capaciteiten die inside-out worden ingezet (interne oriëntatie), zoals het logistieke proces, HRM-processen, enzovoort;
- Capaciteiten die de outside-in en inside-out processen te verbinden, de zogenaamde *omspannende processen*, zoals orderafwikkeling, serviceverlening, enzovoort

Hier zit de vergelijkbare gedachtegang in zoals besproken in het boek: het gaat in essentie om de interne onderdelen te koppelen aan de externe mogelijkheden (zoeken, vinden en houden van de meest optimale aansluiting/fit tussen beide omgevingen) wil realisatie van doelstellingen mogelijk zijn.

Ook de naam van Barney moet genoemd worden bij de organisatie-audit.^[4, 8, 25, 59] Barney is iemand die het zogenaamde Resource Based View, en dus het inside-out denken, benadrukt. Barney gebruikt daarbij onder andere het zogenaamde *VRIO-model*. Dit model staat voor:

- Value (kan een resource klantwaarde leveren?)
- Rareness (is een resource schaars?)
- Imitability (is een resource imiteerbaar?)
- Organizational (is het organiseerbaar om een resource daadwerkelijk te exploiteren?)

Aan de hand van de scores op deze vier criteria kan, vertaald naar de systematiek van dit boek, een resource als sterkte, zwakte of neutraal worden bestempeld. Dit omdat vrij eenduidig is vast te stellen dat goede scores van een resource op dit model (klantwaarde, schaars, niet imiteerbaar en te exploiteren), als het (meer) wordt ingezet, de realisatie van één of meerdere doelstellingen ondersteunt en/of versnelt. Andersom, bij slechte scores van een resource op dit model (geen klantwaarde, niet schaars, wel te imiteren en niet te organiseren), is het helder dat, indien de situatie niet wordt aangepast, er sprake is van zwakte omdat deze scores de realisatie van één of meer doelstellingen zal tegenwerken of vertragen.

A&A 3.13

Op het gebied van ICT bestaan vele mogelijkheden om verbindingen tussen de primaire en ondersteunende activiteiten te ondersteunen. Vanuit de logistieke hoek zijn tools als Material Requirements Planning (MRP I), Manufacturing Resources Planning (MRP II) en Work Flow Management (WFM) bekend^[77, 78]. Al deze tools hebben als uitgangspunt hoe op basis van de (verwachte) vraag de goederenstromen aangestuurd moeten worden. Tools die deze functionaliteit bezitten zijn vooral ondersteunend voor de verbindingen tussen de primaire activiteiten. Daarnaast is er ook software beschikbaar ter ondersteuning van interne communicatie (bijvoorbeeld intranet en e-mail), het maken van gemeenschappelijke agenda's en planningen (bijvoorbeeld elektronische agenda's met behulp van Groupware^[78]). Deze tools kunnen goede diensten verrichten voor de verbindingen tussen de ondersteunende activiteiten en de primaire activiteiten. Zo kan een HRM-afdeling allerlei nuttige zaken op intranet zetten,

variërend van de planning van het personeel van volgende maand tot en met een aanvraagformulier voor vrije dagen die digitaal ingevuld en ingediend kan worden.

A&A 3.14

Naast de waardeketen van Porter bestaat er ook een andere instrument dat behulpzaam is bij het beschrijven en analyseren van activiteiten en hun onderlinge samenhang. Dit instrument heet het *activiteitensysteem* (activity system ^[4, 79]). Op basis van de gekozen strategische richting kan een organisatie het systeem dan opbouwen met die activiteiten en hun onderlinge samenhang die het beste en het meest consistent bijdragen aan de gekozen strategische richting. Het activiteitensysteem heeft een minder strak voorgeschreven vorm dan de waardeketen. Voor een uitwerking van dit model alsmede de invulling hiervan met een voorbeeld wordt verwezen naar een artikel van Porter.^[79] Andere alternatieve modellen kunnen worden gevonden in de hoek van kwaliteitszorg. We hebben als alternatief voor het 7S-model van McKinsey al het INK-model genoemd. In plaats van of naast de waardeketen zijn onder andere de volgende modellen te overwegen:^[23] SERVQUAL en GAP-model.

Deze laatste twee modellen zijn geschikt voor dienstverlenende organisaties. Daar waar de waardeketen vooral de eigen meetlat naast die van de concurrentie legt, leggen deze modellen vooral de meetlat van de eigen prestatie naast de verwachtingen van de afnemer. In die zin kunnen deze modellen ook als aanvulling worden gezien op de waardeketen. Deze modellen lijken minder ver te gaan dan een waardeketen of een activiteitensysteem omdat ze niet de achterliggende activiteiten lijken weer te geven. Ze geven wel goed zicht op de aspecten waarop, in de ogen van de afnemer, de organisatie goed presteert (sterk) en op welke aspecten ze achterblijft (zwak). Ook bij het gebruik van de waardeketen geldt dat extra analyses wel eens nodig zijn om achterliggende oorzaken te vinden.^[23]

A&A 3.15

Een methode om de indirecte kosten te verdelen is het zogenaamde *Activity Based Costing*.^[80]

^{81]} Dit houdt in dat de indirecte kosten worden verdeeld op basis van een activiteitenanalyse.

Hierdoor kunnen deze kosten specifiek naar functies, afdelingen, activiteiten en zelfs personen worden toegewezen. Een andere methode om de indirecte kosten te verdelen is zogenaamde *kostenplaatsmethode*. Hierbij worden de indirecte kosten verdeeld naar zogenaamde kostenplaatsen en de daarbij behorende kostendragers. Een voorbeeld van een kostenplaats is een machinepark of een afdeling. De reden dat we deze twee voorbeelden hier noemen is de relatie met Porters waardeketen.^[30] Daar is een organisatie opgedeeld in verschillende (deel)activiteiten. Om nu te kunnen beoordelen welke activiteiten voor wat betreft het aandeel in de kosten wel of niet bijdragen in de realisatie van de organisatiedoelstelling, is inzicht nodig in welke activiteiten tot welke kosten leiden. De twee hiervoor genoemde methoden kunnen daarbij ondersteunend zijn. In de praktijk blijkt dit vaak een bottleneck te zijn voor het kunnen gebruiken van de waardeketen. Een organisatie weet lang niet altijd welke kosten aan welke activiteiten kunnen worden toegekend. Voor het voldoen aan de financiële verplichtingen is dat ook niet nodig. Voor het maken van een goede interne analyse met behulp van de waardeketen is deze informatie echter noodzakelijk.

Nog een stap verder is de *Customer Based Accounting*-methode, zie Curry en Wurtz.^[82] Deze methode is vergelijkbaar met Activity Based Costing alleen worden de kosten niet toegerekend aan activiteiten maar aan een (potentiële) klant of klantgroep (segment). Op basis hiervan ontstaat er een beter inzicht in welke klanten of segmenten welke bijdrage leveren aan het resultaat van de organisatie. In de praktijk is deze informatie lastig te achterhalen maar het zou goed passen binnen de uitgangspunten van dit boek.

A&A 3.16

Deze A&A is grotendeels ongewijzigd afkomstig uit de 3^e druk.^[20]

Verschillende kengetallen die hiervoor zijn besproken komen terug in het zogenaamde *Dupont-schema*.^[80, 83] Een uitgewerkt voorbeeld leidt tot invulling van onderstaand schema

(bruto) rentabiliteit totaal vermogen 10%	Netto marge 5,7%	Bedrijfsresultaat of netto-omzetresultaat 200	Omzet 3.500
		:	-
		Omzet 3.500	Kostprijs van de omzet 2.500
			-
	X	Omzet 3.500	Verkoop en algemene kosten 800
	Omloopsnelheid van het vermogen 1,75	Omzet 3.500	Vaste activa 1.000
		:	+
		Totaal vermogen 3.500	Vorraden 400
			+
			Vlottende activa exclusief voorraden 600

Dupont-schema, bron: van Wallenburg (1991) en Blommaert en Blommaert (2008)

Interessant aan dit schema is de conclusie dat de rentabiliteit van het totale vermogen van twee kanten is te verbeteren. Aan de bovenkant van het Dupont-schema is dat het verschil tussen omzet en kosten. We spreken dan over de resultaten uit de *resultaten- of verlies- en winstrekening*. Aan de onderkant van het Dupont-schema is dat de omloopsnelheid (of omzetsnelheid) van het vermogen. We hebben het dan (deels) over het vermogen dat nodig is om deze omzet te realiseren. Dit benodigde vermogen is opgebouwd uit *balansposten*. In dit voorbeeld is de RTV van 10% opgebouwd uit een nettomarge van 5,7% en een omloopsnelheid van het vermogen van 1,75.

Anders gezegd: RTV kan verbeterd worden door een hogere nettomarge te realiseren, te weten een beter bedrijfsresultaat in verhouding tot de omzet, en door de omzetsnelheid van het vermogen te verhogen door minder vermogen te gebruiken voor de omzet. Dan leidt weer tot de eerder genoemde formule van RTV: $((\text{winst voor belasting} + \text{rente op vreemd vermogen}) / \text{totaal vermogen}) \times 100\%$. Daarmee is de financiële cirkel in dit boek rond: streef naar zoveel mogelijk winst met zo min mogelijk vermogen. Het Dupont-schema helpt daarbij door inzicht te geven voor welke onderdelen maatregelen genomen kunnen worden die leiden tot een hogere RTV.

A&A 3.17

Deze A&A is grotendeels ongewijzigd afkomstig uit de 3^e druk.^[20]

Er bestaan nog andere kengetallen en ratio's die iets zeggen over de financiële situatie van een bedrijf.^[81, 83] Het gaat hier te ver om deze allemaal te benoemen, zie daarvoor de genoemde bronnen. De kengetallen die we hieronder nog wel bespreken, zijn alle gerelateerd aan de resultaten van de marketingactiviteiten en kunnen dus zinvolle informatie verstrekken voor de marketingfunctie (en zijn deels ook terug te vinden in A&A 3.16, het Dupont schema).

Omloopsnelheid van het vermogen: omzet / gemiddelde totaal geïnvesteerd vermogen.
Omloopsnelheid van het vermogen = $3.500 / 2.000 = 1,75$

De omloopsnelheid (of *omzetsnelheid*) van het vermogen zegt iets over de efficiency (zuinig gebruik van middelen, dus input) en effectiviteit (levert het voldoende omzet op, dus output) van het gebruik van activa die gefinancierd zijn met het totale vermogen.^[83] Dit kengetal zegt iets over de hoeveelheid

vermogen die nodig is om een bepaalde omzet te genereren. Hoe hoger deze ratio des minder vermogen is nodig om een bepaalde omzet te draaien. Anders geformuleerd: er kan meer omzet worden gedraaid met eenzelfde vermogen. Dat is gunstig omdat vermogen vaak kosten met zich meebrengt. Waar precies de normwaarden liggen is afhankelijk van de bedrijfstak. Een productiebedrijf zal een lagere omloopsnelheid hebben, onder andere vanwege de investeringen in 'dure' productiecapaciteit zoals machines dan een dienstverlener die daar niet in hoeft te investeren en dus minder vermogen nodig heeft om een vergelijkbare omzet te genereren.

Naast de eerder genoemde rentabiliteitskengetallen waarbij winst en/of rente werden gerelateerd aan het eigen, vreemd of totaal vermogen kunnen deze grootheden van de afzonderlijke productgroepen ook gerelateerd worden aan de *omzet* van de betreffende productgroep. We noemen deze kengetallen achtereenvolgens:^[83] (NB: andere boeken kunnen hier ook weer andere termen voor gebruiken^[80])

Brutomarge: (bruto omzetresultaat / omzet) × 100%. Uitkomst hiervan is dus het bruto omzetresultaat als percentage van de omzet. $Brutomarge = (1.000 / 3.500) \times 100\% = 28,6\%$

Nettomarge: (netto omzetresultaat / omzet) × 100%. Uitkomst hiervan is dus het netto-omzetresultaat als percentage van de omzet. $Nettomarge = (200 / 3.500) \times 100\% = 5,7\%$. Anders geformuleerd: (bedrijfsresultaat / omzet) × 100%.

Winstmarge: (winst voor belasting / omzet) × 100%. Uitkomst hiervan is dus het winstresultaat als percentage van de omzet. $Winstmarge \text{ voor belasting} = (100 / 3.500) \times 100\% = 2,9\%$.

Indien wordt uitgegaan van de winst na belasting dan praten we over de netto winstmarge. $Winstmarge \text{ na belasting} = (60 / 3.500) \times 100\% = 1,7\%$

Als deze percentages laag zijn dan wordt er bij relatief veel omzet weinig resultaat gegenereerd. De vraag rijst dan of een bedrijf al zijn middelen (activa) nog wel op deze productgroep moet richten. Is het percentage hoog dan kan dat komen doordat een productgroep met een relatief lage omzet relatief veel resultaat genereert. Belangrijk voor de marketingfunctie is dat dit kengetal ervoor zorgt dat marketing niet alleen maar kijkt naar de omzet, maar ook naar de bijdrage in het *resultaat*, dus de *kosten* en daarmee uiteindelijk de *winst*. Anders gezegd: de marketingfunctie moet bij de interne analyse niet alleen kijken naar de bijdrage per productgroep/product in de omzet maar ook naar de bijdrage van elke productgroep/product in de winst. In plaats van uit te gaan van een productgroep of product (of dienst) kan ook worden uitgegaan van de bijdrage per marketingactiviteit, per klant of per segment.^[82]

A&A 3.18

Onderstaand stuk is (grotendeels) letterlijk terug te vinden in bijlage 3 van het boek Marketing en accountability, 1^e druk^[18] van dezelfde auteur.

Nog een stap verder in de financiële audit is het werken met cashflows. Bij cashflows wordt uitgegaan van in- en uitgaande 'kasstromen', dit inclusief uitgaven voor investeringen, niet alleen in vaste activa maar ook in werkkapitaal, zoals debiteuren en voorraden.^[18, 84, 85] In winstgerelateerde doelstellingen worden deze uitgaven aan investeringen niet meegenomen terwijl een uitgave voor een investering en/of verhogen van de voorraden en debiteuren, die ten koste gaan van de hoeveelheid liquide middelen, wel degelijk effect kunnen hebben op de realisatie van één of meerdere doelstellingen van een organisatie en de financiële ruimte voor de marketingfunctie voor het betalen van marketingactiviteiten. Anders gezegd: een grote investering mag dan wel als kosten uitgesmeerd worden (als afschrijving) over een langere periode,^[80] het zal wel betaald/gefinancierd moeten worden en dat heeft wel degelijk effect op de financiële mogelijkheden voor een organisatie in het algemeen en de marketingfunctie in het bijzonder.

Toekomstige cashflows dienen wel verdisconteerd te worden naar de waarde van het heden (door Doyle^[18, 84, 85] 'Net Present Value' genoemd, ook wel 'Netto Contante Waarde'.^[85] In onderstaande tabel wordt een voorbeeld weergegeven die we, daar waar nodig, zullen toelichten aan de hand van Doyle:^[18, 84, 85]

	Huidig	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3
1. Verkoop	€ 100,00	€ 110,00	€ 120,00	€ 130,00
2. Operationele winstmarge (10%)*	€ 10,00	€ 11,00	€ 12,00	€ 13,00
3. Belasting (30%)*	€ 3,00	€ 3,30	€ 3,60	€ 3,90
4. Netto winst na belasting (2-3)	€ 7,00	€ 7,70	€ 8,40	€ 9,10
5. Netto investering vaste activa		€ 2,00	€ 2,00	€ 2,00
6. Netto investering werkkapitaal		€ 2,20	€ 2,40	€ 2,60
7. Cashflow (4-(5+6))		€ 3,50	€ 4,00	€ 4,50
8. Disconteringsvoet (10%)*		0,909	0,826	0,751
9. Netto Contante Waarde (7 x 8)		€ 3,18	€ 3,30	€ 3,38

Cashflows, gebaseerd op Doyle (2000) en Waalewijn, Mandour en Oppedijk van Veen (2001)

* = operationele winstmarge, belasting en disconteringsvoet zijn in dit voorbeeld vaste percentages.

De eerste vier rijen lijken voor zich te spreken. Voor rij 2 (Operationele winstmarge) is de volgende formule gebruikt: Verkoop – kosten goederen – verkoop/administratiekosten – afschrijvingskosten. Omdat de afschrijvingskosten in rij 2 verwerkt zijn, zijn ze niet meer in rij 5 verwerkt (netto investeringen vaste activa). In rij 2 en 3 wordt in dit voorbeeld met een vast percentage gewerkt. Rij 6, netto investering werkkapitaal, moet hier worden gezien als het verhogen van de voorraden en het saldo debiteuren, waardoor er minder liquide middelen zijn voor het doen van uitgaven.

De disconteringsvoeten zijn gebaseerd op de berekening $1/(1+r)^t$, waarbij t de periode is (1, 2, enzovoort) en r is de disconteringsvoet, in dit voorbeeld is dat het vaste percentage 10%. Als dit soort doelstellingen worden gebruikt dan dienen er dus de juiste combinatie van middelen (budgetten) en activiteiten te worden gevonden die leiden tot een bepaalde (zo hoog mogelijk) netto contante waarde, in dit geval de doelstelling. Het schatten van de mogelijke verwachte waarden van de genoemde posten is overigens geen makkelijke zaak, maar dit geldt ook voor andere doelstellingen. Voor kritiek op deze methode verwijzen we naar^[85], met name het eenzijdig richten op alleen de belangengroep aandeelhouders wordt daar genoemd. Voor meer informatie over het berekenen van aandeelhouderswaarde verwijzen we naar Doyle.^[84] Te weinig cashflows kunnen leiden tot zwaktes omdat zij direct iets zeggen over de mogelijke ruimte voor uitgaven van de marketingfunctie, niet alleen voor korte termijn effecten (kosten) maar ook voor lange termijn effecten (investeringen).

A&A 3.19

De visie van Ton van Asseldonk^[86] is een interessante in de context van de interface tussen marketing en logistiek. Van Asseldonk lijkt weinig heil te zien in een goede afstemming tussen marketing en logistiek zoals hiervoor beschreven. Volgens Van Asseldonk is het koopgedrag van de consument zo grillig en daardoor onvoorspelbaar dat het maken van (goede) vraagvoorspellingen, en daar met de logistieke functie op inspelen, meestal geen zin heeft. Van Asseldonk zoekt de oplossing meer in het aanpassen van de organisatie op een zodanige manier dat snel en flexibel gereageerd kan worden indien een afnemer een bepaalde wens heeft, zonder daarbij in een onmetelijke complexiteit te vervallen die ten koste gaat van de efficiency. Hij gaat daarbij uit van het begrip *massa-individualisering*. Dit is het bieden van maatwerk aan een grote groep klanten (massa) zonder dat daarbij de kosten meer dan evenredig stijgen.

De oplossing ligt in een andere manier van het organiseren van processen, een andere ordening die gebaseerd is op dynamiek en interactiviteit in plaats van de traditionele procedures gebaseerd op functioneel ingerichte organisatie. Het interessante van de gedachten van Van Asseldonk is dat hij marketeers leert niet alleen naar buiten te kijken, maar

ook met de collega's van logistiek in discussie te gaan over de inrichting van de processen ter ondersteuning van de doelstellingen van de marketingfunctie.

A&A 3.20

Er zijn verschillende modellen om het productontwikkelingsproces te structureren in een aantal stappen. We bespreken er hier twee. Het eerste model is van Booz, Allen en Hamilton en bestaat uit de volgende stappen: ^[27]

1. Exploratie, het genereren van ideeën.
2. Shifting of selectie, de ideeën uit stap 1 worden getoetst in een eliminatieprocedure.
3. Evaluatie en analyse, dit betreft een bedrijfseconomische analyse.
4. Ontwikkeling, dit is het technisch ontwikkelen tot een demonstreerbaar product.
5. Testfase, hier wordt het product commercieel getoetst.
6. Commercialisatie, dit betreft de voorbereiding voor de introductie van het product op de markt, het einde van de deze fase is het begin van de eerste fase van de productlevenscyclus van het product.

Per fase kan een idee/product doorgaan naar de volgende fase of teruggaat naar de vorige fase maar dus nog steeds in het model zit (ON), eruit gehaald worden (NO) of een positief antwoord na de laatste fase (GO). Het idee is dat aan het einde van deze 6 fasen alleen die producten overblijven die de grootste waarschijnlijkheid hebben dat ze succesvol zullen zijn op de markt. ^[27]

Stage gate model van Cooper is een deels vergelijkbaar model maar ook deels afwijkend van het Booz, Allen en Hamilton model. ^[8] Bij het Stage-gate model worden met name de overgangen (poorten genoemd) tussen de stappen (fasen genoemd) benoemd. Een poort staat dan aan het begin van een fase en bepaalt of een idee die fase in mag voor de bewerkingen die daar gedaan dienen te worden. De poorten en de fasen van het model zijn: ^[8]

1. Kader/grenzen bepalen, alleen voor die ideeën waar het zin heeft om energie aan te besteden
2. Beschrijving van het bedrijfsconcept/businesscase, alleen voor die ideeën waar investeringen voor gerechtvaardigd zijn, er wordt o.a. een meer gedetailleerde financiële onderbouwing gemaakt
3. Ontwikkeling, alleen voor die idee:en die voldoende potentie hebben om een positieve kasstroom te genereren, o.a. een prototype maken, marktintroductie uitwerken
4. Testen en valideren, alleen voor die idee:en die voldoende klaar zijn om extern getest te worden, o.a. extern testen
5. Launch/implementatie, alleen voor die ideeën waarvan het besloten is dat ze op de markt worden gebracht, o.a. de marktintroductie, de productie en het meten van de resultaten en deze vergelijken met de gestelde streefscores.

Ook is hier dezelfde systematiek te herkennen dat alleen de meest kansrijke ideeën aan het eind overblijven om zo min mogelijk mislukte productintroducties te krijgen en zoveel mogelijke succesvolle.

Hoewel het niet gaat om modellen voor het productontwikkelingsproces, willen we toch hier het artikel van *John T. Gourville in Harvard Business Review, Eager Sellers Stony Buyers, Understanding the Psychology of New Product Adaption, Harvard Business Review van juni 2006* noemen. Hij noemt daar het 9x effect (3 x 3) waarmee hij aangeeft dat consumenten ondermeer sceptisch zijn voor nieuwe producten, de zin daarvan niet altijd inzien en tevreden zijn met bestaande producten. Aan de andere kant zijn juist de aanbieders overtuigd dat het nieuwe product werkt, er van overtuigd zijn dat er een behoefte is aan het nieuwe product, niet tevreden zijn met de bestaande alternatieven en zij zien het nieuwe product als benchmark daar waar de consument het bestaande product vaak als benchmark beschouwt. Beide factoren worden door Gourville met een factor 3 ingeschat waardoor consumenten 3x minder overtuigd en de aanbieders 3x meer overtuigd zijn, waardoor er een soort kloof ontstaat van $3 \times 3 = 9$ tussen de aanbieder die maar niet lijkt te begrijpen dat de klant het nieuwe product niet wil en dat de klant zich afvraagt waarom er een nieuw product nodig is terwijl het bestaande product naar tevredenheid functioneert. Beide hebben vanuit hun eigen perspectief

ongetwijfeld een punt (als je als bedrijf een hele lange tijd bezig bent geweest met dat nieuwe product heb je ook veel meer informatie daarover dan een consument die het voor het eerst ziet). Het geeft ook weer aan hoe belangrijk het is om in marketing ook vanuit het perspectief van de klant te redeneren.

A&A 3.21

Waar haalt een organisatie de informatie vandaan die nodig is voor een interne analyse? In tegenstelling tot de externe analyse is de meeste informatie van de interne analyse vaak aanwezig in de organisatie. De meeste organisaties hebben deze gegevens en informatie beschikbaar via de volgende bronnen:

- *De (hoofden van de) medewerkers*, vooral als het gaat om meer strategische en niet-kwantificeerbare gegevens. Denk aan het 7S-model van McKinsey, de waardeketen van Porter en de interfaces tussen de marketingfunctie en de andere functies.
- *Rapporten, documenten, informatiesystemen en dergelijke* die horen bij de planning- en rapportagecyclus van een organisatie. Denk aan budgetten, financiële overzichten, verkoopresultaten.

Daarnaast kan de organisatie ook onderzoek (laten) doen om informatie boven tafel te krijgen. Denk aan een onderzoek bij klanten die de organisatie verlaten, om er achter te komen waar de organisatie tekort heeft geschoten. Interessant om te noemen in deze context zijn ook de balanced scorecard en de marketing balanced scorecard. De *balanced scorecard* is een methodiek die is ontwikkeld door Kaplan en Norton^[87] en wordt wel vergeleken met de meters op het dashboard in de 'ondernemerscockpit'. Hiermee verkrijgt de manager in één keer informatie over alle resultaten van de belangrijkste processen waarbij deze resultaten worden vergeleken met de vooraf gestelde prestatimaatstaven op die processen. De manager ziet dan in één oogopslag welke processen wel of niet de gewenste resultaten opleveren en kan op basis daarvan snel en direct bijsturen met gerichte acties. De balanced scorecard van Kaplan en Norton is organisatiebreed en bevat vier aandachtsgebieden: *financieel, leren en groeien, klant en interne organisatieprocessen*. De *marketing balanced scorecard*^[88] beslaat alleen de marketingfunctie. De vier aandachtsgebieden zijn dezelfde maar de concretisering daarvan is *marketingspecifiek* ingevuld. Bij financieel wordt bijvoorbeeld gekeken naar merkwaarde, marktaandeel, life time value en rentabiliteit.^[88]

A&A 3.22

Daar waar we bij de externe analyse per onderdeel de koppeling hebben gemaakt met de internationale context, hebben we dat bij de interne analyse niet per onderdeel gedaan. Of een organisatieonderdeel zoals een SBU, nu in het ene land of in een ander land opereert, de onderdelen en de bijbehorende vraagstukken worden daar op zich niet anders van maar vaak wel vele malen complexer. Wel relevant is wanneer een organisatie internationaal opereert, hoe ze dat organiseert. Gebaseerd op^[1, 12, 55, 56] onderscheiden we drie varianten die horen bij drie strategische keuzes op het gebied van internationale marketing:

- een centraal opererende marketingfunctie, normalerwijs in het thuisland, en weinig tot geen decentrale invulling. Deze organisatie van de marketingfunctie past goed bij de zogenaamde *global marketing* strategie;
- een nauwelijks centraal opererende marketingfunctie maar juist heel veel decentrale invulling in de verschillende buitenlandse markten. Deze organisatie van de marketingfunctie past meer bij de zogenaamde *multinationale marketing* strategie;
- een centraal opererende marketingfunctie in combinatie met een bij benadering gelijkwaardige decentrale invulling van de marketingfunctie. Deze organisatie is een tussenvorm van de hiervoor genoemde varianten en past goed bij *global localization* strategie ('*think global, act local*').

Sterktes en zwaktes op dit gebied zijn dan bijvoorbeeld (het ontbreken van) de ervaring met internationalisering, de cultuur van de organisatie die (niet) openstaat voor internationale avonturen en het (niet) hebben van de juiste contacten in de verschillende buitenlandse markten.

4 De Confrontatieanalyse

A&A 4.1

In het boek kiezen we een methode om de *relevantie* te bepalen van de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen (combinatie van moment van het effect, duur van het effect en de mate van het effect) die bepalend is of een sterkte, zwakte, kans of bedreiging wel of niet wordt meegenomen in de SWOT-analyse. Ook in andere boeken wordt het probleem van tientallen sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen opgemerkt. In^[11] wordt bijvoorbeeld de *Cross-impact analyse* genoemd die kan helpen om 'het kaf van het koren te scheiden', althans bij de externe ontwikkelingen. Daar wordt met name gekeken naar de, al dan niet, versterkende effecten die verschillende externe ontwikkelingen op elkaar hebben. Wij gaan er in dit boek van uit dat in de analyse van een externe ontwikkeling deze effecten reeds daarin zijn verwerkt en focussen dus vooral op het mogelijke effect dat een externe ontwikkeling kan hebben op de realisatie van de doelstellingen van de organisatie. De methode in dit boek is afgeleid van de methode van Ferrel en Hartline^[89] en door ons naar eigen inzicht aangepast.

Ferrel en Hartline^[89] maken gebruik van de volgende begrippen: *magnitude*, *importance* en *rating* als het gaat om de verschil in relevantie tussen sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen aan te geven. Zij omschrijven magnitude als volgt: 'Magnitude refers how strongly each element affects the firm'. We zien hier vooral de mate van effect zoals wij in dit boek gebruiken, daarin terugkomen. Het begrip importance schrijven ze verder niet uit maar dat refereert ongetwijfeld naar het belang voor de organisatie. Daar wordt deze methode voor ons lastig om te interpreteren omdat wij dat deels als overlappend zien met magnitude. Hoe sterker het effect op de organisatie des te belangrijker is het effect, is daarbij de gedachte. Zij eindigen met de zogenaamde rating die bestaat uit de vermenigvuldiging van de magnitude en de importance. Zij merken wel op dat de scores hierop niet alleen door de manager moet worden bepaald maar vooral sterk beïnvloed dienen te worden door de perceptie van de klanten.^[89]

A&A 4.2

In hoofdstuk 4 wordt bij de confrontaties gepraat over ...*kunnen* benutten....of*kunnen* tegengaan..... Dat komt omdat de keuze welke confrontaties wel of niet worden uitgevoerd pas vanaf hoofdstuk 5, na de confrontatieanalyse worden genomen. De mogelijkheid bestaat dat sommige confrontaties niet uitgevoerd gaan worden (omdat ze bijvoorbeeld niet consistent zijn met de strategische koers of dat het bedrijf geen tijd heeft alle confrontaties op korte termijn uit te voeren, dus eerst moet prioriteren). Het is in de praktijk echter niet ondenkbaar dat sommige van de confrontaties (+ en -) zich al voordoen terwijl andere confrontaties zich nog niet voordoen. Dit eerste kan dus alleen als de kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes op het moment van de analyse al bestaan en dus hun oorsprong kennen in het (al dan niet recente) verleden.

Confrontaties kunnen op het moment van de analyse ook al afgerond zijn. De kans of bedreiging is op het moment van de analyse volledig afgerond (de kans is volledig benut en is nu geen kans meer of de bedreiging is *volledig* afgewenteld en is nu geen bedreiging meer, als het goed is komen deze kansen en bedreigingen niet voor in de confrontatiematrix en dus deze confrontaties ook niet meer. De uitzondering is dat het benutten van kansen en het verdedigen tegen bedreigingen niet *goed genoeg* is gebeurd waardoor ze nu nog steeds manifest zijn.

Een voorbeeld is de bedreiging 'de vraag in het hoogseizoen waar het bedrijf niet aan kan voldoen'. Stel dat een bedrijf dit elk jaar weer opnieuw op zich af laat komen en dan zelf weer probeert op te lossen met seizoenskrachten, overwerk, extra productieruns, enzovoort. Dit is geen structurele oplossing en deze bedreiging zal elk jaar weer de kop opsteken en geconfronteerd worden met de relevante sterktes en zwaktes van het bedrijf. Stel, dat het bedrijf hier in overleg met een strategische partner, bijvoorbeeld een uitzendbureau, een structurele oplossing voor uitwerkt en dat op het moment dat de vraag aantrekt in het hoogseizoen 'de oplossing' als een normaal onderdeel van de dagelijkse

gang van zaken zich automatisch ontrolt (bijvoorbeeld na een telefoontje of mailtje van de afdeling P&O naar het uitzendbureau), dan is genoemde bedreiging geen bedreiging meer dankzij de structurele oplossing die dan ingebed is in de normale bedrijfsvoering en daarom niet meer als bedreiging mee hoeft te worden genomen in de externe- en de SWOT-analyse, als onderdeel van de confrontatieanalyse. Dan moet de structurele oplossing wel een definitieve oplossing zijn en niet een mogelijke, te nemen beslissing die nog onzeker is. Dus alleen zekere en definitieve beslissingen hierin meenemen en niet mogelijk en dus niet zekere beslissingen.

Van de groep confrontaties die zich al een tijdje voordoen en nu nog actueel zijn kan desgewenst weer een onderscheid gemaakt worden in:

- gebeurt wel maar (nog) niet goed genoeg, dus verdient nog extra aandacht
- gebeurt wel en gebeurt ook goed genoeg, maar is nog niet klaar (de kans is nog niet helemaal benut of de bedreiging is nog niet helemaal afgewenteld).

Het zal duidelijk zijn dat bij de activiteiten die uiteindelijk voortvloeien uit de SWOT-analyse hier wel rekening mee moet worden gehouden. De confrontaties die zich al voordoen en ook goed worden uitgevoerd hoeven uiteraard niet nogmaals vanaf 0 te worden uitgevoerd. Ze worden immers nu al uitgevoerd en naar alle tevredenheid, alleen het is nog niet klaar (de kans en/of bedreiging is nog steeds deels aanwezig, anders was het ook geen onderdeel geweest van de SWOT-analyse), het moet alleen nog wel afgerond worden. We noemen nog kort dat kansen en bedreigingen die in de toekomst liggen een bepaalde mate van onzekerheid kennen omdat de effecten van deze kansen en bedreigingen nooit 100% zeker zijn: het kan immers meevallen en het kan tegenvallen. Raadzaam is om in elk geval het ergste scenario daarbij ook mee te nemen, stel dat alles tegenvalt, wat betekent dat dan voor het bedrijf?

In sommige gevallen kan het raadzaam zijn *eerder* dan de bedreiging zich manifesteert al actie te ondernemen. Dan is het aan te bevelen die bedreiging *wel* mee te nemen. We merken op dat dit ook geldt voor andere functies (R&D, inkoop, productie). Zij hebben vaak ook voldoende tijd nodig hebben om structurele antwoorden te vinden op dit soort bedreigingen.

Voor alle marketingplannen, zowel strategisch, tactisch als operationeel, gaan we er daarom van uit dat we de effecten van kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes, mee *kunnen* (dus niet per se moeten) nemen die zich (nog) over de einddatum van het marketingplan manifesteren. De reden hiervoor is dat in elk type marketingplan *ondersteunende en stimulerende marketingactiviteiten* kunnen zitten. Deze hebben vaak later, soms veel later, hun effect op de realisatie van doelstellingen omdat ze eerst in het merkassociatienetwerk in het lange termijn geheugen worden opgeslagen en niet direct zijn te vertalen in concrete resultaten als afzet en omzet. De vraag hoe ver je dan in de toekomst moet kijken hangt af van of het aannemelijk is dat de organisatie daar in de periode van het marketingplan al 'iets' aan moet en/of wil doen. Soms kan dat heel ver gaan. Autofabrikanten houden bijvoorbeeld nu al rekening met de 'bedreiging' van teruglopende en oprakende fossiele brandstoffen wat naar verwachting nog lang (relatief, in termen van de duur van een marketingplan) zal duren.

Dus concluderend: de outside-in kansen en bedreigingen die de SWOT-analyse *niet* hebben gehaald, omdat die zich *na* de einddatum van het strategisch marketingplan (nog of pas) aandienen. Hier zijn twee varianten te onderscheiden:

- De kans, bedreiging, sterkte en/of zwakte heeft zich al gemanifesteerd in de periode van het huidige strategische marketingplan maar de effecten zullen naar alle waarschijnlijkheid ook nog na die einddatum de realisatie van de doelstellingen beïnvloeden. In dat geval heeft de organisatie daar al keuzes in gemaakt waarvan het veelal voldoende is aan te geven dat die keuzes, al dan niet geïntensiveerd, na de einddatum doorgezet of aangepast moeten worden of stopgezet kunnen worden.
- De kans, bedreiging, sterkte of zwakte heeft zich nog *niet* gemanifesteerd in de periode van het huidige strategische marketingplan. Naar alle waarschijnlijkheid zullen de effecten op de realisatie van de doelstellingen zich wel na de einddatum van het marketingplan manifesteren. Als blijkt dat het zinvol kan zijn om daar in de periode van het huidige marketingplan al anticiperende keuzes voor te maken, dan is het, zoals aangegeven in het boek, logisch dat zij

wel een deel van de confrontatieanalyse vormen anders schuiven ze door naar het volgende marketingplan.

A&A 4.3

Het maken van een confrontatiematrix blijft een complexe techniek omdat de aanpak en de daarbij behorende stappen hoe het te doen al een keuze is.^[4, 5, 8, 11, 17, 25, 89, 90] maar zelfs als de keuze is gemaakt voor een bepaalde aanpak dan blijken de stappen lang niet altijd eenduidig toe te passen. Dit heeft deels te maken met: het antwoord op de vraag: wat is direct (wel scoren) en wat is indirect (niet scoren)?

In het boek wordt genoemd dat alleen 'directe relaties' gescoord mogen worden in een confrontatiematrix. Dit om te voorkomen dat er via vele tussenstappen allerlei indirecte verbanden leiden tot + en – in de matrix waardoor de matrix helemaal gevuld wordt met + en - en daardoor nietszeggend wordt. Maar wat is precies een 'directe relatie'? Aan de hand van voorbeelden in paragraaf 4.2.1 wordt dat per kwadrant toegelicht maar ook dit geeft lang niet altijd een helder zwart/wit antwoord op de vraag. Die is er overigens ook niet en een ieder zal die grens voor zich moeten bepalen, we zullen een aantal voorbeelden langslopen. De invulling in de vier kwadranten van de confrontatiematrix betreft antwoord op de volgende vragen:

- Welke sterktes kunnen we (meer) inzetten om de mogelijke positieve effecten van kansen te benutten;
- Welke zwaktes verhinderen ons de mogelijke positieve effecten van kansen te benutten;
- Welke sterktes kunnen we (meer) inzetten om de mogelijke negatieve effecten van bedreigingen tegen te gaan;
- Welke zwaktes zorgen ervoor dat de mogelijke negatieve effecten van bedreigingen nog meer werkelijkheid worden?

Als kansen niet worden benut dan gebeurt er meestal niks, een organisatie moet er immers iets voor doen om daar de vruchten van te plukken. Bedreigingen daarentegen behoeven veelal geen actie om hun negatieve effecten waarheid te laten worden. Het woord 'mogelijke' is hier toegevoegd omdat het verwachte positieve effect van een kans en negatieve effect van een bedreiging niet altijd hoeft uit te komen (omdat de toekomst nooit voor 100% voorspelbaar is). Benutten van kansen en tegengaan van bedreigingen dienen weer gerelateerd te worden aan de realisatie van de doelstellingen van de organisatie. We geven twee voorbeelden van paragraaf 4.2.1 van al dan geen directe relatie, één waarvan geen discussie mogelijk lijkt (de eerste) en één waar wel discussie mogelijk lijkt (de tweede)

Voorbeeld 1 (sterk/kans)

Een kans is: klanten verlangen steeds vaker van hun leveranciers dat ze beschikken over een ISO-certificering. Een mogelijk effect daarvan is dat een klant met hem zaken wil doen wat een positief effect heeft op de omzetdoelstelling, mits een leverancier haar sterkte, het hebben van een ISO-certificering, inzet.

Het al dan niet hebben van een ISO-certificering blijft dan in onze ogen de enige sterkte en/of zwakte om deze kans te benutten of te missen (= directe relatie, dus wel + of -), alle andere sterktes en zwaktes die mogelijk effect hebben op de vraag of een klant zaken wil doen, zien we hier als indirect (dus geen + of -) omdat bij deze kans *expliciet* de relatie wordt gelegd met het bezitten van een ISO-certificering en met geen één andere sterkte. Een indirecte relatie die we overigens niet wenselijk vinden is de volgende:

K: Behoefte aan ISO-certificering bij leveranciers -> K: behoefte aan ISO-kwaliteit -> K: behoefte aan kwaliteit 'voldoen aan technische specificatie' -> K: behoefte aan het vertrouwen dat een leverancier deze kan garanderen -> K: behoefte aan goede relatie met accountmanager -> S: het hebben van goede accountmanagers.

Met dit soort redeneringen zou een bedrijf, zonder een ISO-certificering, de sterkte 'goede accountmanagers' willen gebruiken om de kans 'behoefte aan ISO-certificering' te willen benutten. Dit vinden wij een 'gevaarlijke conclusie' omdat die afhangt van allerlei tussenstappen (zie hierboven) die lang niet allemaal zeker zijn. Dat de behoefte aan leveranciers met een ISO-certificering, via tussenstappen, zou betekenen dat het bedrijf behoefte heeft aan een goede relatie met accountmanagers, is nog maar heel erg de vraag. Dus wees voorzichtig met dit soort redeneringen met veel tussenstappen en daaruit te trekken conclusies.

Voorbeeld 2 (zwak/bedreiging)

Een bedreiging is: er is een groeiende concurrentie van laag geprijsde aanbieders in onze markt die zich onder andere kenmerkt door de KSF: lage prijs. Een effect daarvan is dat klanten in een prijsgevoelige markt overstappen naar de concurrenten wat ten koste gaat van onze omzetdoelstelling, er van uitgaande dat we een zwakte hebben (hogere verkoopprijs dan de concurrentie) die het negatieve effect van deze bedreiging niet tegen kan gaan en dus het negatieve effect werkelijkheid laat worden. Alle zwaktes die *direct* invloed uitoefenen op de verkoopprijs vormen dan in onze ogen een directe relatie met deze bedreiging (dus -). Een indirecte relatie, die we dus niet wenselijk vinden, is:

B: toename concurrentie met lage prijzen -> B: concurrenten met lage prijzen hebben veelal kleiner assortiment en minder service -> B: klanten vinden naast assortiment een groot assortiment en goede service ook belangrijk -> Z: onze service is op dit moment vanwege onderbezetting back-office matig.

Ook hier geldt dat deze set aan relaties teveel onzekerheden kent om daar een – aan te koppelen. Dat lage prijzen gekoppeld is aan behoefte aan groot assortiment en goede service is, zeker voor de doelgroep die interesse heeft in die lage prijzen, nog maar de vraag en als dat al zo is, dan zou het als een aparte bedreiging (in dit geval) genoemd moeten worden (klanten hebben behoefte aan goede service). Dus ook hier adviseren we om geen confrontatie aan te geven.

Voorbeeld 3 (sterk/bedreiging)

Een *sterkte* die niet gerelateerd is aan de verkoopprijs maar aan iets wat mogelijkwerijs het negatieve effect van de hoge verkoopprijs kan compenseren (bijvoorbeeld goede service, goede kwaliteit) is in onze ogen een *indirecte* relatie en dus hier een twijfelgeval voor een + of - (zeker hier waar de KSF lage prijs wordt genoemd) maar zou eventueel kunnen leiden tot een + in de confrontatiematrix omdat met een goede service immers de negatieve effecten van prijsconcurrentie kan worden tegengaan, zeker als de KSF lage prijs niet zou zijn genoemd. Dus daar waar andere sterktes bij een kans als 'behoefte aan ISO-certificering' worden uitgesloten en niet worden meegenomen in de confrontatiematrix, sluiten we dat niet uit bij een bedreiging 'laag geprijsde aanbieders'. Voor meer toelichting op het kwadrant S/B, zie hierna A&A 4.4 voor meer toelichting hierop.

Voorbeeld 4 (zwak/kans)

Stel dat een kans is dat klanten steeds meer online zich oriënteren (en dat is een kans omdat het bedrijf bijvoorbeeld een goede website heeft die aantrekkelijk is voor klanten, anders zou het meer een bedreiging zijn geweest). Stel, er is een zwakte 'onderbezetting back-office', waar ook het beheer en de online communicatie met klanten plaatsvindt. Dan zien we dat weer als een directe relatie: klanten willen meer online oriënteren maar door onderbezetting back-office kan het bedrijf hier niet helemaal aan voldoen. Een indirecte relatie, die we dus niet wenselijk vinden, is:

K: klanten willen zich meer online oriënteren -> K: klanten willen meer vergelijken alvorens tot een keuze te komen -> K: meer vergelijken gebeurt vooral op Prijs -> K: klanten zijn vooral geïnteresseerd in een lage prijs -> Z: wij zijn relatief duur

Met zo'n redenering zou Z (wij zijn relatief duur) gekoppeld zijn aan K (online oriënteren), ook hier geldt dat er teveel mitsen en maren aan al deze stappen zit om zeker te zijn dat dit een goede koppeling is. Wie weet zoeken klanten wel niet naar een lagere prijs maar houden ze er niet meer van

om offline te oriënteren, zoeken ze meer naar service en snelle levertijd, enzovoort. Ook hier geldt dat meer expliciete verwoording van de kans (waar oriënteren klanten zich dan op?) zeker zou helpen.

Onze ervaring leert dat hoe specifiek en explicieter de kansen of bedreigingen en hun (mogelijke) effecten zijn geformuleerd (zoals behoefte aan ISO-certificering) hoe duidelijker de directe relaties lijken te bepalen en indirecte confrontaties zijn uit te sluiten. Als de kansen en bedreigingen, maar vooral hun effecten minder specifiek en expliciet zijn geformuleerd (omzet staat onder druk als gevolg van concurrentie), dan lijken directe relaties moeilijker vast te stellen waardoor ook meer 'indirecte relaties' een kans krijgen om een + of – te krijgen in de confrontatiematrix. Hoe dan ook, een ieder zou daar zijn weg in moeten vinden want een eenduidige uitleg toepasbaar in alle situaties lijkt in onze ogen niet haalbaar. Zoals gezegd, het gaat er in essentie om dat er een voor alle betrokkenen acceptabel antwoord kan worden gegeven op de vier vragen die horen bij de vier kwadranten van de confrontatiematrix.

Een ander mogelijk hulpmiddel is het gebruiken van iets wat de externe ontwikkelingen en de interne onderdelen gemeenschappelijk hebben: hun relatie met doelstellingen. Alle kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes zijn immers gekoppeld aan één of meerdere doelstellingen. De beschrijvingen van de externe ontwikkelingen en interne onderdelen zijn in de analyse getoetst aan de definities waarin de doelstellingen een belangrijke rol spelen. Stel dat in het fictieve en onvolledige voorbeeld van een organisatie in een zakelijke markt, waar bestaande klanten in de betreffende productgroep vaak meerdere leveranciers er op na houden, er twee duidelijk te onderscheiden doelstellingen zijn.

De eerste doelstelling is het verhogen van het klantaandeel (share of wallet^[35]) bij *bestaande* klanten (D1) en de tweede doelstelling is het aantrekken van *nieuwe* klanten (D2). Stel, we hebben de volgende sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen die we direct relateren aan één van deze twee doelstellingen (de analyse laten we hier voor het overzicht achterwege):

S1 = Een goed functionerend CRM-systeem (D1)

S2 = Ruim promotie- en reclamebudget (D2)

Z1 = Een beperkt assortiment (D1)

Z2 = Niet in bezit van een ISO-certificering (D2)

K1 = Bestaande klanten geven aan behoefte te hebben aan andere producten (D1)

K2 = Groeiend aantal prospects die vooral kiezen op kwaliteit (D2)

B1 = Concurrenten hebben een breed assortiment (D1)

B2 = Toename van kleine potentiële nieuwe toetreders (D2)

De gedachte is dat wanneer een externe ontwikkeling en een intern onderdeel gekoppeld zijn aan *dezelfde* doelstelling, een confrontatie meer voor de hand ligt is dan wanneer zij gekoppeld zijn aan verschillende doelstellingen. Dan ligt een confrontatie juist niet voor de hand. Bijvoorbeeld:

- Een beperkt assortiment, Z1, verhindert het benutten van K1, bestaande klanten geven aan behoefte te hebben aan andere producten -> D1 = het verhogen van het klantaandeel kan hierdoor worden tegengewerkt;
- Een beperkt assortiment, Z1, verhindert het tegengaan van B1, concurrenten hebben een breed assortiment -> D1 = het verhogen van het klantaandeel kan hierdoor worden tegengewerkt;
- Een goed functionerend CRM-systeem, S1, kan dienen als verdediging tegen B1, concurrenten hebben een breed assortiment -> D1 = het tegengaan van het verhogen van het klantaandeel kan hierdoor worden voorkomen;
- Een ruim promotie- en reclamebudget, S2, kan gebruikt worden om K2, groeiend aantal prospects die vooral kiezen op kwaliteit, te benutten -> D2 = het aantrekken van *nieuwe* klanten kan hierdoor worden ondersteund;
- Een ruim promotie- en reclamebudget, S2, kan gebruikt worden om B2, toename van kleine potentiële nieuwe toetreders tegen te gaan -> D2 = het verhinderen van het aantrekken van *nieuwe* klanten kan hierdoor worden tegengegaan;
- Het niet in bezit zijn van een ISO-certificering, Z2, verhindert het benutten van K2, groeiend aantal prospects die vooral kiezen op kwaliteit, te benutten -> D2 = het aantrekken van *nieuwe* klanten kan hierdoor worden tegengewerkt;

- Het niet in bezit zijn van een ISO-certificering, Z2, verhindert het verdedigen tegen B2, toename van kleine potentiële nieuwe toetreders -> D2 = het aantrekken van *nieuwe* klanten kan hierdoor worden tegengewerkt.

Voor alle externe ontwikkelingen en interne onderdelen die aan *verschillende* doelstellingen gelinkt zijn, is een confrontatie onlogisch. We geven één voorbeeld:

- Het niet bezitten van een ISO-certificering, Z2, zit niet echt in de weg om K1, bestaande klanten geven aan behoefte te hebben aan andere producten, te benutten. De gedachte is dat een ISO-certificering vooral van belang is voor nieuwe klanten die het bedrijf nog niet kennen en dat voor bestaande klanten die het bedrijf al wel kennen, dit minder relevant is. Ze hebben immers ervaringen met het bedrijf waar zij hun mening en waardering op kunnen baseren (daarom is Z2 = niet in bezit van een ISO-certificering, in dit voorbeeld gekoppeld aan D2)

Dat dit ook geen altijd werkende methode is laat de confrontatie S1, een goed functionerend CRM-systeem, met K1, bestaande klanten geven aan behoefte te hebben aan andere producten. Beide zijn gekoppeld aan D1, het verhogen van het klantaandeel bij bestaande klanten maar het is niet logisch uit te leggen (directe relatie) dat de kans van behoefte aan andere producten benut kan worden door een goed functionerend CRM-systeem, zeker als die andere producten (zie Z1) er niet zijn. Nu zijn allerlei redeneringen weer mogelijk dat er wel een + kan worden gescoord (dank zij CRM-systeem meedenken met de klant, andere manieren vinden om in zijn behoefte te voorzien, wellicht is een deel van die behoefte aan andere producten alsnog te vullen met het bestaande assortiment, enzovoort) maar daarvoor zouden we meer detailinformatie moeten hebben. Met dezelfde lenigheid van geest zijn ook externe ontwikkelingen en interne onderdelen die aan verschillende doelstellingen zijn gerelateerd, wel te confronteren. Zo is bijvoorbeeld aan te geven dat ook bestaande klanten, K1, het bezitten van een ISO-certificering, Z2, wel relevant vinden om hun business uit te breiden bij het bedrijf in kwestie. Het strookt dan niet echt met de hierboven genoemde koppelingen met doelstellingen en we komen dan weer op de discussie: wat is een directe relatie en wat is geen directe relatie.

Onze boodschap is dan weer dat ook deze methode 'slechts' *een* hulpmiddel is die ondersteunend kan zijn aan de invulling van de 4 verschillende confrontaties en niet *het* hulpmiddel. Een eenduidige uitleg toepasbaar in alle situaties lijkt in onze ogen niet haalbaar. Een ieder zou daar zijn weg in moeten vinden, al dan niet met hier genoemde methodieken. Zoals gezegd, het gaat er in essentie om dat er een voor alle betrokkenen acceptabel antwoord kan worden gegeven op de vier vragen die horen bij de vier kwadranten van de confrontatiematrix. Zoals gezegd in het boek, het is overigens aan te raden om wel voor alle vier kwadranten dezelfde mate van 'strengheid' te hanteren als het gaat om wel of niet scoren in een confrontatiematrix

Stel dat de confrontatiematrix door 4 verschillende groepen mensen wordt ingevuld, elke groep één kwadrant, en de ene groep is heel streng (dus weinig + en -) en de andere groep veel minder streng (veel + en -), dan is het per rij en kolom optellen van de + en - niet zo zinvol omdat ze niet allemaal de zelfde betekenis hebben. Als er met 4 groepen wordt gewerkt, is het wellicht een idee om ze alle vier de hele confrontatiematrix in te vullen en dan naar de verschillen van deze 4 invullingen te kijken, van te leren (door toelichting van elke groep te maken) en zo te komen tot één zo goed mogelijke invulling van de confrontatiematrix. Zie ook^[4, 5, 8, 11, 15, 17, 21, 24, 25, 89, 90] voor meer informatie over het toepassen van de SWOT-analyse.

A&A 4.4

In A&A 4.3 is aangegeven dat directe relaties relevant zijn en dat zo veel mogelijke indirecte relaties voorkomen moeten worden omdat dan alles, met enige lenigheid van geest, wel van een + en - is te voorzien. Voor de S/K, Z/K en Z/B is dit in A&A 4.3 uitgelegd waarom dat teveel onzekerheden met zich meebrengt waardoor de + en - ook lang niet op hun plaats zijn. Dus het credo is om K, B, S en Z zo scherp mogelijk uit te schrijven en te beperken tot de directe (logische) relaties tussen een externe ontwikkeling en een intern onderdeel. Het kwadrant S/B is iets anders. Het zo scherp mogelijk uitschrijven van K, B, S en Z blijft, alleen mogen de confrontaties hier iets indirecter zijn.

Stel, we hebben weer als bedreiging 'toenemende concurrentie met lage prijzen'. Het feit dat dit een bedreiging is ligt deels gelegen in een aantal zwaktes, bijvoorbeeld hoge overheadkosten en daardoor relatief hoog prijsniveau (als we die zwakte(s) niet zouden hebben, was deze externe ontwikkeling waarschijnlijk meer neutraal). Een enige directe sterkte om ons te verdedigen tegen deze bedreiging zou kosten/prijs gerelateerd zijn maar dat is niet waarschijnlijk omdat dat al een zwakte is (anders was deze externe ontwikkeling geen bedreiging geweest). Dan kan bij de sterktes gezocht worden naar *compenserende* sterktes die het negatieve effect van onze zwakte (hoge prijs) in combinatie met de bedreiging (concurrenten hebben lage prijs). Dat kan bijvoorbeeld zijn: nooit out-of-stock, snellere levertijd dan concurrenten, betere garantie, meer service, enzovoort. Al deze sterktes hebben niets direct van doen met de prijs anders dan dat het de andere kant van de medaille is, meer klantwaarde leveren.

Ook hier is de klant weer de sleutel. Als toenemende concurrentie met lage prijzen een bedreiging is, dan komt dat omdat zij naar verwachting een deel van de klanten daarmee weten weg te trekken. Klanten hebben echter, willen zij een merk(artikel) in overweging nemen, een merkassociatienetwerk opgebouwd waar prijs 'slechts' één onderdeel (associatie) van is. Samen met de andere associaties leidt het beeld van de prijs tot een niet optimale waardering voor het merk. Omdat de prijs niet direct te verbeteren is (zwakte: hoge overheadkosten, hoge prijs) kan gewerkt aan een betere waardering door andere 'knoppen' meer in te zetten/nadrukkelijker te communiceren, in dit voorbeeld waren dat nooit out-of-stock, snellere levertijd dan concurrenten, betere garantie en meer service. Wat dan nodig is, is inzicht in de KSF's die in de ogen van de klant relevant zijn voor de keuze van een merk. Dan kunnen garantie en service als sterktes worden ingezet om de bedreiging van toenemende concurrenten met lagere prijzen. We merken op dat, in de lijn van Romaniuk en Sharp, het wel nodig is dat 'de eerste horde' (mental available worden onder andere door goede distinctive assets) dan wel genomen moet zijn wil een klant het merk meenemen in overweging om gekozen te worden (de consideration set).^[19]

A&A 4.5

Zoals al meerdere keren gezegd, in de praktijk blijkt het koppelen van interne onderdelen en externe ontwikkelingen in een confrontatiematrix vaak een lastige taak. Dit komt ook omdat de gewenste invulling van het boek van een confrontatie niet altijd het hele verhaal vertelt. Stel dat uit de externe analyse blijkt dat het niet tijdig leveren door leveranciers als een bedreiging wordt ervaren (Porters vijfkrachtenmodel). Deze bedreiging kan heel goed doorwerken op de kwaliteit van de dienstverlening van een bedrijf naar haar eigen klanten. Het is namelijk aannemelijk te maken dat vertraagde leveringen van een leverancier de eigen levertijden ook vertraagd. Dus de conclusie is dat een externe ontwikkeling (vertraagde levering leverancier) ook effect kan hebben op een intern onderdeel (snelheid en betrouwbaarheid van levering). Toch dient dit effect van de externe ontwikkeling op het interne onderdeel *niet* als interpretatie te worden gezien van een confrontatie in een confrontatiematrix.

Ten eerste omdat consistent gekozen moet worden voor een volgorde (intern-extern of extern-intern) omdat anders de interpretatie van een confrontatiematrix niet eenduidig, en daardoor minder zinvol, is. Ten tweede omdat, zoals hiervoor gezegd, de uitkomsten van de confrontatiematrix de basis vormen voor het maken van de interne keuzes waarmee ingespeeld wordt op de externe ontwikkelingen. Dit is overigens nog steeds 'outside-in' denken (zoals in dit boek gedefinieerd): op basis van de nu bekende kansen en bedreigingen tracht een bedrijf daar, met de nu aanwezige sterktes en zwaktes, zo goed mogelijk op in te spelen.

Ten derde, als het effect van de bedreiging op het betreffende interne onderdeel significant is dan zal het betreffende interne onderdeel waarschijnlijk op het moment van de analyse al als zwakte staan genoemd. Hierdoor is het effect van de externe ontwikkeling op het interne onderdeel reeds zichtbaar in de confrontatiematrix. In de confrontatiematrix wordt in dit geval de vraag beantwoord: wat kunnen we doen met onze interne onderdelen (de sterktes) om de negatieve invloed van deze bedreiging van de vertraagde leveringen op de realisatie van onze

doelen tegen te gaan? We willen hier wel opmerken dat niet iedereen hier dezelfde invulling aan geeft. Santema, Dingena en Van Dishoeck^[17] kijken namelijk wel eerst naar de effecten die de kansen en bedreigingen hebben op de sterktes en zwaktes. Daarna kijken ze hoe de sterktes en zwaktes gebruikt kunnen worden om in te spelen op kansen en om te gaan met bedreigingen (zie ook A&A 4.1 en A&A 4.6).

Een voorbeeld is een organisatie die één keer in de zoveel tijd een controle krijgt van een externe onafhankelijke instantie of te beoordelen of haar processen, producten, enzovoort voldoen aan de gestelde criteria. Indien dat niet het geval is, komt er altijd iets van een 'straf', wat kan variëren van een waarschuwing via een geldboete tot de zaak moeten sluiten. Deze controle kan allerlei verschillende vormen aannemen maar dat is voor het voorbeeld verder niet relevant. Stel, de organisatie weet dat zij haar processen en producten op dit moment niet op orde heeft. Dan kunnen we zeggen dat het aangekondigde bezoek van de controle als een *bedreiging* kan worden getypeerd (als er niks aan wordt gedaan dan krijgen we de straf en die zal een negatief effect hebben op de realisatie van de doelstellingen). Het niet goed voor elkaar hebben van de processen en producten kan als *zwakte* worden getypeerd (als we die niet aanpassen dan wordt het effect van de bedreiging werkelijkheid). Deze zwakte verhindert op dit moment onze verdediging tegen deze bedreiging.

Nu kan worden gesteld dat deze bedreiging ook effect heeft op de zwakte. Aannemelijk is dat een organisatie heel snel aan de gang gaat met haar processen en producten (dus de zwakte gaat aanpassen) om toch te kunnen voldoen aan de gestelde criteria, dus wellicht leidt de bedreiging er toe dat de zwakte neutraal of zelfs een sterkte wordt (de processen en producten worden zo goed, dat ze zelfs een positief effect hebben op de realisatie van de doelstellingen). Als die switch van zwak naar sterk heeft plaatsgevonden, dan wordt de bedreiging ook op eens minder bedreigend (we kunnen er immers makkelijk aan voldoen, dus het zal geen negatief effect meer hebben). Het zou zelfs een kans kunnen worden als naast de straf en er ook een beloning aan zit voor de bedrijven die wel voldoen aan de criteria (bijvoorbeeld gratis positieve publiciteit), die kan leiden tot positieve effecten op de realisatie van één of meer doelstellingen.

Dus door allerlei effecten, zowel van intern op extern als van extern op intern kunnen op *verschillende momenten verschillende situaties* ontstaan, in dit voorbeeld zijn vijf situaties op vijf verschillende momenten te onderscheiden (waarbij we de verandering via neutraal als apart moment benoemen) voor één confrontatie. Anders gezegd, een confrontatie kan zich in de loop van de tijd ontwikkelen:

- Moment 1: extern = bedreiging & intern = zwakte
- Moment 2: extern = bedreiging & intern = neutraal (zwakte wordt aangepast als gevolg van bedreiging)
- Moment 3: extern = bedreiging & intern = sterkte (neutraal wordt verder aangepast naar sterkte)
- Moment 4: extern = neutraal & intern = sterkte (bedreiging wordt geen bedreiging meer maar neutraal)
- Moment 5: extern = kans & intern = sterkte (neutraal kan zelfs een kans worden dankzij de nieuwe sterkte)

Vul op een bepaald moment voor bedreiging bijvoorbeeld prijsconcurrentie in en voor zwakte bijvoorbeeld te hoge overheadkosten, en dezelfde redenering is dan mogelijk. Door die bedreiging gaat men intern aan de gang met de hoge overheadkosten, die worden eerst neutraal, daarna zelfs sterk, daardoor wordt de bedreiging eerst neutraal en kan daarna zelfs een kans worden want concurrentie op prijs wordt door de concurrenten dan relatief slechter gedaan door alle interne aanpassingen. Let wel, een bedrijf hoeft dit niet te doen (kan zich ook op andere zaken richten dan de overheadkosten) en daarnaast zitten concurrenten uiteraard ook niet stil als zij zien wat het bedrijf doet.

Hiermee wordt nogmaals het belang van het *moment van de analyse* benadrukt in de werkwijze van de SWOT-analyse: wat zijn de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen op *het moment van de analyse* en de *zekere* ontwikkelingen in de nabije toekomst daarin en bepaal van daar uit *alleen* op hoe de effecten van de interne onderdelen kunnen inspelen (benutten of verhinderen) op de externe ontwikkelingen. Ga daarbij er van uit dat de effecten van de externe ontwikkelingen op de interne onderdelen, die er zeker kunnen zijn, al zijn verwerkt in de interne onderdelen, sterk of zwak, op het moment van de analyse of de waarde daarvan in de nabije toekomst (zolang het maar zeker is) maar gebruik daar niet de confrontaties voor (de + en -).

A&A 4.6

Naast het begrip *issues* of *strategische issues* worden ook wel andere termen gebruikt die in grote lijnen op het zelfde neerkomen. In het boek 'Marketingplanning, de kunst van het kiezen'^[90] wordt gesproken over *uitdagingen*. In het boek 'Succesvolle marketingplannen, denken, kiezen, doen'^[17] over *HoofdAandachtsPunten* (afgekort tot HAP's). De beschrijving van een HAP, ook wel *strategisch focuspunt* genoemd, komt overeen met de beschrijving van een uitdaging. De auteurs van beide boeken geven aan dat er een beperkt aantal uitdagingen of HAP's (drie tot vijf) geformuleerd dienen te worden. Zij gaan er meer van uit dat een uitdaging of een HAP in één van de vier kwadranten ligt. Zo onderscheiden zij sterktes/kansen-HAP's, sterktes/bedreigingen-HAP's, zwaktes/kansen-HAP's en zwaktes/bedreigingen-HAP's. HAP's redeneren van binnen naar buiten: hoe kan ik een sterkte benutten of een zwakte versterken om in te spelen op een kans of een bedreiging af te weren. In NIMA-B examens wordt wel eens gesproken over *aandachtsvelden*, waarbij interne onderdelen worden gekoppeld aan externe ontwikkelingen. Daarbij wordt onderscheid gemaakt in zogenaamde kansvelden en probleemvelden.^[91]

A&A 4.7

Een mogelijke verfijning is dat het bij het maken van een confrontatiematrix zinvol kan zijn elke kans en bedreiging alvast te relateren aan één of meerdere bestaande en/of nieuwe klantgroepen waarop ze van toepassing zijn. Dit vergemakkelijkt het gebruik van de SWOT-analyse bij de strategische keuze waarvoor ook vaak een klantgroep als insteek wordt gekozen (zie ook hoofdstuk 5). Dit leidt tot de conclusie dat het combineren van de issues (weer) geen eenvoudige exercitie is omdat 100% objectiviteit ook hier niet mogelijk lijkt en er geen universele regels bestaan hoe dit te doen. De invalshoek voor het combineren van issues zou moeten zijn: combineer zo veel mogelijk die issues met elkaar waarvoor we één pakket (logisch bij elkaar horende) marketingactiviteiten, dat consistent is met de gekozen strategische hoofdlijn, kunnen formuleren. Als voorwerk kan dan elke kans en bedreiging gekoppeld worden aan een specifieke doelgroep (of segment als die groep nog niet wordt bediend).

A&A 4.8

Dit deel komt grotendeels ongewijzigd uit de 3^e druk.^[20]

De SWOT-analyse, hier als outside-in model van de confrontatieanalyse, is volgens meerdere auteurs^[92-95] geen onomstreden model. Bezwaren en valkuilen van een SWOT-analyse zijn (mede gebaseerd op^[4, 17, 90, 92-95] en eigen ervaringen met verschillende SWOT-sessies in de praktijk):

1. In de praktijk wordt een SWOT-analyse vaak te *globaal* en te *algemeen* gebruikt. Dit uit zich onder andere in vaag omschreven sterktes als 'hoge kwaliteit van onze producten': geldt die hoge kwaliteit voor alle producten of verschilt dat per product? Hierdoor geven de beschrijvingen geen goed beeld van de werkelijke sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen.
2. De genoemde punten worden lang niet altijd *geverifieerd*. Klopt het bijvoorbeeld wel dat de kwaliteit van onze producten een sterkte is? Ook het *onderbouwen* met behulp van *analyses* wordt lang niet altijd goed genoeg gedaan. Op basis waarvan komen we bijvoorbeeld tot de conclusie dat de kwaliteit van onze producten een sterkte is?

3. Sterktes en zwaktes worden wel eens *door elkaar gehaald* en soms wordt een bepaald intern onderdeel zowel bij de sterktes als zwaktes genoemd. Voor de kansen en bedreigingen geldt hetzelfde.
4. Er worden niet altijd *prioriteiten* door middel van weegfactoren toegekend aan de verschillende sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen. Kortom, alles is dan even belangrijk terwijl dat in de praktijk meestal niet zo is.
5. Er wordt niet altijd een *relatie* gelegd tussen de uitkomsten van de SWOT-analyse en de stappen die daarna volgen: het genereren van opties, de strategiekeuze en de uitwerking van de gekozen strategie in verschillende activiteiten. De SWOT-analyse is dan een op zich zelf staande exercitie en staat los van de te maken keuzes en schiet daarom grotendeels zijn doel voorbij.
6. De huidige omstandigheden in de externe omgeving zijn *dynamisch* en vereisen *nuance* en een *fijnmazige* aanpak die ook voortdurend aangepast moet worden. Een SWOT-analyse past daar steeds minder bij omdat deze te zwart-wit ('verplicht' onderscheid in sterk en zwak en kansen en bedreigingen) en te grofmazig (globaal) wordt gevonden. Het instrument lijkt dus steeds minder geschikt als gevolg van snel veranderende externe omstandigheden.
7. Een SWOT-analyse kan niets met technologieën, vaardigheden en dergelijke die nog niet geclassificeerd zijn als sterk of zwak, bijvoorbeeld omdat ze dat nog niet hebben bewezen. Een SWOT-analyse 'dwingt' tot *kleurbekennen* terwijl dat (nog) niet altijd mogelijk is.
8. De wederzijdse beïnvloeding en de toekomstgerichte analyse (als, dan) zorgen ervoor dat de input voor de SWOT-analyse, de interne en externe analyse, nooit 100% objectief kan worden uitgevoerd. De SWOT-analyse kan dan nooit een zuiver beeld geven van de werkelijke situatie.
9. In de praktijk beperkt men zich soms tot een *overzicht* met sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen en ziet dit als een SWOT-analyse. Deze aanpak leidt vaak tot geen of verkeerde conclusies.
10. In de praktijk worden *verschillende aggregatieniveaus* wel eens door elkaar gehaald en in één SWOT-analyse verwerkt. Men confronteert appels aan de ene kant met fruit, een hoger aggregatieniveau, maar aan de andere kant ook met één bepaald ras appel, een lager aggregatieniveau. Dit moet zoveel mogelijk voorkomen worden.
11. Sommige externe ontwikkelingen, zelfs als ze expliciet zijn uitgeschreven, voldoen gelijktijdig aan de definities van kans en van bedreiging. Omdat we ontwikkelingen graag óf als kans óf als bedreiging benoemen, wordt het dan lastig ze een juiste plaats te geven in de SWOT-analyse.
12. In de praktijk worden kansen regelmatig *verward* met strategische opties. Een kans is hier een onafhankelijke op zichzelf staande autonome externe ontwikkeling. Een voorbeeld is de toenemende acceptatie van internet door een groep klanten. Een strategische optie is een mogelijke toekomstige keuze (oplossing), bijvoorbeeld om met de sterktes in te spelen op een kans, zoals: we gaan internet meer inzetten als kanaal richting klanten. Door deze kansen met strategische opties te verwarren wordt de SWOT-analyse voorzien van de verkeerde input en dat leidt tot verkeerde conclusies. De verwarring is overigens begrijpelijk en komt voort uit het feit dat het begrip kans in niet-marketingjargon ook geïnterpreteerd kan worden als een mogelijke oplossing. In het marketingjargon wordt zo'n mogelijke oplossing een *strategische optie* genoemd.

We hebben niet de intentie al deze punten van kritiek te weerleggen. Ze gebeuren in de praktijk en zorgen ervoor dat een SWOT-analyse niet de resultaten oplevert die ze zou kunnen opleveren. Als we dieper op de kritiek ingaan valt op dat veel punten voortkomen uit het niet goed uitvoeren van de techniek van een SWOT-analyse. Dat geldt bijvoorbeeld voor de kritiekpunten 1 tot en met 5 en 9 tot en met 10 en 12. Daarvoor zou het toepassen zoals het toegepast zou moeten worden (zie hoofdstuk 4) veel problemen voorkomen.

Kritiekpunt 6, de grofmazigheid van het instrument versus de genuanceerde aanpak, is op zich terecht. Dit kritiekpunt kunnen we nuanceren aan de hand van het doel van een SWOT-analyse. Het doel is het komen tot de formulering van een uitgangssituatie, in samengevatte vorm, van een hele organisatie. Hierbij kan vaak aanvullend onderzoek zinvol en wenselijk zijn. Door de huidige situatie van een hele organisatie kort en krachtig weer te geven is gewoonweg niet te ontkomen aan deze grofmazigheid. Als deze techniek wordt gebruikt op tactisch niveau is overigens een deel van de kritiek opgelost omdat de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen op tactisch niveau veelal ook

concreter zijn geformuleerd (maar op strategisch niveau is dat uiteraard wat grofmaziger). Kritiekpunt 7, wat te doen met niet-geclassificeerde interne onderdelen, is ook terecht. Deels komt dit kritiekpunt erop neer dat een SWOT-analyse niet bedoeld is voor het 'inside-out'-denken. Dat klopt en dat is een eigenschap van het model zoals wij dat zien.

Kritiekpunt 8, wederzijdse beïnvloeding, is al uitvoerig aan bod geweest en moet hier nogmaals bevestigd worden. Kritiekpunt 11, hoe te kiezen als één externe ontwikkeling zowel voldoet aan de definitie van kans als die van bedreiging, kan ook opgelost worden door geen onderscheid te maken tussen kansen en bedreigingen maar deze bij elkaar te voegen onder de noemer 'externe ontwikkelingen'. Johnson en Scholes spreken in dit kader over de zogenaamde '*key issues in the environment*' en maken daarbij geen onderscheid in kansen en bedreigingen. Resumerend, verschillende punten van kritiek zijn eenvoudig te weerleggen door het model gewoon goed te gebruiken zoals het bedoeld is en andere punten van kritiek komen voort uit de karakteristieken van het model. Dat laatste is niet anders en beschouwen we dan ook als een gegeven.

Als metafoor, ze zien het deels als een hamer waarmee je een spijker in een plank kan slaan maar met diezelfde hamer een schroef indraaien zal lastig worden maar ligt dat aan de hamer? Die is immers niet bedoeld voor schroeven in te draaien. Dus je kunt een gereedschap gebruiken voor bepaald aantal toepassingen maar niet voor andere toepassingen waarvoor het niet bedoeld is. Het gebruik van een hamer voor een spijker in te slaan vereist een bepaalde techniek (waarmee de punten 1 tot en met 5 en 9 tot en met 10 en 12 worden voorkomen). Een spijker in hout, met een hamer (SWOT-analyse) er in geslagen heeft ongetwijfeld ook enkele nadelen in vergelijking met een schroef in het hout met een schroevendraaier, punt 6, 7, 8 en 11) maar als die nadelen zwaar wegen, dan moet je kiezen voor een schroevendraaier en geen hamer. Dus de SWOT-analyse heeft zijn karakteristieken en als die erg ongewenst zijn, dan moet je de SWOT-analyse niet gebruiken. Dit alles houdt in dat we de SWOT-analyse nog steeds als een goed (maar niet perfect) model zien om, vanuit een outside-in benadering, de resultaten van de externe analyse te confronteren met de resultaten van de interne analyse.

A&A 4.9

Naast de SWOT-analyse zijn er ook andere methoden die als doel hebben de resultaten van de interne analyse te 'confronteren' met de resultaten van de externe analyse. In de tekst van de boek hebben we al een aantal varianten laten langskomen die veelal variaties zijn op de keuze die hier is gemaakt en her en der andere invullingen kennen

1. De variant waar in plaats van ++, +, - en – scores 5, 3 en 1 worden gebruikt in de matrix (en deze worden soms weer opgeteld als de matrix door meerdere personen wordt ingevuld)^[8, 17, 90]
2. De variant waar in de onderste twee kwadranten andere betekenissen dan in dit boek worden toegekend (zwaktes versterken en zwaktes ombuigen).^[8, 17, 90]
3. De variant waar geen kansen en bedreigingen worden onderscheiden maar alleen in key issues in the environment^[16, 24], of in drijvende krachten en randvoorwaarden^[15] of in kansen, kansen/bedreigingen of bedreigingen.
4. De variant waar de effecten van de externe ontwikkelingen op de interne onderdelen wordt meegenomen.^[17]
5. de variant waar in de cellen waar in cel met een confrontatie al een mogelijke invulling wordt gegeven aan een actie/strategie, dus oplossing. Bijvoorbeeld Alsem deed dat (in de eerdere drukken, in de 6^e druk past hij deze methode niet zo meer toe).^[5]

Al deze 5 variaties zijn op zich goede varianten en zeker op voorhand niet verkeerd. Het is een kwestie van voorkeur en keuzes die passen in de hele lijn van het marketingplanningsproces. T.a.v. onze voorkeuren:

Punt 1 is niet gekozen omdat het voor ons gevoel beperkingen heeft als één persoon het invult (per kolom lijkt het of je maar 3 confrontaties, 5, 3 en 1, mag toekennen, als meerdere personen het invullen en alle individuele scores worden opgeteld dan is dat bezwaar iets minder aanwezig), punt 2

is niet gekozen omdat het in de vorm van een mogelijke keuze is geformuleerd (al dan niet iets met de zwaktes doen) waar wij voorkeur hebben om eerst aan te geven welke zwaktes in de weg zitten als ze niet veranderen (in lijn met de definitie van de zwaktes in dit boek) en de mogelijke keuzes daarover na de confrontatie aan de orde te stellen. Punt 3 hebben we geen principieel bezwaar tegen en zou zeker de moeite van het uitproberen waard zijn, voor alle drie de varianten, zowel met één als met twee als met drie soorten externe ontwikkelingen. Punt 4 heeft niet onze voorkeur gegeven de hier gekozen systematiek en definities van de kwadranten (met welke sterktes kunnen we ... en welke zwaktes verhinderen...). Punt 5 heeft niet onze voorkeur omdat daar naar onze mening twee stappen in één worden genomen, eerst de confrontatie en dan gelijk de mogelijke oplossing. In het kader van het overzicht hebben wij hier gekozen om deze twee stappen expliciet uit elkaar te trekken. Punt 1, 2 en 3 zien we als variaties op ons gekozen aanpak en leidt niet tot een echt andere werkwijze. Punt 4 en 5 zien we als significant anders.

Een alternatief voor de SWOT-analyse is de zogenaamde SPACE-matrix (Strategic Position and Action Evaluation).^[8, 11] Het model bestaat uit 4 dimensies, twee interne (concurrentiepositie en financiële kracht) en twee externe (stabiliteit marktomgeving en marktaantrekkelijkheid). Onder deze 4 dimensies kunnen weer allerlei factoren 'hangen'. Deze 4 dimensies vormen samen een assenstelsel. Links is de concurrentiepositie, die loopt van -6 tot 0, rechts is marktaantrekkelijkheid die loopt van 0 tot +6, boven is financiële kracht die loopt van 0 tot +6 en onder is de stabiliteit van de markt die loopt van -6 tot 0. Door deze 4 dimensies een score te geven, vergelijkbaar als met de MABA-analyse, zie boek, komen op de assen 4 punten te staan. Dus als op concurrentiepositie een score van 3,9 wordt gehaald dan komt het punt op $-6 + 3,9 = -2,1$. De score op bijvoorbeeld financiële kracht, als die 3,75 is, dan wordt het punt $0 + 3,75 = 3,75$. Door nu de – en + score horizontaal van elkaar af te trekken en idem voor verticaal, dan komt er een punt in één van de vier kwadranten. Vanuit het snijpunt van beide assen is dan een pijl te trekken naar dat punt, en die pijl wordt vector genoemd. Elk kwadrant kent een mogelijke opstelling: agressief (rechtsboven), competitief (rechtsonder), conservatief (linksboven) en defensief (linksonder) en elke kwadrant kent dan weer logisch daarbij horende strategieën, bijvoorbeeld agressief: overnames, investeren. Voor meer informatie verwijzen we naar beide bronnen.^[8, 11]

Ook hebben we in het boek al genoemd dat de benchmark (het eigen bedrijf vergelijken met de belangrijkste concurrenten op de KSF's) op tactisch niveau een alternatief is. Nadeel van deze methode is dat deze in essentie bestaat uit de micro-onderdelen klanten en concurrenten en dat de meso-omgeving en macro-omgeving daar niet expliciet in zijn meegenomen. Dat is echter minder erg dat het lijkt omdat veel van deze macro- en mesofactoren indirect effect hebben op de doelstellingen, namelijk via de klanten (en die worden wel meegenomen). Alleen een technologische ontwikkeling of een leveranciersontwikkeling zou dan gemist worden. De kern van de confrontatie is echter wel in deze benchmark te vinden. Aan de hand van het voorbeeld uit hoofdstuk 3 kunnen we dan de volgende werkwijze toepassen

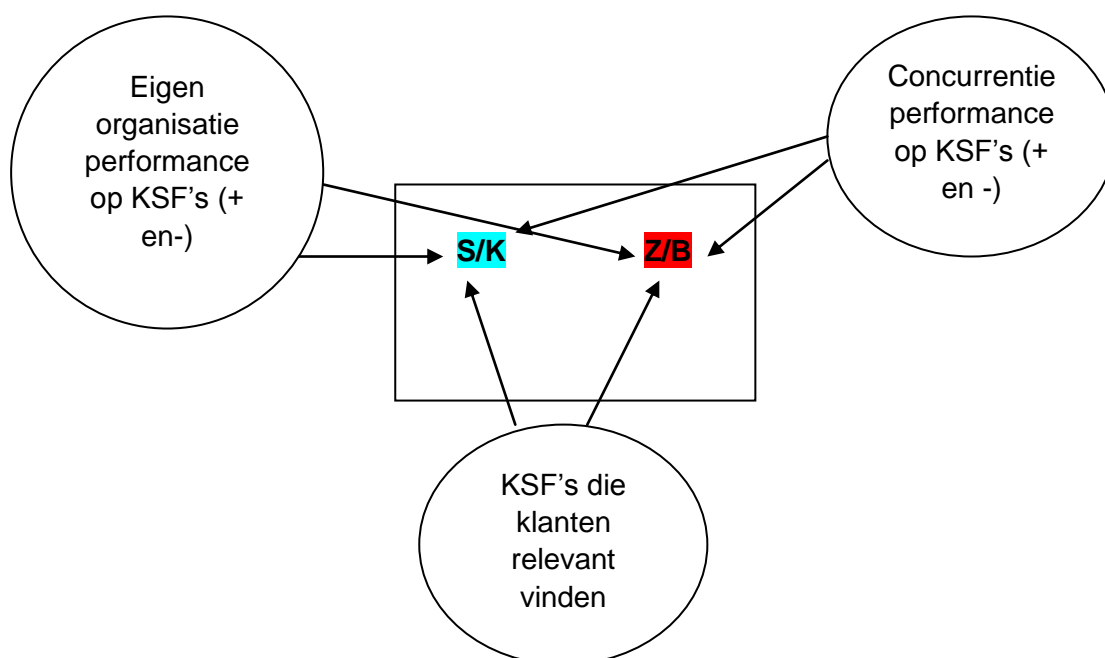
KSF's	Gewicht	Eigen organisatie	Concurrent A	Concurrent B	Concurrent C
Klanten K&B		Interne S&Z	Concurrentie K&B		
Prijs	10	+/-	+/-	+	+/-
Relatie contactpersoon	10	+	+	+	+
Levertijd = B	9	+/- = Z	++ = B	+/-	-
Technische levensduur = B	8	+/- = Z	++ = B	+/-	-
Aftersales service = K	8	++ = S	+/-	- = K	+/-
Keuzemogelijkheden = B	7	+/- = Z	++ = B	+/-	++ = B
Innovatief = B	7	+/- = Z	++ = B	+	++ = B
<i>Concurrentieanalyse, benchmarking, gebaseerd op Berenschot (2002) en mede gebaseerd op Alsem (2009, 2013) en Rustenburg e.a. (2007)</i>					

Zoek eerst naar relevante verschillen tussen de eigen prestaties en die van één of meerdere concurrenten. In dit voorbeeld hebben de eerste twee KSF's geen wezenlijke verschillen in de

prestaties tussen eigen bedrijf en concurrentie, daarom scoren we hier geen K of B op en zien we deze KSF's, onze scores en die van de concurrent als neutraal. Het zijn niet de punten waar we direct (tactisch niveau!) iets mee kunnen. Op de andere 4 KSF's zitten wel degelijk verschillen in de performance tussen ons bedrijf en die van één of meer concurrentie (deze cellen zijn gearceerd weergegeven). Dan is de analyse als volgt: als wij minder/lager scoren dan één of meer concurrenten dan is de eerste kolom (bijvoorbeeld de klant vindt levertijd relevant) een B, de tweede kolom, onze prestatie (onze levertijd is) een Z en de 3^e, 4^e en 5^e kolom, de performance van de concurrentie (de concurrent, in dit geval alleen A, heeft een levertijd van) een B.

Scoren wij beter/hoger dan de concurrent of concurrentie, dan is het andersom en is de analyse als volgt. Eerste kolom (de klant aftersales service belangrijk) een K, de tweede kolom, onze performance (onze aftersales service) een S en de 3^e, 4^e en 5^e kolom (in dit geval alleen concurrent B, de aftersales service van concurrent B) een K. Lastiger wordt het als ons bedrijf een +/- zou scoren en dat er een concurrent is met een – (kans) en een concurrent met een ++ (bedreiging) of het dan zwak of sterk is. In dat soort situaties opteren we voor uit te gaan van de sterkste concurrent en het Z te noemen. Als het als S wordt betiteld vanwege een zwakke concurrent dan is het te optimistisch vanwege die sterke concurrent en dat vinden we erger dan het iets pessimistischer te definiëren.

Verder is het zo dat er alleen maar één-op-één confrontaties plaatsvinden met allemaal de betreffende KSF als haakje. Wat hier niet gebeurt is dat wordt gekeken naar andere interne onderdelen die daarvoor ingezet zouden kunnen worden of die tegenwerken. Dat houdt in dat we alleen S/K en Z/B uitkomsten krijgen (of geen van beide, dan is het neutraal en niet relevant). Één KSF kan dan leiden tot 2 externe ontwikkelingen K of B (klant vindt..... en concurrent presteert ...) en één intern onderdeel S of Z (eigen bedrijf presteert...). Dus er wordt per KSF een aantal conclusies getrokken. Mede op basis daarvan komen we tot wat we hier dan de zogenaamde 'KSF-driehoek' (klanten, bedrijf en concurrentie) noemen.



KSF-driehoek, mede gebaseerd op Berenschot (2002), Alsem (2009, 2013) en Rustenburg e.a. (2007)

De werkwijze en de conclusies zijn vergelijkbaar als bij de benchmark, alleen laten we hier de drie invalshoeken leiden tot een S/K uitkomst of een Z/B uitkomst

Frambach en Nijssen komen in hun 5^e druk ook met een alternatief die zij de informele issue-analyse noemen.^[4] Hun werkwijze lijkt wel wat hiervoor is besproken met de benchmark. Zij stellen twee

kolommen voor, de eerste is de vaardigheden/middelen (intern), de tweede de kritieke succesfactoren (extern, zij definiëren ksf's ook anders, zie ook A&A 2.16). Zoek tussen die twee kolommen verbanden waarbij ze zowel de outside-in als inside-out systematiek toepassen, dus effect van ksf's op de vaardigheden/middelen (inside-out genoemd) en andersom (outside-in genoemd). Beide geven aan dat dit met name een methode is voor ervaren strategen die daarmee snel tot de kern kunnen komen en waar minder de volledigheid centraal staat. In dezelfde lijn als deze methode is de volgende methode ook een mogelijkheid. Uitgaande van de 4P's of de DAKMAD onderdelen die daarbij horen kan daar tegenover gesteld worden de SIVA^[34] of 4C's^[4, 34, 95]. Als in één kolom de aanbodkant (wat levert het bedrijf) komt te staan en in een andere kolom de vraagkant, dus vanuit het perspectief van de klant (wat wil de klant en hoe ervaart hij het aanbod) en we zetten er twee kolommen tussen, ééntje met overeenkomsten en ééntje met verschillen (zie ook Keller met zijn 'points of difference', pof, en 'points of parity', pop,^[43]), dan krijgen we:^[4, 95]

Aanbod 4 P's	Overeenkomsten	Verschillen	Vraag 4 C's
Product			Customer value
Prijs			Cost for the customer
Plaats			Convenience for the customer
Promotie			Communication with the customer

Mede gebaseerd op Kotler (1999) en Frambach en Nijssen (2013)

Door nu in de kolom overeenkomsten die aspecten te benoemen waar het aanbod en de vraag elkaar vinden en in de kolom verschillen te benoemen wat wel als customer value wordt beschouwd maar niet in het aanbod zit. De overeenkomsten zouden K (klant heeft behoefte aan..., klant wil...) en S (ons bedrijf heeft ..., ons bedrijf biedt.....). De verschillen zouden dan de B en Z inhouden (aanbod voldoet niet aan datgene wat de klant wil). De varianten hierop zijn dat in plaats van 4C's ook SIVA^[34] gebruikt kan worden (solution, information, value en access, achtereenvolgens voor product, promotie, prijs en plaats) en voor 4P's zouden onderdelen van DAKMAD gebruikt kunnen worden (aanbod, zowel product als prijs, kanalen en activiteiten). Het nadeel van de methode is dat het alleen de klant versus het bedrijf is en dat de concurrent hier geen rol in speelt.

A&A 4.10

Het aanvullende van het 'inside-out' denken in vergelijking met het 'outside-in' denken zit in het ontdekken van nieuwe of zelfs nog niet bestaande mogelijkheden in de externe omgeving. Bijvoorbeeld een sterkte die in de bestaande en gegeven externe ontwikkelingen zijn potentie niet kwijt kan. Binnen de SWOT-analyse zou de conclusie dan kunnen zijn: leuk dat we de sterkte hebben maar we kunnen er jammer genoeg niet veel mee. Het 'inside-out' denken daagt de organisatie uit om nog niet eerder bewandelde wegen te zoeken. Hamel en Prahalad^[13, 22] gaan daarbij uit van een matrix met op de verticale as de kerncompetenties (bestaande en nieuwe) en op de horizontale as de markt (bestaande en nieuwe). De combinatie 'bestaande kerncompetenties & nieuwe markten' vullen zij in met 'witte ruimten'. Door bestaande kerncompetenties te herbenutten of te hercombineren ontstaan er in hun visie mogelijkheden op nieuwe markten. Deze gedachte is: benut je resources, kerncompetenties, zo optimaal mogelijk door buiten bestaande (externe) paden te treden. Voor een nadere uitwerking van deze matrix verwijzen we naar het boek van Hamel en Prahalad.^[13]

Vanaf de 3^e druk van Marketingplanning hebben we het tot dan gebruikte model ter illustratie van het RBV-denken, het *portfoliomodel van resources* van Santema en van de Rijt, vervangen door het Blauwe oceaanmodel van Kim en Mauborgne. Daarom laten we een hier een deel van paragraaf 4.4.2 van de 2^e druk zien waarin het model van Santema en van de Rijt meer in detail is uitgewerkt.

Door Santema en Van de Rijt^[57, 94] is een alternatief ontwikkeld voor de SWOT-analyse. Gebaseerd op een ontwikkeling uit de jaren 1980 in het strategisch management, de Resource Based View,^[13, 57-59, 94]

hebben zij een *portfoliomodel voor resources* ontwikkeld. Behalve als alternatief voor de SWOT-analyse zien zij dit model ook als een alternatief voor de traditionele portfoliomodellen als de BCG-matrix en de MABA-analyse die gebruikt kunnen worden om strategische (groei)beslissingen te onderbouwen. In dit boek beschouwen we het portfoliomodel voor resources als een *aanvulling* op de SWOT-analyse en niet als een alternatief ter vervanging. De insteek van dit boek is het juist combineren van beide insteken: de 'outside-in' (SWOT-analyse) en de 'inside-out' (portfoliomodel voor resources) om daar het maximale effect voor de organisatie uit te halen.^[57, 94]

Uitgangspunt van het portfoliomodel is dat de strategie van een organisatie gebaseerd moet zijn op de *resources* van die organisatie. Resources worden door beide auteurs gedefinieerd als een verzameling materiële en immateriële activa en capaciteiten. Belangrijk in deze analyse zijn de volgende twee factoren.^[57, 94]

- Is een resource wel of niet *imiteerbaar*? Dit kan bijvoorbeeld afhangen van een octrooi dat nog een bepaalde tijd duurt, een technologische voorsprong die ook een voorsprong in de tijd betekent of dat de concurrent niet weet welke resources aan het succes van een bedrijf ten grondslag liggen waardoor de resources per definitie niet imiteerbaar zijn. *Hoe moeilijker een resource imiteerbaar is des te waarschijnlijker is het dat een resource strategisch is.*
- Is een resource wel of niet *mobiel*? Als een bedrijf een nieuwe machine heeft aangeschaft die van de nieuwste techniek is voorzien, dan kan dat een resource zijn. Als echter elk ander bedrijf deze machine ook kan kopen, wordt deze resource als mobiel gezien. Een voorbeeld van een niet-mobiele resource is de synergie in een team gecombineerd met de synergie tussen het team en de cultuur van een bedrijf. Een concurrent zou iemand uit dat team kunnen wegg kopen maar kan daarmee niet de synergie tussen de mensen en tussen het team en de cultuur overnemen. *Hoe immobiel een resource is des te waarschijnlijker is het dat een resource strategisch is.*

Naast de vraag of een resource wel of niet imiteerbaar of mobiel is speelt dus de periode waarbinnen dit geldt een belangrijke rol. Hoe langer resources niet mobiel en imiteerbaar zijn des te groter de kans dat ze *strategisch* zijn.

Zes stappen

Met deze twee factoren in gedachten onderscheiden Santema en Van de Rijt de volgende zes stappen in hun resourceanalyse:^[57, 94]

1. Het opstellen van een *resourceprofiel*. Dit bestaat uit twee overzichten: een overzicht van de eigen resources en een overzicht van de resources in de bedrijfstak of markt (de concurrenten). Belangrijk om op te merken is dat de uitkomsten van de interne analyse (eigen resources) en externe analyse (resources concurrenten) ook als input kunnen dienen voor het portfoliomodel voor resources.
2. Het inschatten van het *belang* van een resource: wat kun je ermee in de externe omgeving (Van de Rijt^[57] spreekt over 'omgeving', maar gegeven de opbouw van zijn verhaal gaan we ervan uit dat hij daarmee de externe omgeving bedoelt). Dit kan op een schaal van 1 (geen belang) tot en met 5 (zeer groot belang) worden aangegeven. Of korter geformuleerd: geen belang versus wel belang.
3. Het inschatten van de *sterkte* van een resource door deze te vergelijken met de resources van de concurrenten in de markt (benchmarken, zie ook hoofdstuk 4). Ook hier kan een score tussen de 1 en 5 worden gegeven: zwakker dan de concurrentie of sterker dan de concurrentie.
4. Op basis van de stappen 2 en 3 kan een *resourcematrix* worden opgesteld met in de rijen de sterkte van de resources en in de kolommen het belang van de resources. In de uitgebreide versie bestaat deze matrix uit 25 cellen (5 scores op sterkte van een resource keer 5 scores op belang van een resource) en in de samengevatte versie uit 4 cellen. Wij beperken ons hier tot de samengevatte resourcematrix.
5. Het bepalen van de *competiviteit* van de resources. Dit gebeurt door de vier groepen resources te beoordelen op de criteria imiteerbaarheid en mobiliteit waarbij strategische resources niet imiteerbaar en niet mobiel zijn (dit werken we hierna verder uit).
6. Het trekken van *conclusies*: welke resources zijn op basis van deze analyse geschikt om (bij voorkeur) duurzaam concurrentievoordeel mee te realiseren? Deze conclusie vormt dan, vergelijkbaar als en samen met de conclusie van de SWOT-analyse, de basis voor de strategiekeuze van de organisatie.

Strategieën voor verschillende resources

Zoals aangegeven kunnen we vier groepen resources onderscheiden: overdone, irrelevants, sterke resources en zwakke resources. Voor elk van de vier groepen is weer een vierdeling te maken op basis van de mate van imiteerbaarheid en de mate van mobiliteit. Als resultaat daarvan kunnen dan verschillende strategieën worden geformuleerd.^[94]

Soort resource	Mobiel	Imiteerbaar	Strategie
Overdone	Nee	Nee	Zoek nieuwe toepassingen
	Nee	Ja	Stop met investeren
	Ja	Nee	Desinvesteer de resource
	Ja	Ja	Desinvesteer de resource
Irrelevants	Nee	Nee	Outsourcen/negeren
	Nee	Ja	Outsourcen/negeren
	Ja	Nee	Outsourcen/negeren
	Ja	Ja	Outsourcen/negeren
Sterke resources	Nee	Nee	Oogsten en investeren
	Nee	Ja	Investeren
	Ja	Nee	Oogsten
	Ja	Ja	Aanvallen
Zwakke resources		Nee	Nee Negeren
	Nee	Ja	Imiteren
	Ja	Nee	Kopen
	Ja	Ja	Kopen of imiteren

Strategieën voor verschillende resources, bron: Santema en van de Rijt (1999)

Bij de *overdone* en *irrelevants* is het relatief simpel: deze resources zijn niet belangrijk. Alleen als een overdone strategisch (niet imiteerbaar en niet mobiel) is kan een strategie worden gezocht die deze resource wel belangrijk maakt. Dit is in de terminologie van de SWOT-analyse een sterkte die niet gekoppeld is aan een bestaande kans of bedreiging. De betreffende sterkte kan dus niet gebruikt worden om *bestaande* kansen te benutten of bestaande bedreigingen tegen te gaan en wordt in de SWOT-analyse dan beoordeeld als een niet belangrijke sterkte.

Santema en Van de Rijt geven aan deze resource toch te benutten, het is immers een strategische resource, door *andere markten* te zoeken (zoek nieuwe toepassingen) waar de resource wel gebruikt kan worden. Dit is een goed voorbeeld van het 'inside-out' denken zoals we dat in dit boek gebruiken. Voor de duidelijkheid: nieuwe toepassingen interpreteren we in dit boek als nieuwe toepassingen voor het bedrijf. Dit houdt in dat deze toepassingen op zich al wel kunnen bestaan (andere markten, andere rode oceanen in de termen van Kim en Mauborgne^[58]) maar dat het bedrijf (nog) geen ervaring heeft op die markten. Een stap verder is dat de markten nog niet bestaan maar worden gecreëerd (blauwe oceanen in de termen van Kim en Mauborgne^[58]) door het gebruiken van deze strategische overdone.

Bij de groep *zwakke resources* (in de SWOT-terminologie zijn dat zwaktes) wordt gezocht naar wegen om deze zwaktes op te heffen door te kopen of te imiteren of te negeren als ze niet te koop of te imiteren zijn en dan te focussen op andere resources. Bij de groep *sterke resources* (in de SWOT-terminologie zijn dat sterktes) wordt vooral de relatie gelegd met het benutten en uitbouwen van deze resources. De meest essentiële resources zijn die waar een bedrijf sterk in is en die niet imiteerbaar en niet mobiel zijn. Een bedrijf kan deze resources gebruiken voor het creëren en uitbouwen van duurzaam concurrentievoordeel. Daarom wordt niet alleen gekozen voor de strategie van oogsten maar ook voor investeren. Het zijn immers de spreekwoordelijke kroonjuwelen van het bedrijf.

Van de Rijt^[57] geeft zelf al aan dat naast de specifieke resources ook factoren uit de externe omgeving een belangrijke rol spelen bij het keuzeproces. Ook het portfoliomodel sluit beïnvloeding van het keuzeproces door elementen van de externe omgeving niet uit. Bij het bepalen van het belang van een interne resource wordt namelijk gekeken naar de mogelijkheden in de externe omgeving en bij het bepalen van de sterkte van een interne resource wordt een vergelijking gemaakt met de resource van

een externe concurrent. Anders gezegd: ook in deze methode wordt bij het bepalen van waardeoordelen een link gelegd met de externe omgeving. Dit bevestigt het eerder geschetste beeld dat de analyse van de interne en externe omgeving nooit 100% uit elkaar zijn te trekken.

Een sterk punt van het portfoliomodel is de opening naar het 'inside-out' denken, iets wat met de traditionele SWOT-analyse niet logisch is. Ook de nadere verfijning van de resources (sterktes en zwaktes in de SWOT-terminologie) met behulp van criteria als *imiteerbaarheid* en *mobiliteit* en de kwalificatie wel of niet strategisch zijn ondersteunend in het zoeken naar die strategieën die duurzaam concurrentievoordeel opleveren.

Een sterk punt van het portfoliomodel is de opening naar het 'inside-out' denken, iets wat met de traditionele SWOT-analyse niet logisch is. Ook de nadere verfijning van de resources (sterktes en zwaktes in de SWOT-terminologie) met behulp van criteria als *imiteerbaarheid* en *mobiliteit* en de kwalificatie wel of niet strategisch zijn ondersteunend in het zoeken naar die strategieën die duurzaam concurrentievoordeel opleveren.

A&A 4.11

Gegeven de afbakening met behulp van het Abell-schema waarschuwen Frambach en Nijssen^[4] tegen het heen en weer springen tussen verschillende aggregatieniveaus in de SWOT-analyse. Als de afbakening in het Abell-schema bijvoorbeeld een SBU is, dan is het aan de ene kant niet logisch om sterktes en zwaktes op corporate (holding) niveau te benoemen en aan de andere kant hebben details op product of artikelniveau dan ook minder zin. Op zich is deze redenering correct. Streef er dus naar om de kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes zoveel mogelijk op het zelfde aggregatieniveau te beschrijven als de gekozen afbakening van het Abell-schema.

Toch moeten we hier een kanttekening plaatsen. Het kan bijvoorbeeld goed mogelijk zijn dat op corporate niveau een goed functionerende R&D-functie opereert die gebruikt kan worden door de verschillende SBU's in de holding. Dan zou het niet onlogisch zijn om dit toch als sterkte mee te nemen in de SWOT-analyse, ook al is deze sterkte van een ander aggregatieniveau. Johnson en Scholes^[16] noemen in dit kader de *parenting-matrix*. Daarbij wordt onder andere gekeken naar fit tussen de kansen van de SBU en de middelen (skills, resources and characteristics genoemd) van de 'ouder' (de 'parent' of de holding). De kwaliteiten van de 'ouder' kunnen dan ingezet worden om de kansen van het 'kind' (de SBU) te benutten. Hier gaan we er van uit dat de SBU zelf invloed kan uitoefenen om, tegen bepaalde voorwaarden, gebruik te maken van de kwaliteiten van de moeder. Dus beschouwen we de kwaliteiten van de moeder hier als sterkte en niet als kans.^[16]

5 De strategische keuzes

A&A 5.1

Uiteraard bestaan er ook andere methoden om te komen tot strategische opties. Johnson en Scholes presenteren zelf in hun 6e druk^[24] een aangepaste versie van hun drieluik en maken daarbij nog explicieter onderscheid tussen strategie op *corporate niveau* en strategie op *SBU-niveau*. Ook voegen zij in deze nieuwe druk elementen toe uit de speltheorie en hyperconcurrentie. De Vries e.a.^[23] gebruiken weer een ander stappenplan. Zij werken eerst een strategisch waardenpad uit dat bestaat uit drie stappen: de *marktkeuze*, de *waardepropositie* en de *sleutelrelaties*. Daarna werken zij groei- en ontwikkelingsstrategieën uit. In hun meest recente druk presenteren ze vijf strategische denkrichtingen, groei (Ansoff), concurrentie (Porter), Kernvaardigheden (Hamel & Prahalad), waardepropositie (Treacy en Wiersema) en radicale innovatie (Kim & Mauborgne).^[23] Daarnaast zijn er ongetwijfeld nog vele andere methoden om te komen tot strategiebepaling. We willen niet de suggestie wekken dat het niet uitmaakt welk stappenplan een bedrijf gebruikt, maar is er toch wel een rode draad te herkennen in alle verschillende methoden. Met name de keuze waarin een organisatie zich wil *onderscheiden* van haar concurrenten en de *(groei)richting* van de organisatie zijn daarin vaak

terug te vinden. De verschillende stappenplannen geven voor ons wel aan dat een *gestructureerde* aanpak bij strategiebepaling zinvol is.

A&A 5.2

Omdat we het drieluik van Johnson en Scholes hebben gekozen is het interessant om kort stil te staan bij de manier waarop beide zelf de basis voor de strategie invullen^[16, 25]. Zij gebruiken voor het deel waarin wordt gezocht naar 'competitive advantage op SBU-niveau' de zogenaamde 'Strategy clock' van Bowman waarin zij acht mogelijkheden aanreiken voor strategische opties. Deze acht mogelijkheden zijn gebaseerd op scores op twee assen. Op de horizontale as is dat de *prijs* (price, van laag tot hoog) en op de verticale as is dat *waargenomen toegevoegde waarde* (perceived added value, ook variërend van laag tot hoog). De drie mogelijkheden die horen in het kwadrant 'hoge prijzen en laag waargenomen toegevoegde waarde' worden op voorhand al als 'likely failure' omschreven (dus als niet zinvol beschouwd). De overgebleven mogelijkheden zijn 'no frills', 'low-price strategy', 'hybrid', 'differentiation' en 'focused differentiation'. Zonder daar tot in detail op in te gaan lijkt het dat hun methode deels overeenkomt met een aantal uitgangspunten van Porter. Zij brengen echter meer variatie aan en zien een lage prijs niet per se ten koste gaan van de mogelijkheden voor differentiatie. Hybrid is bijvoorbeeld de optie waar simultaan wordt gestreefd naar differentiatie en een prijs die lager is dan de prijs van de concurrentie.

A&A 5.3

Dit is oud paragraaf 5.2.2 uit de derde druk^[20] en betreft de generieke concurrentiestrategieën van Porter. Porter^[29, 30, 79] gaat uit van zogenaamde *generieke concurrentiestrategieën* om duurzaam (houdbaar) concurrentievoordeel te genereren. Hij onderscheidt drie hoofdstrategieën:

- kostenleiderschap;
- differentiatie;
- focus.

Kostenleiderschap

Bij *kostenleiderschap* ligt de aandacht op het streven naar de *laagste kosten* in de bedrijfstak. Dit betekent dat een bedrijf standaardproducten aanbiedt en voortdurend op zoek is naar kostenvoordelen in de eigen organisatie. Dus (duur) maatwerk met allerlei extra's is dan geen logische oplossing. Als het aanbod van het bedrijf wel een vergelijkbaar kwaliteitsniveau heeft als dat van zijn concurrenten, in de ogen van de afnemers, dan kan het vergelijkbare prijzen vragen. Hierdoor presteert zo'n bedrijf bovengemiddeld omdat bij vergelijkbare prijzen de lagere kosten de *winstmarge* per verkocht product doet toenemen. Als een bedrijf de kwaliteit niet op een vergelijkbaar niveau kan houden, is het vaak gedwongen de prijs te verlagen om toch voldoende verkopen te realiseren. Hiermee verliest het bedrijf (deels) zijn voordeel van de laagste kosten. Hoe verder de prijs moet worden verlaagd om verkopen te realiseren, des te meer de voordelen van de laagste kosten teniet worden gedaan. Porter lijkt in zijn redenering over kostenleiderschap vooral uit te gaan van het eigen bedrijf. Lage kosten betekent dus in de visie van Porter niet altijd een lage prijs voor de klant.

Differentiatie

Differentiatie houdt in dat een bedrijf tracht meerwaarde te leveren door *uniek* te zijn op één of meerdere dimensies in de bedrijfstak. Dit moeten wel dimensies zijn die worden gewaardeerd door de potentiële afnemers. In hoofdstuk 2 hebben we dit kritische succes factoren, KSF's, genoemd. Het bedrijf kan dan een hogere prijs vragen voor deze meerwaarde. Als het bedrijf dan gelijktijdig zijn kosten weet te beheersen, zodat deze minder stijgen dan de verkoopopbrengst, dan leidt deze strategie ook tot een toename van de winst. De mogelijke dimensies vormen een onderdeel van het product in de breedste betekenis van het woord. Dus niet alleen de specificatie van het product zelf maar ook dimensies als snellere leveringstijden, een goed bereikbare callcenter en een merk dat betrouwbaarheid uitstraalt, kunnen leiden tot differentiatie.

Focus

Focus is de concurrentiestrategie die zich richt op *specifieke* doelgroepen. Dit in tegenstelling tot de eerste twee strategieën die op alle afnemers in de bedrijfstak zijn gericht. Een focusstrategie kan dan weer gebaseerd zijn op kostenleiderschap of op differentiatie; er is dus een *kostenfocus* en een *differentiatiefocus*. Belangrijk in het gedachtegoed van Porter is dat een bedrijf moet kiezen. Porter waarschuwt voor het zogenaamd '*stuck-in-the-middle*'-denken. Dit gebeurt als een bedrijf gelijktijdig meerdere generieke strategieën nastreeft. Hierdoor genereert het vaak niet voldoende onderscheid met andere bedrijven die wel voor één generieke strategie kiezen. Niet duidelijk kiezen leidt vaak tot *inconsistentie* omdat beide strategieën in tegenovergestelde richting werken: differentiatie leidt vaak tot kostenverhoging en kostenbesparingen gaan vaak ten koste van de mogelijkheden om te differentiëren.

Om misverstanden te voorkomen willen we hier benadrukken dat volgens Porter een kostenleider wel degelijk aan differentiatie moet doen. En andersom: een bedrijf dat differentiatie nastreeft moet ook zeker zijn kosten beheersen omdat anders de vruchten van het concurrentievoordeel niet kunnen worden gerealiseerd. Dit is echter iets anders dan meerdere strategieën gelijktijdig na te streven. De keuze voor één richting betekent dus niet dat de andere kant van de medaille mag worden verwaarloosd. Porter noemt overigens ook een beperkt aantal situaties waarin bedrijven wel beide strategieën succesvol kunnen realiseren. Een voorbeeld van zo'n situatie is tekortschietende concurrentie.^[4, 30]

Ondanks de nuanceringsen die er zijn te maken bij de uitgangspunten van Porter,^[4, 6] worden zijn ideeën al decennia lang gebruikt, zowel in de theorie als in de praktijk. Zijn uitgangspunten bieden dan ook grote voordelen. Porter werkt met behulp van de *waardeketen* in detail uit op welke manier een bedrijf intern concurrentievoordelen kan realiseren. Ook het feit dat het denken van Porter 'dwingt' tot kleurbekennen beschouwen we als een sterk punt. In de praktijk blijkt dat vaak een probleem te zijn van veel bedrijven: geen duidelijke keuzes, geen duidelijke positionering en daardoor versnippering van schaarse middelen.^[29, 30]

Een reden om Treacy en Wiersema in dit boek boven Porter te verkiezen, is allereerst het verschil tussen beide uitgangspunten. Zonder daar een waardeoordeel over uit te spreken, lijkt Porter meer te redeneren vanuit de eigen organisatie en Treacy en Wiersema vanuit de waarde voor de klant. Omdat dit een marketingboek is, vinden we de strategieën van Treacy en Wiersema daarom logischer passen. Daarnaast is de strategie *klantpartnerschap* een welkome aanvulling. Kort door de bocht gezegd splitsen Treacy en Wiersema de differentiatiestrategie van Porter in een productgerelateerde strategie (productleiderschap) en een klantgerelateerde strategie (klantpartnerschap).

Voor een vergelijking tussen de generieke concurrentiestrategieën van Porter en de waardestrategieën van Treacy en Wiersema verwijzen we naar^[4]. We benadrukken dat de drie strategische opties van Treacy en Wiersema, vergelijkbaar met de strategieën van Porter, opties zijn op het hoogste abstractieniveau die we hier *niet* als marketingstrategieën maar als *organisatiestrategieën* zien. Zie ook voor verfijning en actualisering het artikel What is Strategy, Again by Andrea Ovans, Harvard Business Review, 12 mei 2015.^[96]

Ter aanvulling van de uitgangspunten van Porter wijzen we er op dat er volgens sommige auteurs in bepaalde markten wel degelijk mogelijkheden zijn om kostenleiderschap en differentiatie te combineren (voor de volledigheid: Porter geeft zelf ook verschillende situaties aan waarin deze combinaties mogelijk zijn^[30]). Frambach en Nijssen noemen bijvoorbeeld markten die onder invloed staan van technologische ontwikkelingen.^[4] In dit kader kunnen we Ton van Asseldonk ook noemen.^[86] Door allerlei nieuwe productieconcepten, zoals *mass-customization* en *massa-individualisering*, lijkt het combineren van beide generieke strategieën wel mogelijk. Bij *mass-customization* wordt er bijvoorbeeld uitgegaan van producten die modulair zijn opgebouwd (componenten die in verschillende combinaties tot een eindproduct kunnen leiden). Hiermee wordt de keuze voor klanten aanzienlijk vergroot en worden de kosten verlaagd, zeker als per component de keuze wordt beperkt. Mintzberg plaats ook een aantal vraagtekens bij de uitgangspunten van de

positioneringschool (waartoe hij Porter rekent). Dit betreft onder andere de beperkte reikwijdte van de strategieën (bijvoorbeeld te weinig rekening houdend met politieke en sociale factoren in een bedrijf), de smalle context (te veel nadruk op grote, gevestigde en volgroeide bedrijven) en het onderbelichte proces van het leren.^[6]

A&A 5.4

Treacy en Wiersema geven een heldere driedeling op basis van logische criteria.^[97] Echter, zelfs deze heldere indeling kan leiden tot discussie. We benoemen twee mogelijke discussiepunten. In hun boek geven Treacy en Wiersema twee voorbeelden van klantpartners, Home Depot en Nordstrom, op basis van de goede service die het winkelpersoneel van deze bedrijven geeft aan de klanten in de winkel. Treacy en Wiersema praten in dit voorbeeld over persoonlijke service (dus service gericht op een individuele klant die ergens mee zit of iets wil weten). We kunnen ook als volgt redeneren: een product bestaat uit verschillende soorten eigenschappen, waarbij service één van de toegevoegde eigenschappen van het product is. Dus het bieden van extra service kan ook worden gezien als het verbeteren van de kwaliteit van het product, waardoor het verbeteren van service logisch lijkt te passen bij een productleider in plaats van een klantpartner. De ene service is blijkbaar niet de andere. Persoonlijke op maat gesneden service is anders dan algemene service die voor iedereen geldt. Denk aan een website met algemene informatie, verlenging van openingstijden of het gratis meegeven van een receptenboekje. Allemaal serviceaspecten die minder persoonlijk zijn en gelden voor meerdere klanten of zelfs alle klanten. Zoals al is beschreven bij de toelichting op productleiderschap neigen we bij meer service meer naar de productleiderschapstrategie dan voor de klantpartnerschapstrategie, omdat we service in eerste instantie zien als onderdeel van het product, zeker als het algemene service betreft.

Deze redenering leidt er bijvoorbeeld ook toe dat we in dit boek merkenbouwers als productleiders zien. Merken, in al hun facetten, zijn immers een toegevoegde eigenschap van een product (ze zorgen voor herkenbaarheid, betrouwbaarheid, enzovoort).^[5] Klantparticipatie is ook een discussiepunt. Hieronder verstaan we dat een klant participeert in de ontwikkeling van een product. Aan de ene kant kan dit worden opgevat als een aspect van een klantpartner: de klant denkt mee waardoor het product meer een (totaal)oplossing zal worden voor zijn probleem en veelal ook de relatie versterkt. Aan de andere kant zou dit als een aspect van een productleider kunnen worden gezien omdat de inbreng van de klant leidt tot een verbetering van de kwaliteit van het product. Ook hier geldt dat de ene klantparticipatie niet de andere is. Gebeurt participatie op individuele basis dan zal klantpartnerschap logischer zijn, participeren meerdere klanten waarmee minder een relatie wordt opgebouwd, dan is productleiderschap logischer. Kortom, ondanks de heldere en duidelijke indeling van Treacy en Wiersema kan een specifiekere invulling van bepaalde dimensies toch leiden tot verschillende interpretaties en verdient deze dus soms een nadere nuancering.^[97]

A&A 5.5

Een mogelijke verdieping in de waardestrategieën van Treacy en Wiersema is de volgende. Binnen een strategische groep, een aantal aanbieders met een zelfde basisstrategie, kan weer een onderverdeling worden gemaakt, bijvoorbeeld op basis van de drie waardestrategieën van Treacy en Wiersema. Stel, we hebben een strategische groep aanbieders die kiezen voor kostenleiderschap: zij wensen zich allemaal te onderscheiden op basis van lage prijs gecombineerd met goede kwaliteit en koopgemak. Binnen deze groep kan weer een onderverdeling worden gemaakt op basis van de drie waardestrategieën van Treacy en Wiersema. Een kostenleider kan zich binnen de strategische groep van kostenleiders onderscheiden in (weer) kostenleiderschap, klantpartnerschap of productleiderschap. Let wel, dit onderscheid geldt alleen *binnen* de strategische groep kostenleiders. Ten opzicht van de klantpartners en productleiders blijven deze bedrijven toch kostenleiders.^[98]

Interessant in dit kader is de propositie van supermarktketen Jumbo. Deze gaat uit van zeven dagelijkse zekerheden^[99] waar onder andere 'every day low prices' gecombineerd worden met een breed assortiment, hoge kwaliteit (vers) en een goede service. Is Jumbo nu een kostenleider en

binnen de groep kostenleiders een productleider? Of is Jumbo kostenleider met marktconforme kwaliteit en service? Of productleider met een marktconforme prijs? Of productleider en binnen de groep productleiders een kostenleider. Of tracht ze toch twee waardestrategieën op het zelfde niveau te combineren? Een moeilijke vraag die niet puur objectief beantwoord kan worden (dat vereist een vergelijking met de concurrentie op de relevante KSF om te zien of Jumbo daar marktconform op scoort of excelleert). Wij neigen hier overigens naar het laatste. Hoe dan ook, de wens om gelijktijdig op twee waardestrategieën een aantrekkelijke propositie neer te zetten vereist het maximale van de interne organisatie omdat de achterliggende organisatievormen (Treacy en Wiersema werkmodellen of Porters waardeketen) verschillen. Bij Jumbo zullen vooral de logistieke processen hierbij een essentiële rol spelen (zie ook A&A 5.7).

Ten slotte verwijzen we hier nog naar De Vries e.a.^[23] en van Leeuwen.^[47] Zij komen met een iets aangepaste set strategieën gebaseerd op Treacy en Wiersema. De Vries komt met 4 strategieën, gebaseerd op van Chaston.^[23] Deze vier zijn:

1. *Relationele excellence*, vergelijkbaar met klantpartnerschap.
2. *Productperformance excellence*, vergelijkbaar met productleiderschap (al neigt de uitleg, customizen, ook deels naar klantpartnerschap).
3. *Prijsperformance excellence*, vergelijkbaar met kostenleiderschap.
4. *Transactionele excellence*, ook vergelijkbaar met kostenleiderschap.

Kostenleiderschap van Treacy en Wiersema (goede producten, lage prijzen en koopgemak) wordt hier in twee strategieën gesplitst, één waar de prijs meer centraal staat (prijsperformance excellence) en ééntje waar het gemak van de transactie (koopgemak) meer centraal staat (transactionele excellence). Deze concretisering naar transactionele excellence vertoont overeenkomsten met physical availability van (Romaniuk en) Sharp,^[19] het eenvoudig verkrijgbaar zijn, als belangrijke voorwaarde om een transactie te genereren.

Van Leeuwen (CRM in de praktijk)^[47] gaat uit van de drie bekende waardestrategieën van Treacy en Wiersema en vult deze aan met twee nieuwe waardestrategieën, te weten:

1. *Service leadership*.
2. *Customer experience-management*.

In onze optiek zijn de twee aanvullingen van Van Leeuwen varianten op productleadership (service en beleving zien we als twee aspecten van kwaliteit van het product, leidend tot het beste product).

A&A 5.6

Naast Porter en Treacy en Wiersema zijn er uiteraard vele anderen die hebben geschreven over strategie. Hoewel we niet op alle publicaties kunnen ingaan, willen hier toch de aandacht vestigen op een artikel van Hax en Wilde.^[103] Zij onderscheiden in hun Model Delta drie opties voor strategische positionering: beste product, klantspecifieke oplossingen en *systeemgebondenheid*. Deze laatste strategie is niet als zodanig terug te vinden bij Treacy en Wiersema en Porter. Met de strategische positionering van systeemgebondenheid verklaren beide auteurs onder andere het succes van bedrijven als Microsoft en Intel Corporation. Deze bedrijven zijn volgens beide auteurs een fenomenaal succes. Zij zijn volgens de auteurs niet de goedkoopste in de markt en onderscheiden zich niet bijzonder van concurrenten op het gebied van het product of klantspecifieke oplossingen (althans, niet dusdanig dat dit een verklaring is voor de grote verschillen in het marktaandeel).

Waar zij zich volgens het artikel wel in onderscheiden is de mate waarin zij hun producten weten te integreren in het *systeem* van de bedrijfstak waartoe hun klanten behoren. Microsoft en Intel hebben dat zo goed gedaan dat zij de normen van het systeem in de bedrijfstak bepalen. Ze binden op die manier de klant aan hun producten. Ondanks de toevoeging van *systeemgebondenheid* kiezen we hier niet voor dit model, omdat de strategische positionering van systeemgebondenheid slechts lijkt weggelegd voor heel weinig spelers (één speler in de markt lijkt het maximale en dan is het nog de vraag of het voor elke markt geldt). Het is daarom, hoe interessant ook, vaak geen strategische optie is voor een willekeurig bedrijf. Intel en Microsoft zien we op basis van de gebruikte indeling van Treacy

en Wiersema als productleiders, omdat zij aandacht besteden aan zowel het ontwikkelen van nieuwe producten als de ontwikkeling van hun merken (Treacy en Wiersema komen overigens tot een zelfde conclusie^[97]). Als we Treacy en Wiersema vertalen naar een online setting dan zijn er, op basis van Chaston^[23], 4 waardestrategieën (positioneringstrategieën genoemd) te onderscheiden en op basis van Van Leeuwen vanuit een CRM-perspectief zelfs 5 strategieën.^[47] (zie ook A&A 5.5). Deze werken we ook wat verder uit in het voorbeeld 'Online marketingplan-voorbeeld druk4', zie website.

A&A 5.7

Het voorbeeld van Jumbo in A&A 5.5 laat zien dat wellicht het nastreven van twee waardestrategieën mogelijk is (kostenleider en productleider), maar dat vereist een organisatie die op de toppen van haar kunnen moet presteren om beide beloftes aan de markt waar te maken. Dit zijn al uitzonderingen, twee waardestrategieën tegelijk (en ook waarmaken!).^[22] Verwacht kan worden dat alle drie waardestrategieën waarmaken een utopie is. Wellicht is dat ook zo, toch willen we hier een poging doen waar dit naar onze mening wel kan (of zou kunnen). We hebben het dan over webwinkels zoals Amazon. Zij lijken in staat te zijn om alle drie tegelijkertijd waar te maken. Op het gebied van kostenbeheersing en daarmee lage prijs, koopgemak en kwaliteit, is de keuze van het internetkanaal essentieel. In plaats van relatief dure vierkante meters is dit aspect van deze waardestrategie minder een probleem. Ten aanzien van productleiderschap zoeken we het in groot en actueel aanbod (de term '*long tail*' wordt hier ook wel eens voor gebruikt^[32, 34, 100]), altijd leverbaar door goede afspraken met leveranciers, thuis achter de pc producten 'uitproberen', klantparticipatie,^[101] aanvullende informatie krijgen, enzovoort. Internet kent geen beperkingen wat dat betreft en kan dus naast kostenleiderschap ook de waardestrategie productleiderschap ondersteunen.

Deze twee waardestrategieën kunnen nog aangevuld worden met de waardestrategie klantpartnerschap door te doen wat Amazon doet,^[34, 102] met behulp van geavanceerde software een relatie opbouwen met haar klanten. Door de klantgegevens die klanten genereren bij hun bezoeken aan de digitale winkel (de webwinkel), te analyseren is maatwerk mogelijk (behavioural targetting genoemd^[34]). De sleutel voor het combineren van deze drie waardestrategieën is internet, het optimaal gebruiken van dit kanaal, in combinatie met klantgegevens en analysesoftware om die gegevens om te zetten in een gerichte marketingactiviteiten. Voor Amazon doen we ze dus te kort door ze slechts één waardestrategie toe te kennen. Wel moet opgemerkt worden dat voor het succesvol toepassen (uitvoeren) van één of meerdere waardestrategieën vaak een uitkomst is van een jarenlang proces waar zeer consistent gewerkt dient te worden aan het optimaliseren van een visie en vaak niet 1-2-3 in een zeer korte tijd is te realiseren.

Één waardestrategie al consistent en optimaal mogelijk implementeren vereist al heel wat werk, laat staan 2 of 3 waardestrategieën gelijktijdig succesvol toepassen. Vergelijkbaar als met Jumbo is het overigens wel lastig vast te stellen wanneer er nu sprake is van marktconforme prestaties (dus geen waardestrategie) en wanneer van excelleren (dus wel waardestrategie). Zoals ook in het boek aangegeven, vereist dit een benchmark met de belangrijkste concurrenten op die KSF's die relevant zijn voor de waardestrategie(ën) in kwestie. In het boek hebben we Amazon beschreven als klantpartner. Vanuit de insteek van Treacy en Wiersema (kies één waardestrategie om te excelleren) vinden we, mede gebaseerd op bovenstaande, klantpartnerschap dan het meest voor de hand liggen. Kortom, uitspraken over de gekozen waardestrategie kunnen we alleen doen als we meer harde feiten hebben en dan nog is het niet altijd helder of er al dan niet bewust gekozen is voor één, twee of drie waardestrategieën.

A&A 5.8

Duidelijk kiezen is essentieel volgens zowel Porter^[29, 30] als Treacy en Wiersema.^[97] De volgende ontwikkeling is nu interessant. Zowel Porter als Treacy en Wiersema aangeven dat uitblinken in meerdere concurrentiestrategieën of waardedisciplines vaak niet mogelijk is. Aan de andere kant wordt wel eens de mogelijkheid geopperd dat combineren van meerdere strategieën wel mogelijk is.^[4] Uiteraard ligt dit per bedrijf anders, maar interessant hierbij is het begrip *trade-off* zoals dit door Porter

is gebruikt.^[79] Volgens Porter is van trade-offs sprake als activiteiten die horen bij een strategie niet meer verenigbaar zijn met activiteiten die horen bij een andere strategie. Anders gezegd: meer aandacht voor het versterken van de ene strategie gaat ten koste van de andere strategie. Zolang bedrijven nog ver af zitten van hun trade-off punt (waarbij de keuze voor de ene strategie ten koste gaat van de andere), kunnen ze wel gelijktijdig kosten verlagen en differentiëren. Zitten ze echter dichtbij of op hun trade-off punt, dan wordt dat lastig en dat dwingt tot het maken van een keuze. Voor elk bedrijf zou dit overigens een interessante analyse zijn: waar en op welk moment gaat de verbetering in één strategische richting ten koste van de uitgangspunten van de andere strategie?

Porter noemt in het bewuste artikel drie oorzaken voor trade-offs (en dus redenen voor het maken van keuzes). Ten eerste noemt Porter de tegenstrijdigheid met het imago of reputatie. Als bijvoorbeeld het daadwerkelijk geleverde kwaliteitsniveau niet in overeenstemming is met de reputatie, kan dat ten koste gaan van de geloofwaardigheid en zelfs de reputatie. Ten tweede noemt Porter de activiteiten zelf. Een activiteit die kosten verlagend werkt kan weer ten koste gaan van activiteiten die leiden tot uniciteit die ondersteunend is aan de differentiatiestrategie. Ten derde noemt Porter de beperkingen van controle en interne coördinatie. Als de aansturing voor de werkvloer niet helder is (duidelijke kaders), kan dat leiden tot elkaar tegenwerkende beslissingen en activiteiten op dezelfde werkvloer.^[79] Voor de exacte beschrijving en toelichting van Porter zelf verwijzen we naar het eerder genoemde artikel.^[79]

A&A 5.9

Door aan te geven dat de keuze van de richting van de strategie afhangt van externe en interne factoren zeggen we impliciet dat de uitkomsten van de confrontatieanalyse mede bepalend zijn voor deze keuze. In het boek noemen we dat de richting het sterkst wordt bepaald door de gewenste situatie, van visie naar concrete operationele doelstellingen per functie. Of dit allemaal haalbaar is merken we dan wel bij het bepalen van de keuze uit de strategische opties. Toch is het raadzaam om bij de opties wel enigszins rekening te houden met de haalbaarheid daarvan (omdat we anders alleen maar onhaalbare opties zouden kunnen krijgen en dat is ook niet gewenst). De haalbaarheid van een richting is gekoppeld aan de verschillende analyse, uitmondend in de confrontatieanalyse. Geeft de beschrijving van de uitgangssituatie, als conclusie van de confrontatieanalyse, het gevoel, gebaseerd op heel veel zwaktes en bedreigingen, van *hopeloosheid* dan ligt een *negatieve groeirichting* voor de hand.

Neigt de uitgangssituatie meer, op basis van de aanwezige sterktes en kansen, meer naar *hoop en mogelijkheden*, dan liggen *positieve groeirichtingen* meer voor de hand. Geeft de uitgangssituatie meer een positie aan die daar tussenin ligt dan lijkt *consolidatie* zinvol, ook al zijn beide andere richtingen zeker niet uitgesloten. Hoe diep het bedrijf 'met de hakken in de modder staat' is daarom mede bepalend voor de richting van de strategie. Alsem (in zijn oudere drukken)^[5] geeft kleur aan deze keuzes door per kwadrant een algemene richtlijn aan te geven. Voor het S/K-kwadrant adviseert hij een (positieve) *groeistrategie*, voor het S/B-kwadrant noemt hij *verdedigen* als strategie (neigt naar consolidatie), voor het Z/K-kwadrant praat hij over *verbeteren* (neigt naar consolidatie en/of positieve groei) en voor het Z/B-kwadrant noemt hij *terugtrekken* of *ombuigen* (neigt naar negatieve groei of consolidatie). Het verschil met de insteek van dit boek is dat wij hier uitgaan van een topdown benadering en dus per doelgroep op strategisch organisatieniveau een richting van de (organisatie)strategie willen bepalen.

A&A 5.10

Leeflang^[27] gaat uit van acht groeirichtingen. Hij handhaaft het onderscheid in bestaande en nieuwe afnemersgroepen. Ten aanzien van de indeling van bestaande en nieuwe producten gaat hij uit van vier mogelijke varianten: huidige producten, productaanpassingen, nieuwe producten met bestaande of verwante technologie en nieuwe producten zonder verwante technologie. Deze indeling van Leeflang leidt tot acht groeistrategieën:

	Product	Huidige producten	Product-aanpassingen	Nieuwe producten met bestaande of verwante technologie	Nieuwe producten zonder verwante technologie
Markt					
Huidige afnemersgroepen		Penetratie	Modificatie	Uitbreiding	Parallellisatie (horizontale diversificatie)
Nieuwe afnemersgroepen		Marktontwikkeling	Marktverbreiding	Concentrische diversificatie	Laterale diversificatie
<i>Ontwikkelingsrichtingen, bron Leeflang (1994)</i>					

A&A 5.11

Dit onderdeel komt grotendeels ongewijzigd uit de 3^e druk.^[20]

De BCG-matrix, ontwikkeld door de Boston Consultancy Group (BCG).^[4, 5] Vanaf hier gebruiken we de term BCG-matrix voor dit model. De BCG-matrix kent vier kwadranten op basis van omzetgroei van de totale markt (verticale as) en het relatieve marktaandeel van het bedrijf in kwestie (horizontale as).^[27] De informatie voor het bepalen van de marktgroei kan komen van bijvoorbeeld een productlevenscyclus (PLC). De BCG-matrix wordt per bedrijf ingevuld. Er komen dus alleen producten te staan van één bedrijf die soms in dezelfde maar vaak ook in verschillende markten kunnen worden aangeboden. De producten worden ingedeeld op basis van de vraag of een product in zijn markt *marktleider* is en of de *marktgroei* in de betreffende markt hoger of lager is dan een bepaald percentage. In veel marketingboeken wordt daarbij uitgegaan van 10 %, ^[4, 5, 11, 31] maar dat kan in de praktijk uiteraard aangepast worden per markt. In sommige markten is 10 % onrealistisch hoog, in andere kan het juist weer te laag zijn (al is voor veel markten dat laatste minder waarschijnlijk dan het eerste). Er zijn vier kwadranten:^[5, 27]

- *Stars*: producten die in een snel groeiende markt een marktleiderpositie innemen.
- *Cash cows*: producten die een in weinig groeiende markt een marktleiderpositie innemen.
- *Problem children*: producten die in een snel groeiende markt geen marktleiderpositie bezitten (ook wel *questionmarks*^[27] of *wild cats*^[11] genoemd).
- *Dogs*: producten die in een weinig groeiende markt geen marktleiderpositie innemen.

Het is gebruikelijk dat de omvang (diameter) van de cirkels een indicatie is van de omzet van het betreffende product. Hoe groter de cirkel des te hoger de omzet.^[5] Het is interessant om na te gaan wat een bepaalde positie in de BCG-matrix betekent voor de richting van de strategie. Daarbij is het allereerst van belang om te weten dat het model is gebaseerd op zogenaamde *cashflows*.^[27, 31] Deze bestaat aan de ene kant uit het genereren van 'cash' en aan de andere kant het gebruik van 'cash'. Cash wordt hier vertaald in 'ontvangsten en uitgaven'. Volgens de BCG-matrix lopen de cashflows zodanig dat een *cash cow* een positieve cashflow heeft (de ontvangsten overtreffen de uitgaven), een *dog* en een *star* neutrale cashflows hebben (ontvangsten zijn vergelijkbaar met uitgaven) en een *problem child* een negatieve cashflow heeft (de ontvangsten zijn minder dan de uitgaven).

De alinea hiervoor geeft goed weer waarom de scheidslijn van 10% tussen de twee onderste en de twee bovenste kwadranten, op de verticale as van marktgroei, lang niet altijd de juiste hoeft te zijn. De scheidslijn wordt volgens het model verklaard, als we ons beperken tot de twee linker kwadranten, door de overgang van een positieve cashflow (cash cow) naar een neutrale cashflow (star). Het percentage marktgroei waar deze overgang van positief naar neutraal plaatsvindt, zou dan de horizontale scheidslijn van 10 % moeten zijn. Aannemelijk is dat in de praktijk dit percentage per markt kan verschillen. Ook de twee uitersten waarden, 0 % en 20 %, kunnen in de praktijk per markt sterk

verschillen. Uitgaande van^[11] kan de scheidslijn op 10 % worden gehouden en de afstanden naar de onderste en bovenste waarde gelijk te laten. Als het dan wenselijk is om het maximum van de marktgroei niet op 20 % maar bijvoorbeeld op 25 % te zetten, waardoor de afstand 15 % wordt (25-10), dat dient de laagste score -5 % in plaats van 0 % te zijn omdat dan ook deze afstand 15 % bedraagt (-5-10). Het gelijk houden van de afstanden delen we hier ook, alleen stellen we ons op het standpunt dat de scheidslijn niet per se op 10 % hoeft te liggen.

Hierbij wordt uitgegaan van een tweetal veronderstellingen (algemene wetmatigheden):^[11, 27, 31]

- Hoe hoger het marktaandeel des te positiever is het cashflow-resultaat. Als gevolg van het leren door ervaring en schaalvergroting zijn namelijk kostenbesparingen mogelijk bij een hoger marktaandeel.
- In een snelgroeiende markt gaat het verwerven van een groter marktaandeel gepaard met hoge uitgaande cashflows vergeleken met een minder snelgroeiende markt. Om te groeien in marktaandeel zal het product immers sneller moeten groeien dan de al hoge marktgroei en dat vereist veel middelen (cashflow).

De tweede veronderstelling (algemene wetmatigheid) over de marktgroei (hoge marktgroei vereist veel cashflow)^[11] wordt in een ander boek^[31] als volgt verwoord: in een snelgroeiende markt is het verwerven van een marktaandeel eenvoudiger dan in een verzadigde markt. Deze uitspraak is gebaseerd op de verwachte reactie van de concurrentie. Die zal in een verzadigde markt heviger zijn dan in een snelgroeiende markt waar minder marktaandeel toch nog absolute groei kan betekenen voor de concurrent. Daardoor heeft de concurrent minder neiging om te reageren. Dit lijkt dus in tegenspraak met de hiervoor genoemde tweede veronderstelling.

BCG-matrix en richtingen van de strategie

Wel duidelijk is dat elk bedrijf over een zodanig portfolio aan producten moet beschikken dat dit zowel op *korte* als op *lange* termijn voldoende bijdraagt aan de doelstellingen van het bedrijf. Op basis hiervan trekken we de volgende conclusies:^[5, 27, 31]

- *Cash cows* zijn wenselijk omdat ze middelen (cash) genereren die gebruikt kunnen worden voor investeringen in andere producten. *Consolidatiestrategieën* lijken dan minimaal gewenst. Als gevolg van de lage marktgroei zullen groeistrategieën niet altijd logisch zijn. Deze zullen immers leiden tot verzet bij de concurrenten waardoor meer middelen nodig zijn waardoor de positieve cashflow onder druk kan komen te staan.
- *Stars* hebben een marktleiderspositie in een snel groeiende markt en moeten op het moment dat de markt langzamer gaat groeien deze positie behouden om zo cash cow te worden, want dat genereert positieve cashflow. Stars zouden dus moeten opteren voor minimaal een *consolidatiestrategie*. Het feit dat de stars nu nog geen positieve cashflow hebben ligt minder aan de opbrengstkant, ze zijn immers marktleider, maar meer aan de kostenkant. Het bedrijf zal voldoende middelen moeten reserveren om de groeiende vraag van een gepast antwoord te voorzien en tegelijkertijd de concurrentie op een afstand te houden om zo marktleider te blijven.
- *Problem children* groeien door naar een star, en daarna hopelijk naar een cash cow, of vallen terug naar een dog. Problem children die de potentie hebben om door te groeien naar een marktleiderpositie rechtvaardigen een *groeistrategie*. Problem children die deze potentie niet hebben, komen meer in aanmerking voor een *negatieve groeistrategie*, of *consolidatie* als de huidige positie voldoende bijdraagt aan de doelstellingen van het bedrijf.
- *Dogs* zijn producten die in een langzaam groeiende markt geen marktleiderpositie bekleden. Soms worden daar *negatieve groeistrategieën* voor geadviseerd maar *consolidatiestrategieën* behoren zeker ook tot de mogelijkheden, zeker als de dogs niet verliesgevend zijn.^[27] Alleen negatieve groei overwegen is ook wat extreem omdat de meeste producten op de Nederlandse markt waarschijnlijk dogs zijn. Er kan immers maar één marktleider zijn en de meeste markten zullen het begin van de productlevenscyclus al zijn gepasseerd en dus geen hoge groei meer kennen.^[5] Zolang deze producten echter een positieve bijdrage leveren aan de doelstellingen van het bedrijf lijkt *consolideren* en zelfs *groei* een te overwegen groeirichting.

Zoals hiervoor aangegeven lijkt de BCG-matrix, vooral input te leveren voor de tweede stap van het drieluik van Johnson en Scholes, de richting. Beide portfoliomodellen kunnen wellicht ook

ondersteunend zijn voor de keuze van de basis van de strategie. Voor een structurele dog in een BCG-matrix, waarvan het bedrijf heeft aangegeven deze niet te willen afstoten, zou bijvoorbeeld, om financiële redenen (marge), een kostenleiderschapstrategie mogelijk logischer zijn dan een productleider- of klantpartnerschapstrategie. Hoge investeringen voor productleiderschap en klantpartnerschap met weinig kans op marktleiderschap lijkt dan niet logisch. Uiteraard zijn er vele andere argumenten die de keuze voor de basis van de strategie bepalen, maar de boodschap hier is dat een portfoliomodel zich niet hoeft te beperken tot een advies voor stap 2 van het drieluik van Johnson en Scholes. Net als elk ander model, is ook de BCG-matrix een *niet-volledige* en *vereenvoudigde* weergave van de werkelijkheid.^[4, 5, 11, 27, 31] We zien het model hier dus niet als een voorschrijvend model, daarvoor is de werkelijkheid veel te gecompliceerd. Het model helpt echter wel om structuur en ordening te brengen in de keuze van de richting van de strategie. Aanvullende analyses ter ondersteuning van deze investeringsbeslissingen worden dan ook aanbevolen.

A&A 5.12

Zowel op de BCG-matrix als op de MABA-analyse is kritiek.^[4, 27, 31] Een deel van de kritiekpunten zijn terug te voeren op het feit dat een model per definitie een versimpelde en niet volledige weergave is van de complexe werkelijkheid. Dit geldt echter voor elk model, dus dat is niet nieuw. Het bijzondere hier is dat beide modellen suggesties aanreiken voor investeringsbeslissingen (vandaar de relatie met de richting van de strategische organisatiekeuze), waarbij de keuzes afhankelijk zijn van de positie van het betreffende product in de matrix. Daar ligt nu juist een punt van kritiek. Als de definitie van de markt of de grenswaarden tussen de verschillende kwadranten iets anders zouden zijn, dan 'adviseren' de modellen andere investeringsbeslissingen. Er is dan in wezen niets veranderd en toch is volgens het model een andere beslissing gewenst. Stel, een fabrikant van mountainbikes kiest als marktafbakening de markt van *sportfietsen*, een markt die slechts 2% groeit en waar hij geen marktleider is (zijn product is dus een *dog*). Zou hij hebben gekozen voor een marktdefinitie waarin hij zich beperkt tot *mountainbikes*, die marktgroei is bijvoorbeeld 15%, en dan is hij wel marktleider. Zonder dat er maar iets is veranderd is zijn product nu opeens een *star* in plaats van een *dog*.

Ook de verschuiving van de grens van marktgroei van 10% naar boven of beneden leidt tot dit soort aanpassingen met andere aanbevolen investeringsbeslissingen. In dit boek zijn wij dan ook een voorstander om de percentages van de marktgroei (minimum, overgang onderste naar bovenste helft en maximum) per markt vast te stellen (te schatten) in die waarde die voor die markt recht doen aan de uitgangspunten van het model: de waarde van de in- en uitgaande cashflows. Het laatste punt dat we al hebben genoemd is de benadering bij dogs. Zoals gezegd in A&A 5.11, in de praktijk komen dogs veel voor.^[5] Soms lijkt dat daar een negatieve groei zoals afstoten, het meest logische advies is^[5, 11, 31] maar gezien de grote aantallen dogs is dat in de praktijk ondenkbaar. Daarbij kunnen de cashflows in balans zijn (ontvangsten en uitgaven) maar cashflows zijn niet 1-op-1 gelijk aan kosten en opbrengsten, dus is het niet uit te sluiten dat dogs wel zeker winstgevend kunnen zijn.

Uiteraard zijn modellen een vereenvoudiging van de werkelijkheid maar bij de BCG-matrix wordt de zowel de interne als het externe deel met één variabele weergegeven (respectievelijk relatief marktaandeel en marktgroei). Dat is een erg vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid. In dat opzicht gaat de MABA-analyse een stap verder door zowel voor het interne als externe deel meerdere variabelen te gebruiken. Op basis van het bovenstaande lijkt het dus niet wenselijk om investeringsbeslissingen (keuze van de richting van de strategische organisatiekeuze) *alleen* maar te nemen op basis van beide analyses.

A&A 5.13

Treacy en Wiersema werken in hun boek^[97] zelf de volgende groeirichtingen uit. Voor een kostenleider zien zij drie manieren om groei te bewerkstelligen. Allereerst door te zorgen voor een constante manier van zakendoen waardoor de bedrijfsmiddelen constant worden benut. Dit neemt ook het misverstand weg dat een kostenleider veel met tijdelijke prijsacties wil werken. Zulke tijdelijke acties verstoren vaak de efficiency van de achterliggende processen waardoor de kans dat de kosten stijgen

alleen maar groter wordt (en dat is ongewenst voor een kostenleider). Kostenleiders zijn dus meer gebaat bij constante 'every-day-low-prices'. De tweede groeiweg is om meer mogelijkheden te verzinnen voor bestaande bedrijfsmiddelen. De derde weg is het kopiëren van een succesvolle formule naar andere locaties. De laatste twee wegen illustreren Treacy en Wiersema met een voorbeeld van McDonald's die haar klanten ook aan de ontbijttafel wist te krijgen door de openingstijden te vervroegen en ontbijt aan te bieden.

Bij productleiders spreken ze niet expliciet over groeirichtingen maar wordt met name het blijven ontwikkelen en het succesvol introduceren van nieuwe producten genoemd als het exploiteren van leiderschapsvoordeel. Bij klantpartners reppen Treacy en Wiersema zowel over het potentieel benutten van bestaande klanten als het vinden van nieuwe klanten die gevoelig zijn voor het aanbod van de klantpartner. Waar wij in het boek hebben aangegeven de prioriteit te leggen bij bestaande klanten boven nieuwe klanten, doen Treacy en Wiersema dat niet (in ieder geval niet expliciet), wat overigens ook wel weer in lijn is met de bevindingen van Romaniuk en Sharp die aangegeven dat er grenzen zijn aan de groei door middel van verdiepen van bestaande klanten.^[19] Opvallend is dat Treacy en Wiersema er bij alle keuzes voor waarschuwen dat je niet moet blijven stilstaan maar je moet blijven ontwikkelen. Dit omdat klanten bijzondere onderscheidende dimensies steeds meer als 'normaal' gaan beschouwen en verbeteringen bij de concurrentie dit proces alleen maar versterken (bijzonder wordt normaal).

A&A 5.14

Dit onderdeel betreft een deel van paragraaf 5.4.4 van de 3^e druk^[20] en wordt hieronder grotendeels ongewijzigd weergegeven:

De mogelijke combinaties van (groei)richting met de drie wijzen waarop strategie kan worden vormgegeven, kunnen we ordenen op basis van de *specificatie van de groeirichting*. Andere auteurs^[16, 24, 27] behandelen deze ordening bij de tweede stap, de richtingen van de strategie. Hier kiezen we ervoor om dit gelijktijdig te doen voor stap 2 en 3. Deze stappen zijn immers niet los van elkaar te zien. Gebaseerd op Johnson en Scholes^[16, 24] en Leeflang^[27] komen wij tot

We maken een onderscheid in *gerelateerde* en *niet-gerelateerde* richtingen. Met gerelateerd bedoelen we dat de specificatie van de groeirichting *binnen* de distributiekolom blijft waarin het bedrijf tot nu toe opereert. Met ongerelateerd bedoelen we dat er sprake is van een groeirichting die over de bestaande grenzen van de distributiekolom heen gaat. Let wel: dezelfde distributiekolom is niet per definitie gelijk aan dezelfde markt. Immers, de markt, beschreven met het Abell-schema zoals besproken in hoofdstuk 1, van de leveranciers is een andere dan die van het eigen bedrijf, ook al zitten beide in dezelfde distributiekolom. Als er sprake is van het *toevoegen* van activiteiten (bij positieve groei of zelfs bij een consolidatie), al dan niet binnen dezelfde distributiekolom, dan spreken we van *integratie*. We onderscheiden daarbij:^[16, 24, 27]

- *Voorwaartse integratie*, hiervan is sprake als een bedrijf de volgende schakel (dichter bij de finale consument) in de distributiekolom integreert. Dit kan een schakel zijn binnen de eigen distributiekolom of een schakel buiten de eigen distributiekolom.
- *Achterwaartse integratie*, hiervan is sprake als een bedrijf de vorige schakel (schakel dichter bij de eerste leverancier) in de distributiekolom integreert. Dit kan een schakel zijn binnen de eigen distributiekolom of een schakel buiten de eigen distributiekolom.
- *Horizontale integratie* (ook wel *parallelisatie* of *horizontale diversificatie* genoemd,^[27]) hiervan is sprake als een organisatie een schakel op hetzelfde niveau in de distributiekolom integreert. Dit kan een schakel zijn binnen de eigen distributiekolom of een schakel buiten de eigen distributiekolom.

Als er bij negatieve groei of bij consolidatie sprake is van het afstoten van activiteiten noemen de meeste boeken dit *differentiatie*.^[27] Omdat we het begrip differentiatie al eerder hebben gebruikt (bij Porters generieke concurrentiestrategieën) spreken we hier van *afstoting*. Afstoting is de tegenovergestelde beweging van integratie. We hebben het al eerder gehad over uitbesteden of

outsourcen. Dat kan zowel eenmalig als structureel gebeuren; afstoting zien we hier als de structurele variant. Bij afstoting onderscheiden we hier drie varianten:^[27]

- *Voorwaartse afstoting*, hiervan is sprake als een bedrijf de volgende schakel (dichter bij de finale consument) in de distributiekolom afstoot.
- *Achterwaartse afstoting*, hiervan is sprake als een bedrijf de vorige schakel (dichter bij de eerste leverancier) in de distributiekolom afstoot.
- *Horizontale afstoting* (ook wel specialisatie genoemd^[27]), hiervan is sprake als de organisatie activiteiten afstoot die horen bij dezelfde schakel.

Omdat de afgestoten activiteiten geen onderwerp meer zijn voor de marketingactiviteiten van het bedrijf is het niet zo interessant om te weten of deze activiteiten al dan niet gerelateerd zijn, dus wel of niet in dezelfde kolom blijven. We maken daar dus geen onderscheid in.

A&A 5.15

Dit onderdeel betreft een deel van paragraaf 5.4.4 van de 3^e druk^[20] en wordt hieronder grotendeels ongewijzigd weergegeven:

Ter afronding van de derde stap van het drieluik van Johnson en Scholes, de wijze van de strategie, wijzen we nog op bedrijven die *internationaal* (wensen te) opereren. Voor hen gelden dezelfde drie stappen, maar ze kunnen veel specifiekier uitgewerkt worden. Wij zien de wijze van de strategie vooral terug in de vorm van een *entreestrategie*. De grote lijn is dan als volgt weer te geven:^[55, 56]

- autonoom zien we als *directe export*, het bedrijf doet alles zelf, of als *indirecte export*, het bedrijf doet een beroep op tussenpersonen (wat we hier zien als klant-leveranciersrelatie, het inhuren van derden, en niet als een strategische samenwerking);
- strategische samenwerking zien we als *coöperatieve export*. Het bedrijf zoekt een partner die bepaalde activiteiten uitvoert voor het bedrijf in de vorm van een strategische samenwerking;
- fusie of overname zien we niet anders in een internationale setting. Nationaal of internationaal, een bedrijf kan of proberen fuseren met een andere (lokale) partner of er naar streven deze over te nemen.

De keuze voor de wijze zien we vooral als antwoord op de volgende twee vragen:^[55, 56]

- Welke activiteiten (sales, marketing, productie, enzovoort) gebeuren in het thuisland en welke activiteiten vinden plaats in de gekozen buitenlandse markt?
- Welke activiteiten, in dit geval vooral die in de gekozen buitenlandse markt, doet de organisatie zelf en welke besteedt ze uit aan derden (of in klant-leveranciersverhouding of in een strategische samenwerking)?

We kunnen deze twee vragen als volgt visueel weergeven voor een organisatie die op haar thuismarkt en één buitenlandse markt actief wil zijn. Per cel kan nu 'wel' of 'niet' ingevuld worden. Daarbij kan een bepaalde activiteit ook deels in de thuismarkt als in de buitenlandse markt uitgevoerd worden:

THUISMARKT	Zelf doen	Uitbesteden	BUITENLAND	Zelf doen	Uitbesteden
Verkoop			Verkoop	MAX	MIN
Marketing			Marketing	MAX	
Productie			Productie	MAX	
Inkoop			Inkoop	MAX	
R&D			R&D	MAX	
Enzovoort			Enzovoort	MAX	

De wijze van de strategie vanuit internationaliseringperspectief, gebaseerd op Veldman e.a. (2009) en Hollensen (2010).

We hebben hier alleen de tabel voor de buitenlandse markt ingevuld. Deze invulling kan uitaard niet los worden gezien van de invulling van de eigen thuismarkt. Duidelijk is dat de specificering van beide tabellen zowel afhangt van externe factororen (complexiteit van de markt, de aanwezigheid van tussenpersonen, enzovoort) en interne factoren (de ervaring op de buitenlandse markt in kwestie, de beschikbare middelen, enzovoort). Ter illustratie hebben we de twee uitersten wijzen ingevuld. De

MIN is de minimale internationale invulling (alleen verkoop, uitbesteed aan derden, in het buitenland). De MAX is de maximale invulling (alle functionele gebieden in het buitenland zelf doen, dus daar een volledige organisatie neerzetten). Daartussenin bestaan uiteraard allerlei tussenvormen. Voor meer informatie over de verschillende entreestrategieën verwijzen we naar.^[55, 56]

A&A 5.16

Zowel Alsem^[5] als Floor, van Raaij en Bouwman^[10] maken bij het begrip positionering onderscheid in informatonele positionering, transformationele positionering, tweezijdige positionering en uitvoeringspositionering. We lichten deze 4 varianten kort toe:^[5, 10]

- informatonele positionering, dit betreft het communiceren van een concreet voordeel, in de vorm van een functionele eigenschap, gekoppeld aan het merk. Dus bijvoorbeeld het ontbreken van suiker in een product (functionele producteigenschap) waardoor het minder schadelijk is voor de tanden (benefit, voordeel).
- transformationele positionering, hier gaat het meer om het communiceren van (eind)waarden, imago of levensstijl (dus niet de concrete fysieke producteigenschappen), uiteraard weer gekoppeld aan het merk denk bijvoorbeeld aan gezelligheid, plezier, status, enzovoort
- tweezijdige positionering, hierbij worden de functionele eigenschappen zowel gekoppeld aan benefits (voordelen) als aan waarden. Door producteigenschappen te relateren aan benefits/voordelen (bijvoorbeeld gebruiksgemak) maar ook aan de achterliggende waarden (bijvoorbeeld zelfverwerkelijking door onderscheidend te willen zijn van anderen door dit merk te kopen) worden alle drie de onderdelen van doel-middelketen gebruikt: eigenschappen, benefits en waarden.
- Uitvoeringspositionering, dit is een positionering vanuit de executie van de reclame. Eigenlijk is dit minder positionering van het merk maar gaat het meer over de koppeling van het merk met een bijzondere eigenschap uit de reclame, variërend van een slagzin tot muziek en van een bekende Nederlander tot een kleur. Vanuit de filosofie van Romaniuk en Sharp zouden dit dan vooral de distinctive assets van het merk moeten zijn, en dus als doel hebben om op te vallen en 100% gekoppeld te zijn aan het merk (en in die zin een bijdrage te leveren aan de mental availability van het merk).

Beide (Alsem en Floor, van Raaij en Bouwman) laten blijken dat tweezijdige positionering de voorkeur zou moeten hebben (Alsem), of zoals Floor, van Raaij en Bouwman zeggen: 'een tweezijdige positionering is sterk aangezien ze gehele doel-middelketen van de betekenisstructuur gebruikt.' Het leert ons dat alleen insteken op functionele eigenschappen vaak niet voldoende is. Ook alleen uitvoeringspositionering niet voldoende is (zegt eigenlijk niets over het merk) maar zou zeker aanwezig moeten om boven te komen drijven (opvallen en herkend worden) en dat dan op basis van één of meer eigenschappen, gerelateerd aan benefits en waarden, de positionering tot stand komt. In essentie is dat in lijn met de keuze zoals in het boek is gemaakt.

Ten slotte, nog iets over de positioneringsmatrix zelf. In de veel boeken worden er twee kenmerken gekozen die op de assen komen te staan (zie ook het boek voor een toelichting daarop en de nuancering die wij daar aanbrengen). Die kenmerken scoren dan tussen een plus (+) of een min (-) of zijn op de uiteinden van de assen tegenovergesteld ingevuld, bijvoorbeeld gebaseerd op Rustenburg e.a.^[11] onsportief versus zeer sportief of tijdloos versus modieus. Daar zijn naar onze mening ook variaties op mogelijk, bijvoorbeeld dat het niet min versus plus (of tegenovergesteld) maar goed (één plus) versus heel goed (twee of drie plussen). Dit lijkt semantisch maar is dat volgens ons niet. Een markt kan uiteraard bestaan uit verschillende spelers die compleet tegenovergesteld tegenover elkaar staan maar een markt kan (lees klanten) kan bij de spelers in die markt ook afdwingen dat alle spelers veel meer in dezelfde richting opereren (en dat tegenovergesteld al helemaal geen optie is). Dus dan op een as aan de ene kant staan kwalitatief goede producten en aan de andere kant kwalitatief goede producten plus iets extra (zoals iets meer maatwerk, iets meer service, enzovoort). Anders gezegd, de uitersten waarden/scores op de assen dienen wel zodanig te zijn dat het nog leidt tot aantrekkelijke posities in de positioneringsmatrix. De markt/klanten bepalen dus niet alleen de assen (KSF's, wat

vinden ze relevant in hun keuze voor het ene of het andere merk) maar ook de uiterste waarden/scores op die assen die nog zinvolle (lees winstgevende) posities opleveren in de matrix.

A&A 5.17

Onderstaande is grotendeels overgenomen en gebaseerd op 1^e druk van Marketingplanning^[20] en geeft informatie over hoe Leeflang^[27] over marketingstrategieën schrijft, meerdere van zijn bevindingen zijn geïntegreerd in de 2^e druk bij de beschrijving van het DAKMAD-model op strategisch marketingniveau. Hieronder vindt u, als achtergrondmateriaal, de wat uitgebreidere basis uit de 1^e druk nogmaals terug:

Leeflang^[27] geeft een uitvoerige beschrijving van verschillende marketingstrategieën, waarbij hij een onderscheid maakt tussen strategieën op organisatieniveau en marketingniveau. Bij het begrip 'strategische marketing' noemt hij vier aspecten die van belang zijn: welke markten wil een bedrijf bedienen, welke positie wil een bedrijf innemen op die markt, welke middelen moeten worden ingezet om dit te bereiken en op welke tijdstippen wil een bedrijf dit wil bereiken? Op basis daarvan noemt Leeflang een aantal marketingstrategieën. Wij beperken ons tot die strategieën die we nog niet eerder hebben behandeld in dit hoofdstuk. Allereerst noemen we de marketingstrategieën die gerelateerd zijn aan de timing van introductie op de markt. Dit zijn:

- *Innovatorstrategie*, het bedrijf wil als eerste op de markt komen met een nieuw product en kan beschouwd worden als een pionier of innovator.
- *Volgerstrategie*, het bedrijf wil niet als eerste de markt betreden maar volgt de innovator en profiteert van diens ervaringen. Zo'n bedrijf kan beschouwd worden als volger.

Ten tweede noemen we de marketingstrategieën die gerelateerd zijn aan *area's of excellence*. Dit is een nadere vertaling (specificatie) van verdedigbaar concurrentievoordeel, gerelateerd aan een product dat op de markt wordt gebracht. Voorbeelden zijn:

- Product concept driven strategies, hier staat voornamelijk de kwaliteit van het product in de breedste betekenis van het woord centraal.
- Market/user class driven strategies, hier staan voornamelijk marktonderzoek en het opbouwen en onderhouden van merktrouw centraal.
- Production capacity driven strategies, hier staan voornamelijk de productieprocessen centraal (met name de efficiency).
- Technology driven strategies, hier staan voornamelijk R&D en innovatie centraal.
- Sales/marketing method-driven strategies, hier staan voornamelijk de externe communicatie en de verkopers buitendienst centraal.
- Distribution method-driven strategies, hier staan voornamelijk de distributiemethoden centraal.

Daarnaast beschrijft Leeflang een aantal strategieën die afhangen van de uitgangspositie en ambitie van een bedrijf. Hij onderscheid marketingstrategieën voor vier verschillende combinaties van uitgangspunten en ambities, te beginnen bij marketingstrategieën voor *marktleiders*:

- het vergroten van de primaire vraag (door het aantal klanten te verhogen of klanten meer te laten kopen en/of langer klant laten zijn);
- het verdedigen van het marktaandeel (een defensieve strategie gericht op behoud);
- het uitbreiden van het marktaandeel (een agressieve strategie gericht op groei).

De tweede groep wordt gevormd door de marketingstrategieën voor *uitdagings van de marktleiders*:

- de marktleider frontaal aanvallen (de marktleider aanvallen op zijn sterke punten);
- de marktleider in de flank aanvallen (de marktleider aanvallen op zijn minder sterke punten);
- de marktleider omcirkelen (de marktleider op meerdere fronten tegelijk aanvallen);
- de marktleider aanvallen via een omweg (de marktleider indirect aanvallen door op andere markten dan de marktleider te gaan opereren en daarmee nieuwe sterktes te ontwikkelen);
- een guerrillastrategie uitvoeren (kleine aanvallen op verschillende gebieden om de concurrent te demoraliseren).

De derde groep bestaat uit de marketingstrategieën voor de niet-uitdagings van de marktleiders. (Leeflang praat hier over *volgers* maar omdat we deze term ook al hebben gebruikt bij wel of geen innovator willen zijn, kiezen wij voor 'niet-uitdagings'). Binnen deze groep onderscheiden we:

- de cloner (deze imiteert de strategie van de marktleider);
- de imitator (deze kopieert delen van de marketingstrategie en activiteiten, maar zorgt toch voor enig onderscheid door op één of meer aspecten anders te zijn dan de marktleider;
- de adapter (deze imiteert de marktleider maar zoekt naar verbetering daar waar dat mogelijk is).

De vierde groep is die van de marketingstrategieën voor market nichers. Dit zijn strategieën voor een specifiek segment (niche), met voldoende koopkracht, waar een bedrijf via zijn aanbod een houdbaar concurrentievoordeel nastreeft. Er zijn verschillende varianten te onderscheiden op basis van de keuze van het segment en specifieke wensen. Tenslotte gaat Leeflang in op segmentatiestrategieën. Deze hebben betrekking op de keuze om al dan niet segmenten te onderscheiden en daar al dan niet gedifferentieerd op in te spelen. Daarbij zijn twee invalshoeken te onderscheiden. De eerste invalshoek betreft het aantal segmenten dat een bedrijf wil bedienen. De tweede invalshoek betreft de invulling van de marketingstrategie per doelgroep. Op basis daarvan komen we tot.

Aantal en benadering	Ongedifferentieerd (elk segment gelijk bedienen)	Gedifferentieerd (elk segment apart bedienen)
Geconcentreerde marketing = één segment	Ja	Niet van toepassing
Selectieve marketing = enkele segmenten	Mogelijk	Mogelijk
Volledige marktdekking = alle segmenten	Mogelijk	Mogelijk

Verschiedende segmentatiestrategieën, gebaseerd op Leeflang (1994)

Gedifferentieerd vertaalt Leeflang met verschillende marketingmixes. In dit boek hoeft dat niet per se een andere organisatiestrategie te betekenen.

Ten slotte komen we terug op één van de twee toegevoegde *vormen* van activiteiten, te weten 'middle-of-the road'. Zoals gezegd zien we dat in het boek als een bewuste strategische keuze en niet als een vertaling (metafoor) van het niet helder kiezen, zoals door Porter geformuleerd als 'stuck-in-the-middle'.^[29, 30, 79] In dat kader maken we ook een verwijzing naar Kotler, die in^[104] de term 'middle-of-the-roader' gebruikt. In zijn uitleg refereert hij echter naar 'not pursue a clear strategy'^[104] waarmee hij hetzelfde lijkt te bedoelen als Porter met zijn 'stuck-in-the-middle'. Ook Kotler bedoelt iets anders dan wij hier bedoelen, namelijk ten opzichte van concurrenten juist wel een heldere strategische keuze maken: een gemiddelde koers, meegaand met de ontwikkelingen in de markt. Dit zou kunnen werken door hard te werken aan physical en mental availability (en dus gebruik makend van goede distinctive assets, opvallen en herkend worden) zonder dat daar hele expliciete keuzes zijn gemaakt voor één of een beperkt aantal KSF's (bijvoorbeeld m.b.v. waardestrategieën) omdat klanten daar voor al die vele merken die er zijn toch niet aan toekomen om dat op waarde te schatten. Het credo is dan meer: de doelgroep kent het merk, het merk is opvallend en herkenbaar genoeg tussen alle andere merken, het is eenvoudig te verkrijgen en 'het voldoet'.

A&A 5.18

Dit betreft is nadere uitwerking van de blauwe oceaan aanpak, grotendeels overgenomen van en gebaseerd op 3^e druk van Marketingplanning,^[20] paragraaf 4.4.2 (en is nu deels en verkort terug te vinden in paragraaf 5.6.2).

We bespreken de hoofdlijnen van de *blauwe-oceaanstrategie* van Kim en Mauborgne, als een concretisering van het zogenaamde inside-out denken.^[58] Het inside-out denken schakelen we hier gelijk aan een ontwikkeling uit de jaren 80 van de vorige eeuw in het strategisch management, de *Resource Based View* (RBV).^[4, 13, 22, 25, 57-59, 94] Hier beschouwen we het blauwe-oceaanstrategiemodel als een van de mogelijke concretisering van het inside-out denken of de RBV-benadering. We zien deze manier van denken meer als een *aanvulling* op de SWOT-analyse dan als een alternatief ter vervanging daarvan. Vergelijkbaar met de SWOT-analyse zien we in deze fase van het proces deze manier van denken als verkennend (welke mogelijkheden zijn er?) en niet als besluitvormend. Besluitvorming op basis van deze verkenning vindt plaats na de SWOT-analyse. De insteek is het combineren van beide insteken: de 'outside-in'-aanpak (gebaseerd op de SWOT-analyse) en de 'inside-out'-aanpak (bijvoorbeeld met een blauwe-oceaanstrategie) om daar het maximale effect voor de organisatie uit te halen.^[105]

Uitgangspunt van het inside-out denken of de RBV-benadering, is dat de strategie van een organisatie gebaseerd moet zijn op de *resources* van die organisatie. Resources worden door verschillende auteurs gedefinieerd als een verzameling materiële en immateriële activa en capaciteiten (zie ook hoofdstuk 3). Belangrijk in deze analyse zijn de volgende twee factoren.^[4, 13, 22, 25, 57-59, 94]

- Er wordt niet per definitie uitgegaan van de bestaande en bekende externe ontwikkelingen zoals deze zijn uitgedrukt in kansen en bedreigingen en zijn afgebakend door de marktafbakening conform het Abell-schema. In principe wordt uitgegaan van 'the sky is the limit', dus er zijn vooraf weinig grenzen als het gaat om nieuwe markten die de organisatie wil bedienen.
- In de outside-in benadering is de volgorde extern gevolgd door intern: vanuit de gegeven kansen en bedreigingen keuzes maken welke sterktes (meer) ingezet worden en welke zwaktes (verdere) aanpassing behoeven om zo goed mogelijk in te spelen op deze externe ontwikkelingen. De volgorde bij inside-out is net andersom: intern gevolgd door extern. De aanpak is vanuit de gegeven resources, sterktes maar ook zwaktes, kijken naar de al dan niet al bestaande mogelijkheden in de externe omgeving die ook buiten de eigen vooraf geformuleerde businessdomein kunnen liggen.

Blauwe-oceaanstrategie

Als we dieper ingaan op de blauwe-oceaanstrategie, als een concretisering van het inside-out denken, dan is het begrip 'oceaan' te beschouwen als markt. Het betreft het spreekwoordelijke speelveld waarop de organisatie opereert. Van belang is de kleur blauw als tegenhanger van de kleur rood, dus de rode oceaan. Rood kan als metafoor worden gezien voor bloed dat voorvloeit uit het 'gevecht' tussen de verschillende concurrenten om de gunst van de klant in een afgebakend gebied, de markt genoemd (oceaan).^[58]

Duidelijk is dat als *elke* speler wil groeien en dus een grotere eigen klantenomzet wil creëren, in een totale markt die niet of nauwelijks groeit én is afgebakend, dit tot problemen *moet* leiden. De som van de doelstellingen van alle bedrijven is dan meer dan er in de gegeven markt aan vraag beschikbaar is, waardoor het onmogelijk is dat elke organisatie zijn doelstellingen zal realiseren. Dus de groei van de eigen organisatie zal vooral 'afgesnoept' moeten worden van de concurrentie (vandaar rood in rode oceaan). Dit leidt juist tot het belang van het leveren van klantwaarde beter dan de concurrent dat kan, liefst blijvend. Er is dus in een gegeven rode oceaan niet voldoende ruimte voor iedere speler om haar gewenste situatie te realiseren. In termen van Porters vijfkrachtenmodel zijn dat bedrijfstakken die minder aantrekkelijk en dus minder winstgevend zijn. Vandaag de dag bestaan zijn veel markten rode markten waar concurrentie tussen de verschillende spelers hevig is.

Waarde-innovatie

Het overstappen naar een blauwe oceaan is dan een mogelijk alternatief. Waarom zware concurrentiestrijd aangaan, die vaak meer extra middelen kost dan het oplevert, als een organisatie die concurrentie ook kan ontlopen in een blauwe oceaan? Het betreft markten waar nu nog geen concurrenten zijn omdat ze nieuw zijn. Juist vanwege de nieuwheid is het begrip *waarde-innovatie* leidend in een blauwe-oceaanstrategie.^[58] Het gaat daarbij om iets bijzonders, iets unieks (dus klantwaarde bieden zonder dat er concurrenten zijn die dat op dit moment ook kunnen) en gelijktijdig om lage kosten.

De combinatie van deze twee insteken moet dan leiden tot het doorbreken van bestaande waarde-kostenverhoudingen, en dus bestaande markten, en leidt daarmee het tot het ontstaan van nieuwe markten. Of zoals beide auteurs zelf zeggen: *'it's about creating new land, not dividing up existing land'*.^[58] Het gaat dus om creëren van nieuwe markten (nieuwe vraag) in plaats van een groter aandeel zien te krijgen in een vast omlijnde en vaak niet groeiende markt. Samengevat kunnen we de verschillen van blauwe-oceaanstrategieën (inside-out, RBV-benadering) en rode oceaan strategieën (outside-in met behulp van SWOT-analyse) als volgt weergeven:

Rode-oceaanstrategie (outside-in)	Blauwe-oceaanstrategie (inside-out)
Concurreren in bestaande markten	Concurreren in nieuwe markten
Concurrentie verslaan	Concurrentie ontlopen
Uitgaan van bestaande en bekende vraag	Uitgaan van nog niet bestaande en onbekende vraag
Bestaande waarde-kostenafweging optimaliseren	Bestaande waarde-kostenafweging doorbreken en nieuwe maken
Keuze voor differentiatie of kostenverlaging	Keuze voor differentiatie én kostenverlaging

Verskil tussen blauwe- en rode-oceanenstrategieën, gebaseerd op Kim en Mauborgne (2005)

De auteurs van de blauwe-oceaanstrategie laten zien dat activiteiten op deze markten meer omzet en meer winst opleveren, dus effectiever zijn. Blauwe oceanen leveren kortom betere resultaten op dan rode. Als deze blauwe oceanen zo aantrekkelijk zijn, brengt dat ons bij de vraag waarom niet alle organisaties daarvoor kiezen. Het antwoord daarop is relatief eenvoudig: blauwe oceanen liggen niet voor het grijpen, ze bestaan namelijk op voorhand niet en dienen *gecreëerd* te worden door organisaties. Dus de werkwijze en aanpak is compleet anders dan opereren op rode oceanen.

Verder is het zo dat hoe concurrerend een rode oceaan ook is, een organisatie weet daar wel haar weg te vinden. Ze kent haar bestaande markt en weet (of beter: kan weten) hoe ze daarop moet opereren om haar doelstellingen te realiseren. Een nieuw te ontginnen blauwe oceaan daarentegen mag dan wel geen concurrentie hebben, het biedt ook allerlei onzekerheden. Het is immers voor de (nieuwe) klanten ook allemaal nieuw en het is maar de vraag of zij (tijdig) voldoende klantwaarde zien in het nieuwe aanbod. Daarnaast is het zo dat blauwe oceanen, zeker als ze succesvol zijn, ook concurrenten kunnen trekken en dan vanzelf rode oceanen worden. We zien blauwe oceanen dan ook minder als een alternatief maar meer als aanvulling op rode oceanen. Om te laten zien hoe een blauwe oceaan kan worden gecreëerd gebruiken we een bekend voorbeeld.^[58]

Kim en Mauborgne beginnen hun boek met het voorbeeld van Cirque du Soleil, een organisatie die op het eerste gezicht lijkt op een circus, maar schijn bedriegt. In plaats van de outside-in-benadering te kiezen en zo de concurrentie aan te gaan met andere circussen in een markt die zich in de neergangsfase bevond, koos Cirque du Soleil voor een andere benadering. Zij creëerde een nieuwe markt waarmee ze de bestaande concurrentie op de circusmarkt ontliet. Dit deed ze door zich te richten op een andere doelgroep (volwassenen en bedrijven in plaats van kinderen) met een ander aanbod. Het aanbod, de voorstelling, was niet meer van hetzelfde, zoals betere circus-acts, het was iets nieuws. Cirque du Soleil combineerde (een deel van) de circussector met (een deel van) klassieke theaterproducties. Het was geen circus, het was geen klassieke theaterproductie, het was Cirque Soleil. Zo werd uit twee bestaande markten een nieuwe markt ontwikkeld die bestaande marktgrenzen doorbrak. Duidelijk zichtbaar is dat er sprake is van waarde-innovatie, maar ook dat, door het afstoten van dure circusonderdelen zoals de onderdelen met dieren, de kosten significant zijn verlaagd.^[58]

Werkwijze ontwikkelen blauwe oceaan

Uit het voorbeeld van Cirque du Soleil is ook de werkwijze hoe te komen tot een blauwe oceaan min of meer af te leiden. Om zowel waarde-innovatie als kostenvermindering gelijktijdig te realiseren gaan Kim en Mauborgne uit van het zogenaamde *vier-actieskader* (versterkten, afzwakken, schrappen en creëren, zie ook figuur 4.9 uit de 3^e druk, pagina 271).^[58] Dit kader is in het boek aangevuld met één extra actie (welke factoren moeten we behouden op de norm van de markt?)

Om dit kader toe te passen is het van belang om bestaande mentale modellen over bestaande markten (durven) los te laten. 'Een circus zonder roefdieren is geen circus, dus we moeten acts hebben met roefdieren' zou zo'n uitspraak van een mentaal model in de circusmarkt kunnen zijn. Wil een organisatie blauwe oceanen ontwikkelen en bedienen, dan dienen dit soort 'mentale barrières' doorbroken te worden. De onderdelen afzwakken en schrappen zijn daarom vooral mentaal moeilijk ('maar we hebben het altijd zo gedaan, dan kunnen we er toch zo maar niet mee ophouden?'). Dit zijn met name onderdelen met hoge kosten en weinig klantwaarde, die we vanuit de interne analyse kunnen bestempelen als zwaktes. De onderdelen versterken en creëren kunnen zwaktes zijn die omgeturnd moeten worden naar sterktes (versterken), het kunnen sterktes zijn die verder ontwikkeld moeten worden (versterken) en het kunnen nog niet aanwezige resources zijn die vanaf nul opgebouwd of ingekocht moeten worden (creëren).

Ten aanzien van de actie 'creëren' moet niet gelijk worden gedacht aan allerlei geheimzinnige en mystieke processen, glazen bollen of briljante ideeën die ineens boven komen drijven. Het voorbeeld van Cirque du Soleil laat zien dat de bouwstenen er al lang kunnen liggen. In hun geval lagen de bouwstenen alleen op twee verschillende plekken die vanuit de bestaande mentale modellen niet logisch te combineren waren. Wat Cirque du Soleil heeft gedaan is juist deze bestaande denkwijzes doorbreken door wel bouwstenen van twee verschillende markten te combineren tot een geheel nieuwe markt. Het is dus meer over grenzen heen durven te kijken en bestaande modellen durven te doorbreken, bijvoorbeeld door het combineren van op het eerste gezicht onlogische markten, dan het wachten op het briljante idee. Voor Cirque du Soleil is het vier-actieskader als volgt (deels) in te vullen.^[58]

Schrappen: dierenshows	Versterken: unieke locatie
Afzwakken: spanning en gevaar	Creëren: artistieke muziek en dans

Vier-actieskader voor Cirque du Soleil, bron: Kim en Mauborgne (2005)

Een blauwe oceaan moet afwijken van bestaande markten en de spelers daarin. Een hulpmiddel om dat te visualiseren is het vier-actieskader weer te geven in een grafiek en daar tegelijkertijd de belangrijkste spelers in te vullen van de bestaande rode oceanen. De lijnen die de verschillende punten per aanbieder verbindt staat bekend als *waardecurve*.^[58]

Het plaatje van Cirque du Soleil staat, dankzij de vier acties uit het vier-actieskader, min of meer lijnrecht tegenover die van de spelers uit de rode oceaan (markt van circussen). Door de acties schrappen, afzwakken, versterken en creëren, boven aan het figuur toe te voegen, wordt nu ook duidelijk dat in de activiteit creëren het echte verschil wordt gemaakt waardoor er een nieuwe markt (blauwe oceaan) ontstaat (zie figuur 4.10 van de 3^e druk, pagina 273)). Dus het doorbreken van bestaande marktgrenzen is vooral terug te vinden in het onderdeel 'creëren'. Ten slotte, onder aan het figuur maken we de koppeling naar het begrip klantwaarde, de voordelen (benefits) vermindert met de inspanning. Ook voor blauwe oceanen geldt dat het geheel van de voordelen meer moet zijn dan het geheel van de inspanningen.

Andere voorbeelden van blauwe oceanen zijn AH to go, waar een combinatie van supermarkt en horeca zichtbaar is, Starbucks waar koffiedrinken in een heel andere setting met veel meer experience wordt geplaatst en Senseo, een innovatie die voortkomt uit een samenwerking tussen Philips en Douwe Egberts wat het drinken van koffie in de thuissituatie totaal anders heeft gemaakt.^[1, 58] De voorbeelden geven ook aan dat het gedachtegoed van blauwe oceanen op zich niet nieuw is. Veel baanbrekende innovaties, variërend van vliegtuigen via computers tot mp3-spelers, zijn in onze optiek in hun begintijd te beschouwen als blauwe oceanen. Veel van deze voorbeelden zijn in de loop van de tijd echter rode oceanen geworden. Dit betekent ook dat blauwe oceanen niet voor altijd blauw blijven omdat aantrekkelijke markten nu eenmaal concurrenten aantrekken.

Naast het blauwe-oceanenstrategiemodel zijn er meerdere andere modellen die vanuit hetzelfde gedachtegoed werken. We noemen hier Santema en Van de Rijt^[57, 94], Hamel en Prahalad^[13],

Barney^[59] en Day^[74, 75] als bekende auteurs op het gebied van (kern)competenties, Resource Based View (RBV) en 'inside-out'-benaderingen. Kort aandacht willen we hier nog geven aan Barney^[59] en zijn 'VRIO raamwerk'. Het 'VRIO-model' van Barney staat voor Value, Rareness, Imitability en Organizational. De kern van zijn insteek is, kort gezegd, dat een concurrent niet binnen korte tijd over dezelfde resources moet kunnen beschikken. Ook Santema en Van de Rijt noemen de mate van *imiteerbaarheid* (kan een concurrent het snel hetzelfde realiseren) en *mobiliteit* (is de resource te verplaatsten naar andere bedrijven, bijvoorbeeld door deze te kopen).^[57, 94] De resources moeten altijd klantwaarde opleveren en organiseerbaar zijn, ook al lijkt dat een open deur, maar de praktijk leert dat dat lang niet altijd het geval is en het is dus zeker relevant om dat te bekijken. Ook in paragraaf 3.3.1, bij de bespreking van kerncompetenties van Prahalad en Hamel zijn deze vereisten genoemd. Voor meer informatie over (kern)competenties, RBV en 'inside-out' verwijzen we naar^[4, 8, 22, 25, 57-59, 94].

Zoals gezegd, blauwe oceanen worden vaak vanzelf rode oceanen omdat ze andere spelers, volgers genoemd, aantrekken die de aantrekkelijkheid daarvan ook wel inzien. De uitdaging is voor een organisatie die als pionier of innovator een blauwe markt heeft ontwikkeld, om deze zo lang mogelijk blauw te houden omdat dat gunstig is voor het realiseren van resultaten (en dus de realisatie van doelstellingen ondersteunt). Naast de hiervoor genoemde punten van mate van *uniciteit*, mate van *mobiliteit* en mate van *imiteerbaarheid*, kan het creëren van het zogenaamde *first-mover advantage* helpen.^[106] Als een bedrijf in staat is om een blauwe oceaan te ontwikkelen, dan kan zij in de tijd dat ze daar de enige aanbieder is, gebruiken om haar merk zodanig in te vullen dat ze een meer structurele voorsprong weet te realiseren.

Dat brengt ons bij de laatste opmerking over inside-out in het algemeen en blauwe oceanen in het bijzonder. In het voorbeeld van Cirque du Soleil werden *tastbare* onderdelen van twee verschillende markten gecombineerd tot één nieuw concept. Het creatiedeel van het vier-actieskader van Kim en Mauborgne kan ook gezocht worden in het combineren met een *belevenis* (experience). Starbucks is daar een voorbeeld van.^[58] Dit overigens naast veel andere meer tastbare aspecten, zoals keuze in smaken, de bediening, enzovoort, maar die vallen meer onder de activiteit 'versterken'. Bij Starbucks drink je geen kopje koffie meer daar ga je heen voor de belevenis, de experience. Wat Starbucks goed heeft gedaan is haar *merk* aan deze belevenis te koppelen, waardoor in de associatieve netwerken in de hoofden van consumenten weinig misverstanden kunnen ontstaan bij prikkels die het merk Starbucks betreffen

A&A 5.19

Dit betreft is nadere uitwerking van verschillende marketingconcepten, grotendeels overgenomen en gebaseerd op 1^e druk van Marketingplanning.^[20]

Voor we gaan kijken hoe we marketingstrategieën kunnen definiëren en relateren aan de waardestrategieën van Treacy en Wiersema^[97] benoemen we kort een aantal 'nieuwe' (actuele) concepten in de marketingtheorie. Deze kunnen ook helpen richting te geven aan de nadere invulling van de marketingstrategie. Echter, deze concepten moeten uiteindelijk wel vertaald worden naar concrete marketingactiviteiten (zie daarvoor weer hoofdstuk 6). We onderscheiden de volgende concepten (zonder daarbij te streven naar volledigheid):

Customer Relationship Management

Customer Relationship Management (CRM) is een vorm van marketing waarbij de langetermijnrelatie met de klant centraal staat en gestreefd wordt naar wederzijds voordeel. Dit wordt gedaan door met behulp van kennis over de klant (vaak aanwezig in databases) de klant zo gericht mogelijk, op het juiste moment via de juiste kanalen het juiste aanbod te doen.^[32, 35] Dus niet alleen concentreren op kortetermijn transacties maar ook op de langetermijn relaties die voor de klant en het bedrijf winstgevend zijn. Het concept 'accountmanagement'^[5] ligt grotendeels in dezelfde lijn als CRM. Daarbij worden binnen het bedrijf commerciële mensen verantwoordelijk gemaakt voor hun accounts (klanten). Met name in sommige B-to-B markten is dit geen ongewoon concept.

Event Driven Marketing

Event Driven Marketing (EDM) is een vorm van marketing waarbij op basis van relevante signalen van events (gebeurtenissen die plaatsvinden bij een klant en die een indicatie zijn voor veranderingen in de individuele behoefte) gericht communicatieve en commerciële activiteiten worden ontplooid.^[107, 108] Dit concept zit dus in dezelfde lijn als CRM, maar gaat nog een stap verder door het 'gericht aanbieden' te koppelen aan een veranderende behoefte waarop gericht kan worden ingespeeld. Dit is bijvoorbeeld het geval als iemand bij het pinnen te veel rood blijkt te staan en geen geld kan opnemen. De event (in dit geval een mislukte poging om te pinnen) kan een indicatie zijn dat de klant behoefte heeft aan een flexibel krediet en de bank kan hem daarvoor benaderen.^[107, 108]

E-commerce en e-business

Internet is een relevant instrument voor veel bedrijven. In dit boek beschouwen we internet als een kanaal, naast andere kanalen, met functionaliteiten waarmee marketingactiviteiten kunnen worden uitgevoerd. Beperken die activiteiten zich tot front-office contacten (bijvoorbeeld het aanvragen van een brochure of een offerte door een klant) dan spreken we van *e-commerce*. Wordt internet ook gebruikt voor back-office activiteiten (bijvoorbeeld een verkooporder omzetten in productieplanning, afhandelen van de verkooporders door expeditie en op basis van verkooporders bestellen bij leveranciers), dan spreken we van *e-business*).^[32] (zie ook Visser en Sikkenga voor hun formulering van hun definities die we ook hanteren in de 4^e druk^[34]).

Multi-channeling

Het multi-channelconcept betreft het optimaal gebruiken van de verschillende kanalen voor verschillende activiteiten voor verschillende doelgroepen.^[32, 34, 35] Het begrip 'optimaal' hangt dan sterk samen met de gekozen basis van de strategische keuze, één van de drie waardestrategieën van Treacy en Wiersema.^[97]

NB: in de 2^e druk hebben we dit niet meer als marketingconcept opgevoerd omdat dit concept al wordt gebruikt bij de K van kanalen.

Event marketing en experience marketing

Event marketing en experience marketing proberen met behulp van events (gebeurtenissen) een experience (beleving) te creëren die een blijvende indruk achterlaat bij de klant en helpt om bekendheid van en voorkeur voor een merk te vergroten.^[109, 110] Dit concept staat steeds meer in de belangstelling omdat de traditionele instrumenten (zoals reclame) steeds minder in staat lijken om onderscheidend vermogen te creëren. Twee voorbeelden die we willen noemen zijn allereerst de sauna.^[111] Het gaat daar allang niet meer puur alleen om de sauna en de fysieke effecten, het zweten, ontspannen, enzovoort, maar daar wordt steeds meer een hele beleving om heen gebouwd (aanvullende diensten zoals massage, enzovoort, speciale events zoals 'aufguss', speciale sessies in een saunacabine waar hete damp met speciale aroma verspreid wordt door een medewerker die met een handdoek zwaait).

Het tweede voorbeeld, uit 2005, betreft Orange, aanbieder van mobiele telefoonproducten.^[112] Eind 2005 hebben zij, met een aantal anderen, een zogenoemde 'belevingswinkel' geopend in Rotterdam waar leren, ervaren en fun centraal staat (naast ook het verkopen van abonnementen). Orange heeft deze winkel geopend samen met negen andere merken zoals Rabobank, La Place en MTV. Kopen, drinken, eten, uitproberen, enzovoort is er allemaal mogelijk.^[112] Ook al is dit een oud voorbeeld, het geeft wel aan dat ruim 10 jaar geleden al nagedacht werd over hoe offline en online kanalen samen naast elkaar gebruikt kunnen worden. Offline dient dan wel iets anders, iets extra's, te hebben dan de online kanalen om zo toch toegevoegde waarde te kunnen leveren, in dit voorbeeld vertaald naar een stuk experience die in de online kanalen niet op deze manier is te realiseren.^[34]

Bedrijven en hun merken kunnen zich ook verbinden aan andere events, variërend van de Olympische Spelen tot de plaatselijke wielervedronde, eventueel gebruikmakend van sponsoring en relatiemanagement (goede klanten uitnodigen voor een bepaalde event om de relatie te onderhouden en verbeteren). Event en experience marketing zijn ook sterk verbonden met marketingconcepten als 'lifestyle' en 'merken'. De events en experiences moeten namelijk consistent zijn met de lifestyle van een merk. Experience marketing kan overigens breder getrokken worden dan alleen belevenissen voortvloeiend uit events. Ook andere marketingactiviteiten, bijvoorbeeld reclame, kunnen leiden tot

experiences. Daarbij is het de uitdaging om het totaal aan belevenissen ondersteunend te laten zijn aan de gewenste positionering.

Loyaliteitsprogramma's

Loyaliteitsprogramma's worden ook wel *Customer Loyalty Programs* (CLP's) genoemd. Deze programma's zijn bedoeld om de klant loyaal te laten zijn aan het bedrijf en/of zijn merken.^[32, 113] Er bestaan vele verschillende varianten: CLP's die gedragen worden door meerdere bedrijven (bijvoorbeeld het Airmiles-programma) en CLP's van één bedrijf (bijvoorbeeld de Bonuskaart van Albert Heijn). Ook belangrijk is het onderscheid tussen de verschillende soorten bindingen van verschillende programma's.^[113] Zo zijn er programma's met een financiële binding (kortingen en cadeaus), een sociale binding (meer emotioneel, gericht op contacten via direct mail, magazines, enzovoort) en een structurele binding (rationeel en emotioneel, individueel aanbod per klant). Naast deze 'nieuwe' concepten noemen we ook nog een aantal bestaande en bewezen concepten.

Merken

In hoofdstuk 1 hebben we het al kort gehad over *merken*. Vooraanstaande auteurs als Leeflang,^[27] Alsem^[5] en Franzen en Bouwman^[114] hechten veel waarde aan de rol van het merk in de marketingstrategie. Het merk vinden we hier belangrijk omdat het een uiterst nuttig concept is om een gekozen positionering helder te communiceren naar de verschillende belangengroepen en omdat het de gepercipieerde kwaliteit beïnvloedt. Merkbeslissingen behoren te volgen op de strategische keuzes, zoals in dit hoofdstuk besproken. Aan de andere kant vinden we dat het 'merkconcept' breder is dan alleen de marketingfunctie en marketingstrategie. Een merk bevat zo veel verschillende elementen dat alle functionele gebieden de 'beloftes' die een merk bevat, moeten waarmaken. Dus ook de productiefunctie, de expeditie, de receptionistes, de financiële functie, enzovoort. Allen zullen consistent moeten opereren vanuit de (klant)waarde die het merk in zich draagt.

Essentieel bij merken is de *geloofwaardigheid* die een merk bezit en uitstraalt. Geloofwaardigheid hangt af van drie factoren:^[115] de *betrouwbaarheid* (eerlijk), *deskundigheid* (kennis en ervaring) en *sympathie* (aardig worden gevonden). Als een merk de gekozen waardestrategie moet ondersteunen, moet aan alle drie factoren worden voldaan. Wat betreft strategische merkkeuzes kan gedacht worden aan:^[5, 27]

- Familiemerken (monobranding) en/of individuele merken (multibranding), met daartussen weer verschillende combinaties. Voorbeelden van familiemerken zijn Unox, Iglo en Calvé. Dezelfde merknaam wordt dan gebruikt voor verschillende producten. Combinaties zijn bijvoorbeeld te vinden in de auto-industrie. Een product draagt dan zowel de familiemerksnaam (Ford) als een individueel merk (Escort) en desgewenst nog een aanvulling op variëteitniveau (een bepaald type Escort).
- Fabrikantenmerken (eigen merken) en/of distributeurmerken (merken geproduceerd door de fabrikant voor de tussenhandel, private labels of huismerken). De keuze hierin is deels afhankelijk van de machtsverhouding van leverancier en retailer (zie ook Porters vijfkrachtenmodel in hoofdstuk 2). Grote en machtige bedrijven zullen waarschijnlijk minder distributeurmerken produceren dan kleine en minder machtige bedrijven (distributeurmerken vormen namelijk een concurrent van de eigen merken). Uit strategisch oogpunt (klantpartnerschap, relatie met de distributeur) is dit overigens wel een optie.
- A-merken (gekenmerkt door onder andere hoge bekendheid, landelijk verkrijgbaarheid en hoge kwaliteit), B-merken (gekenmerkt door onder andere niet landelijke verkrijgbaarheid en iets lager geprijsd dan A-merken) en/of C-merken (onder andere gekenmerkt door het ontbreken van marketingactiviteiten door de fabrikant). Deze keuzes hangen vooral af van de gekozen positionering, de gewenste positie in de markt en de omvang van de markt.

Voor de duidelijkheid vermelden we dat de strategische merkbeslissingen vaak voor een lange periode worden genomen (en dus niet jaarlijks ter discussie staan). Dit omdat een verandering van een merknaam altijd hoge communicatiekosten met zich meebrengt. De nieuwe merknaam moet immers de oude merknaam verdringen in het brein van de afnemer. Interessante ontwikkelingen op het gebied van merken vloeien voort uit allerlei strategische samenwerkingsverbanden, die steeds

meer ontstaan. Strategische partners kunnen dan komen met nieuwe merken (co-branding genoemd^[4]). De eerdere genoemde Senseo Crema van Philips en Sara Lee/Douwe Egberts is daar een voorbeeld van.^[116]

Ook *endorsement* wordt in deze context een steeds belangrijker begrip. We praten dan over combinaties van een moedermerk (de endorser) en haar dochters (de individuele merken).^[5,117] Het eerdere genoemde voorbeeld van Ford past daar bij, maar zo zijn er talloze andere voorbeelden te verzinnen van deze keuze. Bijvoorbeeld: Zilveren Kruis-Achmea, Centraal Beheer-Achmea, Groene Land-Achmea, Avéro-Achmea, enzovoort.^[117]

Direct marketing

Direct marketing (DM) ligt weer deels in de lijn van het eerder genoemde CRM en EDM. Direct Marketing wordt gekenmerkt door *directe* communicatie en/of *directe* levering (dus niet via indirecte en, daarom lange, communicatie- en distributiekanaalen). Uiteraard is ook DM gericht op het zo goed mogelijk inspelen op de behoeften van de klant op basis van kennis van de klant waardoor een individuele benadering niet is uitgesloten.^[51]

Massamarketing

We zien DM hier ook als een tegenhanger van de klassieke *massamarketing* waar vaak met *indirecte* communicatie- en distributiekanaalen grote groepen klanten bediend worden. We praten dan over massacommunicatie en intensieve distributie via (veel) winkels en/of kantoren. Ook de veel gebruikte marketingmix, de 4 of 5 P's, komen uit de massamarketing. Promotionele acties (sales promotions) vormen bijvoorbeeld een veel gebruikt instrument. Denk hierbij aan tijdelijke acties, vaak met behulp van een tijdelijk lage prijs. Ook reclame is hier direct aan gerelateerd. Aan de ene kant themareclame waarin merkbekendheid en merkvoorkeur een belangrijke rol spelen, aan de andere kant actiereclame die meer gericht is op verkoop op korte termijn. Ook sampling, het gratis verstrekken van kleine verpakkingseenheden aan klanten om het product uit te proberen, kan in deze benadering worden gebruikt. In tegenstelling tot DM, was er in de beginjaren van massamarketing weinig tot geen kennis van individuele klanten. Dankzij de ontwikkelingen van allerlei klantkaarten (CLP's) is dat nu meer het geval.^[27, 104, 118]

Wat opvalt is dat de verschillende concepten elkaar deels overlappen, en elkaar dus niet helemaal uitsluiten. Een bedrijf kan dan ook zeker meerdere van deze concepten combineren tot een logisch en consistent geheel. Dat kan weer leiden tot 'nieuwe' concepten. De combinatie van merken en internet wordt dan bijvoorbeeld 'e-branding'.^[5, 32] Het laatste punt dat we hier nog willen noemen heeft te maken met de mate van differentiatie bij verschillende segmenten. We hebben al verschillende keren gesproken over segmenten en het op maat inspelen op de behoeften van verschillende segmenten. We willen dat hier nogmaals onder de aandacht brengen door de volgende indeling van de *omvang van segmenten* te geven:

- Segmenten van één klant (individuele benadering), een bedrijf benadert elke klant individueel op basis van zijn specifieke behoeften met een verzameling marketingactiviteiten. Met name in sommige B-to-B markten is dit niet ongebruikelijk.
- Segmenten met meerdere klanten (segmentbenadering), een bedrijf bedient niet elke klant individueel, maar gaat uit van segmenten die met eenzelfde verzameling marketingactiviteiten worden bediend. Dit kan zowel voorkomen in B-to-B markten als in finaleconsumentenmarkten.
- Geen segmenten (massabenadering), een bedrijf gaat niet uit van een individuele of segmentbenadering, maar benadert al haar klanten met één verzameling marketingactiviteiten. Dit komt het meest voor in finaleconsumentenmarkten.

A&A 5.20

Er zijn al verschillende algemene wetmatigheden genoemd in het boek maar, gebaseerd op^[18, 19, 132, 133], daar zijn ook de originele bronnen van de genoemde wetmatigheden te vinden, noemen we hier nog een aantal wetmatigheden

1. Klanten die via verschillende kanalen kopen bij één organisatie besteden 30% meer dan klanten die via één kanaal hun aankopen doen.

2. Loyaliteitsprogramma's genereren geen loyaliteit.
3. 40% van de bezitters van een klantenkaart besteed meer in de betreffende winkel omdat men daar een klantenkaart van heeft.
4. 1% meer schapruimte levert 0,5% extra verkopen op.
5. Een verhoging van de schapruimte met 10% leidt tot een verhoging van de verkopen met 2%.
6. Het aantal distributiepunten waar een nieuw product verkrijgbaar is bepaalt sterk de groei in verkopen van een nieuw product.
7. Kortingen en de hoogte van de prijs van een nieuw product bepaalt sterk de groei in verkopen van een nieuw product.
8. Verhoging van de reclame-uitgaven leidt bijna nooit tot een permanente verandering van het koopgedrag.
9. Reclame kan effect hebben op de verkopen maar dan op het niveau van het merk en niet op het niveau van de categorie (primaire vraag), dus verkoopverhoging van het ene merk gaat ten koste van het andere merk.
10. Promoties leiden in het algemeen niet tot een permanente wijzigingen in de vraag, niet op merkniveau en niet op categorieniveau.
11. De kortetermijn effecten van promoties op de verkopen zijn hoog (elasticiteiten zijn hoger dan 2).

In de genoemde bronnen staan er nog (veel) meer. De boodschap die we willen meegeven is dat er veel meer bekend is aan algemene wetmatigheden dan vaak lijkt, dat is de positieve kant van het verhaal. De andere, wat minder positief, is dat verschillende onderzoeken verschillende uitkomsten laten zien waardoor er weer twijfel gaat ontstaan over hoe sterk de algemene wetmatigheid nu is (zie de voorbeelden 4 versus 5, 2 versus 3). Daarnaast zijn in onze optiek de wetmatigheden afhankelijk van de context. Denk aan welke markt, welk product maar bijvoorbeeld ook de waarden van en de afhankelijkheid met andere variabelen, bijvoorbeeld gaat een promotionele actie wel of niet gepaard met een tijdelijke prijsverlaging.

6 Tactische en operationele planning

A&A 6.1

Stel, een bedrijf kiest voor de waardestrategie klantpartnerschap in combinatie met marktpenetratie. Dan lijkt het duidelijk dat marketing niet met prijsacties (kortingen) moet komen en zich niet alleen met acquisitie van nieuwe klanten bezig moet houden, dat productie en inkoop uit moeten gaan van maatwerk in plaats van standaardisatie, dat R&D vanuit de behoeften van de klanten aangestuurd moet worden, enzovoort. De kans dat alleen op basis hiervan goed afgestemde tactische plannen komen is echter niet groot. Een mogelijke oplossing hiervoor is om het tactisch planningsproces in twee stappen te laten verlopen.^[65] In de eerste ronde maken alle functies een *conceptplan*, alleen gebaseerd op de eigen analyses, visie en mogelijkheden en zonder in detail rekening te houden met de andere functies. In de tweede ronde worden de plannen getoetst op haalbaarheid en consistentie met de plannen van de *andere* functies. Aan te raden is om te beginnen met de marketingfunctie (om niet direct beperkt te worden door eventuele interne onmogelijkheden van de onderneming) en te eindigen met de financiële functie (omdat een tactisch plan van elk functioneel gebied per definitie financiële consequenties heeft).

De vraag die dan gesteld wordt is of het tactisch marketingplan is te realiseren door de andere functies en dit geheel van plannen tot de beste resultaten leidt voor de onderneming? Zo kunnen de tactische plannen van alle functies worden geanalyseerd. Vaak moet er onderhandeld worden om tot afstemming te komen tussen de plannen van de verschillende functies. Een voorbeeld betreft de specificering van het begrip 'maatwerk'. Wat betekent dit concreet? Wat mag marketing aanbieden? Wat kan productie maken? Welke prijzen horen daarbij en welke levertijden? Zo zijn er heel veel zaken waarop afstemming noodzakelijk is.^[65, 119, 120] Dit proces gebeurt overigens per definitie in elk bedrijf maar soms *impliciet* en soms meer gebaseerd op historie, cultuur, macht, invloed, politiek en via het informele overlegcircuit

dan op basis van inhoudelijke argumenten en via de geformaliseerde weg. Hierbij geldt overigens dat marketing vaak de 'zwakste schakel' lijkt omdat haar plannen het minst zeker zijn.^[18] Juist omdat in de praktijk blijkt dat veel bedrijven de realisatie van hun doelstellingen vooral tegengewerkt zien door gebrek aan interne afstemming, vinden we een expliciete procedure voor dit proces zeker aan te bevelen^[65, 119, 120].

A&A 6.2

De reden om hier niet te kiezen voor een SIVA^[34] (Dev en Schultz) of 4C-model^[95] (Lauterborn) is omdat ze vanuit de klant redeneren. Laat dat nu de kern van marketing zijn, denken vanuit de klant maar dat denken vanuit de klant moet wel vertaald worden naar informatie geschikt voor de collega's in de organisatie. Een marketingplan schrijf je niet voor de klanten maar voor de organisatie en haar medewerkers. Dus zoals in het boek staat, een solution is voor de klant wel een goede insteek maar voor de collega's van productie niet. Die kunnen daarmee niet uit de voeten en een solution zou dan vertaald moeten worden naar het concrete product of aanbod wat voor Productie eenduidiger. Dan zouden de 4 P's of DAKMAD, die wel vanuit het bedrijf redeneren, zinvol kunnen zijn. Ideaal zou het zijn als de 4 P's of DAKMAD worden gevoed door een SIVA of 4C's model. Als we ons beperken tot alleen de 4 P's en DAKMAD, dan krijgen we dit:

SIVA en 4 C's vertaald naar 4 P's, bron Sikkenga en Visser (2015) en Kotler (1999)

SIVA	4 C's	4 P's	DAKMAD
Solution	Customer solution	Product	Aanbod (product)
Information	Communication	Promotie	Kanalen & activiteiten*
Value	Cost to the customer	Prijs	Aanbod (prijs)
Access	Convenience	Plaats	Kanalen & activiteiten**

Bij DAKMAD mist de doelgroep, middelen en doelstellingen omdat deze niet voorkomt in SIVA, 4 C's en 4 P's. * betreft het informeren- en communicerende deel van de kanalen en activiteiten en ** het transactie- en distributiedeel.

De redenen waarom we hier voor DAKMAD kiezen en niet de 4 P's zijn de volgende:

- Alleen de 4 P's gebruiken mist de koppeling met de doelgroep. Die keuze wordt dan uiteraard wel elders gemaakt en dan ongetwijfeld gekoppeld aan de 4 P's maar in het DAKMAD model worden de keuzes van de doelgroep gelijk geïntegreerd met de andere keuzes.
- Bij de 4 P's wordt niet direct de koppeling gemaakt met de middelen en doelstellingen. Ook daarvoor geldt dat uiteraard elders wel aan bod kan komen maar in het DAKMAD model worden deze gelijk geïntegreerd in de andere keuzes én mede daardoor gekoppeld aan de doelgroep.
- Dat de P van product en prijs wordt gecombineerd in de A van aanbod is niet echt een reden. Het maakt op zich niet uit om daar één of twee onderdelen van te maken. De reden voor samenvoegen is de relatie tussen deze onderdelen, zowel vanuit prijs geredeneerd (een hoge prijs betekent vaak.....) en vanuit product geredeneerd (een kwalitatief hoogstaand product heeft).
- Wel een belangrijke reden is de keuze voor kanalen en activiteiten. In de P's zijn kanalen terug te vinden in de P van Plaats (distributie en transactiekkanalen) en in de P van promotie (de informeren en communiceren kanalen, ook wel media genoemd). Omdat één kanaal desgewenst alle vier onderdelen in zich kan hebben, vinden we het logischer om alle kanalen onder één kopje samen te voegen. Met name online als kanaal hoeft dan niet gesplitst te worden in de P van plaats en P van promotie maar kan onder de K van kanalen volledig worden beschreven.
- Een andere belangrijke reden is dat de P van Plaats in onze optiek twee verschillende zaken betreft: de keuze van het kanaal (aantal winkels, type winkel, webwinkel, etc.) maar daarnaast ook de activiteiten die daar voor, door en met de klanten worden gedaan, bijvoorbeeld afsluiten van transacties. Omdat weer in verschillende kanalen verschillende activiteiten mogelijk zijn hebben we deze twee aspecten expliciet uit elkaar getrokken: kanalen en activiteiten. Voor P van promotie geldt iets vergelijkbaars: daar gaat het om de keuze van de media in combinatie met de activiteiten (informeren door middel van adverteren, enzovoort). Ook daarvoor geldt dat we die graag uit elkaar trekken zodat we elke combinatie van kanalen en activiteiten kunnen maken en niet hoeven uit te gaan van de scheiding tussen Plaats (transactie en distributie) en Promotie

- (informereren en communiceren) daarin, denk bijvoorbeeld alleen al aan het online kanaal waar zowel informeren, communiceren als transacties (en soms ook nog distributie) kan plaatsvinden.
- Ook een reden is de P van promotie die vaak wordt opgesplitst in communicatie en sales promotions (verkooprealiserende activiteiten zoals bepaalde type acties). Frambach en Nijssen^[4] noemen bijvoorbeeld reclame, verkoopbevordering, Public Relations, Persoonlijke verkoop en Direct marketing als elementen van de P van promotie en voegen daar aan toe interactieve communicatie en relatiegerichte marketing. Ons beeld is dat met de P van promotie veelal niet de volledige reikwijdte van alle activiteiten zoals in het boek wordt bedoeld aan bod komt omdat de P van promotie vooral de op klanten gerichte activiteiten betreft. Uiteraard is met enige lenigheid van geest alles van de activiteiten wel te rangschikken onder de P van promotie (indirect heeft alles te maken met de klant) maar wij vinden de A van activiteiten breder. Een marketingactiviteit kan ook intern zijn, bijvoorbeeld een website updaten of een niet op communicatie of sales promotion gerichte activiteit, bijvoorbeeld de distributie verbeteren, op orde krijgen (deze valt nu onder de P van plaats) en daarom meer mogelijkheden biedend voor allerlei soorten activiteiten die niet 1-2-3 onder Promotie lijken te horen. Activiteiten op tactisch en operationeel niveau zijn dan ook te herkennen aan een *actief werkwoord*, dus daadwerkelijk iets 'doen' zoals informeren, communiceren of distribueren maar, zie ook paragraaf 6.2, er zijn vele andere werkwoorden die wij als mogelijke marketingactiviteit beschouwen.
 - Laatste reden is dat verschillende bedrijven vaak ook in termen van concrete activiteiten plannen, variërend van het bezoeken van klanten tot het staan op een beurs. Soms zijn deze plannen in de vorm van roosters, schema's of jaarkalenders, al dan niet in groot formaat aan de muur, te vinden als directe aansturing van dit soort concrete activiteiten.

Dit alles beschouwen we als voldoende reden om te komen tot een andere manier van ordenen: de kanalen/media van Plaats en Promotie bij elkaar omdat één kanaal zowel Plaats (met name transactie en distributie) als Promotie (informereren en communiceren) activiteiten kan vervullen en de activiteiten apart als een groep en niet meer gesplitst in communicatie en sales promotion (Promotie) en distributie (Plaats) zodat deze ook als één set logisch bij elkaar horende keuzes kan worden gezien en aangevuld kan worden met andere zinvolle activiteiten die niet passen in de P van promotie en plaats.

A&A 6.3

Dit betreft is nadere uitwerking van kanalen gesplitst naar distribueren & transacties en informeren & communiceren en is grotendeels overgenomen en gebaseerd op 3^e druk van Marketingplanning, paragraaf 6.1.4.^[20]

Distribueren en transacties

De verschillende kanalen kennen nog vele andere aspecten waarover uitspraken kunnen worden gedaan op het tactisch marketingniveau. We werken hier allereerst (kort) dat deel van de kanalen verder uit dat zich voornamelijk richt op de activiteiten *distributie* en *transacties*. Dit betreft dan vooral de kanalen 'meters' en 'fysiek transport'. Daar kunnen onder andere de volgende aspecten waarover beslissingen moeten worden genomen aan bod komen ^[4, 5, 27]

Eigendomsvraagstuk: kopen of huren van kanalen;

- *Lengte van het distributiekanaal*. Hoeveel schakels zijn er nodig om de afstand van leverancier tot klant te overbruggen: directe en indirecte kanalen;
- *Type kanalen*. Dit kan met name afgeleid worden van de breedte en specificatie van het assortiment dat een kanaal voert;
- *Aantal outlets/vestigingen van een kanaal*. Dit betreft de mate van concentratie: exclusief, selectief en intensieve distributie;
- *Strategie van een kanaal*. De eigenaren van kanalen, bijvoorbeeld retailorganisaties, maken ook strategische keuzes om hun organisatie te positioneren;
- *Bereik van een kanaal*. Het bereik van een kanaal betreft het aantal klanten dat gebruikmaakt van dat kanaal en de afstand van de klant tot het kanaal, indien fysieke aanwezigheid gewenst is;
- *Macht van een kanaal*. Sommige eigenaren van kanalen zijn zo machtig dat zij voornamelijk bepalen welke aanbieders onder welke voorwaarden gebruik kunnen maken van het door hen beheerde kanaal. Naast de onderlinge concurrentie tussen grote retailketens worden daar de

machtsverhoudingen tussen bezitters van kanalen, in dit geval de retailers, en bedrijven die met behulp van deze kanalen hun klanten willen bedienen goed zichtbaar.

Informeren en communiceren

Kanalen die de activiteiten distribueren en transacties ondersteunen, kunnen vaak ook de activiteiten *informeren* en *communiceren* ondersteunen. Daarnaast zijn er ook kanalen die minder tot niet geschikt zijn voor distributie en/of transactie maar vooral wel voor de activiteiten informeren en communiceren. Denk hierbij met name aan de kanalen 'massamedia' en 'direct marketing'. In plaats van het hier gebruikte begrip 'kanaal' wordt dan vaak het begrip *media*, als drager van een boodschap, gebruikt.^[10] Wij doen dat hier niet omdat één kanaal zowel informeren en communiceren als distributie en transactie kan ondersteunen. De typering media is dan te beperkt., Wij zien het begrip kanaal breder en kiezen daarom voor die benaming. Bij de kanalen die ingezet worden voor informeren en/of communiceren kunnen onder andere de volgende aspecten waarover beslissingen moeten worden genomen aan bod komen:^[10]

In welke mate zijn de gewenste kanalen beschikbaar voor de organisatie?

- Welke mogelijkheden zijn er voor one-to-many versus one-to-one informeren en communiceren?
- In welke mate is het kanaal geschikt voor de boodschap (informeren) of de uitwisseling van informatie (communiceren)?
- Welke segmenten kunnen wel of niet bereikt worden via welke kanalen, denk hierbij ook aan internationaliseringvraagstukken?
- Wat zijn de output- en inputwaarden van de verschillende kanalen, dus wat kosten ze en wat leveren ze op?

A&A 6.4

Dit betreft is nadere uitwerking van budgetteringssystemen, methoden om budgetten te bepalen en vormen van budgetten en is grotendeels overgenomen en gebaseerd op 3^e druk van Marketingplanning, paragraaf 6.1.5.^[20]

Budgetteringssystemen

Een volgende vraag betreft de manier waarop de hoogte van een budget kan worden bepaald. Ten aanzien van de hoogte van het budget baseren we ons hier op het werk van Leeflang^[27] en Kotler,^[104] die verschillende methoden beschrijven voor het bepalen van de hoogte van een *reclamebudget*. Wij projecteren deze methoden op het bepalen van het *marketingbudget* (zie hierna). Allereerst gaan we in op de systematiek van het bepalen van een budget. Gebaseerd op Zoetmulder en Visser onderscheiden we de volgende *budgetteringssystemen*.^[121]

- *Incremental budgetting*, hierbij wordt het budget bepaald door de resultaten van de vorige periode en de verwachting voor de komende periode.
- *Priority incremental budgetting*, in dit geval wordt gevraagd aan de budgetverantwoordelijken welke activiteiten zij niet zouden uitvoeren indien het budget 10% wordt verlaagd en welke activiteiten zij extra zouden uitvoeren indien het budget 10% meer bedraagt.
- *Zerobased budgetting*, dit is het budget vanaf nul weer opbouwen en volledig te verantwoorden en dus niet uitgaan van de budgetten van de vorige periode.

Als de realisatie van de budgetten van de vorige periode het meest sturend zou zijn *zonder nadere analyse* dan kan de rare situatie ontstaan dat wanneer een budget niet geheel is gebruikt, door wat voor omstandigheden dan ook, de volgende keer het wel bestede (en dus lagere) bedrag als uitgangspunt wordt genomen voor het nieuwe budget. De meeste marketingfuncties zullen dat waarschijnlijk onwenselijk vinden. Deze methode leidt dus meestal tot het ongewenste gedrag om een budget in ieder geval op te maken om deze vermindering te voorkomen. Dit is ongewenst omdat blijkbaar die bestedingen niet nodig waren geweest en dus hoogstwaarschijnlijk ook niet bijdragen aan de realisatie van de doelstellingen van de onderneming. De systematiek 'dwingt' de marketingfunctie tot dit ongewenst gedrag.^[121] De reactie kan dan zijn: 'Jongens, het budget moet wel op, anders worden wel volgend jaar gekort, dus wie heeft er nog ideeën?' Zerobased budgetting, het elke keer vanaf de grond opbouwen, vinden we hier onwenselijk omdat deze methode geen gebruik maakt van de opgebouwde historie en de daaruit voortvloeiende leereffecten. Het lijkt dan alsof je elk jaar

opnieuw begint te werken. In de praktijk wordt uiteraard wel gebruik gemaakt van ervaringen van de voorafgaande jaren maar het nadeel is dat je het budget weer helemaal van het begin moet opbouwen. Het voordeel is dat het gevaar van automatisch en klakkeloos overnemen van het budget van vorig jaar wordt verminderd.

Methoden van budgetbepaling

Leeflang,^[27] en deels ook Kotler,^[104] onderscheiden de volgende *methoden van budgetbepaling*:

- De *naïeve methode*, hierbij wordt de hoogte van het budget niet afhankelijk gemaakt van geformuleerde doelstellingen. Voorbeelden zijn vuistregels als 10 procent van de omzet of 5 procent meer of minder dan het budget van vorig jaar. Onderzoek (overigens van jaren geleden^[122]) laat zien dat deze methode relatief veel voorkomt in de praktijk.
- De *concurrentiegeoriënteerde methode*, hier is vooral benchmarking met de concurrentie van belang. Het bedrijf loopt in de pas met de (belangrijkste) concurrentie. Ook hier is het budget niet afhankelijk van geformuleerde doelstellingen. Hiervoor is het noodzakelijk dat het bedrijf enig inzicht heeft in het budget van de concurrentie.
- De *analytische stimulus-responsmethode*, hierbij wordt het budget wel afhankelijk gesteld van de verwachte response. Hiervoor is het noodzakelijk dat er inzicht bestaat in de relatie tussen de activiteiten (de stimulus) en de resultaten daaruit (de respons).
- De *taakstellende methode*, deze gaat nog een stap verder dan de vorige methode. Eerst wordt de doelstelling geformuleerd, daarna welke activiteiten daarvoor nodig zijn en dan pas de uitgaven (Leeflang spreekt hier van kosten, wij gaan uit van uitgaven).
- De *anticyclische methode*, deze methode zorgt ervoor dat het budget toeneemt als de conjunctuur tegen zit en afneemt als de conjunctuur mee zit. Dit is vaak het tegenovergestelde van de naïeve insteek, die juist meeloopt met de conjunctuur.
- De *expertmethode*, deze methode is gebaseerd op het werken met expertsystemen.^[27]

In dit boek prefereren we *incremental budgettering*, desgewenst aangevuld met priority, boven zerobased budgettering. Juist het leren uit het verleden, wat een belangrijke insteek is van dit boek, komt veel beter tot zijn recht door het budget van vorig jaar in ogenschouw te nemen. Hiermee wordt niet bedoeld dat het budget van de vorige periode klakkeloos overgenomen moet worden, maar als basis van de evaluatie en terugkoppeling, dus het leren, moet dienen. Bij de zes methoden die Leeflang beschrijft hebben we een sterke voorkeur voor de combinatie van *analytische stimulus-respons methode* met de *taakstellende methode*. Hier zien we de resultaten of de doelstellingen, en welke activiteiten daarvoor nodig zijn, als belangrijkste onderbouwing en verantwoording van de hoogte van een budget voor een functioneel gebied.

Daarvoor zijn uitspraken vereist over de relatie tussen input, uitgaven, throughput, marketingactiviteiten, en output, de verwachte resultaten in de vorm van doelstellingen uit het tactisch marketingplan. Taakstellend zien we wel binnen grenzen omdat ook de afdeling financiën haar verantwoordelijkheid heeft, waardoor er niet altijd voldoende budget is voor *alle* gewenste doelstellingen. Deze moeten dus ook aangepast kunnen worden in het belang van de hele organisatie. Hierdoor beschouwen we de totstandkoming van het marketingbudget als een *interactief proces*. Dit proces is gebaseerd op de verwachte relatie tussen activiteiten (throughput) en de daarvoor benodigde uitgaven (input) aan de ene kant en doelstellingen (output) aan de andere kant, en dit alles binnen de financiële grenzen van de hele organisatie.

Bij de concurrentiegeoriënteerde methode dient inzicht te bestaan in de budgetten van de concurrentie. Het bepalen van budgetten van de concurrentie is geen gemakkelijke taak. Concurrenten zullen daar uiteraard geen informatie over verstrekken, zodat een bedrijf op andere manieren een beeld moet zien te vormen van het budget van zijn concurrenten. Het kan dat doen aan de hand van bepaalde zichtbare signalen die indicatief zijn voor het budget. Zo kan allereerst gekeken worden naar de communicatie-inspanningen van de concurrentie: Hoe vaak is ze met reclame te zien in de verschillende media? Daarnaast kunnen andere signalen indicatief zijn zoals de snelheid waarmee een concurrent reageert op een ontwikkeling in de markt, reacties van klanten over de benadering van concurrenten (agressief, aantal contactmomenten, prijsstelling, aanbod, enzovoort) en hoe vaak een concurrent wordt tegengekomen bij trajecten om prospects binnen te halen als klant. Al deze

signalen kunnen een globaal beeld vormen van het budget van een concurrent, zeker als ze worden vergeleken met de eigen activiteiten en het daarbij behorende budget. Als de eigen onderneming vergeleken met een concurrent ongeveer de helft aan activiteiten ontplooit en daarvoor een budget van € 500.000 gebruik, dan is het budget van die concurrent bij benadering € 1.000.000. Uiteraard blijft dat 'nattevingerwerk' maar door gebrek aan alternatieven is het volgens ons zeker de moeite waard. Als het bedrijf bewust is van deze onbetrouwbaarheid van deze methode en daar rekening mee houdt bij het trekken van conclusies en het nemen van beslissingen, is dat ook minder erg.

Soorten budgetten

Budgetten zijn er in verschillende soorten:^[121]

- *Vaste budgetten*, deze budgetten liggen vast voor de gehele budgetperiode, bijvoorbeeld de leasekosten van het wagenpark van de verkopers.
- *Flexibele budgetten*, deze budgetten zijn wel afhankelijk van de resultaten, bijvoorbeeld de bonus van de verkopers of de fulfilmentkosten van een DM-actie;
- *Onderhandelde statische budgetten*, deze budgetten zijn aan een maximum gebonden en komen tot stand na onderhandeling. Alleen in bijzondere gevallen is een verhoging van het budget bespreekbaar.

Vaak zijn marketingbudgetten onderhandelde statische budgetten.^[121] Zowel geheel vaste budgetten als geheel flexibele budgetten beschouwen we in dit boek als onwenselijk. Vaste budgetten suggereren dat de marketingfunctie de gehele budgetperiode kan overzien en op basis daarvan tot de juiste bepaling van de hoogte van het budget kan komen. Dat is niet snel het geval; ondanks alle aandacht voor de externe en interne analyse is de toekomst nooit 100% voorspelbaar. Ook geheel flexibele budgetten vinden we onwenselijk. Dit is misschien interessant voor de marketingfunctie maar financieel kan dat riskant zijn voor het bedrijf.

Onderhandelde statische budgetten

In dit boek geven we de voorkeur aan *onderhandelde statische budgetten*. Mocht blijken dat marketing meer budget nodig heeft dan kan ze met behulp van analytische stimulus-respons en taakstellende methode daarvoor een verzoek indienen bij de financiële functie. Daarna zullen onderhandelingen volgen, omdat ook de financiële functie haar belangen heeft die verder gaan dan alleen het belang van de marketingfunctie. We gaan hier ervan uit dat de financiële functie uiteindelijk de hoogte van het budget bepaalt, evenals de procedure hoe dat te doen. De marketingfunctie heeft dan meer de rol van vragende partij (naast de andere functies).

Goede afspraken tussen marketing en financiën op dit gebied lossen overigens nooit alle problemen op. Wat bijvoorbeeld te doen als aan het einde van een budgetperiode volkomen onverwachts een nieuwe concurrent zich agressief op de markt meldt? De marketingfunctie zou eigenlijk direct moeten reageren maar wat als haar budget zo goed als op is. De marketingfunctie direct maar meer middelen geven kan weer ongewenste financiële gevolgen hebben, bijvoorbeeld liquiditeitsproblemen. Als gevolg van de onvoorspelbaarheid van de ontwikkelingen in de externe omgeving zijn deze situaties nooit 100 procent te vermijden.

Een mogelijke oplossing zou kunnen zijn om kortere budgetperiodes te gebruiken, bijvoorbeeld een half jaar in plaats van één jaar.^[124] Dan kan er sneller met een schone lei worden begonnen. Aan de andere kant lijkt deze methode weer een stuk bewerklijker, omdat er twee keer per jaar een budget moet worden opgesteld (procedures, administratieve handelingen, enzovoort). Kortom, marketingbudgettering betreft een verplichte, bewerkelijke maar noodzakelijke samenwerking tussen twee heel verschillende functies met heel verschillende uitgangspunten en doelstellingen, die niet altijd tot volledige wederzijdse tevredenheid zal leiden.^[18, 120, 122-124]

A&A 6.5

Doelstellingen worden ook wel eens afgeleid van het bekende AIDA-model (AIDA staat voor Attention – Interest – Desire – Action).^[1, 10, 23] Dit model gaat uit van een aantal logisch op elkaar volgende fasen die uiteindelijk moeten leiden tot een aankoop. Action is te koppelen aan realiserende doelstellingen zoals verkoop en de Attention, Interest en Desire aan de ondersteunende en stimulerende doelstellingen zoals bekendheid (awareness). Nu zijn er twee nuanceringen te maken. Postma geeft aan dat het AIDA-model in de praktijk veelal niet verloopt in de aangegeven volgorde omdat het brein daar zijn eigen route in volgt en tot actie overgaat zonder dat de drie andere stappen zijn doorlopen.^[35] Ook Sharp schrijft 'Behaviour drives attitude'.^[19] Als wordt bedoeld dat deze drie stappen niet altijd bewust en rationeel worden doorlopen, dan delen we deze meningen. Echter, voorafgaand aan gedrag zijn de eerste drie stappen volgens ons altijd wel nodig maar dit kan ook onbewust in een fractie van een seconde plaatsvinden. Je ziet iets, bijvoorbeeld online of in een etalage, je valt ervoor en je koopt het. Als je het niet ziet en je hebt er geen gevoel bij (onbewust & emotioneel) dan kan je het ook niet kopen (zoals Sharp aangeeft: het merk moet wel mental available zijn wil het gekocht kunnen worden).^[19] We delen zeker de mening dat gedrag wel weer kan leiden tot aanpassingen in de eerste drie stappen van het model (dus de omgekeerde weg).

De tweede nuancering is dat Romaniuk en Sharp in hun definitie van mental availability expliciet de relatie leggen met koopsituatie.^[19] Dus als awareness zonder koopsituaties heel hoog is maar tijdens koopsituaties wordt het merk niet 'geactiveerd' en dus niet beschouwd als onderdeel van de consideration set, dan heeft een hoge awareness niet zoveel zin. Deze toevoeging (tijdens koopsituaties) beschouwen we als een zinvolle aanvulling. Om het verschil tussen awareness en mental availability te duiden gebruiken we de volgende metafoor: als een politieke partij het heel goed doet in de peilingen (geen koopsituatie) maar slecht scoort tijdens de dag van de verkiezingen (wel koopsituatie), dan is de awareness goed maar de mental availability niet. Het merk (de politieke partij) scoort goed in niet-koopsituaties maar in een koopsituatie (het stemhokje) wordt het merk niet 'geactiveerd' en dus niet als een te kiezen optie beschouwd, waardoor het niet gekozen kan worden.

A&A 6.6

Naast de verbijzonderingen van doelstellingen naar product(groep), doelgroep en activiteit worden in sommige marketingliteratuur^[4, 5, 17, 18, 27] doelstellingen ook verbijzonderd naar *marketinginstrumenten*, de 4 P's. Zo wordt voor de P van product de doelstelling 'kwaliteit', de mate waarin de eigenschappen van het product aansluiten bij de wensen en verlangens van de afnemers, genoemd. Voor de P van prijs 'winstmaximalisatie' en 'prijsbeleving', voor de P van plaats 'verkrijgbaarheid' en voor de P van promotie onder andere 'bekendheid'. De vraag die we hier willen stellen is gerelateerd aan de *noodzaak* om voor de afzonderlijke instrumenten doelstellingen te formuleren. Onze ervaring is dat dit in de praktijk lang niet altijd gebeurt. Theoretisch geredeneerd is het ook de vraag of de hier geformuleerde instrumentdoelstellingen als doelstellingen moeten worden gezien, of als middelen, of als oorzaken waarom marketingdoelstellingen wel of niet worden gerealiseerd of als tussenresultaten naar een eindresultaat.

Als de afzet tegenvalt kan dat liggen aan de tegenvallende kwaliteit van het product, de verkeerde prijsbeleving, onvoldoende verkrijgbaarheid (out-of-stock) of onbekendheid met het product of merk. Maar is kwaliteit dan een doelstelling op zich of een middel om voldoende omzet te genereren? In dit boek gaan wij uit van het laatste wat overigens niet uitsluit om daar een tussentijdse doelstelling voor te formuleren. Zie het als een doelstelling voor een tijd op de marathon. Dat kan een einddoelstelling zijn en dan kan de tussentijd voor halverwege het traject als tussentijdse doelstelling worden gezien. Omdat wij hier de 4 P's niet gebruiken kiezen we hier ook niet voor doelstelling per P maar wij gebruiken, gebaseerd op Romaniuk en Sharp,^[19] mental availability en physical availability als twee tussentijdse doelstellingen die noodzakelijk zijn om verkopen, de einddoelstelling, te realiseren

A&A 6.7

Dit betreft is nadere uitwerking van de verschillende ordeningsprincipes van marketingactiviteiten en is grotendeels overgenomen en gebaseerd op 3^e druk van Marketingplanning, paragraaf 6.2.4.^[20]

Hoewel verschillende marketingboeken *activiteiten* voornamelijk koppelen aan beslissingen op het gebied van marketinginstrumenten zijn er ook auteurs die expliciet *activiteiten* benoemen en onderscheiden zoals in dit boek. Postma^[35] spreekt niet van activiteiten maar van fasen in marktwerking en onderscheidt daarbij werven, verkopen en behouden. Hier is onder andere het onderscheid tussen bestaande klanten (behouden) en nieuwe klanten (werven) zichtbaar. Hoekstra^[51] maakt een soortgelijk onderscheid in acquisitie (nieuwe klanten) en retentie (bestaande klanten). Dingena, Santema en Van Dishoeck^[17] benoemen eerst *Hoofd Aandachts Punten* (HAP's) en vertalen deze naar uitvoeringsactiviteiten, waarbij het concreet maken een belangrijk argument is. Santema en Van de Rijt^[94] gaan uit van *uitdagingen*, voortkomend uit de confrontatiematrix van de SWOT-analyse, die worden vertaald naar een project dat bestaat uit een aantal concrete activiteiten.

We gaan nu in op een aantal *ordeningsprincipes*, die weer behulpzaam kunnen zijn bij het maken van de juiste keuzes van activiteiten, hier vertaald naar events, en bijbehorende activiteiten in het tactische en operationele marketingplan. We gaan hier uit van de volgende ordeningen:^[18]

Marketing en verkoop- versus niet-marketing- en verkoopactiviteiten

Een scherpe scheidslijn tussen deze twee type activiteiten is in de praktijk vaak lastig en in essentie ook niet zo heel relevant. Zie ook het in het boek behandelde voorbeeld van twee niet-commerciële medewerkers van een installatiebedrijf die succesvol marketingactiviteiten uitvoerden. Het gaat erom dat een activiteit goed wordt uitgevoerd. De reden dat we dit ordeningsprincipe hier noemen, is omdat het in de praktijk wel wenselijk is alle activiteiten in een bedrijf *eenduidig* te verdelen over alle functies, zodat alles goed gebeurt zodat het de doelstellingen van het bedrijf optimaal ondersteunt. Daarom moet deze ordening in onze ogen zeker een punt van discussie zijn in de bespreking(en) over de afstemming van de tactische en operationele plannen van de verschillende functies. Maak dus duidelijke afspraken maken over wie wat doet. Denk aan activiteiten als service, betalen en distributie, zijn dat nu wel of geen marketingactiviteiten? Zolang het maar duidelijk is wie ze wanneer uitvoert, dan is dat, zoals gezegd, op zich geen probleem.

Op klanten versus op niet-klanten gerichte activiteiten

Alleen de aftersalesactiviteiten horen specifiek bij klanten. Alle andere activiteiten kunnen zowel op niet-klanten als klanten betrekking hebben. Voor bedrijven is het van belang de verdeling tussen activiteiten gericht op klanten en niet-klanten in ogenschouw te nemen. Deze is mede afhankelijk van de gekozen strategische richting. Als gekozen is voor groei via marktontwikkeling of diversificatie (dus nieuwe markten), dan zou het niet consistent zijn als er geen activiteiten werden ontplooid voor nieuwe klanten. Te veel aandacht voor nieuwe klanten is ook niet altijd goed, omdat dat ten koste kan gaan van de aandacht voor bestaande klanten. Het heeft niet zo veel zin om nieuwe klanten aan te trekken als tegelijkertijd bestaande klanten overstappen naar de concurrent. Deze ordening moet dus meegenomen worden bij de vaststelling van de geplande activiteiten op tactisch en operationeel niveau. Zoals eerder gezegd, Sharp^[19] geeft aan dat geen aandacht geven aan nieuwe klanten voor bedrijven normalerwijs geen optie is omdat er altijd klanten zijn die vertrekken. Een gezonde balans tussen beide activiteiten is daarom wenselijk.

Reguliere versus niet-reguliere activiteiten

Reguliere marketingactiviteiten zijn activiteiten die in principe elke dag terugkomen. Niet-reguliere activiteiten zijn de bijzondere activiteiten die niet dagelijks plaatsvinden. Een aantal voorbeelden van niet-reguliere events zijn het uitvoeren van een sales promotion, het uitvoeren van een DM-actie en het organiseren van een workshop voor goede relaties. Voorbeelden van reguliere events zijn de afhandeling van binnenkomend telefoonverkeer door de verkopers binnendienst en het bezoeken van de bestaande klanten, accounts, door de accountmanagers, waarbij we ervan uitgaan dat dit dagelijks gebeurt. Deze ordening is van belang om te voorkomen dat één van beide type activiteiten

ondersneeuwt. Als er alleen reguliere activiteiten plaatsvinden dan vindt er nooit iets verrassends of afwijkends plaats, wat bestaande afnemers als een sleur kunnen ervaren en nieuwe afnemers niet uitnodigt om zaken te doen. Als er alleen maar niet-reguliere activiteiten worden ontplooid en de telefoon bijvoorbeeld nooit wordt opgenomen, een reguliere activiteit, dan kan dat ook averechts werken bij, vooral de bestaande, klanten. Een gezonde balans is van groot belang en daarom moet ook deze ordening terugkomen bij de vaststelling van de geplande activiteiten.

Anticiperende versus niet-anticiperende activiteiten

Anticiperende activiteiten zijn activiteiten die plaatsvinden nadat een klant al een 'zet heeft gedaan'. Als een klant een brochure aanvraagt, dan is het op verzoek opsturen daarvan een anticiperende activiteit. Een niet-anticiperende activiteit vindt plaats op initiatief van het bedrijf zelf. Een voorbeeld is een bedrijf dat klanten belt of mailt omdat het een nieuw product op de markt brengt. Ook hier geldt dat een gezonde balans tussen beide activiteiten wenselijk is. Als een bedrijf alleen maar anticipeert, kan het rustig worden als klanten niets van zich laten horen. Reageert een bedrijf alleen maar op eigen initiatief, dan kan dat 'hongerig' en 'hebberig', en daarmee niet-klantgericht, dus negatief, overkomen. Verder, en dat is nog belangrijker, kan dit ten koste gaan van de anticiperende activiteiten die ook moeten plaatsvinden. Advies is om eerst een inschatting te maken van hoeveel tijd en middelen nodig zijn om te voldoen aan alle vragen, wensen en behoeften geïnitieerd door afnemers (anticiperend). De tijd en middelen die overblijven kunnen gericht ingezet worden voor activiteiten op eigen initiatief. De verdeling hangt ook af van de gekozen richting op strategisch niveau: als er gekozen is voor marktontwikkeling en/of diversificatie dan zullen er zeker ook voldoende niet-anticiperende activiteiten ontplooid moeten worden om aanwas van nieuwe klanten te realiseren.

Het in hoofdstuk 5 geïntroduceerde *Event Driven Marketing*^[107, 108] is een interessant concept in de ordening van anticiperend versus niet-anticiperende activiteiten. Op basis van een event, die plaatsvindt bij de klant, kan worden afgeleid dat de klant ergens behoefte aan heeft. Bijvoorbeeld, hij klikt op de site van een virtuele boekenwinkel op een aantal tuinboeken. Op basis daarvan onderneemt de boekwinkel gericht actie: de volgende keer dat de klant inlogt en zich bekendmaakt krijgt hij gericht een aanbieding voor het nieuwste tuinboek dat is verschenen (waarbij we de noodzakelijke vraag over opt-in voor het gemak hier achterwege laten^[34]). De vraag is of de betreffende event nu een activiteit van de klant is waarop logischerwijs een reactie van de boekenwinkel volgt of dat het gaat om een reactie op eigen initiatief omdat de klant nergens om vraagt? De reactie is niet helemaal op eigen initiatief omdat er wel een activiteit van de klant aan vooraf is gegaan, maar ook niet helemaal anticiperend omdat de klant niet heeft gevraagd om een aanbieding voor het nieuwste tuinboek. Er kunnen ook andere redenen zijn waarom een klant heeft geklikt op de tuinboeken dan dat hij zelf erg van tuinieren houdt, bijvoorbeeld dat hij op zoek was naar een kado voor zijn vriendin, vrouw of moeder die wel heel erg van tuinieren houdt.

Direct klantgerelateerde versus niet-direct klantgerelateerde activiteiten

Direct klantgerelateerde activiteiten betreffen die activiteiten waarbij de klant direct betrokken is. In essentie zijn dat alle activiteiten met uitzondering van *voorbereiden*, bijvoorbeeld met behulp van een klantenanalyse maken van een prospectlijst, en *afhandelen*, bijvoorbeeld het invoeren van gemaakte afspraken met een klant in het CRM-systeem. Deze twee, voorbereiden en afhandelen, vormen dan de niet-direct klantgerelateerde activiteiten. Dit onderscheid is van belang om te voorkomen dat werknemers in de marketingfunctie onevenredig veel tijd aan één van beide activiteiten besteden. Wanneer ze alleen maar voorbereiden en afhandelen en nauwelijks tot geen directe klantcontacten onderhouden, zal dat vaak weinig bijdragen aan de omzet van het bedrijf. Andersom zal het weinig tot niets voorbereiden en afhandelen op korte termijn ongetwijfeld leiden tot omzet maar op lange termijn niet. Gebrekkig afhandelen zal tot een administratieve chaos leiden. Gebrekkig voorbereiden leidt ertoe dat er steeds meer inspanning gedaan moet worden om een zelfde resultaat te halen, bijvoorbeeld meer klanten bezoeken om een bepaalde omzet te halen. Wederom geldt dat een gezonde balans tussen beide soorten activiteiten van groot belang is. Daarom moet ook deze ordening terugkomen bij de vaststelling van de geplande activiteiten. Deze ordening, die ook ruimte

biedt voor niet-direct klantgerelateerde activiteiten, is ook één van de redenen om niet te kiezen voor de 4 Ps' maar expliciet activiteiten te onderscheiden (als onderdeel van het DAKMAD-model)

Ondersteunende en stimulerende versus realiserende activiteiten

Het is al een aantal keren ter sprake gekomen, het onderscheid tussen *ondersteunend* en -*stimulerend* versus *realiserende* activiteiten. Balans hiertussen is van essentieel belang. Te weinig aandacht voor ondersteunen en stimuleren zal op korte termijn wellicht wel voldoende verkopen kunnen opleveren maar op lange termijn niet, vanwege het verminderen van mental- en physical availability. Aan de andere kant, te veel aandacht voor ondersteunen en stimuleren, dus goede mental en physical availability, is op lange termijn gunstig, maar de vraag is of de korte termijn wordt 'overleefd' vanwege te weinig aandacht voor realiserende activiteiten, het genereren van voldoende koopsituaties waarmee de investeringen in mental en physical availability terugverdiend kunnen worden. Binnen de ondersteunende en stimulerende activiteiten kan een tweedeling worden gemaakt tussen activiteiten die mental availability ondersteunen en activiteiten die physical availability ondersteunen.^[19]

Een metafoor om het onderscheid aan te geven tussen ondersteunen en stimuleren (marketing) aan de ene kant en realiseren (verkoop) aan de andere kant is een moestuin. Aan de ene kant wil de gebruiker van een moestuin op korte termijn oogsten. Dit zien we als concrete resultaten op korte termijn en associëren we met verkoop. Als de gebruiker alleen maar zaait om zo snel mogelijk te oogsten, dan zal dat op korte termijn geen probleem opleveren maar aannemelijk is dat op lange termijn het oogsten steeds minder worden. Als de gebruiker echter ook af en toe de grond bewerkt en verrijkt, wellicht wat rust gunt door niet direct weer te zaaien, dan gaat dat wellicht ten koste van de oogst op korte termijn maar het zorgt er wel voor dat ook op lange termijn nog mooie oogsten zijn binnen te halen. Dit bewerken en de grond verrijken zien we als ondersteunen en stimuleren wat op korte termijn niet direct leidt tot zichtbare resultaten maar wel zorgt voor goede resultaten op de meer langere termijn. Dit associëren we met marketing. Net als met elk ander ordeningsprincipe geldt ook hier dat balans tussen beide insteken het toverwoord is om zowel op korte als lange termijn goede resultaten (oogsten) te realiseren. Te veel aandacht voor één van de twee levert voor óf de lange termijn óf de korte termijn problemen op. Voor de meer kortetermijnfocus van verkoop en de langere termijnfocus van marketing is dat niet anders.

Direct en/of herkenbaar responderen of niet direct en/of herkenbaar responderen

Deze ordening staat uitgewerkt in het boek, paragraaf 6.2.3

Eerste fase, tweede fase of derde fase marketingactiviteiten

Deze ordening is met name van belang voor bedrijven die op strategisch niveau hebben gekozen voor één van de drie fasen van marketing. Bij het kiezen van een hogere fase kunnen activiteiten die horen bij een lagere fase daar wel deel van uitmaken. Dus een organisatie die kiest voor derde fase marketing, kan ook opteren voor eerste en tweede fase marketingactiviteiten. Andersom is niet mogelijk, een bedrijf dat bewust kiest voor eerste fase marketing, zou dan geen tweede en/of derde fase marketingactiviteiten dienen te ontplooiën. Dat is dan immers niet consistent met de eerder genomen strategische keuze. Ter illustratie gebruiken we het eerder genoemde voorbeeld van het uitzendbureau. Een typisch eerste fase activiteit is reclame maken via de traditionele (massa)media zoals dagbladen en huis-aan-huisbladen. Tweede fase marketingactiviteiten zijn de mogelijkheden om via sms of e-mail geïnformeerd te worden. Derde fase marketingactiviteiten zijn niet genoemd in het voorbeeld omdat het uitzendbureau op strategisch niveau heeft gekozen voor 'slechts' tweede fase marketing. Mogelijke invullingen van derde fase marketingactiviteiten, indien het uitzendbureau wel zou hebben geopteerd voor derde fase marketing, variëren van het ondersteunen van goede doelen tot meer specifiek projecten leer/werktrajecten om kansarme jongeren ervaring te laten opdoen en ze zo in de toekomst meer kans te geven op betaald werk.^[1, 2]

Als een organisatie heeft gekozen voor marketing 3.0 zal ze op tactisch en operationeel niveau concrete events moeten kiezen die bijdragen aan de people- en planetgerelateerde maar bij voorkeur ook profitgerelateerde doelstellingen. Om succesvol te zijn moet zowel de physical als de mental

availability een bepaald niveau hebben. Voor de mental availability gaat dat door het communiceren van relevante boodschappen die via het merkassociatienetwerk en de positionering van het merk ten opzichte van andere merken, bij dienen te dragen aan de mental availability (zie ook Keller^[43] die onder andere het begrip '*mentale kaart*' gebruikt. Een kaart waar allerlei kern-merkassociaties aan een merk zijn gekoppeld. Wij zien zo'n mentale kaart als vergelijkbaar als een merkassociatienetwerk). Daarbij komen vragen bovendien als 'moeten we een negatieve insteek kiezen (angst, schuldgevoel, worst-case scenario als we niets doen) of juist een positieve insteek (optimisme, een mooiere wereld voor nog vele generaties), in welke mate betrek je de klant bij zo'n event en maak je concreet en transparant wat er gebeurt dankzij het event (zie ook het voorbeeld in paragraaf 6.1.3 van co-creatie op dit gebied van de Caja Navarra Bank in Spanje) en als laatste: hoe bescheiden moet je zijn (met het risico dat niemand weet dat het bedrijf marketing 3.0 toepast) of moet je het juist 'van de daken schreeuwen' (met het risico dat het niet geloofwaardig kan overkomen en het als verkooptruc kan worden beschouwd).^[2, 5, 124, 125]

A&A 6.8

Gebaseerd op onze eigen ervaring en op^[61] zal een bedrijf volgens ons moeten voldoen aan een aantal voorwaarden om een creatief proces goed georganiseerd te krijgen. Een eerste voorwaarde is dat het proces bewust wordt georganiseerd. Welke personen doen mee? Welke rollen heeft iedereen? Welke werkwijze wordt toegepast? Wat is de vervolgpprocedure? Daarnaast is een inspirerende omgeving van belang. Dit is vaak een omgeving buiten het eigen bedrijf, zodat de deelnemers niet voortdurend 'lastig worden gevallen' met dagelijkse zaken zoals een telefoontje plegen, mail checken, een handtekening zetten, enzovoort. Ook belangrijk zijn de juiste faciliteiten zoals papier, pennen, flip-over, smartphones, tablets, laptops, enzovoort. In het proces zelf is van essentieel belang dat er niet direct wordt geoordeeld over ideeën die worden gegenereerd.

De kritische fase is pas achteraf. In de praktijk is dit vaak de rem op creatieve processen (er is altijd wel iemand die direct reageert met 'leuk bedacht maar dat kan niet want...'). Zogenaamde domme vragen bestaan ook niet (waarom doen we marketing eigenlijk op deze manier?). Ook is het noodzakelijk dat iedereen vrijuit kan spreken. Dit betekent dat er een veilig gevoel en onderling vertrouwen moet zijn en dat alles binnenskamers blijft. Als laatste is het belangrijk dat vooraf duidelijk is dat rangen en standen niet gelden tijdens deze sessies. Het belang van een opmerking tijdens deze sessies wordt niet bepaald door de functie of status van de persoon. In bedrijven waar discussies verschillen afhankelijk van of de baas er wel of niet bij is, wekken in ieder geval de indruk dat vrijuit kunnen spreken geen gemeengoed is. Het succesvol laten zijn van creatieve processen wordt dan al een stuk moeilijker.^[61, 126-129]

Ook het model van Edward de Bono kan hier worden genoemd.^[61, 128] Dit model gaat uit van zes denkhoeden, elk met een andere kleur. Elke kleur symboliseert bepaalde aspecten. De methode van De Bono kan bijvoorbeeld worden gebruikt om tijdens bijeenkomsten snel en grondig onderwerpen te verkennen, met ruimte voor creativiteit, zonder daarbij steeds te vervallen in oud, repeterend en bekend gedrag. De deelnemers moeten zich gedragen *consistent* met de kleur van de denkbeeldige hoed die ze dragen. De zes kleuren met de bijbehorende aspecten, door ons als volgt samengevat, zijn:^[61, 128]

- *Wit*, dit staat voor informatie, objectieve feiten en cijfers en vragen hoe we aan die informatie kunnen komen.
- *Rood*, dit staat voor emotie, intuïtie, gevoel via spontaan reageren, meningen en vermoedens.
- *Geel*, dit staat voor voordelen en haalbaarheid, de positieve kanten van de zaak en oproepen tot actie.
- *Zwart*, dit staat voor risico's en problemen, kritisch en beoordelend, meer de negatieve kant van de zaak.
- *Groen*, dit staat voor veranderingen, alternatieven, ideeën en varianten (in deze kleur zit voornamelijk het creatieve denkproces).

- *Blauw*, dit staat voor organisatie van het denkproces, leiding, discipline en focus, samenvattingen, conclusies en afspraken.

Door tijdens bijeenkomsten deelnemers allemaal gelijke of verschillende hoeden te laten dragen wordt een 'probleem' of van één kant of van alle kanten belicht en worden de discussies door de zichtbare kleuren zuiver gehouden. Zo kan een bedrijf optimaal gebruik maken van creativiteit door de groene kleur te gebruiken. Een deels vergelijkbare aanpak is terug te vinden in het werk van Caluwé en Vermaak.^[130] zij gebruiken de volgende kleuren met daarbij de volgende betekenissen (door ons kort als volgt geïnterpreteerd). We merken hierbij op dat het werk van Caluwé en Vermaak vooral *veranderingsprocessen* in een organisatie als invalshoek kent.

- *Geel*, gebaseerd op macht, zowel formeel als informeel. Ook belangen, onderhandelingen en conflicten zijn hier herkenbaar
- *Blauw*, gebaseerd op rationeel en logisch denken, eerst denken dan doen, gebruik van plannings, tools, stappenplannen, enzovoort horen hier ook bij.
- *Rood*, gebaseerd op de factor mens (HRM), hoe houd je mensen betrokken, draagvlak, gedragsveranderingen, enzovoort zijn elementen die hier bij horen
- *Groen*, gebaseerd op het leren, leren door het te doen, reflecteren, terugkoppelen van ervaringen, enzovoort horen bij deze benadering
- *Wit*, gebaseerd op zelforganisatie waarbij systemen vanzelf hun dynamisch evenwicht vinden, mensen en systemen veranderen vanzelf en beïnvloeding van buiten wordt slechts beperkt mogelijk geacht.

A&A 6.9

Om daadwerkelijk verschillenanalyses (zie hoofdstuk 3) te maken is het noodzakelijk om bepaalde informatie te hebben. Allereerst is dit informatie over doelstellingen, zoals die vaak is verwoord in de operationele plannen. Informatie over de resultaten lijkt er ook altijd wel te zijn maar dat is deels schijn. Stel, we hebben een DM-actie gehouden voor 1.000 klanten, met een doelstelling van 10% response. De werkelijke response bedraagt echter 5% (50 klanten). De informatie over de werkelijke response, en zelfs welke klanten dat zijn, is dan wel bekend. Vaak is niet duidelijk wie die 95% is die geen response laat zien. Weten wie deze klanten zijn en welke kenmerken ze hebben kan van belang zijn in de evaluatie, omdat er misschien een verkeerde selectie is gemaakt (verkeerde klantprofielen). Omdat niet alle bedrijven vastleggen aan wie ze, via welk kanaal, welk aanbod doen, kunnen ze deze evaluatie dus niet uitvoeren. Vanuit dit perspectief is het dus aan te raden, zeker bij gerichte DM-acties, om vast te leggen aan welke klanten wanneer via welk kanaal welk aanbod is gedaan, zodat naast de positieve response ook de negatieve response kan worden geanalyseerd. De huidige stand van zaken op het gebied van ict-systemen, databases en analysesoftware maakt dat dit soort analyses relatief gemakkelijk zijn. We praten over een tijdbestek van 'slechts' enkele minuten om de resultaten van dit soort analyses op het scherm of op papier te krijgen. Het vergt in de praktijk echter wel de discipline, en vooral de wil, om dit soort gegevens vast te leggen.^[32, 35, 131] Wel kan genoemd worden dat in een volledige online setting dit vaak een stuk eenvoudiger, als alles goed is voorbereid en ingesteld, is te realiseren.

A&A 6.10

Belangrijk is om het *klantprofiel* van de verwachte en werkelijke klanten, in dit voorbeeld bezoekers die zich laten inschrijven voor tijdelijk werk, helder te krijgen. Een klantprofiel is een beschrijving met behulp van een aantal selectiecriteria. In dit voorbeeld is het geplande profiel: personen, met een leeftijd tussen 16 en 23 (dit kan beter weergegeven worden door geboortedata te noemen), woonachtig in de regio Noord (dit is te begrenzen met postcodes) en nog schoolgaand, totale doelgroep: 38.500. Interessant is de analyse welke bezoekers nu daadwerkelijk zijn gekomen en, nog belangrijker, welke bezoekers zich hebben laten inschrijven. Nu is in dit voorbeeld de kans klein dat de werkelijke doelgroep sterk afwijkt omdat

dit gecheckt wordt en waarschijnlijk niet tot inschrijving wordt overgegaan als iemand bijvoorbeeld niet in de regio Noord woont. Mocht echter blijken dat er veel bezoekers zijn gekomen van ouder dan 23 jaar dan kan dat weer aanleiding zijn om te kijken hoe dat is gekomen (zijn de leeftijdsgrenzen wel goed gecommuniceerd naar de doelgroep?). Ook kunnen klantprofielen helpen om een beter beeld te krijgen van de werkelijke klanten. Zijn er selectiecriteria die significant meer aanwezig zijn dan andere criteria (bijvoorbeeld veel scholieren uit de steden en heel weinig uit de kleinere dorpen, veel scholieren van 18 jaar en ouder en heel weinig van tussen 16 en 18 jaar)? Dit soort analyses kunnen helpen om een volgende keer nog scherper selectiecriteria vast te stellen, waarmee nog gericht en efficiënter de juiste doelgroep kan worden benaderd (minder personen benaderen en toch een beter resultaat halen).^[32, 35, 131]

Noten

1. Hummel, R., m.m.v. G.J. van Dam, 2011, Kern van Marketing, Noordhoff Uitgevers, Groningen/Houten.
2. Kotler, P., H. Kartajaya en I. Setiawan, 2010, Marketing 3.0, vind de klik met je klant, Academic Service (vertaald uit Marketing 3.0, From Products to Customers to the Human Spirit, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey (USA)).
3. Voorn, R. en J. Dijkgraaf, 2015, Voodoo marketing, de geheime trucs om consumenten te verleiden, Adfo Books Amsterdam.
4. Frambach, R.T. en E.J. Nijssen, 2005, 2009, 2013, Marketingstrategie, de theorie in praktijk gebracht: hoe effectief kiezen voor superieure klantwaarde?, 3e druk, Stenfert Kroese Groningen, Marketingstrategie, praktische handreikingen voor een effectief en onderbouwd strategisch marketingplan, 4e druk, Noordhoff Uitgevers, Marketingstrategie, praktische handreikingen voor een effectief strategisch marketingplan, 5e druk, Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten.
5. Alsem, K.J., 2001, 2005, 2009, 2013, Strategische marketingplanning, theorie, technieken, toepassingen, 3e en 4e druk, Stenfert Kroese Groningen, 5e en 6e druk, Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten.
6. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. en J. Lampel, 1999, Op strategie-safari, een rondleiding door de wildernis van strategisch management, Scriptum Management (vertaald uit Strategy Safari, A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management, New York, Free Press).
7. Christensen, C.R., Andrews, K.R., Bower, J.L., Hamermesh, G. en M.E. Porter, 1982, Business Policy: Text and cases, Fifth edition, Homewood, Irwin (IL.).
8. Mandour, Y., Bekkers, M. en P. Waalewijn, 2005, Een praktische kijk op Marketing- en strategiemodellen, Academic Service.
9. Engelen, B. den, 2002, De medewerker als merkbouwer, vier visies op internal branding, Tijdschrift voor Marketing, oktober 2002.
10. Floor, J.M.G., W.F. van Raaij en M. Bouwman, 2015, Marketingcommunicatiestrategie, 7e druk, Noordhoff Uitgevers, Groningen/Houten.
11. Rustenburg, G., e.a., 2007, Strategische en operationele marketingplanning, Kernstof-B, 4e druk, Wolters Noordhoff Groningen.
12. NIMA, 2004, Marketing Lexicon, begrippen en omschrijvingen, 4e druk, Wolters Noordhoff.
13. Hamel, G. en C.K. Prahalad, 1995, Strijd om de toekomst, 2e druk, Scriptum Management (vertaald uit Competing for the future, 1994, published by arrangement with Harvard Business School Press).
14. Rustenburg, Gb. en E. van Eunen en K. Leliveld, 2001, Marktonderzoek voor marketingbeslissingen, Wolters Noordhoff, Groningen.
15. Wissema, J.G., 2001, De kunst van het strategisch ondernemerschap, 6e druk, Stenfert Kroese, Groningen.
16. Johnson, G. en K. Scholes, Exploring Corporate Strategy, 5e druk, Prentice Hall Europe.
17. Santema, S.C., Dingena, M. en N. van Dishoeck, 1997, Succesvolle marketingplannen, denken, kiezen, doen, F&G Publishing.
18. Hummel, R, 2013, Marketing en accountability, 2e druk, Academic Service en Hummel, R, 2007, Marketing en accountability, 1e druk, Academic Service.
19. Sharp, B., 2010, How brands grow, what marketers don't know, Oxford University Press, Australia & New Zealand en Romaniuk, J. en B. Sharp, 2015, How brands grow, part 2, Oxford University Press, Australia & New Zealand,
20. Hummel, R., 2004, 2008 en 2012, Marketingplanning 1e druk, 2e druk en 3e druk, alledrie uitgegeven bij Academic Service.
21. Berenschot, 2002, Het strategieboek, uitgeverij Nieuwezijds.
22. Vries jr., W. de en A. Goud, 2003, Strategische dienstverlening, 20 modellen ter ondersteuning, Stenfert Kroese.

23. Vries jr., W. de, E. Lancée, P.J.C. van Helsdingen en T. Borchert, 2015, Dienstenmarketingmanagement, offline & online, 6e druk, Noordhoff Uitgevers, Groningen/Houten en Vries jr., W. de en P.J.C. van Helsdingen, 2005, Dienstenmarketing Management, 4e druk, Wolters-Noordhoff Groningen/Houten.
24. Johnson, G. en K. Scholes, 2002, Exploring Corporate Strategy, 6th edition, Financial Times/Prentice Hall, an imprint of Prentice Hall.
25. Fleisher, G.S. en B.E. Bensoussan, 2003, Strategic and Competitive Analysis, Methods and Techniques for Analysing Business Competition, International edition, Prentice Hall/Pearson Education International.
26. Tuincentra krabbelen op door zacht weer, 6 maart 2014, Vogels, P., 2015, Halvering van aantal tankstations aanstaande, 11 juli 2015, Minder cd's, minder downloads, 15 april 2015, Leegloop dreigt voor veel peuterspeelzalen, 19 augustus 2015 en Bromfiets uit de gratie bij jongeren, 23 juli 2015, alle artikelen zijn afkomstig uit het Dagblad van het Noorden.
27. Leeflang, P.S.H., 1994, Probleemgebied marketing: analyse van de omgeving (band I) en de marktinstrumenten (band II), 3e geheel herziene druk, Stenfert Kroese.
28. Walker jr, O.C., J.W. Mullins en J.C. Larréché, 2008, Marketing Strategy, A Decision-Focused Approach, international edition, sixth edition, McGraw-Hill Education.
29. Porter, M.E., 1980, Concurrentiestrategieën, Veen, Utrecht (vertaald uit Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors, 1980, New York: The Free Press).
30. Porter, M.E., 1985, Concurrentievoordeel, 1985, Veen, Utrecht (vertaald uit Competitive advantage, Creating and Sustaining Superior Performance, 1985, The Free Press, New York).
31. Koopmans, A.J. en G.A.W. van der Zaal, Marketingtheorie in de praktijk, marketing-tools kritisch bekeken, Kluwer Bedrijfswetenschappen.
32. Hummel, R., 2002, 2006, Marketing met ICT, 5e en 6e druk, Academic Service.
33. Bronner, F., Lint, A. van der en D. Verhue, 2002, Greep op de consument, segmentatie weer volop in de aandacht, Tijdschrift voor Marketing, oktober 2002.
34. Visser, M. en B. Sikkenga (redactie), 2015, Basisboek Online Marketing, 2e druk, Noordhoff Uitgevers, Groningen/Houten
35. Postma, P., 1999, Handboek interactieve marketing, database marketing in de praktijk, uitgeverij Business Contact, Amsterdam/Antwerpen, Postma, P, 2009, Het breinboek voor managers, wat je moet weten van denken en gedrag, Uitgeverij Business Contact, Amsterdam/Antwerpen en Postma, P, 2013, Anatomie van de Verleiding, Neuromarketing succesvol toegepast, Adfo Groep
36. Groen, I. en Boschma, J., 2006, Generatie Einstein, Pearson Prentice Hall NL.
37. Bosveld, K, 2007, Marc Zeelenberg: 'Tevredenheid voorspelt gedrag niet', Tijdschrift voor Marketing, Februari, 2007.
38. Stegeman, K. (tekst) en M. van Schaik (beeld), 2007, 'Raadselachtige advertenties werken niet', Tijdschrift voor Marketing, Februari, 2007.
39. Remarque, D.(tekst) en E. Lang (beeld), 2007, de bewuste, betrouwbare, rationele consument bestaat niet, Tijdschrift voor Marketing, Juli/Augustus, 2007.
40. Helsdingen, J. van, 2004, Interview met Susanne Piët, Murw gebeukte consument slaat onbarmhartig terug, AdfoDirect, Oktober 2004.
41. Groot, A, de, Burgman, P. (tekst) en L. van Wely (beeld), 2006, Weten wat mensen tegenhoudt, AdfoResult, september 2006 (gebaseerd op het boek 'Help, de klant verzuipt' van de Groot en Burgman, uitgegeven bij Kluwer, in de serie Marketing Watch).
42. Bosveld, K., 2007, Ap Dijksterhuis: 'Je moet consumenten niet veel keuzes geven', Tijdschrift voor Marketing, april 2007.
43. Keller, K. L., 2010 (Nederlandse bewerking R. Heijenga en E. Schoppen), Strategisch merkenmanagement, merkmeerwaarde opbouwen, beheren en meten, 3e editie, Pearson Education Benelux
44. Bloemers, W. en E. Hagedoorn, 1997, Beslissen, uit de serie Management, gedrag en organisatie, De Tijdstoom, Utrecht.
45. NIMA, 2003, voorbeeldexamen NIMA C1 nieuwe stijl van juni 2003 en de daarbij behorende vragen en antwoorden.
46. NIMA, 2004, NIMA-C1 examen, 2 november 2004.
47. Peelen, E., 2003, Customer Relationship Management, Pearson Education Benelux.
48. Rustenburg, Gb, Hoften, R. van en A.J. Steenbeek, 2002, 2008, Sales management, 2e druk, Wolters-Noordhoff, Groningen, 3e druk, Noordhoff uitgevers, Groningen/Houten.
49. Dikken, I., H.A.M. Liesker en W. van der Ster, 2002, Marketing en detailhandel, 6e geheel herziene druk, Wolters Noordhoff Groningen.
50. Huizingh, E., 2001, Webwinkelen, of toch maar niet?, Tijdschrift voor Marketing, januari 2001.
51. Hoekstra, J.C., 2003, Direct Marketing, 3e gewijzigde druk, Stenfert Kroese Groningen.
52. Huizingh. E.K.R., e.a., 2003, Brugboek Marketing, Academic Service.
53. NIMA-B, NIMA-B1 examen, 21 juni 2011.

54. Ulwick, A.W., 2002, Van klanteninput naar innovatie, Marketingwise, nummer 1, 2002 (vertaald uit Turn Customer Input into Innovation, Harvard Business Review, january 2002, p. 91-97); we verwijzen ook naar Tijdschrift van Marketing van november 2011, Kolk, S. van de (tekst) en E. Lang (beeld), 'Marktonderzoek via sociale media, dating in the dark'.
55. Veldman, J. (redactie), 2009, Exportmanagement, exporteren en internationaliseren, 6e druk, Noordhoff Uitgevers, Groningen/Houten.
56. Hollensen, S., 2010, Nederlandse bewerking H. Engbers en A. Mulder, Internationale marketing (Nederlandse bewerking), 1e editie, Pearson Education Benelux
57. Rijt, J. van de, 1999, De Resourceanalyse: het alternatief voor de SWOT-analyse, Bedrijfskunde, jaargang 71, 1999, nr. 1, pagina 20-25.
58. Kim, C. en R. Mauborgne, 2005, Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Publishing Corporation (Nederlandse vertaling: De blauwe oceaan, creatieve strategie voor nieuwe concurrentievrije markten, uitgeverij Business Contact, Amsterdam/Antwerpen
59. Barney, J.B., 2002, Gaining and Sustaining Competitive Advantage (international edition), second edition, Prentice Hall International/Pearson Education Inc.
60. Peters, T.J. en R.J. Waterman jr., 1982, Excellente ondernemingen, 1982, Veen, Utrecht (vertaald uit In search of Excellence, New York, London: Harper & Row).
61. Wijnen, G., Weggeman, M. en R. Korr, 1999, Verbeteren en vernieuwen van organisaties, 4e druk, Samsom.
62. Doelen, A. en A. Weber, 2006, Organisatie en management, Het 7S-model toegepast, Wolters Noordhoff Groningen.
63. Weggeman, M. 1997, Kennis-management, Scriptum.
64. Mintzberg, H., 1999, Organisatiestructuren, 11e oplage, Prentice Hall International/Academic Service (vertaald uit Structure in fives: designing effective organizations, 1983, Prentice Hall, Inc.)
65. Hummel, R., 1994, Integraal Marketingbeleid, Samsom Bedrijfsinformatie.
66. Batelaan, M.V. en R.F.M. Vrolijk, 1992, Bedrijfsprocessen herontwerpen, een dringende noodzaak, Holland Management Review, nummer 29, voorjaar 1992.
67. Quinn, R.E., S. R. Faerman, M. P. Thompson en M. R. McGrath, 1997, Handboek Managementvaardigheden, tweede editie, Academic Service.
68. Alblas, G. en E. Wijsman, 1993, Gedrag in organisaties, Wolters-Noordhoff Groningen
69. Dorr, D.C., 2002, Presteren met processen, procesmanagement voor dienstverlenende organisaties, 3e herziene druk, Deventer: Kluwer.
70. Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK), 1998, Handleiding Positiebepaling & verbeteren ondernemingen, bewust werken aan verbetering van resultaten, uitgegeven door INK, 's-Hertogenbosch
71. Leeuw, M.N.A. en T. Dalgic, 1994, Marketing en kwaliteit, 1e druk, Kluwer Bedrijfswetenschappen.
72. Hardjono, T.W. en R.J.M. Bakker, 2002, Management van Processen, identificeren, besturen, beheersen en vernieuwen, 2e druk, Kluwer/INK.
73. Langerak, F. (onder redactie van), 2001, Marktgericht ondernemen, Marketingwijzer nr. 20, Samsom.
74. Day, G.S., 1995, Capaciteiten van marktgestuurde organisaties, PEMselect, jaargang 11, nummer 2 (vertaald uit The capabilities of Market-Driven Organizations, 1994, Journal of Marketing, vol. 58, Oktober 1994, 37-52).
75. Day, G.S., 2001, De marktgestuurde organisatie, Samsom, Alphen aan den Rijn (vertaald uit The Market-Driven Organization, 1999, The Free Press, New York).
76. Keuning, D., 1989, Bedrijfskunde, Stenfert Kroese
77. Bakker, C.G. Goor, A.R. en J.W.M. van Houten, 1990, Logistiek/Goederenstroombesturing, gewijzigde bijdruk, Stenfert Kroese
78. O'Brien, J.A., 2003, Leerboek ICT-toepassingen, 11e druk, Academic Service (vertaald uit Instruction to Information Systems: Essentials for the e-Business Enterprise, eleventh edition, uitgegeven bij McGraw-Hill in 2003 door dezelfde auteur
79. Porter, M. E., 1996, Wat is strategie, Holland/Belgium management Review, nr. 51, 1996 (vertaald uit What is Strategy, Harvard Business Review, November-December 1996).
80. Blommaert, A.M.M. en J.M.J. Blommaert, 2004, Bedrijfseconomische analyses, Bedrijfseconomie vanuit managementperspectief, 5e druk, Stenfert Kroese Groningen.
81. Visser, M. en E.O. Zoetmulder, 1995, Succesvol werken met marketingbudget, Kluwer Bedrijfswetenschappen.
82. Wurtz, W., 1993, Het ABC van klantgericht boekhouden, Rendement, mei 1993, pagina 52-54.
83. Wallenburg, M. van, 1991, Financieel Management, deel 1, eerste druk, 2e oplage, Educaboek
84. Doyle, P., 2000, Value Based Marketing, Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value, John Wiley & Sons.
85. Waalewijn, P., Y. Mandour en W. Oppedijk van Veen (redactie), 2001, Zicht op de marketingprestatie (onderdeel van de serie Marketingwijzer), Kluwer.

86. Asseldonk, T. van, 2000, Massa-individualisering, geld verdienen aan de grillige consument, Samsom.
87. Kaplan, R.S. en D.P. Norton, 1996, Using the balanced scorecard as a strategic instrument system, Harvard Business Review, januari-februari 1996, 75-85.
88. Peelen, E., P. Waalewijn en S. Wijnia, 1999, Marketing Balanced Scorecard, Kluwer (onderdeel van de serie Marketing Wijzer).
89. Ferrel, O.C. en M.D. Hartline, 2005, Marketing Strategy, third edition, Thomson South Western.
90. Santema, S.C. en J. van de Rijt, 2000, Marketingplanning, de kunst van het kiezen, Samsom Deventer.
91. NIMA, 2005, NIMA-B examens en antwoordindicaties van examen 25 juni 2005, vraag en antwoord van vraag 3B van het B1-deel.
92. Hill, T. en R. Westbrook, 1997, De SWOT-analyse, een ongeschikt analysemodel voor de strategische planning, Marketingwise, nummer 3, 1997 (vertaald uit SWOT-analysis, it's time for a product recall, Long Range Planning, vol. 30, nummer 1, 46-52).
93. Whittington, R., 1996, Wat is strategie – en doet het er toe?, Academic Service (vertaald van dezelfde auteur What is strategy – and does it matter?, Routledge / International Thomson Business Press, London – New York, 1993).
94. Santema, S.C. en J. van de Rijt, 1999, Een Resource based portfolio benadering, strategieën op basis van de Resource Based View, Bedrijfskunde, jaargang 71, 1999, nr. 4.
95. Kotler, P., 1999, Kotler over Marketing, over het creëren, winnen en beheersen van markten, Academic Service (vertaald uit Kotler on Marketing, 1999, Free Press, New York).
96. Ovans, A., 2015, What is Strategy, Again, Harvard Business Review, 12 mei 2015.
97. Treacy, M. en F. Wiersema, 1995, De discipline van marktleiders, Scriptum Management (vertaald uit The Discipline of Market leaders, Choose your Customers, Narrow Your Focus and Dominate your Market, 1995, Addison-Wesley Publishing Company).
98. NIMA-C1 examen, voorlopige antwoordindicaties, 23 april 2003.
99. Hulsebos, M., 1999, Aldiprijzen in een Albert Heijn-winkel, Tijdschrift voor Marketing, april 1999.
100. www.molblog.nl/boeken/2629 (15 juli 2007)
101. Fellingier, S., 2007, Fellingiers favorieten, zonder believers geen merken, Tijdschrift voor Marketing, mei 2007.
102. Verduyn, M., 2008, Werner Vogels, vice-president Amazon: 'Voor iedere klant een gepersonaliseerde ervaring', Adforesult, september 2008.
103. Hax, A. en D. Wilde, 1999, Model Delta: veranderingsmanagement voor een veranderende wereld, Holland Management Review, nummer 64, 1999 (vertaling van Arnaldo C. Hax and Dean L. Wilde II, 'The Delta model, Adapting Management for a Changing World', Sloan Management Review, Winter 1999).
104. Kotler, P. en G. Armstrong, 1996, Principles of Marketing, International edition, 7th edition, Prentice Hall, International, Inc.
105. Plat, F., H. Kramer en J. Odekerken, 2005, Marketeers naar de frontlinie! Naar succesvolle integratie customer services en marketing, Kluwer (serie marketing Watch), betreft een verwijzing naar Meijer en de Wit, 2005, Strategy Synthesis, Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage, Concise Version, Thompson, London).
106. Suarez, F. en G. Lanzolla, 2005, The half-truth of First-Mover Advantage, Harvard Business Review, april 2005 (artikel uit de NIMA-C reader ter voorbereiding van het NIMA-C1 examen, juni 2010).
107. Bel, E.J. van, 2003, Schot in de roos met event driven marketing, AdfoDirect, april 2003.
108. Bel, E.J. van (redactie Ed Sander), 2004, Event Driven Marketing, Op het juiste moment, met het juiste aanbod, bij de juiste klant, Kluwer (onderdeel van de serie Marketing Watch).
109. Pine II, B.J. en J.H. Gilmore, 2002, De Beleviseconomie, werk is theater en elke onderneming creëert zijn eigen podium, 1e druk, 5e oplage, Academic Service (vertaald uit The Experience Economy, 1999, Harvard Business School Press, Boston).
110. Boswijk, A., T. Thijssen en E. Peelen, 2005, Een nieuwe kijk op experience Economy, betekenisvolle belevenissen, Pearson Education Benelux.
111. Douma, G., 2006, Saunagast zoekt beleving, Dagblad van het Noorden, 3 februari 2006.
112. Dagblad van het Noorden, 2005, Orange doet het nu met negen vreemde merken (GPD-bericht), Dagblad van het Noorden, 12 november 2005.
113. Schijns, J.M.C., 2000, Stapsgewijs naar Customer Loyalty, Adfo Specialist Group.
114. Franzen, G. en M. Bouwman, 1999, De mentale wereld van merken, Samsom, dit boek hoort bij de serie Samsom Management Selectie.
115. Maathuis, O., Rodenburg, J. en D. Staal, 2002, Geloofwaardigheid van merken: verstand en gevoel, Tijdschrift voor marketing, juli-augustus 2002.
116. Kapitein, A. en E. van Oorschot, 2002, Brandmanagement in Food, Tijdschrift voor Marketing, mei 2002.
117. Visser, E., 2002, Visual endorsement: moederbinding en groepsgevoel, Tijdschrift voor marketing, mei 2002.
118. Verhage, B., 2005, Grondslagen van de marketing, 6e druk, Stenfert Kroese.

119. Skinner, R.N., 1995, Geïntegreerde marketing, de kortste weg naar effectieve B-to-B marketing, F&G Publishing (vertaald uit Integrated Marketing, Making marketing work in industrial and B-to-B companies, 1994, London McGraw-Hill).
120. Wilson, I. (onder redactie van), 1994, Marketing Interfaces, Exploring the Marketing and Business Relationship, Pitman Publishing.
121. Visser, M. en E.O. Zoetmulder, 1995, Succesvol werken met marketingbudget, Kluwer Bedrijfswetenschappen.
122. Menko, R.D. en H.C. Vrins, 1992, Een onopgelost probleem, marketingbudgetten, Markit, juni 1992
123. Rehveld, J.E., 1992, 'Wat ik van Japanse bedrijven heb geleerd', Holland Management Review, voorjaar 1992.
124. Weima., K., 2011, Venkat Ramaswamy: de godfather van de co-creatie, Tijdschrift voor Marketing, september 2011
125. Moratis, L. en N. van der Pijl, 2013, De (on)geloofwaardigheid van MVO, ook standaarden zijn vatbaar voor greenwashing, Tijdschrift voor Marketing, oktober 2013 en Kleverlaan, E. (tekst) en M. van Schaik (beeld), 2014, Bart Kuppens: 'Sustainability is Unilevers core business', Tijdschrift van Marketing, november 2014.
126. Gaspersz, J.B.R. (onder redactie van), 1998, Management van creativiteit, de sleutel tot innovatie in uw organisatie, Kluwer Bedrijfsinformatie.
127. Leeuwen, M. van en H. Terhürne, 1999, Innovatie door creativiteit, ruim vijftig tools om problemen creatief op te lossen, Samsom.
128. Leistikow, M.L., 1999, Creatief denken en doen, 50 tips, Management Support Media werkwijzer, uitgave van Samsom.
129. Voorendonk, R., 1998, Creativiteit en management, handleiding voor het ontwikkelen en benutten van creativiteit in organisaties, Academic Service.
130. Caluwé, L. de en H. Vermaak, 2006, Leren veranderen, een handboek voor de veranderkundige, tweede geheel herziene editie, Kluwer.
131. Helsdingen, J. van, 2003, Bedrijfsleven gebruikt jaarlijks 800 miljoen consumentenadressen, Adfo Direct, nummer 10, oktober 2003 (in dit artikel is mede gebruik gemaakt van de volgende bronnen: World List News, juni 2003 en www.edmmedia.nl).
132. Frambach, R. en Leeflang, P., 2009, Marketing aan de top, 10 problemen, oorzaken en oplossingen, Pearson Education Benelux (Financial Times/Prentice Hall).
133. Hanssens, D.M. (edited by), 2015, Empirical generalizations about marketing impact, second edition, Marketing Science Institute.