

Marketing: de harde cijfers



# Marketing: de harde cijfers

Kees Benschop

Tweede druk

© 2017 Kees Benschop  
Boom beroepsonderwijs

Omslag en binnenwerk: Studio Bassa, Culemborg

ISBN 978 90 2440 571 8  
ISBN 978 90 2440 572 5 (e-book)  
NUR 164

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van

artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht ([www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-uvo.nl](http://www.stichting-uvo.nl)).

De uitgever heeft ernaar gestreefd de auteursrechten te regelen volgens de wettelijke bepalingen. Degenen die desondanks menen zekere rechten te kunnen doen gelden, kunnen zich alsnog tot de uitgever wenden.

Door het gebruik van deze uitgave verklaart u kennis te hebben genomen van en akkoord te gaan met de specifieke productvoorwaarden en algemene voorwaarden van Boom beroepsonderwijs, te vinden op [www.boomberoepsonderwijs.nl](http://www.boomberoepsonderwijs.nl).

# Inhoud

## **1 Zicht op je markt 1**

- 1.1 Marktaandeel 1
- 1.2 Relatief marktaandeel 5
- 1.3 Distributieratio's 6
- 1.4 Klantwaarde 12
- 1.5 Samenvatting 15
- 1.6 Begrippen 16

## **2 Wat gaat dat kosten? 18**

- 2.1 Kosten en uitgaven 18
- 2.2 Zicht op je kosten 24
- 2.3 Directe en indirecte kosten 27
- 2.4 Constante en variabele kosten 31
- 2.5 Integrale kostprijs 34
- 2.6 Commerciële kostprijs 38
- 2.7 Verkoopprijs 40
- 2.8 Differentiële kostprijs 41
- 2.9 Samenvatting 44
- 2.10 Begrippen 45

## **3 Kosten terugverdienen 47**

- 3.1 Winstmarge 47
- 3.2 Het break-evenpunt 50
- 3.3 Terugverdientijd 53
- 3.4 ROI en ROS 58
- 3.5 Voorraad 60
- 3.6 Samenvatting 64
- 3.7 Begrippen 65

## **4 Budgetteren voor marketing 66**

- 4.1 Marketingbudget 66
- 4.2 Begrotingsruimte 74
- 4.3 Soorten budget 76
- 4.4 Budgetcontrole 79
- 4.5 Samenvatting 85
- 4.6 Begrippen 86

## **5 Bezit, schuld en resultaten 87**

- 5.1 Balans 87
- 5.2 Resultatenrekening 91
- 5.3 Liquiditeit 93
- 5.4 Quick ratio en werkkapitaal 101
- 5.5 Liquiditeitsbegroting 106
- 5.6 Solvabiliteit 109
- 5.7 Samenvatting 118
- 5.8 Begrippen 119

## **6 Budgetteren voor communicatie 120**

- 6.1 Verkoopacties 120
- 6.2 Wat betaal je het adviesbureau? 125
- 6.3 Factoren die het budget beïnvloeden 128
- 6.4 Effect van communicatie 132
- 6.5 Samenvatting 139
- 6.6 Begrippen 140

Register 142



## Inleiding en verantwoording bij de tweede druk

Van het kwalificatiedossier Marketing, Communicatie en Evenementen dekt dit leerboek de volgende vakkennis en vaardigheden:

Calculaties en analyses

- kan relevante commerciële calculaties uitvoeren;
- kan financiële analyses uitvoeren;
- kan begroten en budgetteren.

Deze vaardigheden horen bij de kerntaken:

- B1-K1: Assisteert bij het opstellen van operationele plannen ter uitwerking van het marketing- en communicatiebeleid;
- B1-K2: Verzorgt on- en offline marketing- en communicatieactiviteiten.

Dit leerboek bereidt voor op het SPL/ECABO examen VE1 Commerciële calculaties. In deze examenmatrijs zijn de financiële onderwerpen uit de context van de kerntaken gelicht. Om dit te compenseren hebben we geprobeerd de onderwerpen zo veel mogelijk in een marketingcontext te plaatsen. Dat is mogelijk omdat deze serie helemaal is toegesneden op het kwalificatiedossier Marketing, Communicatie en Evenementen.

De opdrachten staan in het boek en in de digitale leeromgeving. In de digitale leeromgeving vind je naast eventuele bronnen en verwijzingen voor de opdrachten ook oefenvragen per hoofdstuk. Er worden steeds nieuwe oefenvragen geselecteerd en op alle antwoorden verschijnt heldere feedback, zodat je er zelfstandig mee kan oefenen. Docenten kunnen oefentoetsen voor het examen klaarzetten.

Voordat je de digitale leeromgeving kunt gebruiken, moet je je licentie activeren.

- Overleg met je docent welk type account je gebruikt.
- Ga naar [www.boomberoepsonderwijs.nl/licentie](http://www.boomberoepsonderwijs.nl/licentie).
- Bekijk de instructiefilm of lees het stappenplan.
- Volg de stappen.

Deze methode bereidt niet alleen voor op het mbo-diploma niveau 4, maar legt ook een stevige basis om door te kunnen stromen naar het Nima A.

| De indeling van de serie      | Examen                          |
|-------------------------------|---------------------------------|
| – Basisboek marketing         | Basis Marketing en Communicatie |
| – Marketing: de harde cijfers | Commerciële calculaties         |
| – Marketingplanning           | Marketingplanning               |
| – Communicatie                | Communicatie                    |
| <b>Uitstromen</b>             |                                 |
| – Marktonderzoek              | Marktonderzoek                  |
| – Evenementen organiseren     | Evenementenorganisatie          |
| – Extra Pitch voor Nima-A     | –                               |

Het laatste deel, Extra Pitch voor Nima A, sluit aan op de voorgaande delen. Daardoor is voor de voorbereiding op dat examen (of op Nima Basiskennis Marketing) geen dik boek meer nodig. De kandidaat kan gewoon deze methode gebruiken, die hij toch al had aangeschaft.

Bij het schrijven en vormgeven stonden ‘overzichtelijk’ en ‘begrijpelijk’ voorop. De vormgeving is no-nonsense, met een rustige bladspiegel en niet te lange alinea’s. De tekst is duidelijk gestructureerd met margewoorden, en is geschreven in correcte maar vlotte taal. De enige ‘moeilijke’ woorden zijn de begrippen waarmee de beroepsbeoefenaar moet werken en die de student dus moet kennen. De opbouw is helder en rustig, gebruik van subparagrafen is vermeden. Waar van toepassing helpen onthoudblokjes met recapituleren van de kernstof. Een samenvatting per hoofdstuk kan helpen om het geheugen even op te frissen. De begrippenlijsten zijn handig als naslag en als voorbereiding op een toets.

Door dit alles is de methode zeer geschikt voor zelfstandig werken, of tussenvormen van zelfstandig en klassikaal. En voor puur klassikaal werken vormt duidelijkheid ook geen belemmering.

We wensen studenten en docenten plezier en succes met Pitch. Voor opmerkingen of suggesties houden we ons van harte aanbevolen.

Auteur en uitgever, najaar 2016



# 1

## Zicht op je markt

- 1.1 Marktaandeel
- 1.2 Relatief marktaandeel
- 1.3 Distributieratio's
- 1.4 Klantwaarde
- 1.5 Samenvatting
- 1.6 Begrippen

### 1.1 Marktaandeel

Bij het marketingwerk en bij het concurreren staat het marktaandeel van je bedrijf in de schijnwerpers. Het is dus belangrijk dat je begrijpt wat het marktaandeel is en hoe je het kunt berekenen.

afzet

omzet

Prijs en afzet bepalen de omzet. De *afzet* (q, van quantity) is het aantal producten dat verkocht is. *Omzet* is de opbrengst van die verkochte producten: de afzet vermenigvuldigd met de verkoopprijs (p). De omzet is dus altijd een geldbedrag. De omzet bereken je zo:

$$\begin{array}{ccc} q & \times & p \\ \text{(afzet)} & & \text{(verkoopprijs)} \end{array}$$

marktaandeel

Het *marktaandeel* geeft aan welk deel van de totale markt een merk voor zijn rekening neemt. Het is de omzet die een aanbieder haalt met een bepaald product of merk, als percentage van de totale omzet in die productsoort. De markt in zijn geheel is 100%. Een individuele onderneming kan daar met haar product of merk een deel van veroveren. Bij concurrentie gaat het vaak om marktaandeel. De prijs kan daarbij een wapen zijn.

#### Voorbeeld

In maart zijn er 32.000 paar sokken van het merk Runner over de toonbank gegaan à € 1,75 per paar. De omzet in maart was:

$$32.000 \times € 1,75 = € 56.000,-$$

De totale omzet van sokken, van alle aanbieders, was in maart € 1.400.000,-. Het marktaandeel van Runner is in maart:

$$\frac{€ 56.000,-}{€ 1.400.000,-} = 0,04 \times 100 = 4\%$$

### Onthoud

afzet = verkochte hoeveelheid (q)

omzet =  $q \times p$

marktaandeel =  $\frac{\text{omzet product of merk}}{\text{omzet productsoort}} \times 100 = \dots\%$

### Opdrachten

1. a. Welke twee gegevens heb je nodig om de omzet te kunnen uitrekenen?  
b. Wat is het verschil tussen afzet en omzet?
2. a. Wat betekent 'marktaandeel'?  
b. Wat heeft het marktaandeel te maken met concurrentie?
3. Zuivelwinkel KakelVers verkoopt boter, kaas en eieren. De omzet in januari was € 4.000,-. De totale omzet van zuivel in deze stad is € 4,8 miljoen per jaar (€ 4.800.000,-).  
a. Wat is de totale omzet van de productsoort gemiddeld per maand?  
b. Wat is het marktaandeel van KakelVers?
4. In week 15 verkocht imker Raat 500 potten honing van € 5,25 en 700 potten van € 4,25. De totale omzet van honing in Nederland was in deze week € 400.000,-.  
a. Wat is de omzet van Raat in week 15?  
b. Wat is het marktaandeel van Raat?

Tot nu toe berekende je het marktaandeel op basis van de omzet. Dat is meestal ook de meest correcte manier, want uiteindelijk gaat het om het geld dat er verdiend wordt. Toch kan het zinvol zijn om ook naar het marktaandeel op basis van de afzet te kijken, vooral als er verschillende prijzen voor een product gevraagd worden.

### Voorbeeld

Het afgelopen jaar werd er in dit land voor € 2 miljard (€ 2.000.000.000,-) aan denim kleding verkocht, bij een gemiddelde verkoopprijs van € 80,- per kledingstuk. De marktleider, A-star, verkocht 900.000 stuks tegen een gemid-

delde verkoopprijs van € 200,-. B-Star werd tweede, deze aanbieder verkocht 500.000 stuks tegen een gemiddelde verkoopprijs van € 100,-.

Marktaandelen A-star en B-star op basis van omzet:

Omzet A-star  $900.000 \times € 200,- = € 180.000.000,-$

$$\frac{180.000.000,-}{2.000.000.000,-} \times 100 = 9\%$$

Omzet B-star  $500.000 \times € 100,- = € 50.000.000,-$

$$\frac{50.000.000,-}{2.000.000.000,-} \times 100 = 2,5\%$$

Marktaandelen A-star en B-star op basis van afzet:

De totale afzet op deze markt was € 2 miljard : € 80,- = 25 miljoen stuks

$$\text{A-star: } \frac{900.000}{25.000.000} \times 100 = 3,6\%$$

$$\text{B-star: } \frac{500.000}{25.000.000} \times 100 = 2\%$$

---

Op basis van afzet is A-star nog steeds marktleider, maar het verschil met nummer twee is minder spectaculair. Dat komt doordat B-star met een lager prijsniveau werkt, waardoor de omzet per verkochte hoeveelheid lager is. Uiteindelijk is omzet belangrijker dan afzet. Toch moet A-star die concurrent in de gaten houden. Misschien kan de afzet van B-star nog flink groeien, en met een groter marktaandeel zou B-star kunnen proberen om de prijzen geleidelijk te verhogen.

Bij de berekening van het marktaandeel ga je uit van de huidige, actuele vraag. Voor aanbieders kan het ook heel interessant zijn om nieuwe klanten te zoeken, die het product nog niet kochten. Hoeveel van zulke klanten zijn er? Als je dat weet, kun je de *potentiële* vraag schatten, de mogelijke afzet aan nieuwe klanten. De actuele vraag plus de potentiële vraag vormen dan samen het *marktpotentieel*.

### Opdrachten

5. BodyCare heeft dit kwartaal 120.000 liter shampoo verkocht. De verkoopprijs per liter is € 24,-. De totale omzet van shampoo was dit kwartaal € 15 miljoen (€ 15.000.000,-) bij een afzet van 600.000 liter.
    - a. Bereken het marktaandeel van BodyCare op de shampoomarkt op basis van de afzet.
    - b. Bereken het marktaandeel van BodyCare op de shampoomarkt op basis van de omzet.
    - c. Hoe verklaar je het verschil tussen de antwoorden bij a en b?
  6. In Maasdrecht zijn er twee winkels die jeans verkopen. 't Spijkertje verkocht het afgelopen kwartaal 2.808 spijkerbroeken met een gemiddelde verkoopprijs van € 95,- per stuk. C'est Chique verkocht in datzelfde kwartaal 312 jeans met een verkoopwaarde (zonder btw) van € 48.984,-.
    - a. Bereken de totale afzet en omzet van jeans in Maasdrecht in dit kwartaal (we doen alsof er geen webwinkels zijn).
    - b. Voorspel, zonder de marktaandelen te berekenen, op welke manier het marktaandeel van C'est Chique hoger uitvalt: op basis van de afzet of op basis van de omzet.
    - c. Bereken de marktaandelen van 't Spijkertje en C'est Chique op basis van de omzet.
    - d. Bereken de marktaandelen van 't Spijkertje en C'est Chique op basis van de afzet.
  7. Imker Raat weet zeker dat hij nog veel meer Nederlanders aan een gezond natuurproduct als honing kan krijgen. Op dit moment zijn er 2 miljoen Nederlanders die regelmatig honing in huis halen. Raat wil met een campagne van de brancheorganisatie 1 miljoen klanten erbij winnen. Gemiddeld besteedt een klant € 35,- per jaar aan honing.
    - a. Bereken de actuele vraag.
    - b. Bereken het marktpotentieel.
  8. De huidige vraag naar 'slimme' thermostaten (verbonden met het netwerk) is nog klein: 10.000 stuks per jaar gedurende de laatste drie jaar. De prijs is gemiddeld € 380,- exclusief btw. De verwachting is dat binnen tien jaar 90% van de huishoudens er een heeft hangen. Het aantal huishoudens is 7.570.000.

Bereken het marktpotentieel over de komende tien jaar.
-

## 1.2 Relatief marktaandeel

### relatief marktaandeel

Zicht op het marktaandeel is belangrijk bij het concurreren. Daarbij is het ook nuttig om het eigen marktaandeel te vergelijken met dat van de grootste concurrent. Je krijgt dan een aanwijzing over de concurrentiekracht van je eigen bedrijf. De concurrentiekracht kun je afmeten aan het *relatieve* marktaandeel. Dat is het eigen marktaandeel gedeeld door het marktaandeel van de grootste concurrent. Je gebruikt dit kengetal bij de portfolioanalyse met de BCG-matrix (zie het boek *Pitch – Marketingplanning*).

Als je eigen onderneming het grootste marktaandeel heeft, komt het relatieve marktaandeel boven de 1. Stel, je bedrijf heeft bijvoorbeeld 30% marktaandeel en de grootste concurrent zit op 24%. Daarmee komt het relatieve marktaandeel op  $30 : 24 = 1,25$ . Bij een relatief marktaandeel gebruik je geen %-teken. Je vermenigvuldigt ook niet met 100, het is puur een verhouding.

Als het relatieve marktaandeel van jouw bedrijf groter is dan 1, dan zijn jullie de marktleider. Als je niet het grootste marktaandeel hebt, zit je onder de 1. Voor die concurrent is het relatieve marktaandeel  $24 : 30 = 0,8$ . Hoe verder onder de 1, hoe lager de concurrentiekracht.

---

### Opdrachten

9. Het marktaandeel van marktleider A-Star is 9%, gevolgd door B-Star met 2,5%.
    - a. Bereken het relatieve marktaandeel van A-Star.
    - b. Bereken het relatieve marktaandeel van B-Star.
    - c. Wat zegt dit over de concurrentiekracht van deze twee aanbieders?
  10. a. Marktleider Flexus heeft een marktaandeel van 50%. Daarna volgen Plexus met 25% en NextUs met 20%. Bereken voor alle drie het relatieve marktaandeel.
    - b. In 2013 nam marktleider Volkswagen 12,4% van de automarkt voor haar rekening. Renault werd tweede met 8,6% en Ford kwam op de derde plaats met 8,1%. Bereken voor alle drie het relatieve marktaandeel. Beoordeel ook voor alle drie de concurrentiekracht.
-

### 1.3 Distributieratio's

#### ratio

Een *ratio* is een verhoudingsgetal. Met zo'n kengetal laat je de verhouding tussen twee grootheden zien. Het marktaandeel is een voorbeeld van een ratio: dit kengetal geeft de verhouding aan tussen de eigen omzet en de totale omzet op die markt, uitgedrukt in procenten. Om hun producten bij de klanten te krijgen, moeten aanbieders distribueren. Hoeveel klanten een aanbieder op de totale markt voor dit product bereikt, lees je af aan het marktaandeel.

Ondernemingen hebben doelstellingen voor hun distributie (P van Plaats), die vind je in het marketingplan. Bijvoorbeeld zo veel mogelijk verkooppunten (bij gemaksgoederen) of juist kwalitatief goede verkooppunten (bij shopping goods en specialty goods). Of zo veel mogelijk omzet per verkooppunt.

Distributie waarmee je je doelstellingen haalt, is *effectief*, die heeft effect. Uit het marktaandeel kun je niet opmaken of zulke doelstellingen zijn gehaald. Om beter zicht te krijgen op de effectiviteit van de distributie gebruik je distributieratio's.

#### marktspreiding

Hoeveel procent van het aantal verkooppunten dat dit product verkoopt, verkoopt jouw merk? Het antwoord op die vraag is de *marktspreiding*.

#### Voorbeeld

$$\frac{\text{aantal verkooppunten dat CannyFruit verkoopt}}{\text{totaal aantal verkooppunten dat frisdrank verkoopt}} \times 100 = \frac{60.000}{80.000} \times 100 = 75\%$$

Frisdrank is een voorbeeld van een gemaksgoed, waarvoor mensen niet veel moeite willen doen om het te kopen. Daarvoor geldt 'sell it where they buy it': bij hoe meer verkooppunten het te koop is, hoe beter. Voor CannyFruit zou de doelstelling het komende jaar kunnen zijn om de marktspreiding op te voeren naar 80%.

Marktspreiding is hetzelfde als distributie-*intensiteit*. Voor gemaksgoederen moet de distributie-*intensiteit* hoog zijn. Voor shopping goods zijn aanbieders selectiever: 'sell it where it sells best'. De fabrikant selecteert dan verkooppunten die goed passen bij de uitstraling van het product. De marktspreiding, ofwel distributie-*intensiteit*, is dan stukken lager.

Er zijn nogal wat verschillende namen voor het kengetal marktspreiding, onder andere:

- distributie-intensiteit;
- marktspreiding of afzetspreiding;
- ongewogen distributie of distributiespreiding;
- numerieke distributie.

Het gaat om ongewogen distributie, want het bedrag per verkooppunt is niet meegewogen.

#### marktbereik

Als je de marktspreiding wel weegt naar geldbedragen, dus naar omzet, dan krijg je het *marktbereik* (dus de *gewogen* distributie):

#### Voorbeeld

$$\frac{\text{totale omzet frisdrank van verkooppunten die CannyFruit verkopen}}{\text{totale omzet frisdrank van alle verkooppunten die frisdrank verkopen}}$$

$$\frac{\text{€ 360 miljoen}}{\text{€ 600 miljoen}} \times 100 = 60\%$$

Het marktbereik laat zien hoeveel procent van de totale omzet in de productgroep gehaald wordt door de verkooppunten die jouw merk verkopen. Ook dat zegt nog niet veel over het marktaandeel, want er staan bij die verkooppunten ook andere merken in het schap. Het laat wel zien hoe belangrijk de geselecteerde verkooppunten zijn voor de distributie van jouw productgroep. Het marktbereik zegt ook iets over de distributie-intensiteit, maar dan gewogen naar de 'zwaarte' van de omzet van de ingeschakelde verkooppunten.

Het is nuttig om de marktspreiding te kennen: het geeft aan of je misschien je best moet gaan doen om meer verkooppunten in te schakelen. Maar als je een prachtige marktspreiding hebt en tegelijk een matig marktbereik, is je product waarschijnlijk ondervertegenwoordigd in de grotere winkels. Jouw merk is dan vooral aanwezig op verkooppunten die niet veel omzet in die productgroep halen.

#### selectie-indicator

Met de marktspreiding en het marktbereik samen kun je berekenen of jouw bedrijf vooral grote of kleine detailhandels heeft geselecteerd. Dat kengetal heet de *selectie-indicator*. De selectie-indicator bereken je gewoon als breuk, je maakt er geen procenten van.

**Voorbeeld**

$$\frac{\text{marktbereik (gewogen)}}{\text{marktspreiding (ongewogen)}} \text{ voor CannyFruit } \frac{60}{75} = 0,8$$

Een selectie-indicator kleiner dan 1 betekent dat je relatief veel kleine verkooppunten in de selectie hebt zitten, met een kleine omzet per verkooppunt (veel verkooppunten onder de streep, relatief minder omzet boven de streep). Bij CannyFruit komt dat doordat ze school- en sportkantines heel belangrijk vinden. Een uitkomst groter dan 1 geeft aan dat bij de selectie van verkooppunten de nadruk ligt op grote detaillisten met een hoge omzet in de productsoort.

**omzetaandeel**

Met het *omzetaandeel* kom je al wat dichterbij het marktaandeel. Het gaat alleen niet om de totale markt, maar alleen om de omzet bij de verkooppunten die jouw merk verkopen.

**Voorbeeld**

$$\frac{\text{omzet CannyFruit}}{\text{bij alle geselecteerde verkooppunten}} \times \frac{\text{totale omzet frisdrank van de geselecteerde verkooppunten}}{\text{€ 54 miljoen}} \times 100 = 15\%$$

Het omzetaandeel laat zien hoeveel procent van de totale omzet bij de verkooppunten die jouw merk verkopen, naar jouw merk gaat. Je leest eraan af hoe jouw merk het doet op de geselecteerde verkooppunten, in vergelijking met andere aanbieders. In het voorbeeld zijn 15 van de 100 verkochte blikjes of flesjes frisdrank van het merk CannyFruit.

Een fabrikant ziet graag een hoog omzetaandeel. De wederverkopers houden niet zo van een al te hoog omzetaandeel van een fabrikantenmerk. Dat maakt de detaillist erg afhankelijk van die ene fabrikant. De detailhandel kan dat merk dan eigenlijk niet missen. De fabrikant krijgt daardoor een sterke machtspositie in het distributiekanaal.

**marktaandeel**

Hoeveel procent van de totale omzet in de productgroep bij *alle* verkooppunten haal jij met jouw merk? Het antwoord is het *marktaandeel*. Het marktaandeel ligt bijna altijd lager dan het omzetaandeel, want je neemt nu ook de verkooppunten mee die jouw merk niet verkopen. Bij het omzetaandeel gaat het alleen