

HBO Marketing /
Marketing management

Raymond Reinhardt
3R Business Development

raymond.reinhardt@3r-bdc.com

©3R

*o.m. gebaseerd op de boeken **Modern Marketing-management** van auteur **G.J. Scheers MBA** en **Marketing kernstof** van auteurs **Hans Vosmer MBA** en **drs. John Smal**.*

3R BUSINESS
DEVELOPMENT
CONSULTANCY

1

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

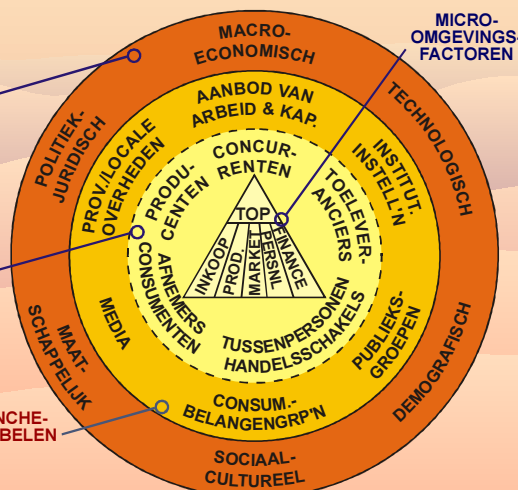
OMGEVINGS-FACTOREN

MACRO-OMGEVINGS-FACTOREN

MARKT-PARTIJEN

MESO-OMGEVINGS-FACTOREN

BRANCHE-VARIABELEN



3R

2

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Omgevingsniveau's

- **Omgevingsfactoren** worden ingedeeld naar niveau ten opzichte van de organisatie:
 - **macro-omgeving**; wordt ook wel aangeduid als **indirect externe omgeving**;
 - **meso-omgeving**; wordt ook wel aangeduid als **direct externe omgeving**, en bestaat uit:
 - **marktpartijen**, en
 - **branchevariabelen**;
 - **micro-omgeving**; wordt ook wel aangeduid als de **interne omgeving**.

3R

3

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Externe analyse: **macro**-omgeving

- **DESTEP-factoren:**
 - **Demografische factoren**
 - **Economische factoren**
 - **Sociaal-culturele factoren**
 - **Technologische factoren**
 - **Ecologische factoren** cq. **Maatschappelijk**
 - **Politiek-juridische factoren**
 - [○ **Institutionele factoren**]
- Al deze factoren zijn bepalend voor de kansen en bedreigingen die zich voor de onderneming kunnen voordoen.

3R

4

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Over kansen en bedreigingen

- **Kansen** zijn EXTERNE gebeurtenissen, ontwikkelingen of trends die potentiële wegen naar nieuw concurrentievoordeel inhouden, of anders gesteld: **kansrijke ontwikkelingen** die een positieve invloed kunnen hebben op de bedrijfsexploitatie.

Zo doende vormen bijv. het openen van meer vestigingen, het gaan samenwerken met anderen, of het aanstellen van meer verkopers geen kansen, maar betreffen dit **te ondernemen activiteiten** of verbeterpunten, mogelijk volgend uit nader te benoemen kansen.

3R

5

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Over kansen en bedreigingen

- **Bedreigingen** betreffen ongewenste, eveneens EXTERNE trends of ontwikkelingen die, zonder adequate tegenactie, kunnen leiden tot vermindering van afzet of winst, of anders gesteld: **potentieel schadelijke ontwikkelingen** die dus een negatieve invloed kunnen hebben op de bedrijfsexploitatie.

Zo vormen bijv. het minder goed kunnen verkopen van eigen verkopers, de bestaande (stabiele) concurrentie, of het verouderd zijn van machines geen bedreigingen maar zijn deze aan te merken als **feiten of zwakten**.

3R

6

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Over kansen en bedreigingen

- **Kansen en bedreigingen** worden regelmatig verward met **feiten**. Een **feit** is een al vaststaand gegeven of al voorgevallen gebeurtenis, waarmee wel of nog niet rekening mee is gehouden. Een feit betreft niet een zekere ontwikkeling.

'Veel concurrentie hebben' is daarom een **feit**, tenzij hier een zekere ontwikkeling plaats vindt. Dit geldt ook bijv. voor 'de toepassingsmogelijkheden van het internet of sociale media'; deze mogelijkheden zijn er al, dus een **feit of activiteit**, tenzij het hier gaat om ontwikkelingen of nieuwe toepassingen.

3R

7

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Externe analyse: **macro**-omgeving

- **Demografische factoren**
Alle elementen betreffende opbouw en samenstelling van de bevolking.
 - **Belangrijke elementen** o.a.:
 - bevolkingsomvang
 - bevolkingspiramide
 - vergrijzing / ontgroening
 - aantal en grootte van huishoudens
 - verhouding volwassenen / kinderen
 - verhouding mannen / vrouwen

3R

8

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Externe analyse: **macro**-omgeving

- **Demografische veranderingen:**
 - Op 1 januari 2017 telde Nederland 3,86 miljoen allochtonen op de totale bevolking van 17,0 miljoen.
 - Dit betekent dat 22,7% van de bevolking van allochtone afkomst is.
 - Voor 44% zijn dit westerse allochtonen (801.000 1e generatie, 888.000 2e generatie), voor 56% niet-westerse allochtonen (1,2 miljoen 1e generatie, 974.000 2e generatie).
 - Ca. 340.000 inwoners in Nederland kunnen worden aangemerkt als 'echte' Nederlanders, waarvan de voorouders altijd al in Nederland woonden.
 - Ca. 52,5% van de Amsterdamse populatie is allochtoon. (Bron: CBS)

3R

9

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Externe analyse: **macro**-omgeving

- **Macro-economische factoren**
Alle elementen die inkomen en koopkracht ('buying power') van de consument beïnvloeden.
 - **Beïnvloedende elementen** o.a.:
 - inflatie / deflatie
 - werkgelegenheid (werk vs. werkloosheid)
 - rentepeil / wisselkoersen
 - conjunctuur (economisch klimaat)
- Brutoloon
Af: Loonheffing, premies, I.B.
Besteedbaar inkomen
Af: Primair levensonderhoud, vaste lasten
Discretionair inkomen

3R

10

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Externe analyse: **macro**-omgeving

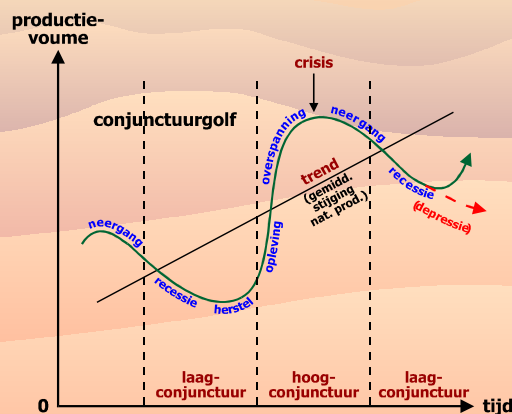
- **Inkomen:**
 - **nominaal inkomen** = inkomen in geld uitgedrukt
 - **reëel inkomen** = nominaal inkomen gecorrigeerd voor prijsstijgingen (inflatie).
- **inflatie**: gemiddelde procentuele prijsstijging in een zekere periode, waarbij men gemiddeld meer geld kwijt is voor de goederen die men normaal koopt.
- **deflatie**: gemiddelde procentuele prijsdaling in een zekere periode, waarbij de goederen die men normaal koopt steeds goedkoper worden.

3R

11

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Externe analyse: **macro**-omgeving

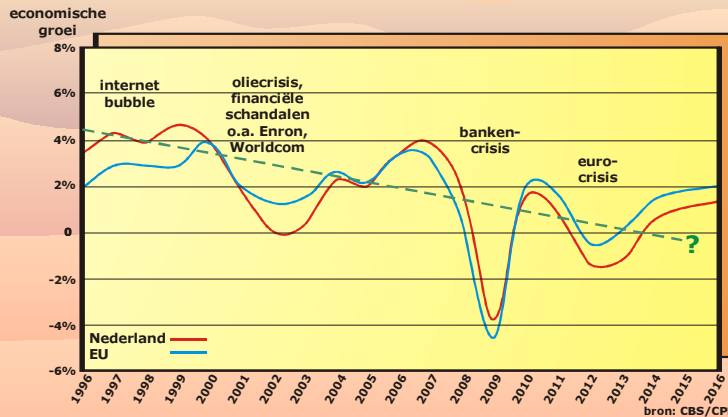


3R

12

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Externe analyse: **macro-omgeving**



13

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Externe analyse: **macro-omgeving**

- **Conjunctuur en onderneming:** Een **opgaande conjunctuur** beïnvloedt de omzet aanvankelijk **positief**. Echter, door oplopende bezettingsgraad, kunnen bij toeleveranciers knelpunten in de productie ontstaan, waardoor de prijzen van grondstoffen en energie oplopen.

Voor zover de gestegen kosten niet kunnen worden goedge maakt door productiviteitsverbetering, of niet kunnen worden doorberekend aan de afnemers, **tasten deze kosten uiteindelijk de winstmarge aan.**

3R

14

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Externe analyse: **macro-omgeving**

- **Conjunctuur en onderneming** Een **neergaande conjunctuur** beïnvloedt de omzet **negatief**. Om het ondernemingsresultaat te herstellen, zal de onderneming efficiënter moeten gaan produceren en lagere inkoop-prijzen moeten afdwingen. Dit leidt vaak tot bezuinigingen en meer werkloosheid, hetgeen consumentenbestedingen kan afremmen. Ook wordt de onderhandelingspositie van werknemers verzwakt, waardoor loonstijgingen gematigd of uitgesteld worden.

3R

15

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Externe analyse: **macro**-omgeving

- **Conjuncturele / structurele werkloosheid:**
 - **Conjunctuurwerkloosheid** ontstaat ten gevolge van het tekortschieten van de macrovraag, de bestedingen. In dergelijke situaties kan ook gesproken worden van **onderbestedingswerkloosheid**.

3R

16

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Externe analyse: **macro**-omgeving

- **Conjuncturele / structurele werkloosheid:**
 - **Structuurwerkloosheid (in enge zin)** ontstaat ten gevolge van de structuur van de productie en de veranderingen in die structuur. Deze '**hardnekkige**' werkloosheid ontstaat o.a. door:
 - verschillen kwaliteit gevraagde en aangeboden arbeid
 - verplaatsing van producties naar het buitenland
 - verdwijning van producties door internationale concurrentie
 - verzadiging van bepaalde markten
 - afbouw van overcapaciteit
 - fusie of integratie van ondernemingen.

3R

17

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Externe analyse: **macro**-omgeving

- **Sociaal-culturele omgevingsfactoren**
Alle sociologische elementen uit de samenleving die het koopgedrag van afnemers (consumenten) beïnvloeden.
 - Onderscheid tussen:
 - (**primaire**) **culturele basiswaarden**: veranderen geleidelijk zoals religie, huwelijk, opvoeding, e.d.
 - secundaire culturele basiswaarden**: oppervlakkig, veranderen snel zoals trends, modegrillen, enz.

3R

18

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Externe analyse: **macro**-omgeving

- **Sociaal-culturele omgevingsfactoren**
Hebben betrekking op de normen en waarden binnen een maatschappij, zoals:
 - de opvoeding van kinderen
 - samenwonen of trouwen
 - aandacht voor balans in werken en privé
 - verandering in aandacht voor milieu en arbozaken.

3R

19

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Externe analyse: **macro**-omgeving

- **Technologische omgevingsfactoren**
Alle uit de techniek voortkomende elementen die marktpartijen binnen een bepaalde branche kunnen beïnvloeden.
 - Betreft hier vooral technische ontwikkelingen zoals nieuwe of innovatieve producten, methoden en systemen die in organisaties kunnen worden aangepast.
 - Gevolgen o.a.:
 - veranderingen van productieprocessen**
 - vernieuwingen bij div. marktpartijen**
 - nieuwe marketingmogelijkheden.**

3R

20

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Externe analyse: **macro**-omgeving

- **Technologische omgevingsfactoren**
 - Wanneer voor een technologische ontwikkeling een toepassing moet worden gezocht (de behoeften van afnemer zijn niet duidelijk of ontstaan pas naderhand), spreekt men van **technology push**. Voorbeeld: Sony Walkman.
 - Wanneer technologische ontwikkeling het gevolg is van de reactie op de behoeften van afnemers, is er sprake van **demand pull**. Voorbeeld, o.a. ten gevolge van de Walkman: de Smartphone.

3R

21

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Externe analyse: **macro**-omgeving

- **Maatschappelijke stromingen**
Zichzelf oplossende ontwikkelingen in de samenleving die veranderingen in de overige macro-omgevingsfactoren geven.
- Voorbeelden:
 - **emancipatiebeweging**
 - **milieubeweging / klimaat**
 - **consumentisme** (mede door JFK geïnitieerde grondrechten van de consument inzake: **veiligheid, informatie, vrije keuze, rechtsvertegenwoordigingsmogelijkheid**)

3R

22

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Externe analyse: **macro**-omgeving

- **Diverse ontwikkelingen**, nader beschouwd: **Maatschappelijke trends** die voor allerlei organisaties en bedrijven van belang kunnen zijn:
 - **Vergrijzing**
 - **Individualisering**
 - **Professionalisering**
 - **Grensvervaging**
 - **Duurzaamheid**
 - **Multiculturalisering**
 - **Dematerialisering**
 - **Drukker bestaan**
 - **Technologisering**
 - **Milieubewustzijn**

3R

23

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Maatschappelijke trends

- **Diverse ontwikkelingen**, nader beschouwd:
 - **Vergrijzing**: de gemiddelde leeftijd is in Nederland inmiddels opgelopen van 30,8 (1950) naar 41,6 jaar (2017). Ca. 31,7% van de Nederlanders behoort tot de groep 55+ waarvoor service en bedieningsgemak zeer belangrijk zijn.
 - **Multiculturalisering**: ca. 23% van de bevolking is van allochtone afkomst. Naar verwachting zal in 2050 1 op de 3 Nederlanders van allochtone -merendeels niet-westerse- afkomst zijn.

3R

24

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Maatschappelijke trends

- **Diverse ontwikkelingen**, nader beschouwd:
 - **Individualisering**: sterke toename van het aantal huishoudens: thans 38% 1-persoons-huishoudens, wat zal oplopen tot 44% in 2060. Gevolg: méér huishoudens, méér vraag naar allerlei diensten en producten, méér verpakkingen, enz.
 - **Dematerialisering**: verschuiving van concurrentieslag van materieel naar immaterieel, dit doordat producten steeds beter worden. Gevolg: meer accent op immateriële zaken zoals merknaam, service, dienstverlening, enz.

3R

25

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Maatschappelijke trends

- **Diverse ontwikkelingen**, nader beschouwd:
 - **Professionalisering**: enorm stijging van opleidingsniveau van consumenten. Gevolg: meer kritische en mondige houding, en mede op basis van toegenomen transparantie door internet meer druk op de retailers.
 - **Drukker bestaan**: de arbeidsparticipatie van vrouwen is enorm gestegen. Gevolg: sterk toegenomen huishoudens-inkomens, minder beschikbare tijd en toch meer verplichtingen. Met als gevolg dat mensen minder tijd nemen om bij reguliere winkels te oriënteren.

3R

26

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Maatschappelijke trends

- **Diverse ontwikkelingen**, nader beschouwd:
 - **Grensvervaging**: geografische, en ook (winkel-)conceptmatige grenzen vervagen. Mensen komen tegenwoordig overal, en halen uit de hele wereld hun producten in huis. Winkel- en dienstenconcepten worden steeds sneller uit het buitenland gehaald, en branchevervaging rukt verder op (mega-supermarkten, accountancy, telecom, enz.).

3R

27

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Maatschappelijke trends

- **Diverse ontwikkelingen**, nader beschouwd:
 - **Technologisering**: enorme toename (én afhankelijkheid) van technologische producten (GSM, flatscreen-TV, internet, etc.), en in alles zijn chips en minicomputers verwerkt (*Big brother is watching us*).
 - **Duurzaamheid**: consumenten waarderen gaandeweg langetermijn belangen voor onze samenleving, en eisen van producenten en leveranciers dat zij **Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen**. Bedrijven vinden dit niet altijd leuk, maar moeten wel.

3R

28

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Maatschappelijke trends

- **Diverse ontwikkelingen**, nader beschouwd:
 - **Milieubewustzijn**: in 1972 publiceerde de **Club van Rome** (een groep van wetenschappers) het rapport *'De grenzen aan de groei'*, over de economische groei en de gevolgen voor het milieu.
Vanaf die tijd is steeds meer zorg en aandacht uitgegaan naar de milieuproblematiek: wereldolievoorraad, visstand, houtkap, stijgende zeespiegel (?), CO2 toename (?), enz.
Organisaties houden hier steeds meer rekening mee (**People-Planet-Profit**).

3R

29

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Externe analyse: **macro**-omgeving

- **Politiek-juridische factoren**
Alle politiek-juridische regels / regelgeving die organisaties kunnen beïnvloeden.
 - **Onderscheid op 4 niveaus**:
 - gemeentelijk
 - provinciaal
 - nationaal
 - en steeds méér: Europees

3R

30

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Externe analyse: **macro**-omgeving

- **En tenslotte nog, institutionele factoren:**
factoren die de aanwezigheid en het belang van verschillende soorten instituten betreffen
(waaronder financiële instellingen, overheids- en publiek-rechtelijke bedrijfsorganisaties, werkgevers/werknemers-organisaties, branche- en beroepsverenigingen, e.d.). **Van groot belang voor het opereren van organisaties.**
- Voorbeelden van dit soort factoren:
 - hoe een beursgang wordt bereikt
 - hoe vergunningen worden geregeld
 - hoe een merk wordt geregistreerd
 - hoe een zaak voor de rechter wordt gebracht
 - enz.

32

31

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Externe analyse: **meso**-omgeving

- **Branchevariabelen:**
 - **Aanbod van arbeid & kapitaal:** d.w.z. ten behoeve van de bedrijfstak, zoals beschikbaarheid van werknemers en in hoeverre benodigde kapitaalgoederen kunnen worden aangeschaft;
 - **Institutionele instellingen:** de rol en invloed van organisatie-belangenbehartigers, normbewakers, e.d., zoals KvK, werkgevers-/werknemersverenigingen, enz.;

32

32

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Externe analyse: **meso**-omgeving

- **Branchevariabelen:**
 - **Publieksgroepen:**
 - Media** (rol van media, zoals kranten, radio, tv, internetmedia; invloed op imago's en bedrijven, e.d.);
 - (Lokale / provinciale) overheid** (infrastructuur, regelgeving, vergunningen, plaatselijke verordeningen, enz.);
 - (Consumenten-)belangenbehartigers** (WNF, Greenpeace, Consumentenbond, Milieudefensie, enz.);
 - Publieke opinie** (imago, maatschappelijke rol, enz.).

32

33

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Externe analyse: meso-omgeving

- **Marktpartijen: consumenten, afnemers**
 - hoewel het hier kan gaan om individuele afnemers, wordt hier vaker 'de markt' bedoeld. De markt kan o.a. bestaan uit:
 - consumenten: **consumentenmarkt**
 - ondernemingen: **business of industriële markt**;
 - instellingen zoals scholen, ziekenhuizen, e.d.: **institutionele markt**
 - overheden: **overheidsmarkt**
 - internationale afnemers: **internationale markt.**

3R

34

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Externe analyse: meso-omgeving

- **Marktpartijen: handelsschakels en marketing-tussenpersonen**

Het betreft hier allerlei bedrijven die helpen met de **promotie**, **verkoop** en **distributie** van de producten en/of diensten, zoals:

 - **wederverkopers** (groothandel, detailhandel, agentschappen, enz.);
 - **logistieke dienstverleners** (transportfirma's, opslagbedrijven, e.d.);
 - **marketingservices** (marktonderzoekbureau's, reclamebureau's, marketingadvies, enz.);
 - **financiële dienstverleners** (banken, e.d.).

3R

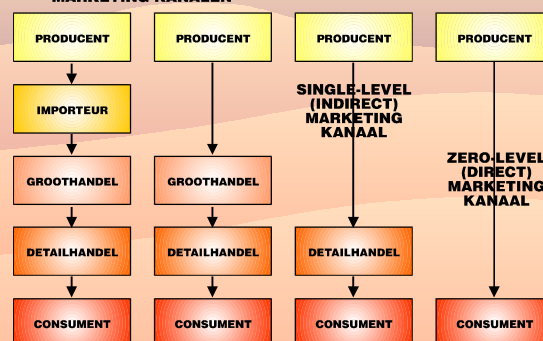
35

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Externe analyse: meso-omgeving

- **Marktpartijen: handelsschakels**

KLASSIEKE MULTI-LEVEL (INDIRECTE) MARKETING KANAAL



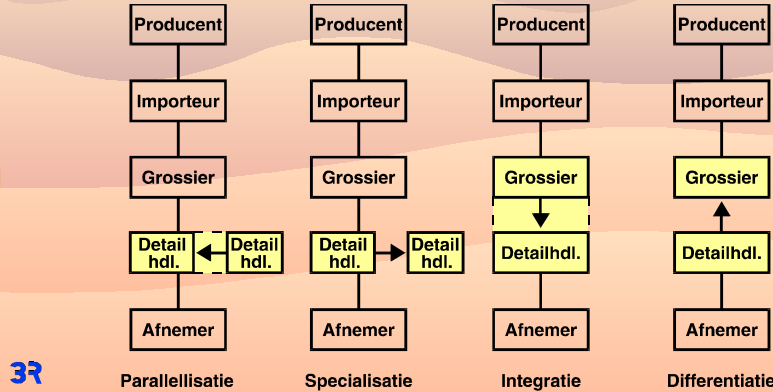
3R

36

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Externe analyse: meso-omgeving

● Marktpartijen: bewegingen in de bedrijfskolom



37

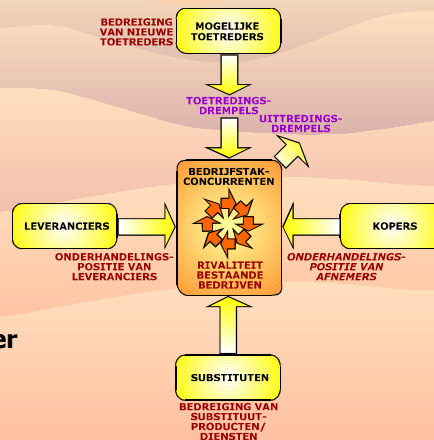
STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Externe analyse: 5-krachten model

● Marktpartijen: concurrentie



Prof. Michael Porter



38

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Externe analyse: 5-krachten model



- MARKTVORM WAARIN WORDT GEOPEREERD
- HOEEVEELHEID GELIJKSOORTIGE AANBIEDERS
- MATE VAN MARKTGROEI
- DRUK OP BEZETTING PRODUCTIECAPACITEIT: PRIJSCONCURRENTIE
- MATE VAN PRODUCT-DIFFERENTIATIE
- AANWEZIGHEID VAN OMSCHAKELKOSTEN
- PRIJSGEVOLGEN BIJ UITBOUW PROD.-CAPACITEIT
- CONCURRENTIE-'SPELREGELS'
- AANWEZIGHEID VAN POSITIE-VEROVERAARS
- CONCENTRATIEGRAAD VAN DE AANBIEDERS
- ONDERLINGE SAMENWERKING IN DE MARKT

3R

30

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Externe analyse: **marktvormen**

- **Bedrijfstakanalyse:**

- **Belangrijkste marktvormen:**

- **monopolie (homogeen, heterogeen)**
- (monopsonie)
- **oligopolie (homogeen, heterogeen)**
- **monopolistische concurrentie**
(= *heterogeen polypolie*)
- **volkomen (of volledige) concurrentie**
(= *homogeen polypolie*)
- (polyopsonie)

...polie >> aantal aanbieders

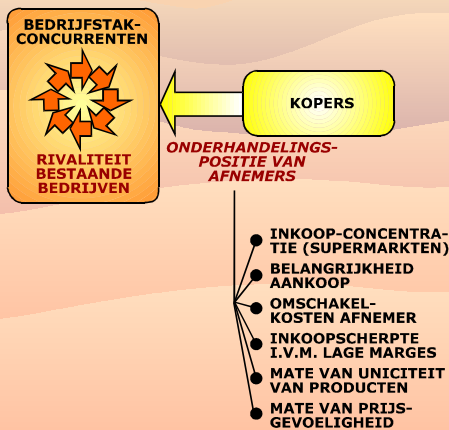
...psonie >> aantal vragers

3R

40

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Externe analyse: **5-krachten model**

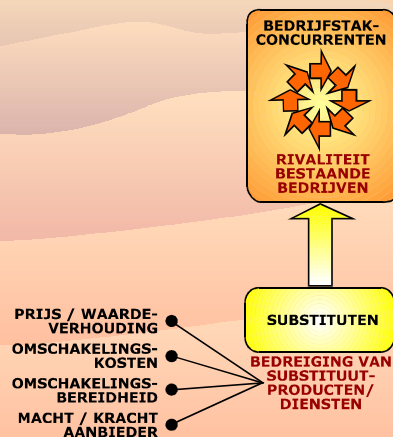


3R

41

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Externe analyse: **5-krachten model**

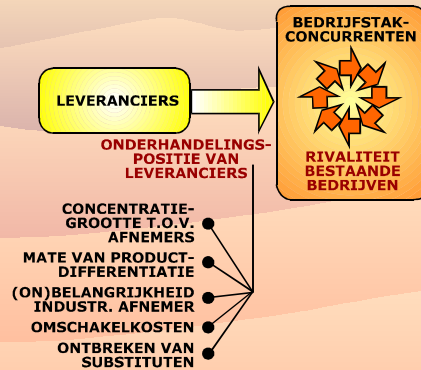


3R

42

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Externe analyse: 5-krachten model

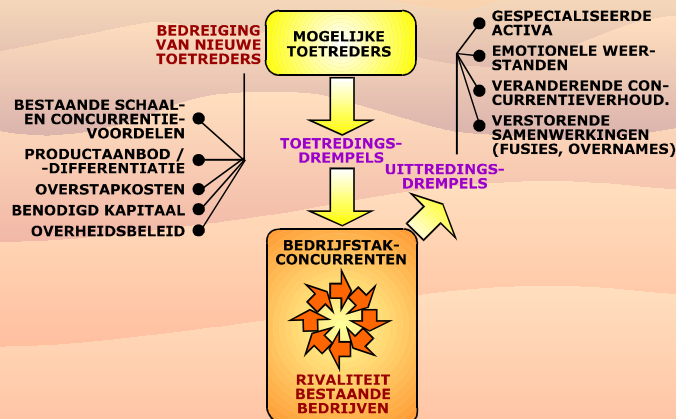


3R

43

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Externe analyse: 5-krachten model



3R

44

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Externe analyse: meso-omgeving

- **Concurrentieniveaus :**
 - **behoeften** - (of **budget**-)concurrentie, inzake behoefte van afnemer, bijv. aan vervoer óf accommodatie;
 - **generieke** concurrentie, m.b.t. verschillende soorten producten t.b.v. eenzelfde behoefte, bijv. kampeerverblijf óf hotelaccommodatie;
 - **producttype** concurrentie, m.b.t. verschijningsvorm van een product, bijv. familiehotel óf 3-sterrenhotel;
 - **merk** concurrentie, bijv. NH Hotel óf Golden Tulip hotel.

3R

45

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Externe analyse: meso-omgeving



3R

46

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Externe analyse: meso-omgeving

- **Marktpartijen : toeleveranciers**
 - vormen een belangrijke schakel in het systeem van het produceren van goederen en/of het creëren van diensten voor de afnemers.
 - hebben invloed op marketing en andersom waar het gaat om zaken als:
 - aanvaardbare inkooprijzen;
 - gewenste kwaliteit en kwantiteit van inkoop;
 - gewenste technologie m.b.t. productie en producten.

3R

47

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Externe analyse: meso-omgeving

- **Marktpartijen : producenten** (aanbieders van andere producten en/of diensten):
Het betreft hier overige aanbieders die op dezelfde markt opereren, maar niet als directe concurrenten worden beschouwd (mogelijk wel op behoeften- of generiek concurrentieniveau).

Zo zal een aanbieder van caravans in zijn markt te maken kunnen hebben met aanbieders van auto's, trekhaken, reisverzekeringen, kampeerplekken, en meer. Vaak zal worden gekozen voor een of andere vorm van samenwerking.

3R

48