

MODERN MARKETINGMANAGEMENT / 10C

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

Interne analyse: **micro**-omgeving

● **Interne omgevingsfactoren** zijn o.a.:

- inkoop / inkoopbeleid
- producten / productie / productiebeleid
- research & development
- marketing & sales
- personeel & organisatie
- financieel / administratief / financiële positie

3R

2

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Over sterkten en zwakten

- **De SWOT-analyse, essentie:**
Sterkten zijn de **unieke kernvaardigheden (competencies)** en/of de **unieke activa (assets)** die de organisatie heeft om haar kansen optimaal te kunnen exploiteren en/of de bedreigingen te ontlopen
Zwakten betreffen de tekortkomingen van de organisatie (of de ondernemer) die het leveren van beoogde prestaties in de weg staan.

Kernvaardigheden zijn bijv. het beter kunnen inkopen, produceren, verkopen of distribueren van producten of diensten dan de concurrentie.

Activa zijn bijv. bijzondere machines, patenten, licenties, merkrechten, e.d.

3R

3

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Over sterkten en zwakten

- **De SWOT-analyse, essentie sterkten en zwakten:** **Sterkten en zwakten** dienen bij voorkeur uitgedrukt te worden in termen van **ondernemingsprocessen** en **competenties** die van belang kunnen zijn om effectief in te spelen op wensen en behoeften in de markt.

Een 'goede (of slechte) merkbekendheid' kan beter worden verwoord als bijv. 'de mate waarin wij ons merk onder de aandacht weten te brengen', of i.d. Een 'goede (of slechte) concurrentiepositie', als bijv. 'de mate waarin wij onze concurrentiepositie weten uit te bouwen of te versterken', of i.d.

3R

4

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Interne analyse: **micro**-omgeving

- **FOETSIE-analyse:** Hoewel deze analyse meer bedoeld is voor het evalueren van strategische opties, *kan* dit instrument voor interne analyse worden ingezet.
 - **Aandachtsgebieden:**
 - financiële analyse**
 - organisatorische analyse**
 - economische analyse**
 - technische analyse**
 - sociaal(-maatschappelijke) analyse**
 - juridische analyse**
 - ecologische / ethische analyse**

3R

5

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Interne analyse: **micro**-omgeving

- **FOETSIE-analyse, financiële aspecten :**
 - **financiële ratio's :**
 - rentabiliteit:** betreft de verhouding tussen een inkomen (winst) en het vermogen dat dit inkomen heeft verdiend. Dit met name met het oog op investeringsbeslissingen;
 - solvabiliteit:** de capaciteit om op langere termijn financiële verplichtingen te kunnen voldoen;
 - liquiditeit:** de mate waarin de onderneming haar financiële verplichtingen gedurende een bedrijfscyclus **zonder problemen en op tijd** kan nakomen.

3R

6

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Interne analyse: **micro-omgeving**

● FOETSIE-analyse, balans:

DEBET = 'bezittingen'		'financiering bezittingen' = CREDIT	
ONR. GOED	750.000	AADELEN KAPIT.	275.000
INVENT., MACH.	225.000	RESERVES	50.000
TRANSPORTMID.	75.000	EIGEN VERMOGEN	325.000
IMMAT. ACTIVA	120.000	HYPOTHEEK O.G.	550.000
OVGRGE VASTE ACT.	25.000	ACHTRGST. LENING	180.000
		OVERIGE LENINGEN	85.000
		FIN. / LEASING	60.000
		TOT. LANG VR.VRM.	875.000
TOT. VASTE ACTIVA	1.195.000	TOT. LANG VERMG.	1.200.000
GR.STOF/HALFFAB.	105.000	REK. COURANT	58.000
GEREEDPRODUCT	45.000	CREDITEUREN	80.000
OVERIGE VOORRDN	5.000	BELASTINGEN	55.000
DEBITEUREN	25.000	SOCIALE LASTEN	35.000
REK. CRT. KLANTEN	8.000		
KAS, BANK	45.000		
TOT. VLOT. ACTIVA	233.000	TOT. KORT VERMG.	228.000
TOTAAL ACTIVA	1.428.000	TOTAAL PASSIVA	1.428.000

3R

7

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Interne analyse: **micro-omgeving**

● FOETSIE-analyse, resultatenrekening:

BRUTO OMZETRESULTAAT		
NETTO OMZET, ex rabat, btw, e.d.	2.000.000	
INKOOP	-- 570.000	
BRUTO WINST (BW), OPBRENGST		1.430.000
BEDRIJFSKOSTEN		
LONEN, SOCIALE LASTEN	725.000	
HUISVESTINGSKOSTEN	95.000	
TRANSPORTKOSTEN	130.000	
VERKOOPKOSTEN	85.000	
AFSCHRIJVINGSKOSTEN	105.000	
	--1.140.000	
BEDRIJFSRESULTAAT (EW)		290.000
FINANCIERINGSKOSTEN		
SALDO RENTELASTEN	-- 90.000	
RESULTAAT VÓÓR VpB		200.000
VENNOOTSCHAPSBELASTING	-- 70.000	
NETTO RESULTAAT NA VpB		130.000

3R

8

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Interne analyse: **micro-omgeving**

● Interne analyses op ondernemingsniveau:

- **Financiële aspecten: financiële ratio's:**
de financiële positie zal vaak worden geanalyseerd aan de hand van bekende ratio's:
 - **liquiditeit:** de mate waarin de onderneming haar financiële verplichtingen gedurende een bedrijfscyclus **zonder problemen en op tijd** kunnen worden nagekomen. Kan worden bepaald aan de hand van:

- **Current ratio =**
vlottende activa ÷ vlottende passiva
(>±1, ⁵ à 2)

3R

9

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Interne analyse: **micro**-omgeving

- **Interne analyses op ondernemingsniveau:**
 - **Financiële aspecten: financiële ratio's:**
 - andere **liquiditeitsratio's:**
 - **Quick ratio =**
 $(\text{vlot. activa} - \text{voorraden}) \div \text{vlot. passiva}$
($> \pm 0,5$ à 1)
 - **Werkkapitaal = EV + Lang VV - Vaste activa**
ook: $= \text{vlot. activa} - \text{vlot. passiva}$
Kan **positief** zijn: liquiditeitsoverschot, dan
wel **negatief**: indicator van liquiditeits-
problemen.

3R

10

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Interne analyse: **micro**-omgeving

- **Interne analyses op ondernemingsniveau:**
 - **Financiële aspecten: financiële ratio's:**
 - **solvabiliteit**: de capaciteit om op langere termijn financiële verplichtingen te kunnen voldoen:
$$\text{Solvabiliteit} = \frac{\text{eigen vermogen}}{\text{gemidd. totaal vermogen}}$$

Beoordeling van uitkomst hangt af van type bedrijf; in algemeen wordt gesteld dat bedrijven in gevarezone zijn bij **<25%**.
Te lage solvabiliteit kan leiden tot **betalingsproblemen**, **beperking van kredietfaciliteiten**, **hogere rentelasten** en evt. **faillissement**.

3R

11

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Interne analyse: **micro**-omgeving

- **Interne analyses op ondernemingsniveau:**
 - **Financiële aspecten: financiële ratio's:**
 - **rentabiliteit**: betreft de verhouding tussen een inkomen (winst) en het vermogen dat dit inkomen heeft verdiend.
Rentabiliteit is een belangrijke maatstaf voor beslissingscalculaties op de lange termijn.
Voorbeelden zijn:
 - **Return on Investment (ROI);**
 - **Rendement op het totale vermogen (RTV);**
 - **Rendement op het eigen vermogen (REV).**

3R

12

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Interne analyse: **micro**-omgeving

- **Interne analyses op ondernemingsniveau:**

- **Financiële aspecten: financiële ratio's:**

- **rentabiliteit:**

$$\text{ROI} = \frac{\text{bedrijfsresultaat}}{\text{geïnvesteed vermogen}}$$

$$\text{RTV} = \frac{\text{bedrijfsresultaat}}{\text{gemidd. totaal vermogen}}$$

$$\text{REV}_{\text{nb}} = \frac{\text{netto resultaat na belasting}}{\text{eigen vermogen}}$$

3R

13

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Interne analyse: **micro**-omgeving

- **Interne analyses op ondernemingsniveau:**

- **Financiële aspecten: financiële ratio's:**

- **omloopsnelheid; omzetsnelheid:**

- **omloopsnelheid van de voorraad:**

kengetal waarmee wordt aangegeven
hoeveel keer per jaar de eigen (gemiddelde)
voorraad wordt omgezet:

$$\text{Omloop-} \\ \text{snelheid OS} = \frac{\text{in- of verk.waarde van} \\ \text{de afzet in een jaar}}{\text{in- of verk.waarde van} \\ \text{gemidd. voorraad in dat jaar}}$$

3R

14

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Interne analyse: **micro**-omgeving

- **Interne analyses op ondernemingsniveau:**

- **Financiële aspecten: financiële ratio's:**

- **omloopsnelheid; omzetsnelheid:**

- **omzetsnelheid van de voorraad:**

betreft omloopsnelheid van de voorraad
tegen verkoopwaarde:

$$\text{Omzet-} \\ \text{snelheid} = \frac{\text{verkoopwaarde van} \\ \text{de afzet in een jaar}}{\text{verkoopwaarde van} \\ \text{gemidd. voorraad in dat jaar}}$$

3R

15

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Interne analyse: **micro**-omgeving

- **FOETSIE-analyse, customer lifetime value:**
Een andere manier om de waarde van een organisatie te bepalen, gebeurt aan de hand van **customer lifetime value**:
 - **CLV** = de verwachte opbrengsten en kosten van een klant gedurende de gehele relatielevenscyclus. CLV betreft de netto contante waarde van alle toekomstige bijdragen van de klant aan de winst:

$$CLV = \sum_{\rightarrow n} \frac{Winst_{\text{klant}}}{[1 + \%_{\text{geldontwaarding}}]^n}$$

3R

16

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Interne analyse: **micro**-omgeving

- **FOETSIE-analyse, organisatorische aspecten:**
 - **span of control** (spanwijdte)
 - **scope of control** (omspanningsvermogen)
 - **depth of control** (spandiepte)
-> Management 09/ structurering
- **organisatiestructuren**, zoals lijn-, lijn-staf-, project- en matrixorganisaties. >>

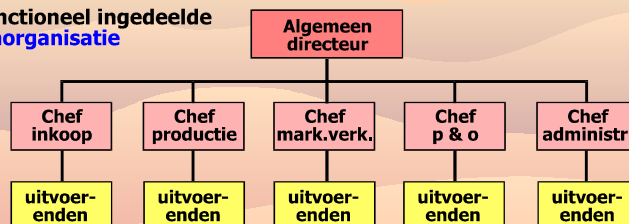
3R

17

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Interne analyse: **micro**-omgeving

Functioneel ingedeelde lijnorganisatie



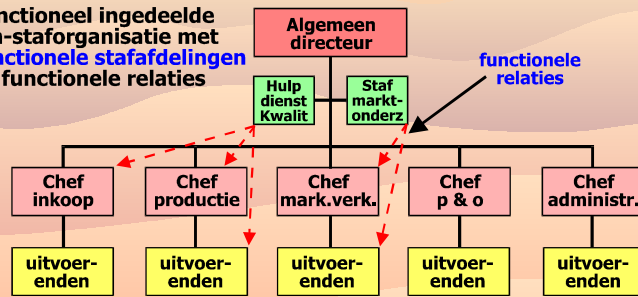
3R

18

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Interne analyse: **micro-omgeving**

Functioneel ingedeelde lijn-staforganisatie met functionele stafafdelingen en functionele relaties

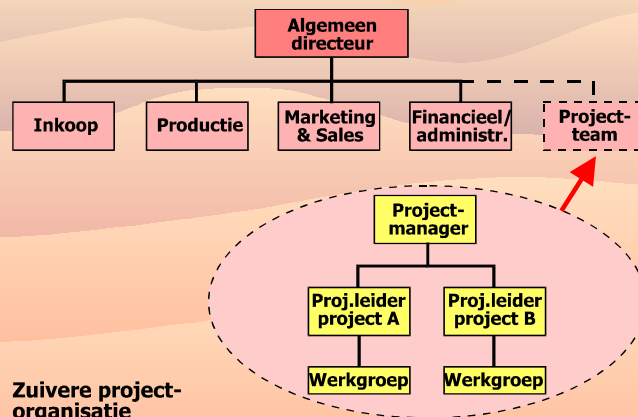


3R

19

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Interne analyse: **micro-omgeving**



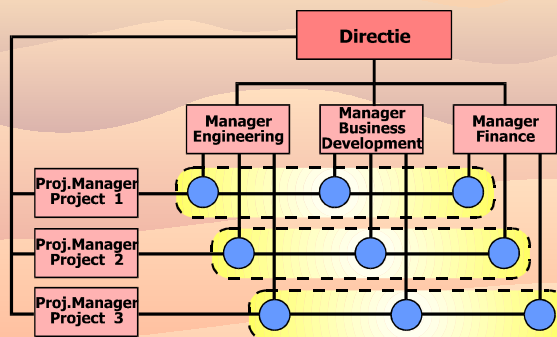
Zuivere project-organisatie

3R

20

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Interne analyse: **micro-omgeving**



Matrixorganisatie

3R

21

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Interne analyse: **micro**-omgeving

- **FOETSIE-analyse, organisatorische aspecten:**
 - **Porter's Value chain** (waardeketen): *Bedrijfsprocessen* voegen waarde toe aan bijv. grondstoffen en halffabrikaten: het ontstaan van producten die de afnemer wenst.
 - Porter legt een relatie tussen toegevoegde waarde (d.m.v. bedrijfsprocessen) en concurrentievermogen.
 - **Concurrentievoordeel** ontstaat aldus door productie tegen lagere kosten en/of door het creëren van toegevoegde waarde aan producten, waarvoor de afnemer bereid is extra te betalen.

3R

22

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Interne analyse: **micro**-omgeving

- **FOETSIE-analyse, organisatorische aspecten:**
 - **Porter's Value chain** (waardeketen):



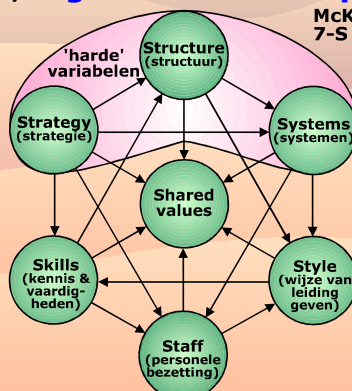
3R

23

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Interne analyse: **micro**-omgeving

- **FOETSIE-analyse, organisatorische aspecten:**
 - **McKinsey's 7-S model:**



3R

24

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Interne analyse: **micro**-omgeving

- **FOETSIE-analyse, economische aspecten:**
 - Het gaat hierbij vooral om de balans tussen **(kosten)effectiviteit** en **efficiëntie**: worden de juiste activiteiten ondernomen, en worden deze activiteiten op een juiste manier uitgevoerd?
 - **Belangrijke gebieden** in dit verband zijn o.a.:
 - het assortiment en de productgroepen
 - de distributie / distributiekkanalen
 - de inkoop
 - de make or buy decisions: wel of niet uitbesteden
 - synergie-effecten tussen SBU's: $1 + 1 > 2$

3R

25

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Interne analyse: **micro**-omgeving

- **FOETSIE-analyse, economische aspecten:**
 - Bij het analyseren van de gemaakte kosten in verhouding tot het effect van de ondernomen activiteiten, zal ook vaak naar de **relatieve kostenpositie** worden gekeken, dus ten opzichte van de concurrentie.
 - In dit verband maken veel bedrijven gebruik van **benchmarking**: het vergelijken van de eigen werkwijze met die van concurrenten of andere relevante organisaties in andere bedrijfstakken.

3R

26

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Interne analyse: **micro**-omgeving

- **FOETSIE-analyse, technische aspecten:**
 - Betreft hoe en de mate waarin de techniek op de juiste manier wordt toegepast en bijdraagt aan de uitvoering van activiteiten.
Denk hierbij aan het aan elkaar koppelen van computersystemen en databases, waardoor klanten beter kunnen worden geïdentificeerd geholpen.
Of aan het verbeteren van logistieke systemen (bijv. d.m.v. QR- of barcodes, RFID, e.d.), waardoor leveringstijden sterk bekort kunnen worden.

3R

27

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Interne analyse: **micro**-omgeving

- **FOETSIE-analyse, sociaal-maatschappelijke aspecten:**
 - Betreft de mate van sociaal-maatschappelijke betrokkenheid van de organisatie. Dit heeft uiteraard veel raakvlakken met **MVO**. Organisations die **maatschappelijk verantwoord ondernemen**, maken bij iedere bedrijfsbeslissing een afweging tussen de verschillende **maatschappelijke en economische effecten** daarvan, en houden daarbij rekening met tal van stakeholdersbelangen.

3R

28

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Interne analyse: **micro**-omgeving

- **FOETSIE-analyse, juridische aspecten:**
 - Betreft de juridische invalshoeken die een organisatie scherp in de gaten moet houden, en toetsen aan de actualiteit, zoals bijv. m.b.t.:
 - patenten en licenties;
 - copyrights, auteursrechten;
 - bedrijfsaansprakelijkheid;
 - productaansprakelijkheid;
 - contracten;
 - im- en exportdocumenten;
 - enz.

3R

29

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Interne analyse: **micro**-omgeving

- **FOETSIE-analyse, ecologische / ethische aspecten:**
 - De **ethische beslissingen** van management vormen de maatstaf voor de medewerkers en zetten de toon voor de organisatie als geheel.
 - Het huidige publiek kijkt steeds **kritischer** naar het gedrag van managers en hun organisaties, dit ook omdat het publiek zelf vaak onderdeel is van die organisaties en zich graag goed en eerlijk wil voelen over zichzelf, collega's en de organisatie waarin men werkt.

3R

30

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Interne analyse: **micro**-omgeving

- **FOETSIE-analyse, ecologische / ethische aspecten:**



3R

Image courtesy of steven brown & usnews.com

31

STRATEGISCHE ANALYSE: OMGEVING

Interne analyse: **micro**-omgeving

- **FOETSIE-analyse, ecologische / ethische aspecten:**

- **hoe het niet moet, *topje van de ijsberg*:**

- Erik Staal e.a., Woningcorporatie Vestia;
- Hubert -mister Maserati- Möllenkamp, Rochdale;
- graaiende bestuurders scholengemeenschap Amarantis;
- Libor-renteschandaal RABO;
- woekerpolissen diverse verzekeraars;
- smeergelden SBM Offshore aan Petrobras;
- inkoopfraude bij Politie en Defensie;
- ambtelijke omkopen bij automatiseerder Ordina;
- graaiende bestuurders diverse ouderenzorginstellingen;
- Staatsloterij die steeds ca. 8 milj. onverkochte loten mee lieten doen, t.o.v. ca. 3 milj. echt verkochte loten;
- belastingfraude KPMG bij bouw nieuw hoofdkantoor.

3R

32