

## MODERN MARKETINGMANAGEMENT / 11A

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

## SWOT & STRATEGIEFORMULERING

### SWOT-analyse

- **De SWOT-analyse, essentie:**
  - de SWOT-analysis is een praktische techniek om kansen (**opportunities**) en bedreigingen (**threats**) af te zetten tegen de eigen sterkten (**strengths**) en zwakten (**weaknesses**).
  - de SWOT-analyse kan o.a. helpen bij het bepalen van **duurzame niches** (nissen) in de markt.
  - de SWOT-analyse is bij uitstek geschikt als instrument om **strategische issues** te kunnen ontdekken en bepalen, en om **strategische keuzes** te kunnen maken (-> 'SWOT-*i*[issue]')

3R

2

## SWOT & STRATEGIEFORMULERING

### SWOT-analyse

- **De SWOT-analyse, essentie:**

Zoals met zoveel management- en marketing-analyse-instrumenten, bestaat er *geen eenduidige methode* om een SWOT-analyse op te stellen.

Juist omdat deze analyse deels gebaseerd is op **objectieve** en deels op **subjectieve** gegevens en constatering, o.a. uit andere analyses, zoals DESTEP en andere omgevingsanalyses, geldt in algemeen: **hoe concreter en meer bewijsbaar de argumenten, hoe beter de SWOT-analyse.**

3R

3

# SWOT & STRATEGIEFORMULERING

## SWOT-analyse

- **De SWOT-analyse, essentie kansen, o.a.:**
  - Welke interessante trends en ontwikkelingen kunnen in de omgeving worden waargenomen?
  - Bruikbare kansen komen o.a. voort uit:
    - veranderingen in technologie en in markten, zowel groot- als kleinschalig;
    - relevante veranderingen op politiek / juridisch terrein;
    - veranderingen van sociale patronen, demografische kenmerken, veranderingen in levensstijlen, enz.

3R

4

# SWOT & STRATEGIEFORMULERING

## SWOT-analyse

- **De SWOT-analyse, essentie bedreigingen, o.a.:**
  - Welke hindernissen zijn er die belemmeringen kunnen vormen voor de business?
  - Wat doen concurrenten wat maakt dat men zich daar zorgen over moet maken?
  - Zijn er veranderingen op komst m.b.t. de vereiste kwalificaties en specificaties voor het ondernemerschap, of voor de producten of diensten?
  - Bedreigt een veranderende technologie de business of de positie (in de markt)?

3R

5

# SWOT & STRATEGIEFORMULERING

## SWOT-i: kansen en bedreigingen (a)

	KANSEN	BEDREIGINGEN
<b>MESO-FACTOREN</b>		
■ MARKTANALYSE		
□ Aard, omvang		
□ Groei		
□ .....		
■ AFNEMERSANALYSE		
□ Afnemersgedrag		
□ Doelgroepen		
□ .....		
■ DISTRIBUTIEANALYSE		
□ Structuur, kanalen		
□ Concentraties		
□ .....		
■ BEDRIJFSTAK / CONCURRENTIE		
□ Ontwikkelingen bedrijfstak		
□ 5-Krachten		
□ .....		
<b>MACRO-FACTOREN</b>		
■ MACRO-ECONOMISCH		
□ Conjunctuur		
□ Econom. ontwikkelingen		
□ .....		

3R

6

# SWOT & STRATEGIEFORMULERING

## SWOT-i: kansen en bedreigingen (b)

	KANSEN	BEDREIGINGEN
■ POLITIEK-JURIDISCH		
<input type="checkbox"/> Wet- / regelgeving		
<input type="checkbox"/> EU maatregelen		
<input type="checkbox"/> .....		
■ SOCIAAL-CULTUREEL		
<input type="checkbox"/> Normen, waarden		
<input type="checkbox"/> Religie, opvoeding		
<input type="checkbox"/> .....		
■ MAATSCHAPPELIJK		
<input type="checkbox"/> Milieu, emancipatie		
<input type="checkbox"/> Consumer awareness		
<input type="checkbox"/> .....		
■ DEMOGRAFISCH		
<input type="checkbox"/> Vergrijzing, ontgroening		
<input type="checkbox"/> Huishoudensgrootte		
<input type="checkbox"/> .....		
■ TECHNOLOGISCH		
<input type="checkbox"/> Nieuwe technieken		
<input type="checkbox"/> PLC-ontwikkelingen		
<input type="checkbox"/> .....		

3R

7

# SWOT & STRATEGIEFORMULERING

## SWOT-analyse

- **De SWOT-analyse, essentie sterkten, o.a.:**
  - Welke voordelen heeft de onderneming t.o.v. anderen?
  - Wat doet deze beter dan wie dan ook in de branche of in de bedrijfsomgeving?
  - Over welke unieke bronnen of kosten-efficiënte middelen beschikt de onderneming?
  - Welke punten zien anderen in de markt als typische sterkten van de onderneming?
  - Welke doorslaggevende factoren bepalen (of zijn van belang bij) de capaciteit om verkoop te realiseren?

3R

8

# SWOT & STRATEGIEFORMULERING

## SWOT-analyse

- **De SWOT-analyse, essentie zwakten, o.a.:**
  - Welke nadelen of achterstanden heeft de onderneming t.o.v. anderen?
  - Wat doet de onderneming nog (lang) niet zo goed als anderen in de branche of in de bedrijfsomgeving?
  - Over welke noodzakelijke bronnen of (kosten-efficiënte) middelen beschikt men (nog) niet?
  - Welke punten zien anderen in de markt als typische zwakten van de onderneming?
  - Welke doorslaggevende factoren zorgen ervoor dat de verkoop (nog) niet wordt gerealiseerd?

3R

9

# SWOT & STRATEGIEFORMULERING

## SWOT-i: sterkten en zwakten (a)

MICRO-FACTOREN	STERKTEN	ZWAKTEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ MARKETING &amp; SALES                             <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Marketingbeleid</li> <li><input type="checkbox"/> Marketinginstrumenten</li> <li><input type="checkbox"/> .....</li> </ul> </li> <li>■ AFNEMERS                             <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Doelgroepkeuze</li> <li><input type="checkbox"/> Segmentatiefilosofie</li> <li><input type="checkbox"/> .....</li> </ul> </li> <li>■ DISTRIBUTIEBELEID                             <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Kanaalkeuze</li> <li><input type="checkbox"/> Accountmanagement</li> <li><input type="checkbox"/> .....</li> </ul> </li> <li>■ PRODUCTEN- / PRODUCTIEBELEID                             <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Assortimentbeleid</li> <li><input type="checkbox"/> Kwaliteit</li> <li><input type="checkbox"/> .....</li> </ul> </li> <li>■ INKOOPBELEID                             <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Inkoopkortingen</li> <li><input type="checkbox"/> Voorraadbeheersing, JIT</li> <li><input type="checkbox"/> .....</li> </ul> </li> </ul>		

3R

10

# SWOT & STRATEGIEFORMULERING

## SWOT-i: sterkten en zwakten (b)

	STERKTEN	ZWAKTEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ RESEARCH &amp; DEVELOPMENT                             <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Patenten-vastlegging</li> <li><input type="checkbox"/> Communicatie in-/ extern</li> <li><input type="checkbox"/> .....</li> </ul> </li> <li>■ CONCURRENTIEPOSITIE                             <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Portfolio-analyse</li> <li><input type="checkbox"/> Marktaantrekkelijkheid</li> <li><input type="checkbox"/> .....</li> </ul> </li> <li>■ FINANCIËLE POSITIE                             <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Investeringsvermogen</li> <li><input type="checkbox"/> Ontwikkeling kosten / revenuen</li> <li><input type="checkbox"/> .....</li> </ul> </li> <li>■ PERSONEEL &amp; ORGANISATIE                             <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> McKinsey's 7-S analyse</li> <li><input type="checkbox"/> Dienstverleningsaspecten</li> <li><input type="checkbox"/> .....</li> </ul> </li> <li>■ RECLAME- / PROMOTIEBELEID                             <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Inzet middelen</li> <li><input type="checkbox"/> Promotiebudgetsysteem</li> <li><input type="checkbox"/> .....</li> </ul> </li> </ul>		

3R

11

# SWOT & STRATEGIEFORMULERING

## SWOT-analyse

- **De SWOT-analyse, bijzondere aspecten:**
  - Een SWOT-analyse kan een handig instrument zijn voor het bepalen van te ondernemen strategieën en activiteiten, mits:
    - de analyse **op de praktijk aansluit** en voldoende ruimte biedt voor creatief denken;
    - de analyse wordt uitgevoerd middels een of andere **vorm van confrontatie-analyse**;
    - 'losse' SWOT-argumenten zeggen weinig;
    - de analyse leidt tot **strategische beslissingen** met voldoende aandacht voor de verschillende niveaus in de organisatie.

3R

12

## SWOT & STRATEGIEFORMULERING

### SWOT-analyse

- **De SWOT-analyse, bijzondere aspecten:**
  - Soms kan een SWOT-analyse leiden tot een **te mechanische ontwikkeling** van strategieën, vooral door het lastig kunnen bepalen van wegingsfactoren. In plaats van SWOT wordt dan gewerkt met vormen van brainstorming.
  - Om deze reden zou een SWOT-analyse **werkelijk strategisch** moeten zijn, en **gericht op ideeën voor waardestrategieën** (product leadership, operational excellence, customer intimacy) en voor **marketingstrategieën** (merkpositionering, Porter, Ansoff, Kotler, e.d.)

3R

13

## SWOT & STRATEGIEFORMULERING

### SWOT-analyse

- **De SWOT-analyse, bijzondere aspecten:**
  - Wees **zorgvuldig, nauwgezet** en **strikt**, bij de bepaling van SWOT-argumenten.
  - Maak uitsluitend gebruik van **preciese, expliciete** en **verifieerbare argumenten** (dus niet bijv. 'goede kwaliteit' of 'goede prijs/prestatie').
  - **Snoei hard** in lange opsommingen van argumenten die op elkaar lijken of op elkaar voortborduren, en **rangschik** deze argumenten naar mate van **belang** en **relevantie**.
  - Pas dit instrument toe op het **juiste niveau**, bijv. op product- of dienstenniveau, en liever niet op een hele organisatie (te vaag).

3R

14

## SWOT & STRATEGIEFORMULERING

### SWOT-analyse

- **De SWOT-analyse, bijzondere aspecten:**
  - Wat betreft de samenvatting van de situatie-analyse, kan deze leiden tot heel veel S-W-O-T's. Voor beter overzicht:
    - neem alleen de **belangrijkste argumenten** op, max. 3 tot 5 van elke S-W-O-T;
    - rangschik** de punten naar belangrijkheid;
    - sterktes en zwaktes altijd **in relatie tot de belangrijkste concurrenten**;
    - let op **onderscheid** kansen / bedreigingen / sterktes / zwakten / feiten / activiteiten / strategieën.

3R

15

# SWOT & STRATEGIEFORMULERING

## SWOT-analyse

### ● SWOT-confrontatie principe:

	A	B	C	D	E	F	G	H	
									Grote markt / sales impact
									Beperkte ervaring E-commerce
									Beperkte support importeur
									Beperkte modelaanpak
									Grote concurrentiepositie
									Goede concurrentiepositie
									Goede concurrentiepositie
									Snelle leveringsmogelijkheden

	Sterkten	Zwakten	
<b>Kansen</b>			
1. Gunstig rel. prijsverschil t.o.v. andere Eur. landen	++	++	Uitbouwen aanvallen
2. Toenemende concurrentie onder autodealers in Ned.	+++	+	Verbeteren aanpassen
3. Sterke koopkracht consumenten in Ned. en in W-Eur	++	+	
4. Prima bereikbaarheid in Nederland, en in W-Europa	++++	+	
<b>Bedreigingen</b>			
5. Nadelige valutafluctuaties, belastingwijzigingen	+	+	Verdedigen concurreren
6. Meer nieuwe marktspelers, waaronder Internet	+	+	Samenwerken vermijden
7. Afnemende koopspanning / actiebereidheid consum.	-	-	
8. Toenemende macht bij tussenhandel (importeur)	-	-	

3R

16

# SWOT & STRATEGIEFORMULERING

## SWOT-analyse

### ● SWOT-confrontatie, een voorbeeld, (zie Strategische marketingplanning / 9B):

	A	B	C	D	E	F	
							focus andere waardedisciplin's
							afhankelijkheid seizoenen
							financiering / concurr. posit.
							financieel prestatie
							inspanning brand awareness
							instabiele netwerk
							benutting luchtvernetwerk

	Sterkten	Zwakten	
<b>Kansrijke ontwikk.</b>			
1. ontwikk. business passagiersmarkt	9 81 72 63	81 63 54	Uitbouwen aanvallen
2. toename vershraling connecties FSC's	8 72 64 56	72 56 48	Verbeteren aanpassen
3. toename reorganisaties, stakingen FSC's	6 54 48 42	54 42 36	
<b>Bedreigende ontw.</b>			
4. toename concurr. bizz-segment LCC's	9 81 72 63	81 63 54	Verdedigen concurreren
5. onduidelijkheid Brexit / ECAA	7 63 56 49	63 49 42	Samenwerken vermijden
6. potentiële arbeidsomrust bij LCC's	5 45 40 35	45 35 30	

3R

17

# SWOT & STRATEGIEFORMULERING

## Van analyse naar strategie

- **Centrale probleem- of vraagstelling:**  
De conclusies die volgen uit de eerdere analyses en uit de SWOT-confrontatieanalyse kunnen -mits deze goed zijn uitgevoerd- leiden tot een aanscherping van de initiële of centrale vraagstelling die tot het strategische onderzoek leidde.
  - Deze centrale vraagstelling wordt dus **door deze analyses onderbouwd**;
  - de centrale vraagstelling **benoemt** (mogelijke) **oorzaken en gevolgen**, en
  - **benoemt toekomstige effecten bij ongewijzigd beleid** (dus bij voortzetting huidige koers).

3R

18

## SWOT & STRATEGIEFORMULERING

### Van analyse naar strategie

- **Selectie van (marketing-)strategische opties:**  
Aan de hand van de situatie- en SWOT-analyse zal een onderneming *meestal niet direct kiezen* voor één bepaalde strategie, maar wordt gekozen uit **verschillende alternatieven**.  
**Voordelen** van het werken met **opties**:
  - het dwingt het management na te denken over andere **oplossingsrichtingen**;
  - het management zal binnen de organisatie **meer draagvlak verkrijgen** voor een dergelijke selectie, dan wanneer meteen maar één oplossing wordt gepresenteerd.

3R

19

## SWOT & STRATEGIEFORMULERING

### Van analyse naar strategie

- **Strategische opties, overwegingen:**
  - **strategische basis: waardecreatie**
    - waardedisciplines Treacy & Wiersema
    - Porter's generieke concurrentiestrategieën
  - **op basis van ontwikkelrichting:**
    - groeistrategieën van Ansoff, Kotler
    - consolidatiestrategieën
    - turnaroundstrategieën
    - uitmelkstrategieën / terugtochtstrategieën
    - overige, w.o. bedrijfskolomstrategieën
  - **wijze van uitvoering:**
    - autonome groei
    - samenwerking / joint venture / fusie
    - via acquisitie (overname)

3R

20

## SWOT & STRATEGIEFORMULERING

### Van analyse naar strategie

- **Selectie van (marketing-)strategische opties:**

	Huidige markt	Nieuwe markt
Huidig product	Markt-penetratie	Markt-ontwikkeling
Nieuw product	Product-ontwikkeling	Diversificatie

Groeistrategieën van Ansoff

3R

21

## SWOT & STRATEGIEFORMULERING

### Van analyse naar strategie

- **Selectie van (marketing-)strategische opties:**
  - **Marktpenetratie:** strategie waarbij meer winst wordt gerealiseerd met het huidige producten- / dienstenpakket bij de huidige afnemersgroepen.

#### Onderscheiden wordt:

- **marktverbreding:** gericht op meer soorten afnemers
- **marktverdieping:** gericht op verhoging van afzet / omzet bij huidige afnemers
- **marktvernieuwing:** gericht op snellere vervanging van duurzame gebruiksgoederen
- **marktverfijning:** opvoering van prijzen en winstmarges

3R

22

## SWOT & STRATEGIEFORMULERING

### Van analyse naar strategie

- **Selectie van (marketing-)strategische opties:**
  - **Marktontwikkeling:** strategie waarbij nieuwe markten worden ontwikkeld waarop het huidige producten- / dienstenpakket kan worden afgezet.
  - **Productontwikkeling:** strategie waarbij nieuwe producten en/of diensten worden ontwikkeld t.b.v. de huidige afnemersgroepen.

3R

23

## SWOT & STRATEGIEFORMULERING

### Van analyse naar strategie

- **Selectie van (marketing-)strategische opties:**
  - **Diversificatie:** strategie waarbij nieuwe producten en/of diensten worden ontwikkeld t.b.v. nieuwe markten: het meest ingrijpend. Voorbeeld: de introductie van een eigen ijsmerk door Starbucks (koffiebars).

In de praktijk ontstaat diversificatie met name door overname van andere bedrijven.

3R

24



## SWOT & STRATEGIEFORMULERING

### Van analyse naar strategie

- **Selectie van (marketing-)strategische opties:**

Intensieve groei	Integratieve groei	Diversificatieve groei
Markt-penetratie	Achterwaarts	Concentrisch
Markt-ontwikkeling	Voorwaarts	Horizontaal
Product-ontwikkeling	Horizontaal	Conglomeraat

3R

Groeistrategieën van Kotler

25

## SWOT & STRATEGIEFORMULERING

### Van analyse naar strategie

- **Selectie van (marketing-)strategische opties:**

- **Horizontale integratie:** strategie waarbij activiteiten worden ondernomen afkomstig van een andere, met de eigen bedrijfskolom verbandhoudende, bedrijfskolom, meestal op dezelfde hoogte.

Horizontale integratie vertoont dus veel overeenkomsten met **parallellisatie**.

3R

26

## SWOT & STRATEGIEFORMULERING

### Van analyse naar strategie

- **Selectie van (marketing-)strategische opties:**

- **Horizontale integratie:**

Staalproducent	
Staal-verwerkende industrie	Staal-verwerkende industrie
Vaillant radiatoren en kranen	Radson CV-ketels en boilers
Loodgieter/ installateur	Loodgieter/ installateur
Afnemer / Consument	Afnemer / Consument

3R

27

## SWOT & STRATEGIEFORMULERING

### Van analyse naar strategie

- **Selectie van (marketing-)strategische opties:**
  - **Concentrische diversificatie:** strategie waarbij nieuwe producten en/of diensten worden geïntroduceerd, die qua marketing en/of technologie duidelijk verband houden met de huidige producten en/of diensten.

Voorbeelden: aankoop Pizza-Hut door PepsiCo. (**marketing-gerelateerd**); wegwerp-aanstekers en -scheermesjes van ballpoint-producent BIC (**technologie-gerelateerd**).

3R

28

## SWOT & STRATEGIEFORMULERING

### Van analyse naar strategie

- **Selectie van (marketing-)strategische opties:**
  - **Horizontale diversificatie:** strategie waarbij nieuwe producten en/of diensten worden geïntroduceerd, die de afnemers van de huidige producten en/of diensten sterk aanspreken, ook al verschillen deze producten en/of diensten sterk van elkaar.

Voorbeelden: Davidoff, YvesSaintLaurents, Camel, Cartier, Coca-Cola, enz.

3R

29

## SWOT & STRATEGIEFORMULERING

### Van analyse naar strategie

- **Selectie van (marketing-)strategische opties:**
  - **Conglomerate diversificatie:** strategie waarbij nieuwe producten en/of diensten worden geïntroduceerd, die qua marketing en technologie géén verwantschap hebben met de huidige producten en/of diensten.

Het betreft hier feitelijk de al eerder genoemde **diversificatie volgens Ansoff**.

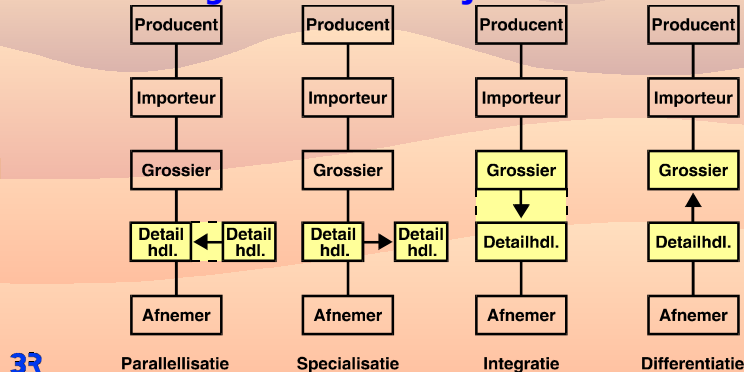
3R

30

## SWOT & STRATEGIEFORMULERING

### Van analyse naar strategie

- **Selectie van (marketing-)strategische opties:**
  - **Strategieën in de bedrijfskolom:**



31

## SWOT & STRATEGIEFORMULERING

### Van analyse naar strategie

- **Selectie van (marketing-)strategische opties:**
  - **Parallelisatie** (ook: *horizontale integratie*) strategie waarbij activiteiten worden ondernomen afkomstig van een andere bedrijfskolom, meestal op dezelfde hoogte (bijv. luchtvaartmaatschappij neemt een hotelketen over).

Deze vorm van *assortimentverbreding* wordt ook wel *branchevervaging* genoemd.

3R

32

## SWOT & STRATEGIEFORMULERING

### Van analyse naar strategie

- **Selectie van (marketing-)strategische opties:**
  - **Belangrijke redenen voor parallelisatie:**
    - *voldoen aan de wensen* van klanten om voortaan meer bij één leverancier in te kopen, waardoor klanten worden behouden en aangetrokken;
    - *niet afhankelijk zijn van één type product*;
    - *beperken van concurrentie*, of concurrentie een slag vóór zijn (overname Instagram door Facebook);
    - *schaalvergroting*, voor zover het gaat om vergelijkbare producten of procedés.

3R

33

## SWOT & STRATEGIEFORMULERING

### Van analyse naar strategie

- **Selectie van (marketing-)strategische opties:**
  - **Specialisatie:** strategie waarbij wordt teruggekeerd naar de core business.  
Voorbeeld: uitgever VNU die zich toelegt op de markt van 'business intelligence'.  
Ander voorbeeld: CSM die haar levensmiddelenpoot afstoot aan Heinz, en zich concentreert op suikerverwerking, biochemie en bakery supplies.

Productieproces wordt door specialisatie wél efficiënter, maar bij terugval van vraag, kan continuïteit van organisatie in gevaar komen.

3R

34

## SWOT & STRATEGIEFORMULERING

### Van analyse naar strategie

- **Selectie van (marketing-)strategische opties:**
  - **Integratie:** strategie waarbij activiteiten worden ondernomen afkomstig uit voorgaande of volgende fase in de bedrijfskolom, bijv. producent die tevens een winkelbedrijf onderneemt (**voorwaarts**) of die een toeleverancier overneemt (**achterwaarts**).

Nadeel bij integratie kan zijn dat niet alle processen of activiteiten even goed of kostenefficiënt worden verricht.

3R

35

## SWOT & STRATEGIEFORMULERING

### Van analyse naar strategie

- **Selectie van (marketing-)strategische opties:**
  - **Differentiatie:** strategie waarbij activiteiten afkomstig uit voorgaande of volgende fase in de bedrijfskolom, afstoot.

Voorbeeld: Shell die haar tankervloot vrijwel volledig heeft afgestoten, en voor olietransport nu is aangewezen op tanker-rederijen.  
Ander voorbeeld: Nike sportschoenen, terug naar schoenen-design en -handel (marketing & merchandising), en waarbij schoenenproductie is afgestoten / uitbesteed.

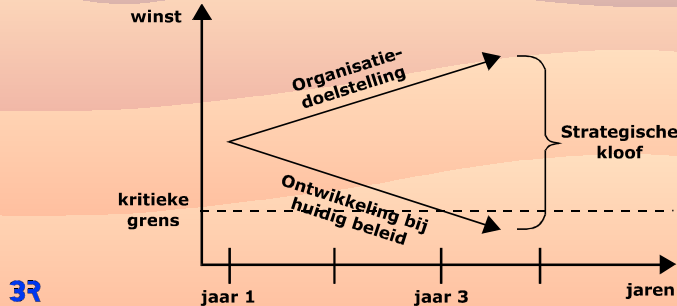
3R

36

# SWOT & STRATEGIEFORMULERING

## Van analyse naar strategie

- **Selectie van (marketing-)strategische opties:**
  - **Strategische kloofanalyse**, kan in deze fase zinvol zijn, vooral om de noodzaak van strategische keuzes te benadrukken:



3R

37

# SWOT & STRATEGIEFORMULERING

## Van analyse naar strategie

- **Selectie van (marketing-)strategische opties:**
  - **Strategische kloofanalyse:**

	jaar 1	jaar 2	jaar 3	jaar 4
Verkooptargets	-----	-----	-----	-----
Verwachte aantallen verkoop	-----	-----	-----	-----
Terugloop t.o.v. target	-----	-----	-----	-----
Oorspr. omzettaargets (x mln.)	-----	-----	-----	-----
Verwacht bij huidig beleid	-----	-----	-----	-----
Omzetverschil t.o.v. target	-----	-----	-----	-----
Oorspr. winsttarget (x mln.)	-----	-----	-----	-----
Verwacht bij huidig beleid	-----	-----	-----	-----
Winstderving t.o.v. target	-----	-----	-----	-----

3R

38

# SWOT & STRATEGIEFORMULERING

## Van analyse naar strategie

- **Selectie van (marketing-)strategische opties:**
  - Criteria die hierbij in acht genomen moeten worden:
    - **passendheid bij de visie:** sluit de optie aan bij de visie (waardestrategie)?
    - **haalbaarheid:** is de optie intern haalbaar? Dit kan getoetst worden aan de hand van de **FOETSIE-criteria**;
    - **aanvaardbaarheid resultaten en risico's:** zijn de verwachte resultaten aanvaardbaar voor de interne stakeholders (qua winstgevendheid, terugverdientijd, risico's, e.d.)?

3R

39

## SWOT & STRATEGIEFORMULERING

### Van analyse naar strategie

- **Selectie van (marketing-)strategische opties:**  
**Vergelijking van opties**, voorbeeld:

Ranking van opties

opties / criteria	0-optie (ongewijzigd beleid)	optie 1	optie 2
suitability	--	-	++
feasibility / FOETSIE	++	+	+
acceptability	--	+ -	-
totaal:	-2	0	2

3R

40

## SWOT & STRATEGIEFORMULERING

### Van strategie naar uitvoering

- **Het operationele marketingplan**, uitvoering:  
**Effectieve en efficiënte uitvoering van het marketingplan** kan niet zonder het goed organiseren van marketing. Uitgangspunten hierbij zijn:
  - een **sterke marktorientatie**
  - een **effectieve infrastructuur van de organisatie** (verbindingen, communicaties, e.d.), en
  - **werkelijke klantgerichtheid** door de gehele organisatie.In dit verband dient aangetekend te worden dat:
  - *het hebben van een marketingafdeling niet ook betekent dat de organisatie klantgericht is, of*
  - *een klantgerichte organisatie dus ook een marketingafdeling heeft.*

3R

41

## SWOT & STRATEGIEFORMULERING

### Van strategie naar uitvoering

- **Het operationele marketingplan**, uitvoering:
  - **Operationele marketingplanning**, betreft o.a.:
    - het opstellen van een **goed onderbouwd plan**, waarin de huidige situatie wordt beschreven, welke doelgroepen zullen worden bewerkt, met welke producten of productgroepen, welke omzet gerealiseerd dient te worden, enz.;
    - het vaststellen **wie wat wanneer doet**
    - het **bepalen van budgetten** voor activiteiten zoals communicatie;
    - het **opstellen van plannen** voor productontwikkelings, distributie, e.d.

3R

42

# SWOT & STRATEGIEFORMULERING

## Van strategie naar uitvoering

### ● De inrichting van klantgerichte organisaties

Enkele organisatievormen -wijzen- waarop marketing kan worden georganiseerd, zijn:

- de **functionele organisatie**, dus rondom bedrijfsfuncties (inkoop, productie, marketing, enz.). Eenvoudig, maar wie verantwoordelijk is voor welke klanten of producten, is vaak onduidelijk;
- de **productorganisatie**, vaak met product- of brandmanagement, waarbij samenwerking met andere afdelingen (productie, R&D, e.d.) essentieel is;
- de **markt- of afnemersgerichte organisatie**, opgedeeld naar markten of klanten, al dan niet met een **accountmanagementsysteem**;
- de **regionale of geografisch gerichte** organisatie.

3R

43

# SWOT & STRATEGIEFORMULERING

## Van strategie naar uitvoering

### ● De inrichting van klantgerichte organisaties

In veel organisaties zijn vormen van **brand-managementorganisatie gebruikelijk**, waarbij één manager en zijn team verantwoordelijk zijn voor een merk. Probleem is dat er dan mogelijk te veel op een merk wordt gelet en minder op de klant.

Een oplossing hiervoor kan bestaan uit het **combineren van een markt- of afnemersgerichte aanpak** door het aanstellen van accountmanagers of **klantmanagers** (customer managers). Dergelijke functionarissen behartigen dan 2 belangen: die van de klanten en die van de organisatie / het brandmanagement.

3R

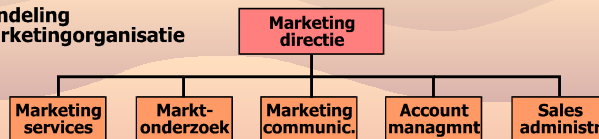
44

# SWOT & STRATEGIEFORMULERING

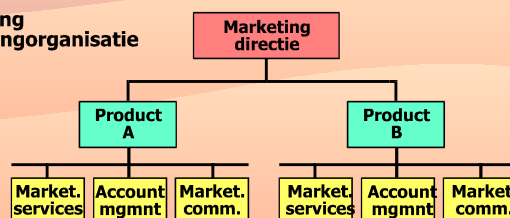
## Van strategie naar uitvoering

### ● De inrichting van klantgerichte organisaties

F-indeling marketingorganisatie



P-indeling marketingorganisatie



3R

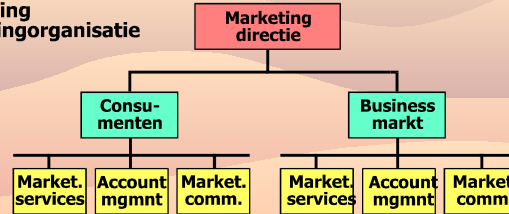
45

# SWOT & STRATEGIEFORMULERING

## Van strategie naar uitvoering

### ● **De inrichting van klantgerichte organisaties**

M-indeling  
marketingorganisatie



3R

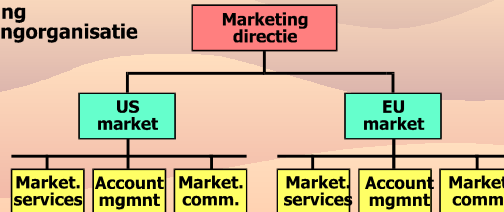
46

# SWOT & STRATEGIEFORMULERING

## Van strategie naar uitvoering

### ● **De inrichting van klantgerichte organisaties**

G-indeling  
marketingorganisatie



3R

47

# SWOT & STRATEGIEFORMULERING

## Van strategie naar uitvoering

### ● **Ondersteuningssystemen voor marketing en sales:**

○ Er zijn verschillende informatiesystemen die -met wisselend succes- door (marketing) management worden ingezet, waaronder:

- Marketing InformatieSysteem**, bedoeld voor:
  - interne rapportage**
  - marktonderzoek**
  - marketingintelligence** (markt, concurrentie)
  - dataanalyse**
- Marketing Resource ManagementSysteem**, ter verzameling van alle marketingcommunicatiemiddelen
- Customer Relationship ManagementSysteem**

3R

>>

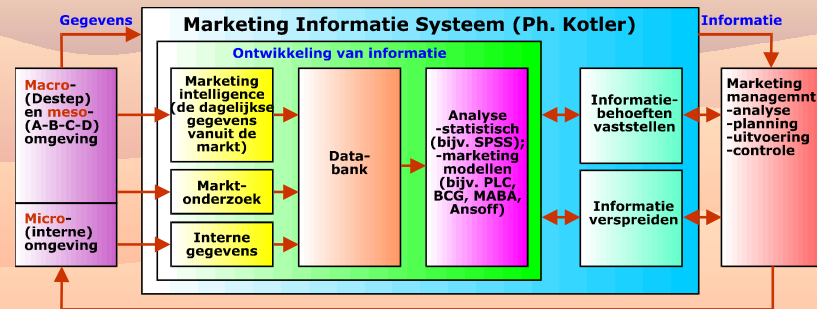
48



## SWOT & STRATEGIEFORMULERING

### Van strategie naar uitvoering

- **Ondersteuningssystemen voor marketing en sales:**
  - **Marketing Informatie Systeem:**



3R

49

## SWOT & STRATEGIEFORMULERING

### Van strategie naar uitvoering

- **Ondersteuningssystemen voor marketing en sales:**
  - **Customer Relationship Management Systeem:** betreft een (computer) systeem, gericht op het continu en systematisch aangaan en ontwikkelen van relaties met de individuele klant, alsook met concurrenten en andere marktpartijen, om deze relaties te optimaliseren en rendabeler te maken.

3R

50

## SWOT & STRATEGIEFORMULERING

### Van strategie naar uitvoering

- **Ondersteuningssystemen voor marketing en sales:**
  - Een goed functionerend CRM voldoet aan:
    - **klantmanagement:** het ontwikkelen en uitbouwen van de relatie met de afnemer;
    - **datamanagement:** het managen van de data- en informatiestromen van een organisatie;
    - **operationeel management:** het verwerken van de data, zodanig dat *customization* kan worden uitgevoerd;
    - **contactmanagement:** het verwerken van alle communicatie met de relatie.

3R

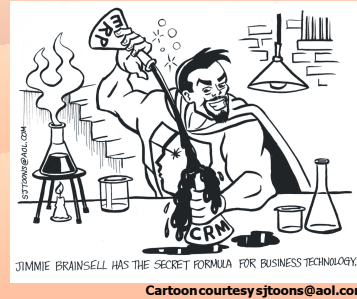
51

# SWOT & STRATEGIEFORMULERING

## Van strategie naar uitvoering

- **Ondersteuningssystemen voor marketing en sales :**
  - Duidelijk zal zijn dat waar CRM is ingevoerd, lang niet altijd aan al deze voorwaarden zal zijn voldaan, waardoor CRM te vaak een ICT-hype is geworden!

*...CRM, vaak veel hocus-pocus...*



3R