

MODERN MARKETINGMANAGEMENT / 11B

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

Van strategie naar uitvoering

● **Accountability:**

- Ook bij marketing draait het uiteindelijk om wat de marketinginspanningen opleveren. Door middel van een marketingplan dienen marketingdoelstellingen zoals afzet en markt-aandeel te worden gerealiseerd. En, per saldo zal dit moeten resulteren in het behalen van (meestal meer) **winst**. Daarom zullen de verwachte kosten en opbrengsten helder moeten worden uiteengezet, passend bij de **accountability** van marketing.

3R

2

SWOT & STRATEGIEFORMULERING

Van strategie naar uitvoering

● **Accountability:**

- **Accountability en performance indicatoren:** Zonder accountability krijgt kortetermijndenken al gauw de overhand en is er te weinig zicht op het rendement van al de marketing- (en sales-) inspanningen, laat staan de optimalisering daarvan.

In dit verband doen organisaties er goed aan **performance-** (of: **prestatie-**)**indicatoren** te bepalen, op organisatieniveau, en daarvan afgeleid op marketing- en verkoopniveau. (>> zie H9 / handout 09)

3R

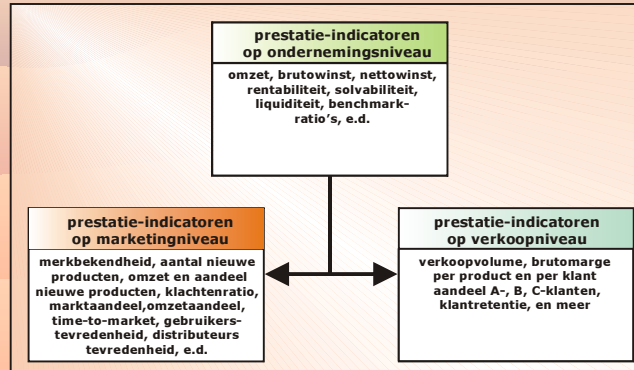
3

SWOT & STRATEGIEFORMULERING

Van strategie naar uitvoering

- **Accountability:**

- **Accountability en performance indicatoren:**



3R

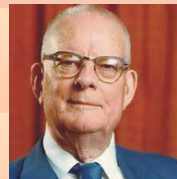
4

SWOT & STRATEGIEFORMULERING

Van strategie naar uitvoering

- **Accountability:**

- **Accountability en de Deming-cirkel (PDCA):** Statisticus en kwaliteitsdenker prof. dr. William Edwards Deming ontwikkelde halverwege de vorige eeuw deze pragmatische methode om wetenschappelijke modellen en concepten toepasbaar te kunnen maken, vooral op het gebied van (continue) productverbetering.



3R

5

SWOT & STRATEGIEFORMULERING

Van strategie naar uitvoering

- **Accountability:**

- **Accountability en de Deming-cirkel (PDCA):** Destijds verkeerde de Japanse industrie in moeilijkheden, wat vooral te maken had met **ontoereikende kwaliteitsbeheersing**.

Diverse Japanse producenten hebben toen de technieken van Deming aangegrepen en toegepast, hetgeen leidde tot een nieuwe internationale vraag naar Japanse producten, en uiteindelijk ook tot dominante marktposities in verschillende takken van industrie.

3R

6

SWOT & STRATEGIEFORMULERING

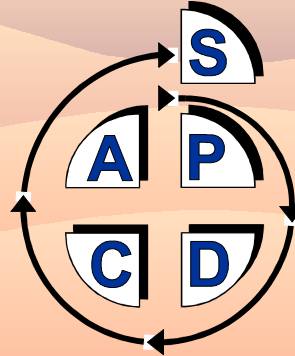
Van strategie naar uitvoering

- **Accountability:**

- **Accountability en de Deming-cirkel (PDCA):**

-plan
-do
-check
-act

en uiteindelijk:
-standaardiseren



3R

7

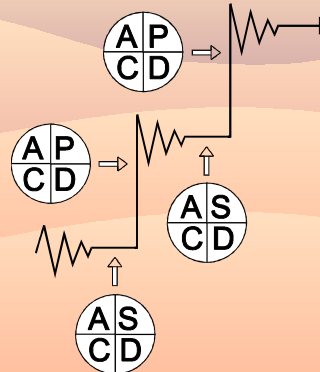
SWOT & STRATEGIEFORMULERING

Van strategie naar uitvoering

- **Accountability:**

- **Accountability en de Deming-cirkel (PDCA):**

in de praktijk:



3R

8

SWOT & STRATEGIEFORMULERING

Van strategie naar uitvoering

- **Accountability:**

- **Accountability en de Deming-cirkel (PDCA):**

Onder leiding van o.a. prof. Masaaki Imai zijn deze ideeën verder uitgewerkt in wat in Japan **Kaizen** wordt genoemd: **goed (= voortdurend) verbeteren.**

- Bij Kaizen wordt ervan uitgegaan dat elke werkwijze op elk gebied voortdurend verbeterd kan worden, wanneer de **menselijke creativiteit** daartoe wordt **gemobiliseerd** en **ruimte aan de organisatie** wordt geboden.

改善

3R

9

SWOT & STRATEGIEFORMULERING

Van strategie naar uitvoering

- **Accountability:**
 - **Accountability en de Deming-cirkel (PDCA):**
4 basisprincipes:
 - zonder **(nieuwe) plannen** wordt onvoldoende uitgevoerd en blijft men doen wat men altijd deed;
 - zonder **plannen en een duidelijke koers** doen mensen zomaar wat;

>>

3R

10

SWOT & STRATEGIEFORMULERING

Van strategie naar uitvoering

- **Accountability:**
 - **Accountability en de Deming-cirkel (PDCA):**
4 basisprincipes:
 - wanneer de uitvoering niet voldoende wordt **gecontroleerd**, kan niet worden bepaald of de uitvoering in lijn is met de plannen en doelstellingen.
 - wanneer de plannen of uitvoering vervolgens niet worden **bijgesteld** (plannen zijn vrijwel nooit in één keer goed) bestaat de kans dat plannen mislukken en doelstellingen niet worden behaald.

3R

11

SWOT & STRATEGIEFORMULERING

Van strategie naar uitvoering

- **Accountability:**
 - **Opdracht:**
 - Geef aan waarom de PDCA cyclus een bruikbaar model is in accountability.
 - Benoem aan de hand van elk onderdeel van de PDCA cyclus hoe accountability in een bedrijf vorm kan worden gegeven.
 - Zoek naar artikelen over dit onderwerp op het internet en benoem 3 belangrijke redenen van het belang van accountability voor marketing, alsmede 3 grote uitdagingen die marketeers op dit vlak tegenkomen.

3R

12

SWOT & STRATEGIEFORMULERING

Van strategie naar uitvoering

- **Accountability:**
 - **Financiële afwegingen:**

Directie en aandeelhouders zullen graag weten wat de verwachte uitkomsten zijn van zekere investeringen, zoals te verwachten

 - **break-evenafzetten en omzetten,**
 - **kosten-baten resultaten,** alsmede
 - **terugverdiertijden of terugverdiesten,** waaronder:
 - **pay-back methode**
 - **netto contante waarde methode.**

3R

13

SWOT & STRATEGIEFORMULERING

Van strategie naar uitvoering

- **Accountability:**
 - **Break-evenafzetten en omzetten:**

Break-evenafzet kan op verschillende manieren worden berekend:

BE, daar waar totale opbrengsten = totale kosten

$$TO = TK \Rightarrow TO = C + V$$

$$BEP_{afzet} = \frac{C}{prijs_{eenh} - var_{eenh}} = \frac{C}{CM (=DB \text{ per stuk})}$$

$$BEP_{omzet} = BEP_{afzet} \times prijs_{eenh}$$

$$BEP_{omzet} = \frac{C}{DB\%} = \frac{C}{\left(\frac{DB}{omzet}\right)} = \frac{C \times omzet}{DB}$$

3R

14

SWOT & STRATEGIEFORMULERING

Van strategie naar uitvoering

- **Accountability:**
 - **Opgave 1:**

Een detaillist wil een nieuwe winkel openen. De vaste kosten zullen per maand € 63.000 bedragen. De verwachting is dat de gemiddelde omzet per klant ongeveer € 60 per maand zal zijn. De variabele kosten worden geschat op 40% van de omzet.

 - A) Hoeveel klanten zijn per maand nodig om break-even te draaien?
 - B) Bij hoeveel klanten per maand zal naar verwachting een winst van € 9.000 per maand gerealiseerd worden?

3R

15

SWOT & STRATEGIEFORMULERING

Van strategie naar uitvoering

- **Accountability:**
 - **Opgave 1, oplossing:**
A/ 1.750 klanten p/m ; B/ 2.000 klanten p/m

3R

16

SWOT & STRATEGIEFORMULERING

Van strategie naar uitvoering

- **Accountability:**
 - **Opgave 2:**
De vaste kosten van een metaalonderneming bedragen € 420.000 euro per jaar.
Voor het maken van een zeker metaalproduct denkt de directie aan een productie van tenminste 6.000 eenheden om break-even te draaien. De variabele kosten bij dit aantal zullen € 300.000 bedragen.
Welke prijs zal deze producent tenminste moeten vragen, uitgaande van de verwachte break-even productie?

3R

17

SWOT & STRATEGIEFORMULERING

Van strategie naar uitvoering

- **Accountability:**
 - **Opgave 2, oplossing:** $P = € 120$

3R

18

SWOT & STRATEGIEFORMULERING

Van strategie naar uitvoering

- **Accountability:**

- **Opgave 3:**

Fietsenzaak Wheelz zal mogelijk worden overgenomen door een nieuwe eigenaar. Deze eigenaar wil eerst graag een berekening maken van de break-evenafzet. Hij heeft daartoe de volgende gegevens tot zijn beschikking:

- afzet per jaar 1.500 fietsen
- gemiddelde prijs van een fiets € 1.000
- de vaste kosten per jaar € 240.000
- de brutowinstmarge per fiets 30%
- variabele kosten per fiets 10% van gemidd. prijs

Wat is de break-evenafzet p. mnd. (ervan uitgaande dat elke maand evenveel fietsen worden verkocht)?

3R

19

SWOT & STRATEGIEFORMULERING

Van strategie naar uitvoering

- **Accountability:**

- **Opgave 3, oplossing:**

100 fietsen p/m

3R

20

SWOT & STRATEGIEFORMULERING

Van strategie naar uitvoering

- **Accountability:**

- **Kosten-batenresultaten, analyse:**

Een computerdetailhandel heeft een partij notepads ingekocht en maakt € 150 marge per apparaat.

Om dit artikel onder de aandacht te brengen wordt een DM-actie ingezet, waarvan de ontwikkelings- en mailingkosten in totaal € 6.000 bedragen.

Op basis hiervan worden tijdens de actie 50 notepads verkocht, en bovendien worden diverse accessoires verkocht ter waarde van € 600 netto marge.

>>

3R

21

SWOT & STRATEGIEFORMULERING

Van strategie naar uitvoering

- **Accountability:**

- **Kosten-batenresultaten, analyse:**

Baten verkoop notepads: 50 x € 150 = € 7.500

Baten verkoop accessoires: € 600

Totaal baten: € 8.100

Kosten DM-actie: € 6.000

Resultaat DM-actie: € 2.100

3R

22

SWOT & STRATEGIEFORMULERING

Van strategie naar uitvoering

- **Accountability:**

- **Opgave 4, terugverdienberekeningen:**

De ontwikkeling van kosten en omzet voor een bepaald productis als volgt:

| Jaar: | Kosten (x € 1.000) | Omzet (x € 1.000) |
|-------|--------------------|-------------------|
| 2013 | 8.000 | 0 |
| 2014 | 6.000 | 3.000 |
| 2015 | 5.500 | 6.500 |
| 2016 | 4.000 | 9.500 |
| 2017 | 3.500 | 8.500 |
| 2018 | 2.800 | 11.000 |
| 2019 | 2.400 | 9.500 |

In welk jaar begint dit product winst op te leveren?

3R

23

SWOT & STRATEGIEFORMULERING

Van strategie naar uitvoering

- **Accountability:**

- **Opgave 4, oplossing:**

in 2017

3R

24

SWOT & STRATEGIEFORMULERING

Van strategie naar uitvoering

- **Accountability:**
 - **Terugverdienberekningen:**
Stel, een organisatie overweegt te investeren in een machine voor haar nieuwe productlijn. Er zal worden gekozen tussen 2 machines die ieder een investering van € 3 miljoen vergen. Deze investering zal lineair in 5 jaar worden afgeschreven, dus met € 600.000 / jaar. Beide restwaarden bedragen na 5 jaar € 0. De te verwachten jaarlijkse winsten verschillen per machine, waardoor ook de cashflow's (= winst of verlies na belasting + afschrijving) per machine verschillen. >>

3R

25

SWOT & STRATEGIEFORMULERING

Van strategie naar uitvoering

- **Accountability:** **Terugverdienberekening (pay back methode), voorbeeld:**

| Investering: Afschrijving: | Machine / procédé I € 3.000.000 Lineair: 5 x € 600.000 | | Machine / procédé II € 3.000.000 Lineair: 5 x € 600.000 | |
|-------------------------------|--|----------------------------|---|----------------------------|
| | Verwacht W of V: | Cashflow (WofV+afschr): | Verwacht W of V: | Cashflow (WofV+afschr): |
| Na 1e jaar: | 0 | 600.000 | 400.000 | 1.000.000 |
| Na 2e jaar: | 100.000 | 700.000 | 400.000 | 1.000.000 |
| Na 3e jaar: | 200.000 | 800.000 | 400.000 | 1.000.000 ▲ |
| Na 4e jaar: | 300.000 | 900.000 ▲ | 200.000 | 800.000 |
| Na 5e jaar: | 800.000 | 1.400.000 | 0 | 600.000 |
| | (1.400.000) | (4.400.000) | (1.400.000) | (4.400.000) |

Hoewel hier in beide gevallen in totaal € 4,4 miljoen aan cashflow's wordt gegenereerd, is machine 2 één jaar eerder terugverdiend dan machine 1.

3R

26

SWOT & STRATEGIEFORMULERING

Van strategie naar uitvoering

- **Accountability:**
 - **Terugverdienberekningen:**
Opmerking: vergelijking van de **return on investment (ROI)** per machine kan een doorslaggevende factor zijn. Echter, hier bedraagt de ROI in beide gevallen:

$$\text{winst} / \text{investering} = \text{€ } 1.400.000 / \text{€ } 3.000.000 = 46,7\%.$$

>>

3R

27

SWOT & STRATEGIEFORMULERING

Van strategie naar uitvoering

- **Accountability:**
 - **Terugverdienberekeningen:**
Opnieuw dezelfde afweging met daarbij dezelfde verwachte winsten, afschrijvingen en cashflow's.

Men zou ook kunnen overwegen beide investeringsopties met elkaar te vergelijken aan de hand van **contante waarden** gebaseerd op een zeker rendements-%, bijv. 8%.

>>

3R

28

SWOT & STRATEGIEFORMULERING

Van strategie naar uitvoering

- **Accountability:**
 - **Terugverdienberekeningen:**
De contante waarde betreft hier de huidige waarde van de toekomstige cashflow's, rekening houdend met 8% doorberekening (verdiscontering).

Zo heeft een toekomstige cashflow van € 1.400.000 (aan het einde van jaar 5) een contante waarde (gebaseerd op 8% *samen-gestelde interest*) van $€ 1.400.000 / (1,08)^5 = € 952.816$ (huidige euro's).

>>

3R

29

SWOT & STRATEGIEFORMULERING

Van strategie naar uitvoering

- **Accountability:** **Terugverdienberekening (NCW: netto contante waarde methode), voorbeeld:**

| ROI %: 8% | Machine / Procédé I | Machine / Procédé II |
|--------------|--|--|
| CW na 1e jr: | $\frac{600.000}{1,08} = 555.556$ | $\frac{1.000.000}{1,08} = 925.926$ |
| CW na 2e jr: | $\frac{700.000}{(1,08)^2} = 600.137$ | $\frac{1.000.000}{(1,08)^2} = 857.339$ |
| CW na 3e jr: | $\frac{800.000}{(1,08)^3} = 635.066$ | $\frac{1.000.000}{(1,08)^3} = 793.832$ |
| CW na 4e jr: | $\frac{900.000}{(1,08)^4} = 661.527$ | $\frac{800.000}{(1,08)^4} = 588.024$ |
| CW na 5e jr: | $\frac{1.400.000}{(1,08)^5} = 952.816$ | $\frac{600.000}{(1,08)^5} = 408.350$ |
| Totaal CW's: | 3.405.102 | 3.573.471 |
| Investing: | - 3.000.000 | - 3.000.000 |
| Netto CW: | 405.102 | 573.471 |

3R

30