

## MODERN MARKETINGMANAGEMENT / 13B

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

## EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

### Onderwerpen

- Marktafbakening
- Interne analyse
- Externe verkenning
- Exportlandenselectie
- Bedrijfstakanalyse
- Concurrentieanalyse
- **Afnemersanalyse**
- **Distributieanalyse**
- **SWOT-confrontatieanalyse**
- Exportmarketingmix
- Financiële haalbaarheid van het exportplan



**3R**

2

## EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN



**Afnemersanalyse**

3

## EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

### ABCD: Afnemersanalyse

- **Afnemersanalyse aan de hand van de 6 W's:**
  - **Belangrijke vragen** die bij afnemersanalyse gesteld moeten worden:
    - **Wie** zijn onze huidige en potentiële klanten?
    - **Wat** doen onze klanten met onze producten?
    - **Waar** kopen onze klanten onze producten?
    - **Wanneer** kopen onze klanten onze producten?
    - **Waarom** en hoe kiezen onze klanten onze producten?
    - **Waarom** kopen potentiële klanten onze producten niet?

3R

Prof. O.C. Ferrell (VS)

4

## EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

### ABCD: Afnemersanalyse

- **Segmentatie en doelgroepenkeuze:**
  - *(Hoe zat het ook alweer met segmenteren, segmentatieproces??)*
  - **niveau's van segmentatie**
  - **eisen aan segmenten**
  - **segmentatievariabelen B2C, B2B**

3R

5

## EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

### ABCD: Afnemersanalyse

- **Segmentatie en doelgroepenkeuze:**
  - **Niveau's van segmentatie:**  
Marktsegmentatie - **micromarketing** - wordt bedreven op één van 4 niveau's:
    - **segment**-marketing niveau
    - **niche**-marketing niveau
    - **lokaal** marketing niveau
    - **individueel** marketing niveau

3R

6

## EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

### ABCD: Afnemersanalyse

- **Segmentatie en doelgroepenkeuze:**
  - **Eisen aan segmenten:**
    - **meetbaarheid**, qua koopkracht, segmentgrootte, segmentkenmerken
    - **voldoende omvangrijk**, qua grootte, winstgevendheid en groeiperspectief
    - **homogeniteit**, qua reacties van de afnemers in het segment op de marketingmix
    - **heterogeniteit**, qua onderscheid tussen de onderlinge segmenten
    - **bereikbaarheid**, qua activiteiten vanuit marketing, m.n. communicatie en distributie
    - **bewerkbaarheid**, qua beschikbaarheid over eigen middelen en methoden om segment(en) te kunnen bewerken.

3R

7

## EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

### ABCD: Afnemersanalyse

- **Segmentatie en doelgroepenkeuze:**
  - **Segmentatievariabelen B2C :**
    - **geografische variabelen**: regio-bepaald, populatie, densiteit, klimaat, e.d.
    - **demografische variabelen**: leeftijd, leeftijdsklasse, gezinsgrootte, gezinslevenscyclus, inkomen, beroep, opleiding, sociale klasse, religie, ras, nationaliteit, generatie, e.d.
    - **psychografische variabelen**: op basis van levensstijl, op basis van persoonlijkheid, e.d.
    - **gedragsvariabelen**: benefitsegmentatie, verbruik, verbruikersstatus, merk-/winkeltrouw, reactie op marketingmix, adoptiecategorieën, e.d.

3R

8

## EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

### ABCD: Afnemersanalyse

- **Segmentatie en doelgroepenkeuze:**
  - **Segmentatievariabelen B2B:**
    - **variabelen m.b.t. kopende organisatie**, w.o.:
      - type organisatie: bedrijf, instelling, enz.?
      - demografische gegevens: bedrijfstak, aantal werknemers, aantal vestigingen, enz.
    - **variabelen m.b.t. de DMU**, w.o.:
      - samenstelling, rolbezetting, tijdsdruk, enz.
      - item van onzekerheid: behoefte, leverancier, transactieverloop? Koopmotieven, enz.
    - **variabelen m.b.t. de berokkenen in de DMU**, w.o.:
      - demografische gegevens: leeftijd, functie, opleiding, ervaring, enz.
      - rol in de organisatie; koopmotieven; voorkeur; lidmaatschap van beroepsverenigingen, enz.

3R

9

## EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

### ABCD: Afnemersanalyse

#### ● Voornaamstemarktsegmentatiestappen: STP \*):

##### 1: Segmentatie

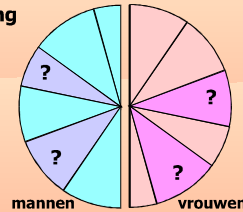
##### a: identificatie van segmentatie-criteria:

hoe de markt (grofweg) kan worden opgedeeld

##### b: profiel bepaling binnen ontstane

segmenten: bepaling van onderlinge verschillen tussen segmenten

segmenting  
(voorbeeld)



\*) ook wel S D P

3R

10

## EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

### ABCD: Afnemersanalyse

#### ● Voornaamstemarktsegmentatiestappen: STP:

##### 2: Targeting (Doelgroepbepaling)

c: bepaling van de mate van (markt-)aantrekkelijkheid van de segmenten: bepaling van aantrekkelijkheidscriteria waarmee segmenten aangewezen en gemeten kunnen worden

d: selectie van doelgroep (target) segmenten: welke aantrekkelijke segmenten te kiezen

targeting



3R

11

## EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

### ABCD: Afnemersanalyse

#### ● Voornaamstemarktsegmentatiestappen: STP:

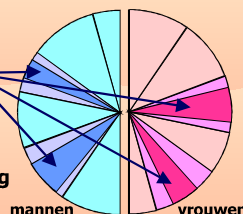
##### 3: Positioning

e: ontwikkeling van positioneringscriteria voor elk doelgroep segment: welk onderscheid moet worden gemaakt ten opzichte van de concurrentie, vanuit het perspectief van de afnemer

f: ontwikkeling van marketing mixes voor elk doelgroep segment: welke combinaties van marketing-P's voor elk der segmenten in te zetten

marketing  
mixen

positioning



3R

12

## EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

### ABCD: Afnemersanalyse

- **Strategische overwegingen gericht op marktsegmentatie:**
  - **Ongedifferentieerde marketing:** een marktbenaderingsstrategie waarbij een bedrijf besluit marktsegmentverschillen te negeren, en **de markt als één geheel** te beschouwen.
  - **Gedifferentieerde marketing:** een marktbenaderingsstrategie waarbij een bedrijf besluit zich te richten op **marktsegmenten**, en daartoe **verschillende producten / diensten** aanbiedt.

3R

>>

13

## EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

### ABCD: Afnemersanalyse

- **Strategische overwegingen gericht op marktsegmentatie:**
  - **Geconcentreerde marketing:** een marktbenaderingsstrategie waarbij een bedrijf zich richt op een **groot aandeel binnen 1 of meer submarkten** (niches).
  - [ ○ **Contra-segmentatie:** een marktbenaderingsstrategie waarbij een bedrijf besluit **verschillende segmenten samen te voegen**, bijv. als gevolg van veranderende afnemer's vragen, of teruglopende koopkracht. ]

3R

14

## EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

### ABCD: Afnemersanalyse

- **Modellen van klantpercepties:**
  - **Multi-attribuut attitudemodel ('nut'-analyse):**



Eigenschap	Belang (%)	Conc-1		Conc-2		Conc-3		ons prod.	
		gew:	gew:	gew:	gew:	gew:	gew:		
Prijsniveau	40%	7	2,8	8	3,2	7	2,8	7	2,8
Versheid	20%	8	1,6	6	1,2	8	1,6	6	1,2
Smaak	20%	7	1,4	7	1,4	8	1,6	7	1,4
Gemak	10%	6	0,6	7	0,7	7	0,7	5	0,5
Verpakking	10%	7	0,7	8	0,8	6	0,6	6	0,6
<b>Totaal (nut)</b>	<b>100%</b>		<b>7,1</b>		<b>7,3</b>		<b>7,3</b>		<b>6,5</b>

3R

15

## EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

### ABCD: Afnemersanalyse

- **Modellen van klantpercepties:**

- **Klantwaardemodel of doel-middel-keten:**



3R

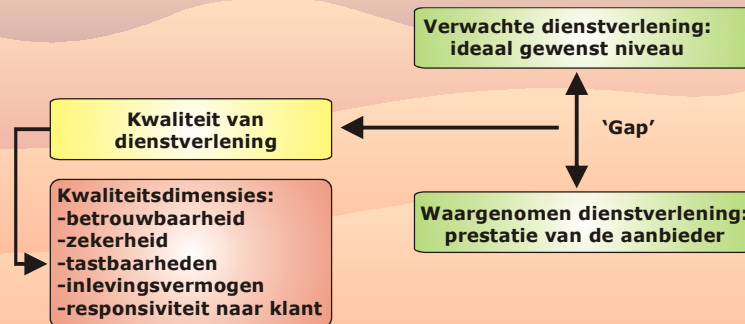
16

## EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

### ABCD: Afnemersanalyse

- **Modellen van klantpercepties:**

- **ServQual-model (voor dienstverlening):**



3R

17

## EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN



18

## EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

### ABCD: Distributieanalyse

- **Exporteren en/of produceren:**
  - De 2 categorieën van entreestrategieën zijn: exporteren en produceren in het buitenland. Deze categorieën zijn onder te verdelen in:
    - **exporteren:**
      - **directe exportalternatieven**
      - **indirecte exportalternatieven**
    - **produceren in het buitenland:**
      - **zelfstandige operaties in het buitenland**
      - **operaties samen met buitenlandse ondernemingen.**

3R

19

## EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

### ABCD: Distributieanalyse

- **Keuze van entreestrategie: interne factoren:**
  - **bedrijfsomvang:** omvang, managementstijl, kennis over internationaal ondernemen, e.d. zijn bepalend of verkoop en marketing van het product aan derden wordt overgelaten;
  - **aard van het bedrijf:** in hoeverre het bedrijf gewend is aan zelfstandig handelen en aan grote mate van decentralisatie, e.d.;
  - **opgedane ervaringen:** in hoeverre het bedrijf ervaring heeft opgedaan met een bepaalde wijze van entree;

3R

>>

20

## EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

### ABCD: Distributieanalyse

- **Keuze van entreestrategie: interne factoren:**
  - **aard van het product:** fysieke kenmerken van het product of de dienst zoals de verhouding waarde/gewicht (de *waardedichtheid*).

Producten met hoge waardedichtheid (dure horloges, specifieke elektronica-onderdelen, e.d.) worden veelal indirect geëxporteerd; bulkgoederen of vloeistoffen zoals frisdranken worden meestal op directe wijze geëxporteerd, of worden lokaal gemaakt (lokale productie, licenties, e.d.);

3R

>>

21



## EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

### ABCD: Distributieanalyse

- **Keuze van entreestrategie: interne factoren:**
  - **aard van het product:** ook *productdifferentiaties* en *fase van de PLC* kunnen andere entreekeuzen met zich meebrengen. Ook kunnen andere typen van *distributieintensiteit* worden ingezet in de exportlanden, afhankelijk van hoeveel en welke verkooppunten worden ingeschakeld.

Verder zullen *industriële producten* vooral om directe export vragen; *consumentenproducten* meestal juist om indirecte export.

3R

22

## EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

### ABCD: Distributieanalyse

- **Keuze van entreestrategie: externe factoren:**
  - **sociaal-cultureel:** wanneer een onderneming minder sociaal-culturele overeenkomsten ervaart in een buitenland, zal de entreestrategie gericht zijn op minder risico's en snelle terugtreedmogelijkheden;
  - **marktomsang en marktgroei:** grotere markten zijn meestal sneller en beter te bedienen dan kleinere, en geven al snel aanleiding tot het zelf of via dochterondernemingen exporteren;

>>

3R

23

## EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

### ABCD: Distributieanalyse

- **Keuze van entreestrategie: externe factoren:**
  - **concurrentie en marktomsandigheden:** wanneer op de buitenlandse markt intensieve concurrentie heerst zal vaak gekozen worden voor flexibele vormen van entree.

Dit geldt ook wanneer het lastig is om duurzame concurrentievoordelen te behalen.

>>

3R

24



## EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

### ABCD: Distributieanalyse

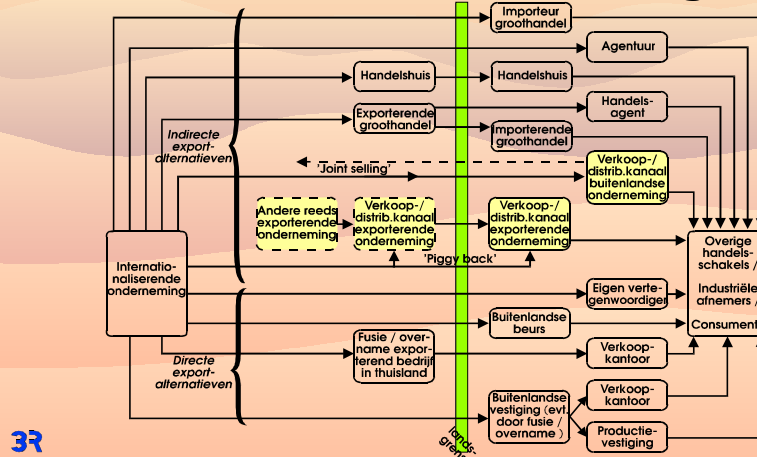
- **Keuze van entreestrategie: externe factoren:**
  - **marktdoelstelling**, die bereikt kan worden door het inschakelen van specifieke distributiekanaalen of distribuanten. *Kengetallen* zoals marktspreiding, markt bereik en selectie-indicator spelen hierbij een grote rol.
  - Ook kunnen **importtarieven en quota** een belangrijke rol spelen bij het beslissen om buitenlandse vestigingen te openen.

3R

25

## EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

### ABCD: Distributie / entreestrategieën

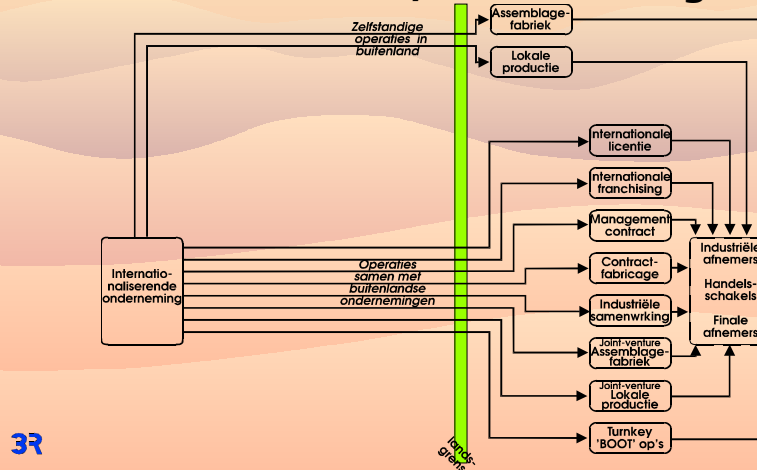


3R

26

## EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

### ABCD: Distributie / entreestrategieën



3R

27

## EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

### ABCD: Distributie / entreestrategieën

- **Keuze van entreestrategie:**
  - **uiteenzetting entreestrategieën:** zie hiertoe *handout 12B internationaal marketingbeleid*
  - **E-commerce:** onlinebestellingen zijn sinds de invoering van e-business al langer gangbaar in B-to-B.  
In B-to-C zijn onlinebestellingen inmiddels ook heel gewoon, vaak als aanvulling op de bestaande entreestrategie, maar steeds vaker zelfs als vervanging daarvan.

3R

>>

28

## EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

### ABCD: Distributie / entreestrategieën

- **Keuze van entreestrategie:**
  - **E-commerce**, kent de volgende voordelen:
    - kostenbesparend, lagere verkoopkosten, lagere transactiekosten;
    - toegang tot grotere markten, waarbij machtige kanalen worden vermeden;
    - meer efficiënte distributie;
    - mogelijkheid directe relaties met afnemers;
    - mogelijkheid tot customer service, betere communicatie, customer intimacy en 1-to-1 marketing;
    - verkorting van leveringstijden.

3R

29

## EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

### ABCD: Distributie / entreestrategieën

Entree-kenmerken	Agent	Impor- teur	Licentie	Fran- chise	Export combi	Piggy back	Joint selling	Assem- blage
kennis van buiten, kanalen	7	8	6	9	9	9	9	9
sterk relatienetwerk	8	7	7	7	8	8	8	6
mate van reciprociteit	6	9	8	8	6	8	8	6
houdt voorraden aan	4	8	9	7	4	4	4	9
invloed op prijs en promo	7	8	4	7	7	6	7	8
... enz.	...	...	...	...	...	...	...	...

3R

voorbeeld distributieanalyse / keuzeschema

30

## EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN



31

## EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

### SWOT-confrontatieanalyse

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

32

32

## EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

### SWOT-confrontatieanalyse

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

**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 bedrijfs-exploitatie.

Zodoende 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.

33

33

## EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

### SWOT-confrontatieanalyse

- **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

34

## EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

### SWOT-confrontatieanalyse

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

35

## EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

### SWOT-confrontatieanalyse

- **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

36

## EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

### SWOT-confrontatieanalyse

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

37

## EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

### SWOT-confrontatieanalyse

- **De SWOT-analyse, essentie:**  
Sterkten zijn de unieke kernvaardigheden (competencies) en/of de unieke activa (assets) die de organisatie heeft om zijn 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.

3R *Activa* zijn bijv. bijzondere machines, patenten, licenties, merkrechten, e.d.

38

## EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

### SWOT-confrontatieanalyse

- **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

39

## EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

### SWOT-confrontatieanalyse

- **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

40

## EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

### SWOT-confrontatieanalyse

- **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

41

## EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

### SWOT-confrontatieanalyse

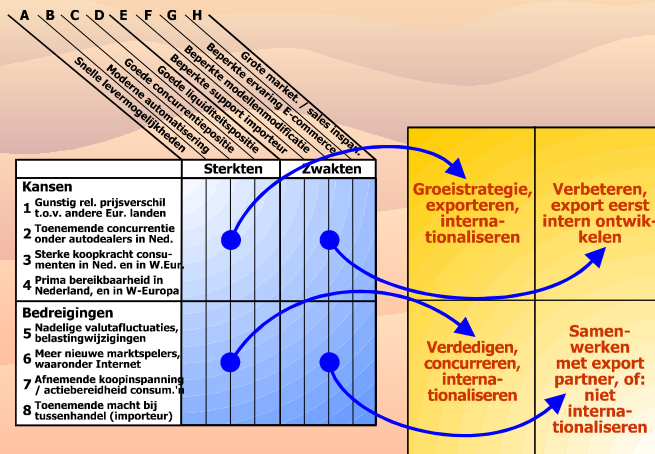
- **De SWOT-analyse, bijzondere aspecten:**
  - Wat betreft de samenvatting van de situatie-analyse, kan deze leiden tot heel veel S-W-O-T's. Voor beter overzicht:
    - neem alleen de belangrijkste argumenten op, max. 5 van elke S-W-O-T;
    - rangschik de punten naar belangrijkheid;
    - sterktes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

3R

42

## EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

### SWOT-confrontatieanalyse



3R

43

## EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

### SWOT-confrontatieanalyse

- **De SWOT-analyse, uiteindelijke uitkomst:**
  - Wanneer internationalisatie duidelijk uit SWOT-confrontatie blijkt, ontstaan feitelijk **3 strategische richtingen:**
    - standaardisatie in de vorm van **kostenleiderschap**
    - differentiatie**
    - focus op standaardisatie of op differentiatie.**

3R

44

## EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

### SWOT-confrontatieanalyse

- **De SWOT-analyse, uiteindelijke uitkomst:**
  - **Kostenleiderschap:**
    - schaafefficiëntie** met daling van gemiddelde totale kosten
    - veelal streven naar **groot buitenlands MA**
    - kostenminimalisering** m.b.t. promotie, service, bezoek buitenlandse beurzen, e.d
    - goed **middel tegen buitenlandse concurrentie**
    - aandachtspunt: positie t.o.v. inkopers**
    - voor **productiegeoriënteerde bedrijven**
    - voor **relatief makkelijk te maken producten**
    - goedkoop distributiesysteem.**

3R

45



## EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

### SWOT-confrontatieanalyse

- **De SWOT-analyse, uiteindelijke uitkomst:**

- **Differentiatie:**

- product op **verschillende manieren op buitenlandse markt gepositioneerd**
- geeft **bescherming tegen substituu'tprod'n**
- geeft **sterk concurrentievoordeel m.n.** wanneer product moeilijk na te maken is
- leidt **niet snel tot groot MA**; lage kosten positionering is vrijwel niet mogelijk
- goede marketingvaardigheden** binnen exportafdeling **noodzakelijk**
- veel medewerking nodig distributiekanalen.**

3R

46

## EXPORTPLAN, GLOBALE STAPPEN

### SWOT-confrontatieanalyse

- **De SWOT-analyse, uiteindelijke uitkomst:**

- **Focus:**

- gericht op het **efficiënter of effectiever bedienen** van een geringe strategische doelgroep dan breder opererende concurrenten
- kan ook worden ingezet voor doelgroepen die **minder kwetsbaar zijn voor substituu'tproducten** of waar de concurrentie het **zwakst is**
- voor zover differentiatie- of kostenfocus goed gerealiseerd kan worden, en het **segment structureel aantrekkelijk blijft**, levert dit **goede resultaten** op.

3R

47