

## STRATEGISCHE MARKETINGPLANNING 9A

HBO Marketing /  
Marketing management

**Raymond Reinhardt**  
3R Business Development

raymond.reinhardt@3r-bdc.com  
©3R

*o.m. gebaseerd op het boek  
Strategische Marketingplanning  
van auteur dr. K.J. Alsem*

**3R** BUSINESS  
DEVELOPMENT  
CONSULTANCY

1

## STRATEGISCHE MARKETINGPLANNING

### SWOT(-i) analyse

- **Van analyse naar strategie, waar het om gaat:**
  - **voorspelmethode**n, gebaseerd op kansen en bedreigingen, en resulterend in prognoses (voorspelde *issues*)
  - de **SWOT-analyse** + **confrontatiematrix**
  - **portfolio-analyses**: BCG en vooral MABA in de praktijk.

3R

2

## STRATEGISCHE MARKETINGPLANNING

### Van analyse naar strategie

- **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.

3R

3

## STRATEGISCHE MARKETINGPLANNING

### Van analyse naar strategie

- **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

4

## STRATEGISCHE MARKETINGPLANNING

### Van analyse naar strategie

- **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.

3R

5

## STRATEGISCHE MARKETINGPLANNING

### Van analyse naar strategie

- **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

6

## STRATEGISCHE MARKETINGPLANNING

### Van analyse naar strategie

- **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

7

## STRATEGISCHE MARKETINGPLANNING

### Van analyse naar strategie

- **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

8

## STRATEGISCHE MARKETINGPLANNING

### Van analyse naar strategie

- **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

9

## STRATEGISCHE MARKETINGPLANNING

### Van analyse naar strategie

- **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.

10

## STRATEGISCHE MARKETINGPLANNING

### Van analyse naar strategie

- **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**

11

## STRATEGISCHE MARKETINGPLANNING

### Van analyse naar strategie

- **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**

12

## STRATEGISCHE MARKETINGPLANNING

### Van analyse naar strategie

- **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

13

## STRATEGISCHE MARKETINGPLANNING

### Van analyse naar strategie

- **Voorspelmethode, doel en inhoud:** van belang is te kunnen voorspellen wanneer bepaalde kansen en bedreigingen zich zullen voordoen. In de praktijk worden prognoses afgeleid van 3 variabelen:
  - **macro-omgevingvariabelen** (DESTEP), hebben directe invloed op de marktomvang;
  - **omvang/groei van de potentiële markt**, bepalend voor de marktaantrekkelijkheid;
  - **het gedrag van concurrenten**, voor het bepalen van bedreigingen (en kansen) met het oog op hun toekomstige strategieën.

3R

14

## STRATEGISCHE MARKETINGPLANNING

### Van analyse naar strategie

- **Voorspelmethode:**
  - **overzicht van verschillende voorspelmethode:** In grote lijnen zijn er 2 methoden:
    - **objectieve voorspelmethode:** zijn replicieerbaar, en onder te verdelen in:
      - **trendextrapolatiemethode**
      - **causale methode**
    - **subjectieve voorspelmethode:** zijn niet replicieerbaar, en onder te verdelen in:
      - **(koop)intentieonderzoek**
      - **opinieonderzoek.**

3R

15

## STRATEGISCHE MARKETINGPLANNING

### Van analyse naar strategie

● **Voorspelmethoden:**

○ verklaring van deze voorspelmethoden:

- **trendextrapolatiemethoden**, het doortrekken van patronen uit het verleden naar toekomst (zoals trendanalyses e.d.)
- **causale methoden**, oorzaak-gevolg analyses (zoals prijs-afzetrelaties)
- **(koop)intentieonderzoek**, onder consumenten of organisaties, bijv. door enquêtes af te nemen
- **opinieonderzoek**, raadpleging van experts en betrokkenen (Delphi, groepsdiscussie, e.d.).

3R

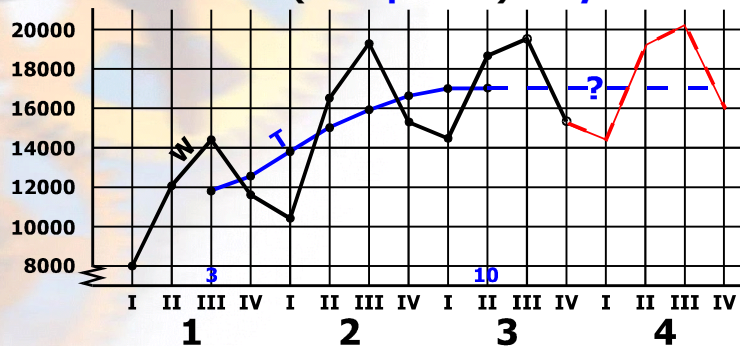
16

## STRATEGISCHE MARKETINGPLANNING

### Van analyse naar strategie

● **Voorspelmethoden:**

○ voorbeeld **trend(extrapolatie)analyse**



3R

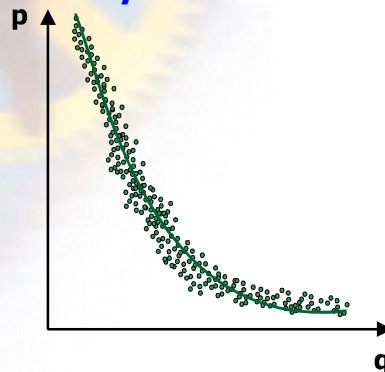
17

## STRATEGISCHE MARKETINGPLANNING

### Van analyse naar strategie

● **Voorspelmethoden:**

○ voorbeeld **analyse causale methode**



3R

18

## STRATEGISCHE MARKETINGPLANNING

### Van analyse naar strategie

- **Voorspelmethoden:**
  - **keuze (koop)intentie- of opinieonderzoek:**
    - opinieonderzoek is vrij snel uit te voeren, intentieonderzoek kost vrij veel tijd;
    - indien tijd en geld geen beperkingen vormen, verdient intentieonderzoek de voorkeur, mits:
      - respondenten werkelijk koopplannen hebben, en
      - zij bereikbaar zijn en in staat om hun plannen weer te geven.
    - duidelijk zal zijn dat intentieonderzoek de enige methode is die gericht is op afnemers.

3R

19

## STRATEGISCHE MARKETINGPLANNING

### Van analyse naar strategie

- **Voorspelmethoden:**
  - andere voorspelmethoden:
    - **segmentatie** waarbij niet een voorspelling wordt gemaakt voor een hele markt of populatie, maar voor afzonderlijke segmenten. Hiertoe kunnen dan de voorgaande methoden (extrapolatie, causale methode, enz.) worden ingezet;
    - **scenarioanalyse** waarbij een omgevings-toestand (bijv. conjunctureel) beschreven wordt met resulterende voorspelling. Ook hier in combinatie met genoemde methoden.

3R

20

## STRATEGISCHE MARKETINGPLANNING

### Van analyse naar strategie

- **Kernpunten van de situatieanalyse:**
  - Per saldo zal de situatieanalyse toe moeten leiden naar **een visie op de omgeving**. Deze visie op de omgeving is dan gebaseerd op de belangrijkste en meest relevante uitkomsten uit de interne en ABCD-analyses.
  - De interne analyse leidt al tot een deel van de omgevingsvisie, en tot het **kernprobleem**. Dit kan vervolgens verder worden uitgewerkt in een **prognose bij ongewijzigd beleid**.
  - De ABCD-analyses kunnen bij onzekerheid evt. leiden tot diverse **scenario-analyses**.

3R

21

## STRATEGISCHE MARKETINGPLANNING

### Van analyse naar strategie

- **Kernpunten van de situatieanalyse:**
  - Ter verdere concretisering van de huidige situatie en wat kan gebeuren bij ongewijzigd beleid, kan het in deze fase zinvol zijn een (**strategische**) **kloofanalyse** uit te voeren (**gap analysis**).

De kloofanalyse toont wel aan dat er bijv. iets mis is met eerder gestelde afzetdoelstellingen, maar *laat niet de oorzaken daarvan zien*. De oorzaken zullen dus nader onderzocht moeten worden. >>

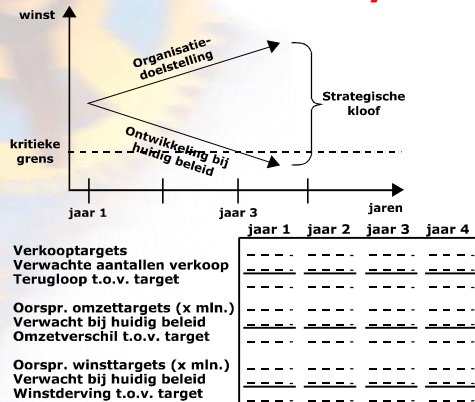
3R

22

## STRATEGISCHE MARKETINGPLANNING

### Van analyse naar strategie

- **Kernpunten van de situatieanalyse:**



3R

23

## STRATEGISCHE MARKETINGPLANNING

### Van analyse naar strategie

- **Kernpunten van de situatieanalyse:**
  - **Probleemherkenning** leidt tot kernprobleem:
    - **probleemherkenning** kan bijv. zijn:
      - de afzet/omzet van een bepaald product valt terug;
      - het aantal herhalingsaankopen valt tegen;
      - het marktaandeel staat onder druk;
      - de betreffende winst loopt terug, enz.
    - **kernprobleem** (onderbouwd) kan dan bijv. te maken hebben met:
      - merkidentiteit komt niet overeen met merkimago.

3R

24



## STRATEGISCHE MARKETINGPLANNING

### Van analyse naar strategie

- **De keuze van de waardestrategie:**  
Wanneer een onderneming ervoor kiest om uit te blinken in één van de waardestrategieën, dan zal dit pas kunnen gebeuren wanneer in elk geval **voldoende innovatie**, **goedlopende processen** en **klantgerichtheid** zijn bereikt. Van belang hierbij:
  - **huidig niveau** m.b.t. deze 3 aspecten;
  - in hoeverre in één van deze aspecten **uitblinken haalbaar** is;
  - in hoeverre het betreffende aspect **aansluit bij de kansen** (uit SWOT-analyse).

3R

25

## STRATEGISCHE MARKETINGPLANNING

### Van analyse naar strategie

- **De keuze van de waardestrategie:**

Waardestrategie	Huidig niveau?	Haalbaarheid uitblinken?	Sluit aan bij kansen?
Operational excellence			
Product leadership			
Customer intimacy			

3R

26

## STRATEGISCHE MARKETINGPLANNING

### Van analyse naar strategie

- **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

27

## STRATEGISCHE MARKETINGPLANNING

### Van analyse naar strategie

- **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

28

## STRATEGISCHE MARKETINGPLANNING

### Van analyse naar strategie

- **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

29

## STRATEGISCHE MARKETINGPLANNING

### Van analyse naar strategie

- **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.

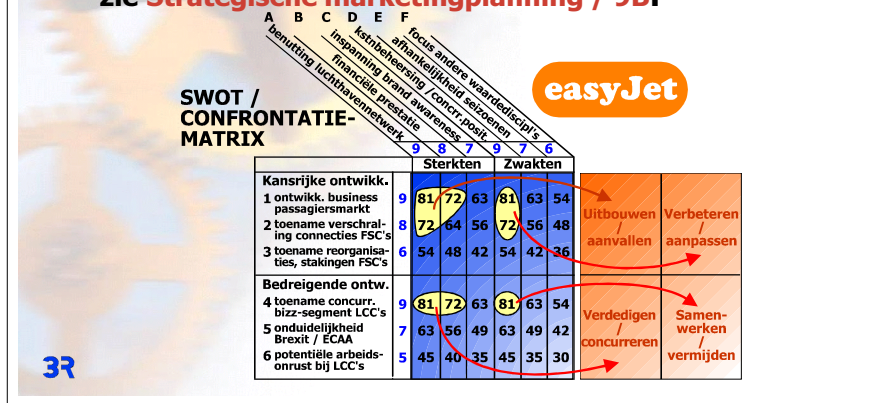
3R

30

## STRATEGISCHE MARKETINGPLANNING

### Van analyse naar strategie

- **SWOT-confrontatie, een voorbeeld,** zie **Strategische marketingplanning / 9B:**



31

## STRATEGISCHE MARKETINGPLANNING

### Van analyse naar strategie

- **Selectie van (marketing-)strategische opties:** Aan de hand van de situatieanalyse 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

32

## STRATEGISCHE MARKETINGPLANNING

### 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** (hierna);
  - **resultaten en risico's:** zijn de verwachte resultaten aanvaardbaar voor de interne stakeholders (qua winstgevendheid, terugverdientijd, risico's, e.d.)?

3R

33

## STRATEGISCHE MARKETINGPLANNING

### Van analyse naar strategie

- **Selectie van (marketing-)strategische opties:**
  - **FOETSIE-criteria:**
    - financieel:** zijn er voldoende financiële middelen om strategie uit te voeren?
    - organisatorisch:** is de uitvoering qua organisatie voldoende goed uitvoerbaar?
    - economisch:** in lijn met economische doelstellingen?
    - technisch:** is uitvoering technisch mogelijk?
    - sociaal:** is strategie sociaal aanvaardbaar?
    - juridisch:** verwachte juridische problemen?
    - ecologisch / ethisch:** milieu? moraliteit?

3R

34

## STRATEGISCHE MARKETINGPLANNING

### Van analyse naar strategie

- **Selectie van (marketing-)strategische opties:**
  - **Financiële afwegingen:**  
Directie en aandeelhouders zullen graag weten wat de verwachte uitkomsten zijn van zekere investeringen, zoals **terugverdiertijden**. Hiertoe kunnen diverse berekenmethoden worden ingezet, waaronder:
    - pay-back methode**
    - netto contante waarde methode (ncm)**

3R

35

## STRATEGISCHE MARKETINGPLANNING

### Van analyse naar strategie

- **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 / V:	Cashflow (W/V+afschr):	Verwacht W / V:	Cashflow (W/V+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)

3R

36

# STRATEGISCHE MARKETINGPLANNING

## Van analyse naar strategie

- **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:	<u>3.405.102</u>	<u>3.573.471</u>
Investering:	- <u>3.000.000</u>	- <u>3.000.000</u>
Netto CW:	405.102	573.471

3R