

# Inhoud

<b>Afkortingen</b>	11
<b>Inleiding</b>	13
<b>Hoofdstuk 1. Een uitdagend strategisch profiel</b>	16
1.1 Strategische marktplanning is een uitdagend proces	16
1.2 Het management heeft een klare visie	18
1.3 Evaluatie van het wel en wee van het huidige werkgebied	22
1.3.1 De probleemoplossende dimensie (P)	23
1.3.2 De marktgroependimensie (M)	25
1.3.3 De technologiedimensie (T)	26
1.4 Het nieuwe werkgebied strategisch neerzetten	27
1.5 Een visionair en ambitieus beleid	29
1.5.1 Het ondernemingsniveau: de focus ligt op de hele organisatie	29
1.5.2 Het SBU-niveau: de focus ligt op verwante PMTc's	29
1.5.3 Het marketingniveau: de focus ligt op markten, segmenten en doelgroepen	30
1.5.4 Het verkoopniveau: de focus ligt op de klanten	31
1.6 Een uitgelezen en enthousiaste commerciële strategie	32
1.6.1 Generieke concurrentiestrategieën – Porter	32
1.6.2 Klantwaardestrategieën – Treacy en Wiersema	33
1.6.3 Marketingstrategieën – Miles en Snow	33
1.6.4 Groeistrategieën – Ansoff	34
1.6.5 Verkoopstrategieën	35
1.7 Duidelijke en ambitieuze commerciële doelstellingen	35
1.7.1 Ondernemingsdoelstellingen	36
1.7.2 SBU-doelstellingen	36
1.7.3 Marketingdoelstellingen	37
1.7.4 Verkoopdoelstellingen	37
1.8 Ten slotte...	38

<b>Hoofdstuk 2. Het succes van de onderneming</b>	39
2.1 De inspirerende impact van de visie	39
2.2 Kritische succesfactoren: wel of geen succes	42
2.3 Komen tot kerncompetenties: de beste willen zijn	43
2.4 Competenties en bekwaamheden maken het verschil	48
2.4.1 Voorbeeld 1: klanten moeten er beter van worden	50
2.4.2 Voorbeeld 2: betrouwbare prognoses zijn goud waard	51
2.4.3 Voorbeeld 3: succes halen uit beursdeelnames	52
2.4.4 Voorbeeld 4: supply management vergroot het succes van Verkoop	53
2.4.5 Besluit	54
2.5 Het 7S-model van McKinsey zorgt voor afstemming en synergie	56
2.6 Balanced scorecard: integrale aanpak om doelen te realiseren	59
2.6.1 Prestatie-indicatoren	60
2.6.2 Doelstellingen en normen	61
2.7 De onderneming moet fit blijven, op tijd veranderen	63
<b>Hoofdstuk 3. Continu vernieuwend en creatief denken</b>	65
3.1 De noodzaak en de weg van vernieuwend denken	65
3.2 Creativiteit in productverbetering	69
3.2.1 Welke problemen hebben we en wat is ons uitgangspunt?	69
3.2.2 Welke vragen kunnen we stellen om deze problemen op te lossen?	70
3.2.3 Wat zijn de mogelijke oplossingen en welke voordelen hebben deze oplossingen?	71
3.2.4 Wat zijn onze twijfels, onze intuïtie en gevoelens met betrekking tot de oplossingen?	72
3.2.5 Welke relevante kritische vragen kunnen we stellen met betrekking tot de uitvoerbaarheid (feasibility)?	72
3.2.6 Welke informatie hebben we verder nog nodig met betrekking tot de marktimplementatie?	72
3.3 Creativiteit: nieuwe producten en oplossingen	74
3.3.1 Wat is de kernfunctie van de onderneming? Wat doen we nu en waarin zijn we zo goed?	74
3.3.2 Welke gerelateerde (verwante) businesses zijn er waarin de kernfuncties van de onderneming kunnen worden gebruikt?	75
3.3.3 Welke mogelijke problemen komt de onderneming tegen in de markt/wereld waarin de onderneming een rol zou kunnen spelen?	75
3.4 Creativiteit om verliesgevende klanten winstgevend te maken	76
3.4.1 Welke problemen hebben we en wat is ons uitgangspunt?	76
3.4.2 Welke vragen kunnen we stellen om deze problemen op te lossen?	76
3.4.3 Wat zijn de mogelijke oplossingen en welke voordelen hebben deze oplossingen?	78

3.4.4	Wat zijn onze twijfels, onze intuïtie en gevoelens met betrekking tot de oplossingen?	78
3.4.5	Welke relevante kritische vragen kunnen we stellen met betrekking tot de uitvoerbaarheid (feasibility)?	78
3.4.6	Welke informatie hebben we verder nog nodig met betrekking tot de marktimplementatie?	79
3.5	Creativiteit om de kwaliteit van de onderneming te verhogen	79
3.5.1	Welke problemen hebben we en wat is ons uitgangspunt?	80
3.5.2	Welke vragen kunnen we stellen om deze problemen op te lossen?	80
3.5.3	Wat zijn de mogelijke oplossingen en welke voordelen hebben deze oplossingen?	82
3.5.4	Wat zijn onze twijfels, onze intuïtie en gevoelens met betrekking tot de oplossingen?	82
3.5.5	Welke relevante kritische vragen kunnen we stellen met betrekking tot de uitvoerbaarheid (feasibility)?	83
3.5.6	Welke informatie hebben we verder nog nodig met betrekking tot de marktimplementatie?	83
3.6	Wat is het resultaat van vernieuwing en creativiteit?	84
3.7	Gewoon aan de slag gaan...	86
<b>Hoofdstuk 4. Kansen liggen voor het oprapen in de externe omgeving</b>		<b>88</b>
4.1	De ene onderneming is succesvoller dan de ander	88
4.2	Aanbevelingen voor een zorgvuldige externe analyse	90
4.3	Macro-omgeving wordt steeds dynamischer	91
4.3.1	Demografische factoren	93
4.3.2	Economische factoren	94
4.3.3	Politiek-juridische factoren	97
4.3.4	Ecologische en ethische factoren	98
4.3.5	Sociaal-culturele factoren	99
4.3.6	Technologische factoren	101
4.4	Concurrentie neemt toe in de meso-omgeving	103
4.4.1	Afnemers	105
4.4.2	Leveranciers	106
4.4.3	Intermediairs (distributie)	107
4.4.4	Concurrenten	108
4.4.5	Interne en externe belangengroepen	110
4.5	Structurele financiële aantrekkelijkheid van de bedrijfstak	111
4.6	Internationale externe omgeving: verschillen en overeenkomsten	113
4.7	Bedreigingen groter door zwakke onderneming	115
<b>Hoofdstuk 5. Structureel analyseren van markt en eigen positie</b>		<b>117</b>
5.1	Waarom een markt- en marketingonderzoek?	117
5.2	Het marktonderzoeksproces sturen	120

5.3	Online beter benutten om informatie te genereren	125
5.4	Informatie over markt en marktaandeel	129
5.5	Inschatten van de PLC en adoptie is belangrijk	133
5.6	Prognose en scenario-ontwikkeling	137
5.7	Van analyse naar beleid	143

## **Hoofdstuk 6. Van kernprobleem tot oplossingen** 146

6.1	De trechterbenadering bij de SWOT-analyse	146
6.2	Aandachtspunten bij de SWOT-analyse	148
6.3	De SWOT-analyse van klant én onderneming	150
6.3.1	Het SWOT-overzicht	151
6.3.2	De confrontatiematrix: goed én kwaad	151
6.3.3	De strategische issues: belangrijke agendapunten voor de nabije toekomst	152
6.3.4	Het kernprobleem van aanbieder en klant	152
6.4	De bronnen voor strategische opties	154
6.4.1	De business scope van Abell versus het groeimodel van Ansoff	155
6.4.2	Portfoliomodellen	156
6.4.3	Wijziging van strategie op organisatie: onderneming en/of SBU-niveau	157
6.4.4	Wijziging van marktstrategie op SBU-niveau: strategieën van Miles en Snow	159
6.4.5	Wijziging van marketingstrategie	162
6.5	Relevante opties om problemen op te lossen	163
6.6	De keuze van de beste optie	165
6.6.1	Suitability (geschiktheid van de optie)	166
6.6.2	Feasibility (haalbaarheid, uitvoerbaarheid c.q. verdedigbaarheid van de optie)	166
6.6.3	Acceptability (aanvaardbaarheid van de optie)	167
6.7	Uitwerken van de optie in een operationeel plan	167

## **Hoofdstuk 7. Planning en implementatie: de klus afmaken** 169

7.1	Het management speelt een belangrijke rol	169
7.2	Zie de huidige klanten niet over het hoofd	172
7.2.1	De kracht van klantretentie	172
7.2.2	'Customer lifetime value' boomt bij hoge retenties	173
7.2.3	Progressieve toename van de winstgevendheid	175
7.2.4	Simpele wijze van berekenen	176
7.3	Accountmanagement voor grote en complexe klanten	177
7.3.1	Implementatie van accountmanagement volgens de CORE-stappen	177
7.3.2	Selectie van accounts	179

7.4	Uitdagend beursmanagement levert geld op	182
7.4.1	Een beursbezoek vanuit de beursbezoeker c.q. klant bekeken	183
7.4.2	Beursplanning	183
7.4.3	Beurskeuze	185
7.5	Maak gebruik van de sterkten bij internationalisering	186
7.6	Kies voor een ideale mix van online en offline	188
7.7	Evaluatie en feedback	190
	<b>Nawoord</b>	192
	<b>Bijlage. Het strategisch marketingplanningsproces, een tienstappenplan</b>	195
	<b>Literatuuroverzicht</b>	200
	<b>Woordenlijst</b>	203