

**Tolo Branca**

**Kennis delen is kracht!**

## HOW TO GUIDE ON: BMG

---

*Structuur voor de uitwerking van onderzoeksopdrachten.*



Marijn Mulders  
Februari 2015  
V2.0  
[www.tolobranca.nl](http://www.tolobranca.nl)



## Inhoudsopgave

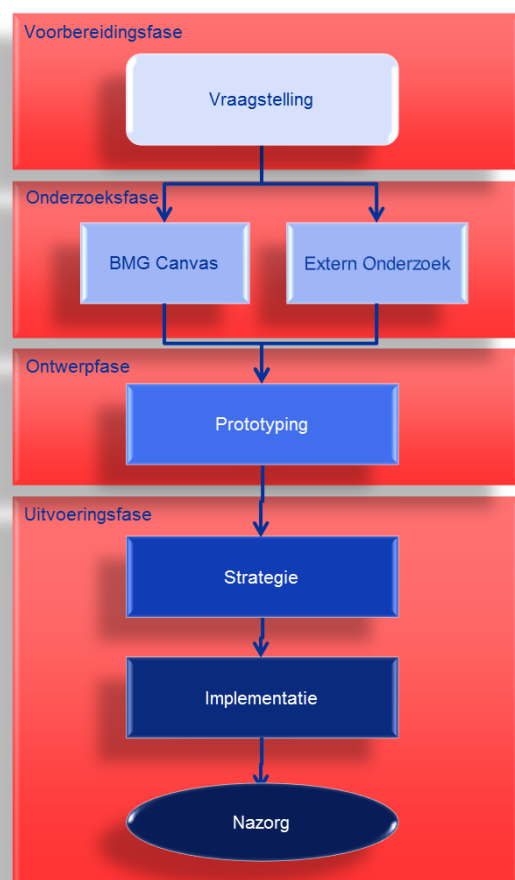
|     |                                    |    |
|-----|------------------------------------|----|
| H1. | Inleiding .....                    | 5  |
| H2. | Fase1:Vorbereidingsfase. ....      | 8  |
|     | Vraagstelling.....                 | 8  |
|     | Inleiding .....                    | 8  |
|     | Achtergrond.....                   | 8  |
|     | Centrale Vraagstelling. ....       | 8  |
|     | Opdrachtformulering.....           | 8  |
|     | Onderzoeksvragen.....              | 9  |
|     | Deelgebieden.....                  | 10 |
|     | Modellen .....                     | 11 |
|     | Onderzoeksverantwoording.....      | 11 |
|     | Voor het onderzoek.....            | 11 |
|     | Na het onderzoek .....             | 11 |
| H3. | Fase 2: Onderzoeksfase.....        | 13 |
|     | Onderzoeksfase BMG .....           | 13 |
|     | Intern onderzoek voor BMG.....     | 13 |
|     | Extern Onderzoek.....              | 14 |
|     | Afronding onderzoeksfase.....      | 15 |
| H4. | Fase 3: Ontwerpfase.....           | 18 |
|     | Ontwerp BMG. ....                  | 18 |
|     | Afweging opties en prototypen..... | 19 |
| H5. | Strategie. ....                    | 21 |
|     | Strategische sturing.....          | 21 |
|     | Besturingsfilosofie.....           | 21 |
|     | Strategische gerichtheid.....      | 21 |
|     | Groeistrategieën.....              | 22 |
|     | Segmenteren .....                  | 23 |
|     | Targetten. ....                    | 24 |
|     | Positioneren .....                 | 24 |
|     | Waarde gerichtheid.....            | 24 |
|     | Concurrentiegerichtheid. ....      | 25 |
|     | Imago en Identiteit .....          | 25 |
| H6. | Fase: Implementatie.....           | 28 |
|     | Oplossingsplan.....                | 28 |
|     | Marketingdoelstellingen. ....      | 28 |

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| Marketinginstrumenten. .... | 28 |
| Forecasting. ....           | 28 |
| Invoeringsplan. ....        | 32 |
| Budget. ....                | 32 |
| Activiteiten. ....          | 32 |
| Resources. ....             | 32 |
| Tijd. ....                  | 32 |

## H1. Inleiding

Er zijn diverse definities van methodologie. Voor het uitvoeren van onderzoek op een HBO instelling hanteren we de volgende definitie:

*De studie van methoden, de procedures en werkwijzen, die worden gebruikt om onderzoek uit te voeren en de inventarisatie en analyse van de principes van methodes, regels, theorieën, volgorde, onderlinge samenhang en uitgangspunten gebruikt voor onderzoek.*



Afbeelding 1 BMG Methodologie

Methodologie wordt ook wel onderzoeksmethodologie genoemd. Een methodologie is opgebouwd uit een aantal fases die een onderlinge samenhang hebben. In **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.** is de volgorde aangegeven van de fasering in de methodologie.

**Fase 1: Voorbereidingsfase.** In deze fase worden de voorbereidingen uitgevoerd om de ontstane onderzoeksvraag te verduidelijken en te verwoorden in een SMART geformuleerde opdracht.

**Fase 2: Onderzoeksfase.** Bij de onderzoeksfase worden gegevens verzameld die van belang zijn bij het beantwoorden van de opdracht. Dit is meestal de langstduurende fase omdat het verzamelen en selecteren van de juiste gegevens intensief werk is. Vooral de doorlooptijd van het ontvangen van bijvoorbeeld informatie van afnemers kan wel eens oplopen. Het interne onderzoek wordt uitgevoerd volgens de BMG Canvas. Voor bestaande organisaties wordt de canvas opgesteld op basis van bestaande informatie uit de organisatie en verkregen informatie uit de externe analyse.

**Fase 3: Ontwerpfase.** De ontwerpfase gaat in op het vertalen van de verzamelde gegevens uit de onderzoeksfase naar een oplossing hoe de geformuleerde doelstelling in de opdracht bereikt kan worden. Tijdens deze fase wordt een keuze op strategisch niveau voor de organisatie gemaakt. Bij de Confrontatiematrix betreft dat een keuze tussen groeien (sterkte en kansen), versterken (zwakte en kansen), verdedigen (sterkte en bedreigingen) en terugtrekken (zwakte en bedreigingen). Tevens worden er twee of meer opties uitgewerkt hoe de keuze op strategisch niveau uitgevoerd zou kunnen worden. Bij Business Model Generatie worden er twee of meer prototypes ontworpen. Daarna wordt uit de opties of uit de

prototypes één voorkeursoptie of –prototype geselecteerd met behulp van een beslissingstabel bijvoorbeeld SFA-matrix.

**Fase 4: Uitvoeringsfase.** In deze fase wordt voor de gekozen optie of prototype de strategie uitgewerkt voor de geselecteerde optie of prototype en de implementatie beschreven.

#### Strategie.

In de strategie zijn de strategische sturing, besturingsfilosofie en de marktbenadering voor de organisatie opgenomen. De strategische sturing bestaat uit de missie en visie van de onderneming en de doelen en doelstellingen die daarbij horen. De besturingsfilosofie geeft aan welke gerichtheid de organisatie gaat hanteren, klantgericht, marktgericht, productgericht of concurrentiegericht.

Daarnaast wordt de marktbenadering voor de organisatie bepaald. De afnemers worden gesegmenteerd in homogene groepen. Uit deze segmenten wordt een groep segmenten gekozen om te benaderen. Deze groep vormt dan de doelgroep. De segmenten in de doelgroep kunnen op verschillende manieren benaderd worden via de marketingmix. Dit wordt targetten of ook wel marktbenaderingsstrategie genoemd. Dat kan

op drie manieren, Ongedifferentieerd (alle segmenten met dezelfde marketingmix benaderen), gedifferentieerd (alle segmenten met een verschillende marketing mix benaderen) of geconcentreerd (een specifiek segment benaderen).

#### Implementatie.

De implementatie van de gekozen strategie bestaat uit twee onderdelen het Oplossingsplan en het invoeringsplan. In het oplossingsplan wordt de marketingstrategie beschreven. In het invoeringsplan wordt beschreven hoe het stappenplan er uit ziet om het doel van de opdracht te bereiken.

#### Nazorg

Bij de nazorg gaat het er vooral om te zorgen dat op regelmatige basis de resultaten die bereikt moeten worden gecontroleerd worden. Immers het is de bedoeling dat de uitgevoerde activiteiten leiden tot het bereiken van het doel op een bepaald moment en dat er ook daadwerkelijk beoordeeld wordt in hoeverre dat het doel bereikt is. Lopen de resultaten voor op de planning dan is er wellicht te ruim gepland. Lopen de resultaten achter op de planning dan zal de planning aangepast worden om er voor te zorgen dat de doelen alsnog op tijd behaald worden.





## H2. Fase1:Vorbereidingsfase.

### Vraagstelling

#### Inleiding

Tijdens de voorbereidingsfase moet het duidelijk worden hoe de opdracht er uit ziet en wat er aan het einde van het onderzoek opgeleverd gaat worden. Om hier inzicht in te krijgen worden de onderwerpen Achtergrond, centrale Vraagstelling en Opdrachtformulering beschreven.

#### Achtergrond.

De beschrijving van de achtergrond geeft aan welke gebeurtenissen van de afgelopen dagen, weken maanden of nog langer hebben geleid tot het ontstaan van deze opdracht. Tevens worden de recente ontwikkelingen beschreven waarmee de onderneming te maken heeft gekregen waardoor er een reactie dient te volgen op de korte -, middellange - of lange termijn. Uit de tekst zal dus blijken dat door de gebeurtenissen en/of ontwikkelingen, zowel intern als extern, een situatie is ontstaan waarop de onderneming zal moeten reageren. Deze achtergrond is een korte omschrijving van de gebeurtenissen en de symptomen binnen de onderneming als gevolg van de ontwikkelingen van afgelopen periode.

#### Centrale Vraagstelling.

Er wordt gesproken van vraagstelling in plaats van probleemstelling omdat niet alle onderzoeken direct afgeleid zijn van een probleem. Preventieve onderzoeken proberen juist problemen te voorkomen.

De vraagstelling is de feitelijke situatie waarop een antwoord moet komen. Een vraagstelling begint ALTIJD met een vraag! Bijvoorbeeld:

- Hoe kan de onderneming....
- Op welke wijze .....

- Enz.

De vraagstelling is nodig om het onderzoek richting te geven en een afbakening te geven. Het effect is dat het onderzoek een duidelijkere sturing krijgt en dus de onderwerpen waarover informatie verzameld moet worden beter geselecteerd kunnen worden.

#### Opdrachtformulering

De opdrachtformulering is de opdracht die uitgevoerd moet te worden om de in de vraagstelling gestelde situatie een antwoord te geven. Een opdrachtformulering begint ALTIJD met een werkwoord. Bijvoorbeeld:

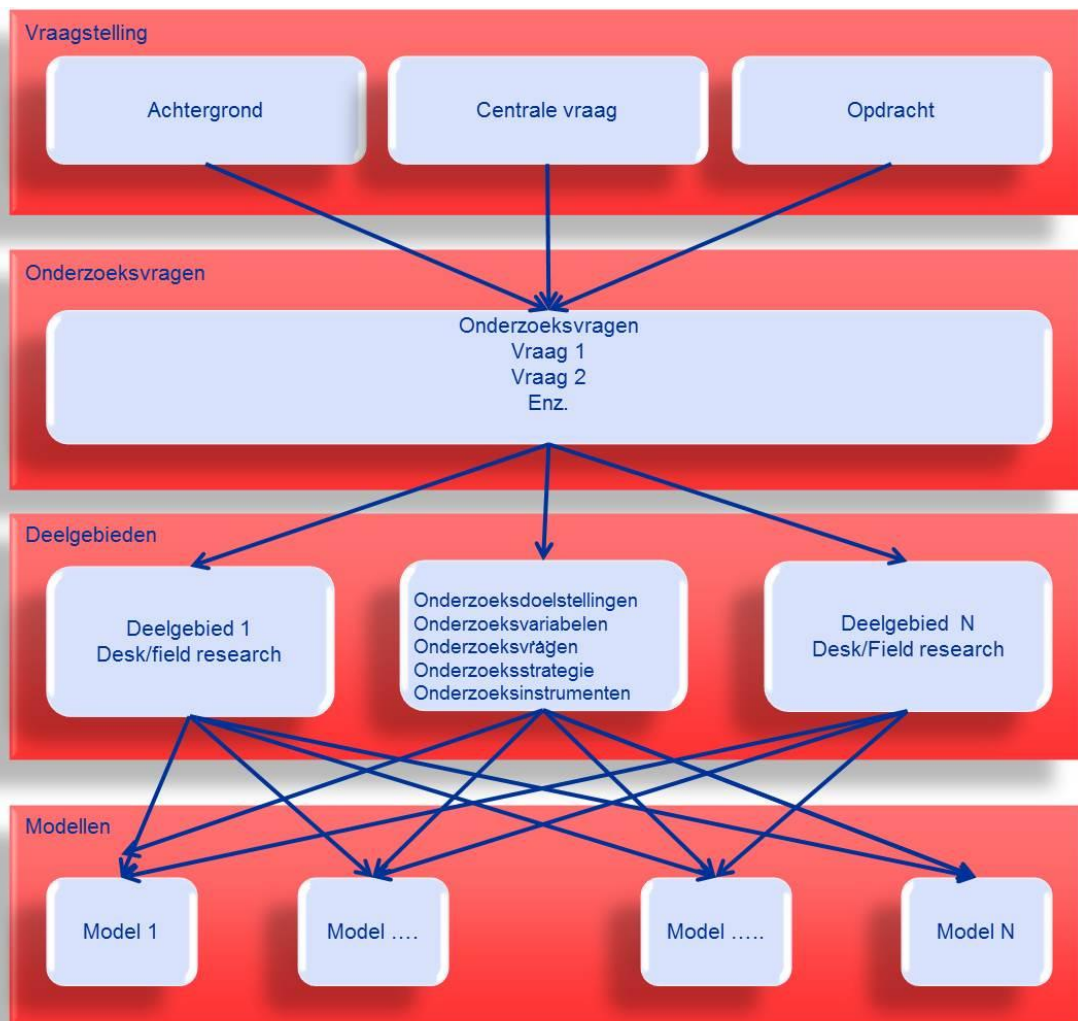
- Schrijf een marketingplan.....
- Ontwerp de organisatiestructuur voor .....
- Enz.

Naast het feit dat en opdrachtformulering altijd met een werkwoord begint zal het ook duidelijk moeten zijn wat deze opdracht dan aan resultaten op gaat leveren. Deze resultaten zullen dan meetbaar<sup>1</sup> gemaakt moeten worden. Bijvoorbeeld:

- Schrijf een marketingplan zodat de accountmanagers de omzet van productgroep A binnen één jaar kunnen verhogen met 5%.

<sup>1</sup> Zie [www.tolobranca.nl](http://www.tolobranca.nl) - tools





Afbeelding 2 Vraagstelling

### Onderzoeksvragen

De centrale vraagstelling geeft een algemeen karakter en kan dus niet direct onderzocht worden. Om concreter te kunnen zoeken naar de juiste informatie zijn een groot aantal meer gedetailleerde vragen nodig. Dit zijn de onderzoeksvragen. Het totaal van de antwoorden op deze onderzoeksvragen geeft antwoord op de centrale vraag. Het is vaak lastig om onderzoeksvragen te formuleren zo uit het blote hoofd. Een praktische manier is vragen te formuleren uit de tekst van de vraagstelling. Door te beginnen bij het lezen van de Achtergrond en daarna de Centrale Vraag en de opdrachtformulering kunnen de onderzoeksvragen gevonden worden. Bij elke zin of bijvoeglijk- en zelfstandig naamwoord

kan een vraag gesteld worden wat betekent dit? Bijvoorbeeld. De volgende zin:

*“Door de aanhoudende negatieve ontwikkelingen in het economisch marktdomein is de strategie van de deelorganisatie verandert waardoor het diensten product assortiment breder moet worden gepositioneerd.”*

Hieruit zijn bijvoorbeeld de volgende onderzoeksvragen te halen:

1. Wat betekent aanhoudend?
2. Wat zijn de negatieve ontwikkelingen?
3. Hoe ziet het economisch marktdomein er uit?
4. Waaruit bestaat de deel-organisatie?

5. Hoe ziet de totale organisatie er uit?
6. Wat is de strategie van de deel-organisatie?
7. Wat is er aan de strategie veranderd?
8. Waaruit bestaat het diensten product assortiment?
9. Welke andere product assortimenten zijn er?
10. Wat wordt bedoeld met breder positioneren?
11. Hoe ziet het positioneren er uit?

Dit zijn voornamelijk direct afgeleide onderzoeksvragen. Er zijn ook niet direct afgeleide onderzoeksvragen. Bijvoorbeeld:

1. Wat is het effect van de aanhoudende negatieve ontwikkelingen in het economisch marktdomein?
2. Wat zijn de andere domeinen?
3. Hebben de ontwikkelingen ook effect op deze domeinen?
4. Hoe zien die effecten er uit?
5. Hebben de ontwikkelingen een effect op andere delen van de organisatie?
6. Hoe ziet dit effect er uit en welke gevolgen heeft dit?
7. Welke invloed hebben de veranderingen van de deel-organisatie op de positionering van het diensten product assortiment buiten de bredere positionering?
8. Heeft het diensten product assortiment wel het juiste assortiment?
9. Wat is het effect van het breder positioneren op het diensten product assortiment, op andere products assortimenten, op de deel-organisatie, op de overige organisatiedelen?

Op deze wijze kan uit elke zin van de achtergrond, centrale vraag en de opdrachtformulering en aantal onderzoeksvragen gehaald worden. Hoe meer onderzoeksvragen hoe beter antwoord gegeven kan worden op de centrale vraag en invulling gegeven kan worden aan de opdracht.

### Deelgebieden

Vanuit een lange lijst onderzoeksvragen is het nauwelijks mogelijk een gestructureerd onderzoek uit te voeren. Elke onderzoeksvraag afzonderlijk beantwoorden geeft geen inzicht in de te volgen strategie

voor de organisatie. Daarnaast zal de gevonden informatie vertaald moeten worden naar een advies. Tevens is het zoeken naar de benodigde gegevens en het vertalen van de gegevens naar bruikbare analyses worden de onderzoeksvragen gegroepeerd naar bij elkaar horende gebieden. Vanuit deze gebieden kan het onderzoek beter vorm gegeven worden door de bij elkaar horende onderzoeksvragen te groeperen. Vanuit het voorbeeld kunnen de volgende groepen gemaakt worden.

#### Deelgebied 1.

1. Waaruit bestaat het diensten product assortiment?
2. Welke andere product assortimenten zijn er?
3. Wat wordt bedoel met breder positioneren?
4. Hoe ziet positioneren er uit?
5. Welke invloed hebben de veranderingen van de deel-organisatie op de positionering van het diensten product assortiment buiten de bredere positionering?
6. Heeft het diensten product assortiment wel het juiste assortiment?
7. Wat is het effect van het breder positioneren op het diensten product assortiment, op andere products assortimenten, op de deel-organisatie, op de overige organisatiedelen?

#### Deelgebied 2.

1. Waaruit bestaat de deelorganisatie?
2. Hoe ziet de totale organisatie er uit?
3. Hebben de ontwikkelingen een effect op andere delen van de organisatie?
4. Hoe ziet dit effect er uit en welke gevolgen heeft dit?
5. Wat is de strategie van de deel-organisatie?
6. Wat is er aan de strategie veranderd?

#### Deelgebied 3.

1. Hoe ziet het economisch domein er uit?
2. Wat is het effect van de aanhoudende negatieve ontwikkelingen in het economisch domein?
3. Wat zijn de andere domeinen?

4. Hebben de ontwikkelingen ook effect op deze domeinen?
5. Hoe zien die effecten er uit?
6. Wat betekend aanhoudend?
7. Wat zijn negatieve ontwikkelingen?

De onderzoeksvragen zijn nu in een aantal deelgebieden onderverdeeld. Wanneer we deze deelgebieden een herkenbare naam geven leidt dit tot meer duidelijkheid.

- Deelgebied 1 wordt **Productportfolio**;
- Deelgebied 2 wordt **Organisatiestrategie**;
- Deelgebied 3 wordt **Economisch domein**.

Nu de deel gebieden voor het onderzoek zijn vastgesteld kan worden bekeken met welke onderzoeksinstrumenten deze gebieden onderzocht gaan worden. De twee belangrijkste zijn desk- research en fieldresearch.

### Modellen

Om op onderzoeksvragen antwoord te krijgen zijn gegevens nodig. Deze gegevens worden verzameld, geanalyseerd en geïnterpreteerd. Omdat het vaak gaat over een grote hoeveelheid aan gegevens met onderlinge relaties en beïnvloedingen zal het verwerken van deze gegevens systematisch moeten gebeuren. Modellen zijn hier uitermate voor geschikt. Vanuit een model kan ook helder bepaald worden welke gegevens nodig zijn en op welke vraag het model antwoord geeft.

De volgende stap in de voorbereidingsfase is het selecteren van de modellen die gebruikt kunnen worden om de deelgebieden te analyseren en te interpreteren. Het lastige is dat de deelgebieden en modellen niet een op een op elkaar af te stemmen zijn. Aan de ene kant kan met behulp van een of meerdere modellen een deelgebied onderzocht worden. Aan de andere kant kan een model een of meerdere deelgebieden analyseren. Er bestaat dus niet een en op een relatie maar een N op M relatie, meerdere deelgebieden kunnen

door meerdere modellen geanalyseerd worden.

### Onderzoeksverantwoording

De onderzoeksverantwoording bestaat uit twee fase. De eerste fase betreft voor het onderzoek, bij het opstellen van de methodologie en de twee fase betreft nadat het onderzoek uitgevoerd is.

#### Voor het onderzoek

Voor het onderzoek gaat beginnen wordt in de methodologie een keuze gemaakt hoe het onderzoek uitgevoerd gaat worden en met welke modellen informatie verzameld wordt om antwoord te geven op de onderzoeksvraag. Elk model geeft antwoord op een specifieke vraag. Zo geeft het vijf krachtenmodel van Porter antwoord op de vraag of de branche aantrekkelijk is of niet. Zo kan dus voor elk gebruik model een verantwoording gegeven worden waarom dit model in dit betreffende onderzoek opgenomen is. Het is ook mogelijk om geen modellen te gebruiken. Hierbij wordt het wel moeilijker om een onderbouwing te geven van bevindingen en adviezen die gegeven gaan worden.

#### Na het onderzoek

Het onderzoek heeft vooraf een vaste indeling en planning om het onderzoek gestructureerd en volgens plan in budget en tijd uitgevoerd te krijgen. Gedurende de uitvoering kan en mag van dit plan afgeweken worden omdat we nu eenmaal niet in de toekomst kunnen kijken en er gedurende de uitvoering veranderingen plaats kunnen vinden die invloed uitoefenen op het onderzoek. Nadat het onderzoek uitgevoerd is zal er aangegeven moeten worden of, hoe en waarom er afgeweken is van de initiële opzet van het onderzoek. Hiermee geeft de onderzoeker aan dat de afwijkingen gerechtvaardigd zijn en dat het advies vanuit het onderzoek voldoende onderbouwd is.







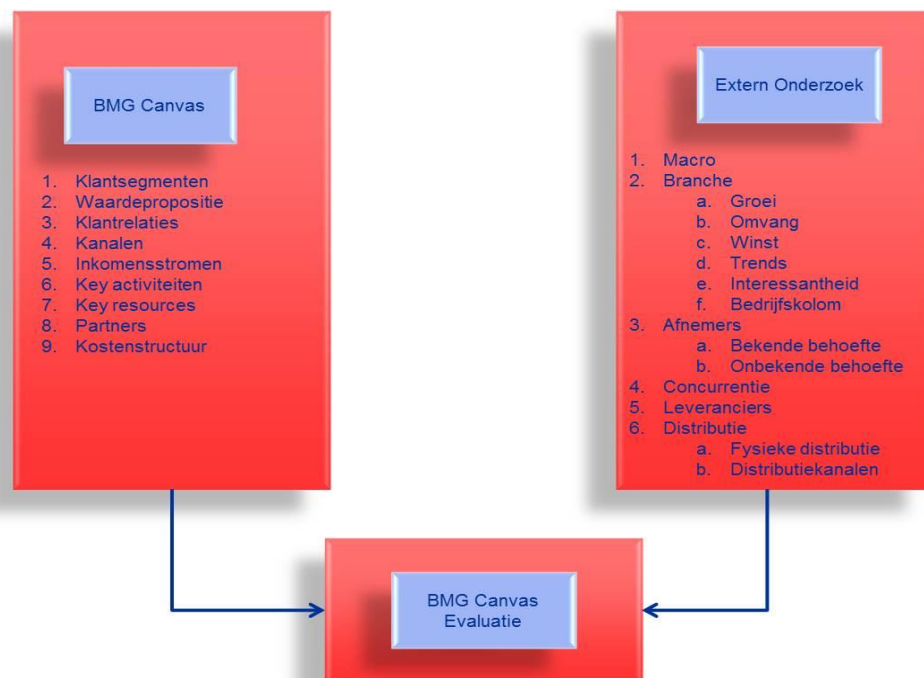
### H3. Fase 2: Onderzoeksfase.

De tweede fase in de methodologie is de onderzoeksfase. In deze fase worden gegevens verzameld over het bedrijf en over de markt die antwoorden geven op de onderzoeksvragen, de centrale vraagstelling en het antwoord of de genoemde doelen in de opdrachtformulering gerealiseerd kunnen worden. Als eerste wordt een canvas gemaakt van de bestaande organisatie of een canvas ingevuld voor het idee wanneer het een startende onderneming betreft. Als tweede worden gegevens verzameld van de markt over de onderwerpen zoals genoemd in **Fout!**

**erwijzingsbron niet gevonden..** Omdat van algemeen naar specifiek gegaan wordt is de volgorde ook van belang bij het onderzoeken en rapporteren over de markt. Als derde worden de gegevens van de BMG en de markt geëvalueerd middels de BMG Evaluatie tool waarmee de kwaliteit van het business model bepaald kan worden.

#### Onderzoeksfase BMG

De tweede onderzoeksfase is die van de BMG, Business Model Generation. De interne analyse wordt uitgevoerd door het invullen van de canvas, de negen bouwstenen van de BMG.



Afbeelding 3 Onderzoeksfase BMG

#### Intern onderzoek voor BMG

Bij het intern onderzoek voor BMG wordt de canvas met de beschrijving van de 9 bouwstenen als intern onderzoek gebruikt. Het invullen van de canvas gaat volgens de volgorde die aangegeven is in **Fout!**  
**erwijzingsbron niet gevonden..**



Afbeelding 4 Intern Onderzoek

Het is een logische volgorde omdat begonnen wordt met de afnemers/klanten, daarna wordt gekeken welke waarde de producten en diensten bieden voor de afnemers. Via klantrelaties en kanalen worden de contacten onderhouden met de afnemers. Deze vier bouwstenen zorgen voor de inkomstenstromen van de organisatie. Om er voor te zorgen dat de waardepropositie gerealiseerd wordt en bij de afnemers komt zullen activiteiten uitgevoerd moeten worden. Bij het uitvoeren van activiteiten zijn resources nodig. De organisatie kan kiezen om deze activiteiten en/of resources zelf uit te voeren of aan te schaffen echter er kan ook gekozen worden om deze uit te besteden aan een of meerdere partners. De drie bouwstenen activiteiten, resources en partners zijn de veroorzakers van de kosten die gemaakt worden om de waardepropositie bij de afnemers te krijgen. Het intern onderzoek wordt hierbij afgesloten met de feiten en de conclusie. De sterkten en zwakten worden later verder uitgewerkt.

## Extern Onderzoek

Het externe onderzoek in de methodologie bestaat uit slechts een aanpak waarbij alleen de resultaten afwijkend zijn. Bij de externe analyse wordt van breed naar smal gewerkt. Van daar dat er een volgorde zit in de verzameling van gegevens. Dit is vooral voor



Afbeelding 1 BMG Extern onderzoek

de volgorde van het verzamelen van gegevens over macro-omgeving, branche-omgeving, afnemers en concurrenten. Hierna kunnen de gegevens verzameld worden voor leveranciers en distributie-omgeving. Deze hebben verder geen bepaalde volgorde. In de macro-omgeving kunnen zich ontwikkelingen voordoen bijvoorbeeld wanneer de overheid weten aanpast. Het opzetten van de wet voor het rookverbod is een ontwikkelingen op macro niveau. Dit heeft tevens een sterk effect of meerdere branches waaronder de horeca. Deze branche reageerde door rookruimtes te maken waar afnemers toch kunnen roken. Zonder deze maatregelen, en dat is bij veel horecagelegenheden het geval, reageerde de afnemers op wat de branche deed. Daar waar een aparte ruimte voor roken

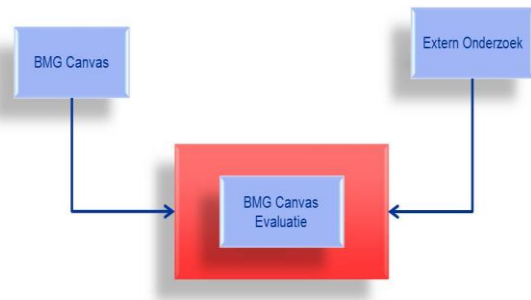
as ingericht bleven bezoekers komen, daar waar dat niet as ging het bezoekersaantal sterk omlaag. De onderling concurrerende horeca ondernemingen hebben allen hun maatregelen genomen om het klanten te blijven bedienen inclusief het roken.

Wanneer er gekozen is voor de Methodologie BMG wordt het extern onderzoek afgesloten met de feiten en de conclusie.

### Afronding onderzoeksfase

Voor de Methodologie BMG wordt er nog een analyse uitgevoerd waarmee de kwaliteit van het bedrijfsmodel vastgesteld kan worden. Door het beantwoorden van een honderdtal vragen met de BMG Evaluatie Tool wordt

inzicht gekregen in welke bouwstenen van het bedrijfsmodel sterk zijn en welke niet. Ook worden de kansen en bedreigingen via deze evaluatie inzichtelijk gemaakt. In Afbeelding 7 BMG Evaluatie is de evaluatie van een organisatie weergegeven.



Afbeelding 5 Evaluatie Business Model



Afbeelding 6 BMG Evaluatie

De eerste kolom in de grafiek betreft de sterkte en zwakte van de organisatie. Een blauwe kolom boven de nullijn betekent een sterkte en een rode kolom onder de nullijn betekent een zwakte. De groene kolom staat voor de kansen en de gele voor de bedreigingen. Deze twee kolommen zijn altijd boven de nullijn. De derde kolom geeft het

gemiddelde weer van de sterkte, zwakte, kansen en bedreigingen en kan zowel boven de nullijn uitkomen als eronder. Voor de kolommen sterkte/zwakte, kansen en gemiddelde betekent hoe hoger boven de nullijn hoe hoger de kwaliteit van het bedrijfsmodel is. Voor de kolom bedreiging betekent hoe hoger de score hoe slechter het



voor de kwaliteit van het bedrijfsmodel is omdat er dan bedreigingen zijn de resultaten van de organisatie negatief kunnen beïnvloeden.

Wanneer de kolom sterkte/zwakte in het rood en dus beneden de nullijn uitkomt betekent dit dat de organisatie op die bouwsteen slecht scoort en zichzelf zal moeten versterken om succesvol te blijven.

Voor het lezen van de grafiek kan het beste gestart worden met de financiële resultaten, dus de kostenstructuur en de omzetstromen. De omzetstromen worden beïnvloed door de bouwstenen Afnemerssegmenten, Waardepropositie, Klantrelaties en Kanalen. De kostenstructuur wordt beïnvloed door de bouwstenen Activiteiten, Resources en Partners.

#### 1. Omzetstromen.

In het voorbeeld scoort omzetstromen uit de evaluatie erg slecht. Dit wordt vooral veroorzaakt door de slechte score op waardepropositie. Het lijkt erop dat de huidige producten en diensten geen juiste waarde toevoegen voor de klanten. Tevens blijken er een aantal sterke bedreigingen te zijn. Daarnaast heeft de organisatie te weinig zicht op wie haar klanten zijn want

de afnemerssegmenten scoren ook slecht. Wel zijn hier een aantal kansen die nog onbenut zijn. De organisatie steekt wel tijd en energie in haar klantrelaties, deze scoren redelijk en er liggen kansen. Echter de kanalen die de organisatie gebruikt om haar afnemers te bereiken scoren weer minder. Belangrijkste acties in deze situatie is het verbeteren van de waardepropositie en het nauwkeuriger segmenteren van de afnemers.

#### 2. Kostenstructuur.

Bij de kostenstructuur geen negatieve scores en dat op zich is goed, de organisatie weet met kosten om te gaan en heeft dus inzicht in de kostenstructuur. Er zijn natuurlijk wel altijd verbeteringen mogelijk met name de resources en de activiteiten. De resources scoren op sterkte en zwakte een nul en dat kan betekenen dat niet de juiste of te dure resources ingezet zijn. Activiteiten scoren positief, maar wel een lage score wat kan duiden op het uitvoeren van verkeerde activiteiten of activiteiten zijn makkelijk te kopiëren door de concurrent. Partners scoort erg goed waarbij de bedreigingen in de gaten gehouden moeten worden.







#### H4. Fase 3: Ontwerpfase

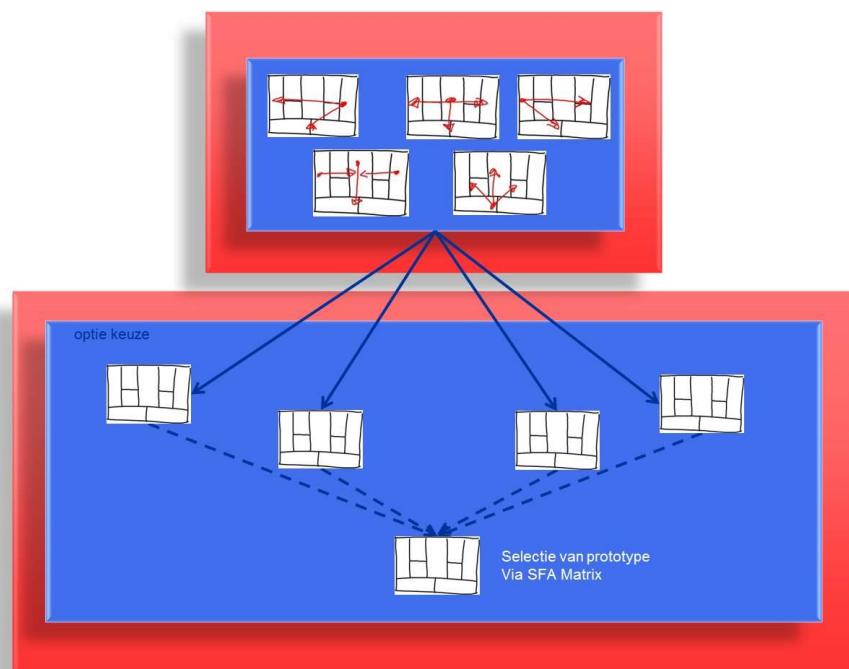
In de ontwerpfase worden de resultaten uit het interne onderzoek en het extern onderzoek vertaald naar een keuze op strategisch niveau in de organisatie. Op basis van de verzamelde gegevens wordt een oplossingsrichting ontworpen die moet leiden tot het bereiken van de doelstelling in de geformuleerde opdracht. Uit de BMG Evaluatie worden de bouwstenen geselecteerd die minder goed scoren. Elke bouwsteen die minder goed scoort leidt tot een prototype. Het is zo dat wanneer een bouwsteen aangepast wordt dit effect heeft op de andere bouwstenen. Hierdoor ontstaat een nieuw business model. Dus voor elke veranderde bouwsteen is er een nieuw prototype. De keuze voor het prototype dat het beste aansluit bij de huidige

situatie en opdracht kan gevonden worden via een factorscore analyse zoals de FSA, Feasibility, Suitability en Acceptability.

#### Ontwerp BMG.

In de ontwerpfase van de BMG aanpak in

Afbeelding 7 Ontwerpfase BMG worden op basis van de evaluatie uit de onderzoeksfase twee of meerdere prototypen ontworpen. Een prototype is een mogelijk nieuw bedrijfsmodel om de doelstelling die in de opdrachtformulering beschreven staan te realiseren. Vanuit de BMG Evaluatie kunnen meerdere bouwstenen gevonden worden die minder goed of slecht scoren. Deze bouwstenen vormen het vertrekpunt om nieuwe bedrijfsmodellen te ontwerpen. Bij één van de bouwstenen worden aanpassingen uitgevoerd waardoor de kwaliteit van die bouwsteen verbeterd gaat worden.



Afbeelding 7 Ontwerpfase BMG

Bij de bouwsteen afnemerssegmenten kan bijvoorbeeld een nieuw segment toegevoegd worden. Daarna wordt bekeken hoe de verandering van die bouwsteen invloed uitoefent en dus een verandering in de andere

bouwstenen teweeg kan brengen. Zo ontstaan nieuwe bedrijfsmodellen die we prototypen noemen.

Uit de opgestelde prototypes kan vervolgens één prototype geselecteerd worden die aan

de hand van een aantal criteria het beste voldoet om de doelstellingen van de opdracht te behalen. Hoe deze afweging verder gaat wordt beschreven in Afweging opties en prototypen.

### Afweging opties en prototypen.

Om een keuze te maken uit verschillende mogelijkheden is een factorscoretabel het beste hulpmiddel. Op basis van een aantal vast te stellen criteria worden de mogelijkheden met elkaar vergeleken en gescoord bijvoorbeeld op een vijf puntsschaal. Deze afweging gebeurt op basis van een aantal criteria die belangrijk zijn. Er bestaat geen standaard lijstje van criteria waartegen de mogelijkheden afgewogen kunnen worden. Immers elke situatie en elke opdracht is weer totaal anders en elke organisatie heeft zijn of haar eigen eisen die gesteld worden aan de juiste oplossing. Criteria zoals 'copafijt' of 'foetsje' zijn slechts een indicatie waar aan gedacht kan worden maar niet volledig of uitputtend. In overleg met de opdrachtgever zullen de criteria bepaald moeten worden. Wanneer er onderscheid gemaakt moet worden tussen de genoemde criteria kan een wegingsfactor gebruikt worden. Een mooi hulpmiddel van een factorscoretabel is de SFA-matrix. Deze SFA staat voor Suitability, feasibility en acceptability en is ontwikkeld door Johnsen en Scholes uit 2010. Hierbij gelden de volgende uitgangspunten:

#### Suitability.

De criteria bij suitability komen uit de externe analyse. Hier zal vastgesteld moeten worden of de opties die afgewogen moeten worden wel bij de ontwikkelingen vanuit de externe analyse passen.

| SFA Matrix                                   |        |         |         |         |
|----------------------------------------------|--------|---------|---------|---------|
| Onderwerp                                    | Weging | Optie 1 | Optie 2 | Optie 3 |
| <b>Suitability (voorbeelden)</b>             |        |         |         |         |
| Past bij nieuwe wetgeving                    | 1      | 1       | 3       | 2       |
| Maakt gebruik van nieuwe technologie         | 2      | 5       | 3       | 2       |
| Volgt de trend                               | 4      | 2       | 3       | 5       |
| Voldoet aan behoefte afnemers                | 5      | 2       | 5       | 1       |
| Heeft een USP                                | 5      | 1       | 5       | 3       |
| Heeft korte levertijden                      | 2      | 1       | 1       | 1       |
| <b>Feasibility (voorbeelden)</b>             |        |         |         |         |
| De organisatiestructuur is er voor ingericht | 2      | 1       | 4       | 2       |
| Kennis bij personeel is aanwezig             | 4      | 2       | 4       | 5       |
| Voldoende budget beschikbaar                 | 2      | 2       | 3       | 4       |
| Past bij de missie en visie                  | 3      | 5       | 4       | 1       |
| Kan geproduceerd worden                      | 5      | 1       | 5       | 2       |
| Productiecapaciteit beschikbaar              | 5      | 2       | 3       | 4       |
| Milieuvergunningen aanwezig                  | 2      | 4       | 2       | 1       |
| <b>Acceptability (voorbeelden)</b>           |        |         |         |         |
| ROI binnen 1 jaar                            | 5      | 2       | 5       | 1       |
| Hoe groot is het risico                      | 3      | 5       | 3       | 1       |
| Hoe groot is de kans op risico               | 3      | 3       | 1       | 5       |
| Klanten                                      | 5      | 2       | 4       | 5       |
| Aandeelhouders                               | 3      | 5       | 3       | 2       |
| Medewerkers                                  | 4      | 3       | 4       | 4       |
| Leveranciers                                 | 2      | 2       | 2       | 3       |
| Overheid                                     | 1      | 1       | 1       | 1       |
| Bank                                         | 3      | 1       | 2       | 5       |
| <b>Resultaat</b>                             |        | 167     | 252     | 207     |
| ©Marijn Mulders   www.tolobranca.nl          |        |         |         |         |

Afbeelding 8 SFA Matrix

#### Feasibility.

De criteria bij feasibility komen uit de interne analyse. Hier zal vastgesteld moeten worden in hoeverre de organisatie capaciteiten en de kwaliteiten heeft om de betreffende optie zo goed mogelijk uit te voeren.

#### Acceptability.

De criteria bij acceptability gaan over de stakeholders en de financiële aspecten van de opties. Het financiële aspect betreft de return-on-investment en de risico's van betreffende optie. het stake-holders aspect betreft de acceptatie van betreffende optie door de stakeholders. Dit kan een lastige beoordeling zijn. Met behulp van de stake-holders analyse van Wheeler en Sillanpää kan hier inzicht verkregen worden.

Het maken van keuzes op strategisch niveau bij organisaties vergt kennis en inzicht op vele gebieden en men moet gefocussed blijven op de relevante factoren en niet alles mee willen nemen. De SFA-matrix is hierbij een uitstekend hulpmiddel om deze afwegingen te maken.



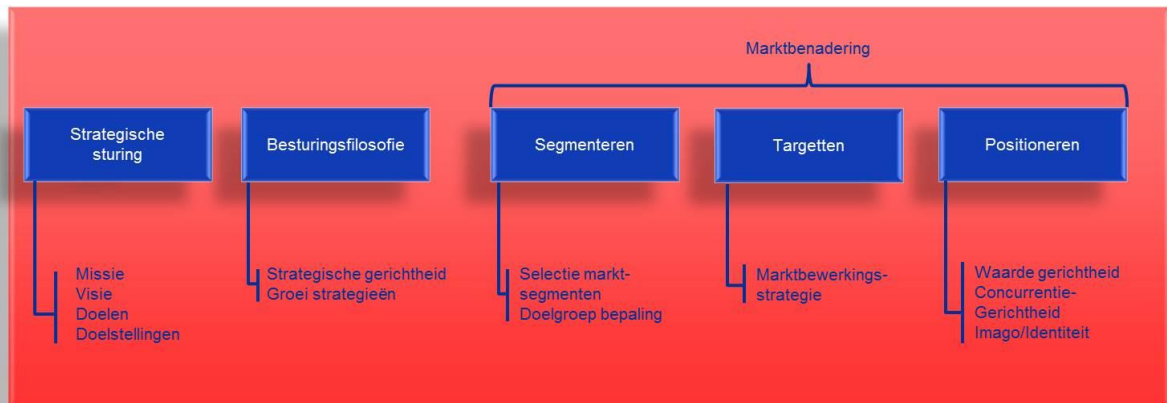




## H5. Strategie.

Nu een voorkeursoptie of prototype is geselecteerd kan voor deze situatie de strategie bepaald worden. De strategie bestaat uit de vijf componenten zoals aangegeven in **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden..** De omponenten Segmenteren, Targetten en

Positioneren vormen samen de marktbenadering op strategisch niveau voor de organisatie. Het bekende acroniem SDP, wat staat voor segmenteren, doelgroep bepalen en positioneren zou dus beter STP kunnen heten omdat dan de volledige marktbenadering opgenomen is inclusief Targetting.



Afbeelding 9 Strategie

### Strategische sturing.

De strategische sturing van de onderneming geeft aan wat de onderneming op langere termijn wil bereiken. Hieronder vallen visie en missie van de onderneming. Met de missie geeft de organisatie aan welke segmenten de organisatie toegevoegde waarde wil bieden. Met de visie geeft de organisatie aan op welke wijze en met welke producten of diensten ze deze toegevoegde waarde wil bieden. De doelen en doelstelling zijn concreet geformuleerde en dus SMART geformuleerde doelstelling die de organisatie wil behalen op de lange termijn.

### Besturingsfilosofie.

De besturingsfilosofie is de wijze waarop de organisatie ingericht is en bestaat uit twee onderdelen strategische gerichtheid en groeistrategieën.

### Strategische gerichtheid

Elke organisatie kiest er voor om op een bepaalde manier zich top te stellen richting de markt. In **Fout! Verwijzingsbron niet evonden.** is aangegeven op welke manieren dit kan. De keuze voor klantgerichtheid wordt door de meest organisatie gemaakt om niet in een concurrentie strijd verwickeld te raken en zo marge en/of marktaandeel te verliezen. Toch komt het nog regelmatig voor dat organisatie in een concurrentiestrijd verwickeld raken doordat bijvoorbeeld de markt verzadigd is.



Afbeelding 10 Strategische sturing

**Productgericht.**

Een organisatie is productgericht wanneer deze gefocussed is op het maken van producten en deze dan proberen in de markt af te zetten.

**Concurrentiegericht.**

Een organisatie werkt concurrentiegericht wanneer de producten en diensten die op de markt afgezet worden in concurrentie met andere leveranciers op bijvoorbeeld, prijs, levertijd, kwaliteit.

**Marktgericht.**

Een organisatie werkt marktgericht wanneer ingespeeld wordt op de behoefte van een of meerdere marktsegmenten. De markt is hierbij verdeeld in homogene groepen segmenten en de organisatie richt zich op dezelfde wijze op alle afnemers in dat betreffende segment.

**Klantgericht.**

Een organisatie is klantgericht wanneer de behoefte van de individuele klant vertaald wordt naar de producten en diensten van de organisatie en de organisatie inspeelt op elke klant afzonderlijk.

**Groeistrategieën.**

Organisaties hebben meestal een beleid om zich verder te ontwikkelen en nieuwe markten te bedienen dus om te groeien. De twee componenten die hierbij een rol spelen zijn markten en producten. Bij de ontwerpfase met de swot worden de groeistrategieën expliciet benoemd in het kwadrant groeien van de confrontatiematrix. Bij de ontwerpfase met BMG wordt niet expliciet gesproken over groeikwadrant. Wel kan de waardepropositie met de producten vergeleken worden en de afnemerssegmenten met de markten en zo dus ook komen tot de verschillende groeistrategieën.



Afbeelding 11 Groeistrategieën

**Marktpenetratie.**

Wanneer een organisatie zich met bestaande producten op bestaande markten begeeft noemen we dit marktpenetratie. De organisatie probeert dan op deze wijze meer producten bij dezelfde afnemers te verkopen. Dit kan bijvoorbeeld door cross-selling. Deze wijze van groei is de meest eenvoudige wijze om te groeien.

**Productontwikkeling.**

Wanneer een organisatie zich met nieuwe producten op bestaande markten begeeft noemen we dit productontwikkeling. De organisatie is sterk in het ontwikkelen en realiseren van nieuwe producten of diensten. De verkoop van deze producten of diensten aan bestaande klanten is eenvoudig. De verkopers moeten zich wel realiseren dat ze het product of de dienst die ze gaan verkopen goed kennen en dus de toegevoegde waarde aan afnemers kunnen toelichten.

**Marktontwikkeling.**

Wanneer een organisatie zich met bestaande producten op nieuwe markten richt noemen we dit marktontwikkeling. De organisatie gaat op zoek naar andere afnemerssegmenten waar ze haar bestaande producten aan kan verkopen, wellicht met een kleine aanpassing. Voor het zoeken en benaderen van nieuwe segmenten zijn medewerkers nodig die in

staat zijn om “cold canvassing” te doen. Dat wil zeggen bij mensen verkopen waar ze nog nooit contact mee gehad hebben om zo een relatie op te bouwen. Dit is een stuk moeilijker dan verkoop bij bestaande klanten.

#### Diversificatie.

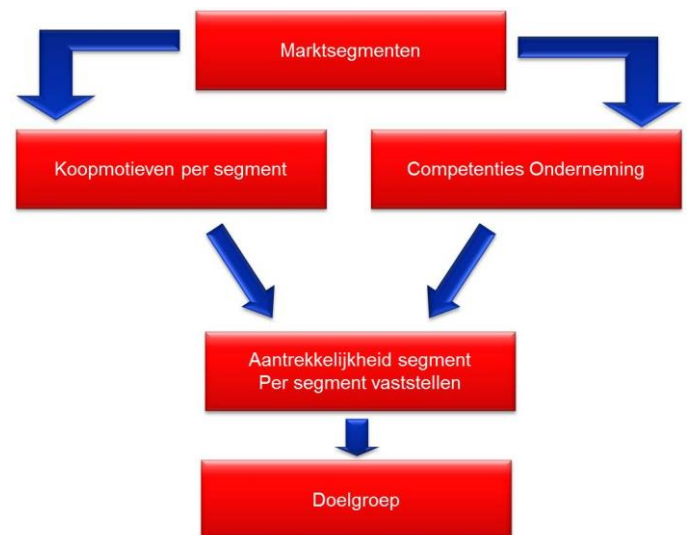
Wanneer een organisatie met nieuwe producten of diensten op nieuwe marktsegmenten richt noemen we diversificatie. Dit is dan ook meteen de meest moeilijke groeistrategie van de vier genoemde. De medewerkers van de organisatie zullen te maken krijgen met kinderziektes die in de nieuwe producten of diensten meestal wel zitten en ze krijgen te maken met nieuwe segmenten die overtuigd moeten worden van de toegevoegde waarde van de nieuwe producten diensten.

### Segmenteren

Een organisatie gaat haar afnemers segmenteren in homogene groepen om elk segment op een eigen manier te benaderen. De uitdaging waar steeds meer organisatie voor te komen staan is de individualisering en ontwikkeling van social media waardoor de segmenten bijna op individueel niveau terecht komen. Het vaak ondoenlijk om elk individu persoonlijk te benaderen, het vergt vaak te veel tijd en brengt te veel kosten met zich mee. Een goede segmentering is daarom van cruciaal belang. Segmenteren kan plaatsvinden op meerdere manieren.

#### Business-to-consumer.

Deze segmentering gaat uit van het bedienen van consumenten in de B2C markt. De meest gebruikte indeling van consumentensegmentering betreft de gebieden Geografisch, Demografisch, Psychografisch en Gedragsvariabelen.



Afbeelding 12 Segmentering

#### Business-to-Business.

Deze segmentering gaat uit van het bedienen van bedrijven in e B2B markt. Bij de B2B markt zijn verschillende segmentatie mogelijkheden. De gebruikte indeling bij de B2C segmentering is tevens mogelijk voor de B2B markt. Andere segmenteringsmogelijkheden zijn Macro- en micro segmentatie, Nested approach en benefits segmentatie.

Om een groep afnemers in een segment onder te brengen dient ze te voldoen aan de volgende drie voorwaarde:

1. Meetbaar, het segment moet in aantallen uitgedrukt kunnen worden.
2. Bereikbaar, de afnemers in het segment moeten op een of andere wijze bereikt kunnen worden.
3. Omvang, het segment moet een bepaalde omvang hebben. Zie de eerdere opmerking over individualisering.

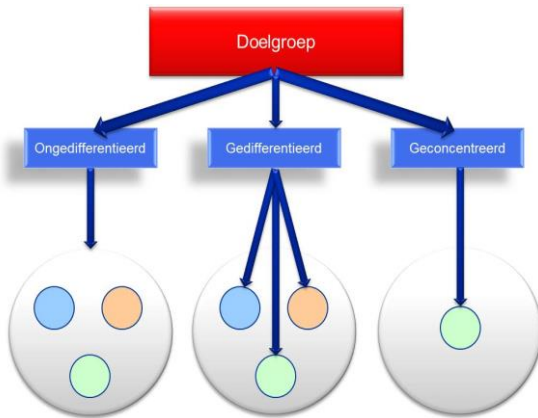
Nu de segmenten bekend zijn maakt de organisatie een keuze om alle segmenten te benaderen of slechts een deel ervan. Er kunnen diverse redenen zijn waarom niet alle segmenten benaderd kunnen worden bijvoorbeeld tijd en kosten. De eerste twee criteria voor het kiezen van de segmenten zijn



de koopmotieven en de competenties van de onderneming. Hoe beter deze op elkaar afgestemd zijn hoe meer de afnemers in het segment de producten of diensten van de organisatie afnemen. De aantrekkelijkheid van een segment wordt onder andere bepaald door omvang en groei, homogeniteit concurrentie-intensiteit. De segmenten die voldoen aan de selectie komen in aanmerking om benaderd te worden. Deze segmenten vormen dan ook de doelgroep van de organisatie.

### Targetten.

In de doelgroep die in de vorige paragraaf is bepaald bevinden zich meestal meerdere segmenten. Dit zijn de segmenten waarop de organisatie zich als eerste gaat richten. Dit wordt targetten of marktbewerkingsstrategie genoemd. Nu kunnen de segmenten binnen de doelgroep op meerdere manieren benaderd worden zie **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.**



Afbeelding 13 Marktbewerkingsstrategieën

**Ongedifferentieerd.** Wanneer alle segmenten in de doelgroep op dezelfde wijze, dus met dezelfde marketingmix benaderd worden, noemen we dit ongedifferentieerd.

**Gedifferentieerd.** Wanneer alle segmenten in de doelgroep op een andere wijze, dus met een andere marketingmix benaderd worden, noemen we dit gedifferentieerd.

**Geconcentreerd.** Wanneer slechts één segment uit de doelgroep benaderd wordt noemen we dit een geconcentreerde benadering.

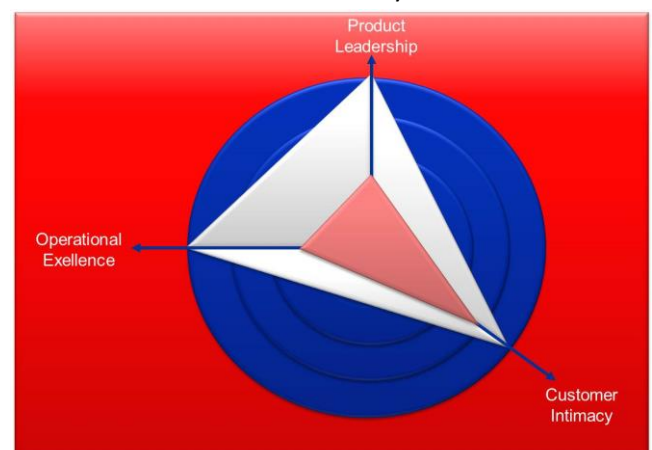
### Positioneren

Wanneer een organisatie zich gaat positioneren betekent dit dat de organisatie zich naar de afnemers en de concurrenten op een bepaalde wijze gaat profileren. Het positioneren in deze paragraaf moet overeenkomen met de strategische gerichtheid van de organisatie. Er zijn twee invalshoeken om te positioneren. De eerste is de positionering naar de afnemers en noemen we waarde gerichtheid en de tweede is de positionering ten opzichte van de concurrentie en noemen we concurrentiegerichtheid.

Het derde onderdeel binnen de positionering is Imago en Identiteit. Elke organisatie heeft beide en zouden met elkaar overeen moeten komen. In de meeste gevallen blijkt er een verschil te bestaan tussen de identiteit en het imago.

### Waarde gerichtheid.

De waarde gerichtheid van de organisatie kan goed in kaart gebracht worden met behulp van de waardemodel van Tracey en Wiersma.



Afbeelding 14 Waardegerichtheid

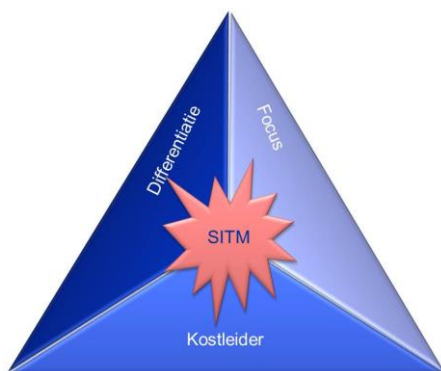
Bij product leadership richt de organisatie zich op het leveren van kwaliteit. Bij operational excellence richt de organisatie zich op het zo

goedkoop mogelijk inrichten van de bedrijfsprocessen. Bij customer Intimicy richt de organisatie zich op de klant en richt de bedrijfsprocessen zodanig in dat alle processen zich richten op de klant.

### Concurrentiegerichtheid.

Bijna elke organisatie heeft te maken met concurrenten en dus ook met de wijze hoe ze zich ten opzichte van deze concurrenten gaan opstellen. Porter geeft hiervoor een aantal strategieën:

1. Kostenleiderschap
2. Differentiatie
3. Focus
4. Stuck in the middle.



Afbeelding 15 Concurrentiegerichtheid

#### Kostleiderschap.

Bij de kostleiderschap strategie gaat het er om de kosten van productie, distributie, verkoop enz. zo laag mogelijk te houden zodat de prijs op de markt ook laag kan blijven in vergelijking met de concurrenten.

#### Differentiatie.

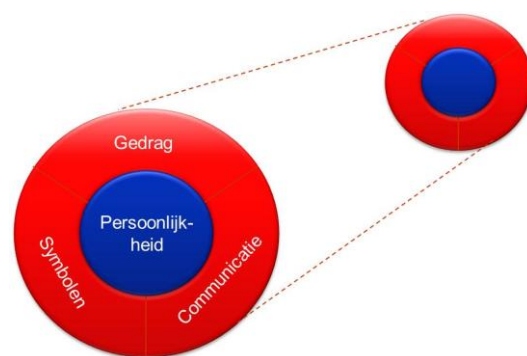
Bij de differentiatie strategie is het belangrijk om met de producten en marketing zich te onderscheiden van de concurrenten en dus op meerdere segmenten gelijktijdig met diverse producten en marketinginstrumenten actief te zijn.

#### Focus.

Bij de focus strategie zal de onderneming zich toeleggen op enkele segmenten en deze goed te bedienen dan proberen de gehele markt te banaderen. Deze strategie is vaak een combinatie van de kosten- en differentiatie strategie.

#### Stuck-in-the-middle.

Stuck in the middle is geen succesvolle strategie omdat bedrijven die geen keuze maken uit één van de drie genoemde strategieën nooit succesvol op de markt zullen opereren. Ze proberen dan van alles wat te doen en dan wordt de strategie van de onderneming ondoorzichtig voor de afnemers en zullen deze afhaken.



Afbeelding 16 Imago en Identiteit

### Imago en Identiteit.

Het opbouwen van een imago voor een onderneming kan niet plaatsvinden in een kort tijdsbestek. Andersom kan wel gebeuren dat een imago binnen twee weken verloren gaat. Omdat een imago van een onderneming bepaald wordt door de buitenstaanders kan de onderneming niet zelf het imago maken, maar de onderneming kan dit wel beïnvloeden. Er is dus geen stappenplan om te komen tot een bepaald imago. De onderneming kan wel gebruik maken van diverse instrumenten om het imago te beïnvloeden. Met betrekking tot het imago heeft de onderneming de mogelijkheid om via branding de identiteit van een merk te positioneren. Een merk betekent voor de

buitenstaanders identificeerbaarheid, vertrouwen, kwaliteit en symbolische functie (laten zien wie je bent). Het gebruik van een

merk (brand) heeft tot doel in de perceptie van de buitenstaanders zich te onderscheiden van de concurrentie.







## H6. Fase: Implementatie

Het laatste hoofdstuk van de methodologie betreft de implementatie van de ontworpen strategie. Het implementatieplan, zie **Fout! erwijzingsbron niet gevonden.** bestaat uit drie delen te weten het Oplossingsplan, het Invoeringsplan en de Nazorg.



Afbeelding 17 Implementatieplan

### Oplossingsplan.

Het oplossingsplan heeft aan WAT de manier is om de ontwikkelde strategie vorm te geven. In het oplossingsplan worden de marketingdoelstellingen en marketinginstrumenten beschreven als onderdeel van de marketingstrategie. Deze zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en vloeien grotendeels in elkaar over (in sommige schema's worden ze ook onder één noemer gezet). Bij het bepalen van de marketingstrategie wordt gekeken langs welke weg, op welke manier en binnen welk

tijdsbestek de vastgestelde marketingdoelstellingen bereikt kunnen worden.

### Marketingdoelstellingen.

Het doel van het bedrijven van marketing is uiteindelijk het behalen van doelen die van tevoren vastgelegd worden in de marketingdoelstellingen. Het kan hier bijvoorbeeld gaan om doelstellingen met betrekking tot de omzet, het marktaandeel, de winst, de naamsbekendheid. Marketingdoelstellingen vastgesteld worden. De marketingdoelstellingen dienen SMART te worden geformuleerd.

### Marketinginstrumenten.

De belangrijkste van de marketinginstrumenten is de marketingmix. Er zijn verschillende manieren om de marketingmix in te zetten. De meest bekende zijn de 4 P's, 3C's en SIVA. Via de marketingmix worden de verschillende marketing instrumenten ingezet om de marketingstrategie te kunnen invullen en zo de gewenste doelstellingen te realiseren. Door een juiste mix van de verschillende onderdelen van de marketingmix probeert de organisatie de effectiviteit van de bedrijfsresultaten te verbeteren.

### Forecasting.

Een van de lastigste onderwerpen is de vraagvoorspelling. En toch is dit één van de belangrijkste onderwerpen voor elke onderneming omdat op basis hiervan keuzes gemaakt gaan worden om wel of niet te investeren in een bepaalde markt. Immers als de onderneming weet hoeveel producten of diensten verkocht kunnen worden is de onderneming in staat een besluit te nemen al dan niet in deze markt te investeren. Ook al blijft het vaak zogenaamd 'koffiedik kijken', dus moeilijk te voorspellen wat er verkocht gaat worden, op basis van enkele aannames en/of formules kan wel zeker een redelijk

betrouwbare voorspelling van de vraag gedaan worden. Duidelijk moet worden aangegeven op welke aspecten van de formule een aanname is gedaan en waardoor deze aanname beïnvloed kan worden. Dit is nodig om bij gewijzigde omstandigheden wellicht een andere aanname te kunnen doen of wellicht een berekend getal in te kunnen vullen.

Forecasting gaat uit van drie verschillende soorten van forecasting:

1. Voorspelling van de initiële vraag;
2. Voorspelling van de vervangingsvraag;
3. Voorspelling van de additionele vraag.

Deze voorspelling betreft de voorspelling van gebruiksgoederen zoals laptops en mobiele telefoons. Daarnaast zijn er ook nog verbruiksgoederen zoals ijsjes, brood. Voorspellingen bij verbruiksgoederen dienen rekening te houden met seizoensinvloeden, cumulatieve penetratie, herhalingsaankopen en verbruiksintensiteit.

Armstrong heeft een indeling gemaakt in twee soorten methoden voor vraagvoorspelling:

1. Objectieve methoden
2. Subjectieve methoden

Bij de objectieve methoden liggen de formules die uiteindelijk de prognose leveren vast en zijn de variabelen concreet in te vullen op basis van objectieve gegevens. Bij de subjectieve methoden wordt gebruikt gemaakt van voorspellingen en aannames. Ook deze methoden kunnen gebaseerd zijn op formules. Echter de variabelen van deze formules zijn dan niet allemaal objectief vastgesteld, maar enkele zijn dan op basis van een aanname of voorspelling van de onderzoeker vastgesteld.

De voorspelmethode zijn:

1. Objectief
  - a. Extrapolatiemethoden
  - b. Causale methoden
2. Subjectief
  - a. Intentieonderzoek
  - b. Opinieonderzoek.

### Extrapolatie

Extrapolatie houdt in dat gegevens vanuit het verleden doorgetrokken worden naar de toekomst. Nu zijn er diverse extrapolatiemethoden die meer of minder complex zijn. De methode op basis van exponentieel gewogen gemiddelde<sup>2</sup> blijkt in de praktijk de meest betrouwbare te zijn. Onderstaand worden drie extrapolatiemethoden toegelicht. Bij elke voorspellingsmethode wordt gebruik gemaakt van een bepaalde afzet in een periode en de te voorspellen afzet in een daaropvolgende periode. Deze periode is afhankelijk van de termijn waarop de forecast uitgevoerd wordt. Zo kan er bijvoorbeeld een forecast zijn per maand, per kwartaal of per jaar. Wanneer er een gegeven afzet is op tijdstip  $t$  dan wordt de te voorspellen afzet in de periode  $t + 1$ , waarbij 1 één van de zojuist aangegeven termijnen kan zijn. Het getal staat dan voor het aantal termijnen waarover de forecast geldt.

### Aangepast naïef

De aangepaste naïeve methode gaat uit van een procentuele verhoging van de afzet in de volgende periode waarbij de procentuele verhoging subjectief is vastgesteld bijvoorbeeld op basis van de marktgroei in desbetreffende sector.

$$\text{Voorspelde afzet} = \text{afzet}_{t-1} + X\%.$$

### Voortschrijdend gemiddelde

Het voortschrijdend gemiddelde geeft een vraagvoorspelling op basis van het gemiddelde

---

<sup>2</sup> Armstrong

van een aantal afgelopen perioden. Het totaal van bijvoorbeeld 4 periodes wordt bij elkaar geteld en door 4 gedeeld. Het resultaat is dan de forecast voor de volgende periode.

*Voorspelde afzet* =  $(afzet_{t-4} + afzet_{t-3} + afzet_{t-2} + afzet_{t-1}) / 4$ .

### Exponentieel gewogen gemiddelde

Het exponentieel gewogen gemiddelde wordt berekend door een verschillende weging te geven aan de afgelopen perioden waarbij de langst geleden periode een lagere weging meekrijgt dan de kortst geleden periode. Hierdoor telt de kortst geleden periode meer mee dan de langst geleden periode. In onderstaande formule is de factor opgenomen als X.

*Voorspelde afzet* =  $X(afzet_{t-1}) + (1-X)(voorspelde afzet_{t-1})$

De factor dempt extreem hoge of lage uitslagen met betrekking tot de afzet en

forecast om een betere vraagvoorspelling te kunnen krijgen en daarmee bijvoorbeeld seizoensinvloeden minder op de vraagvoorspelling te laten drukken.

### Causaal

Met causale verbanden wordt een voorspelling gedaan van bijvoorbeeld de afzet op basis van een aantal variabelen. Deze variabelen dienen dan relatief makkelijk zijn te voorspellen of in te schatten.

Een eenvoudige wijze van vraagvoorspelling (forecasting) is de volgende formule:

*Markt potentieel* = *Aantal mogelijke kopers* x *Aantal gekochte producten* x *prijs*.

Deze formule geeft het maximum wat in een markt verkocht kan worden van dat betreffende product of die betreffende dienst.

Berekening van het marktpotentieel van koolzuurhoudende dranken met colasmaak in een bepaald land.

- Bevolking 32 miljoen (B)
- Deel dat koolzuurhoudende drankjes nuttigt = 95% (R)
- Deel van R dat cola smaak drinkt = 70% (C)
- Liters cola verbruik per persoon per week (L)
- Prijs per liter cola = € 0,50 (A)

Marktpotentieel =

$B \times R \times C \times L \times A = 32\text{milj.} \times 0,95 \times 0,70 \times 1,7 \times 52 \times € 0,50 = € 94,06 \text{ miljoen}$

Natuurlijk is het niet zo dat elke onderneming de gehele markt kan bedienen. Ook concurrenten zullen zich op de markt begeven en een deel van dit potentieel bedienen. Hierdoor wordt deze formule aangepast met twee variabelen. Dit zijn het deel van de markt

waarop de onderneming zich richt en het marktaandeel wat de onderneming denkt of wil bereiken. Op basis hiervan ontstaan de volgende formule:



*Verkoop potentieel = aantal mogelijke kopers  
x deel van de markt waarop gericht wordt x*

*verwacht marktaandeel x verwacht aantal  
verkochte producten x prijs.*

Berekening van het marktpotentieel van satelliettelefoons.

- Mogelijke klanten 1 miljoen (B)
- Target markt = 25% (T)
- Marktaandeel = 75% (C)
- Verwacht aantal verkocht (U) = 20
- Prijs stuk = € 10,00(A)

Forecast = B x T x C x U x A

= 1milj. x 0,25 x 0,75 x 20 x € 10,00 = € 37,5 miljoen

De vraagvoorspelling kan ook op basis van de marktgroei vastgesteld worden. Een simpele keuze is dan een vraagvoorspelling gebaseerd

op de marktgroei of een iets bijgesteld percentage naar boven of beneden afhankelijk van de situatie in een onderneming.

Berekening van de marktgroei van scheerapparaten.

- Gemiddelde marktgroei = 15%
- Aantal verkochte scheerapparaten afgelopen jaar = 340.000
- Te verkopen komend jaar 115% x 340.000 = 391.000

Wanneer de onderneming bijvoorbeeld in een betere positie verkeert dan de concurrenten kan het percentage iets naar boven bijgesteld worden. Het tegenovergestelde kan waar zijn wanneer bijvoorbeeld de beste verkoper naar de concurrent is gegaan waardoor de voorspelling naar beneden bijgesteld moet worden.

### Intentieonderzoek

Bij het intentieonderzoek wordt een populatie bevraagd naar de intentie om een bepaald product of dienst te kopen. Hierbij zal de onderzoeker rekening moeten houden met de validiteit, representativiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. Het grootste probleem met deze intentieonderzoeken is de betrouwbaarheid er van. De respondenten willen nog wel eens van mening veranderen wanneer het daadwerkelijk tot een keuze komt of wanneer op een later moment dezelfde vraag nogmaals

gesteld wordt. In de beantwoording van de respondenten is het derhalve het beste uit te gaan van diegenen die op de vraag of ze een bepaald product willen kopen met 'zeker' hebben geantwoord. Andere vragen zijn te onbetrouwbaar om een vraagvoorspelling op te baseren.

### Opinieonderzoek

Bij een opinieonderzoek wordt bij deskundigen op betreffende onderwerp naar hun mening gevraagd omtrent de toekomstige verwachtingen. Deze deskundigen mogen

geen directe invloed uit kunnen oefenen op de betreffende afname van dat product of die dienst. Het voordeel van deze methode is dat slechts enkele deskundigen hoeven te worden bevestigd op basis waarvan de vraagvoorspelling wordt gebaseerd.

### Invoeringsplan.

Het invoeringsplan geeft aan HOE ontwikkelde strategie ten uitvoer gebracht kan worden. Het invoeringsplan geeft in detail aan welke activiteiten, door wie wanneer uitgevoerd moeten worden en welke middelen er voor nodig zijn om dit te realiseren. Om de onderwerpen eenvoudig te kunnen onthouden wordt gebruik gemaakt van het acroniem BART wat staat voor Budget, Activiteiten, Resources en Tijd.

### Budget.

Het budget betreft een kosten/baten analyse om vast te stellen of de gekozen strategie daadwerkelijk leidt tot een positief resultaat. In de vorige paragraaf is bij de forecasting al bepaald hoeveel omzet er verwacht wordt na het invoeren van de strategie. Een overzicht van alle kosten die gemaakt moeten worden zal bepalen of de strategie een positief dan wel negatief resultaat oplevert. Alle kosten die in relatie met deze strategie gemaakt worden moeten meegenomen worden in het kostenoverzicht.

### Activiteiten.

Om de gekozen strategie te kunnen invoeren zullen er activiteiten uitgevoerd moeten worden. Deze activiteiten kunnen uitgevoerd worden door eigen medewerkers of medewerkers van andere bedrijven. De uit te voeren activiteiten moeten leiden tot het

bereiken van de in de opdrachtformulering gestelde doelstellingen en de doelstellingen die in het oplossingsplan zijn bepaald. Activiteiten hebben vaak een onderlinge afhankelijkheid waardoor het goed is deze in een planning weer te geven zodat de onderlinge afhankelijkheid inzichtelijk gemaakt wordt. Een voorbeeld kan zijn dat je eerst de afnemersanalyse uitvoert voordat het oplossingsplan geschreven wordt.

### Resources.

Resources zijn alle middelen die nodig zijn om de activiteiten uit te voeren. Middelen kunnen bijvoorbeeld zijn medewerkers (zowel intern als extern), gereedschap, computers, communicatiemiddelen, auto's, promotiemateriaal.

### Tijd.

Tijd in het invoeringsplan heeft kent twee invalshoeken. De eerste is de netto tijd die medewerkers besteden aan de uit te voeren activiteiten. De tweede is de doorlooptijd van alle activiteiten bij elkaar. De nettotijd wordt verkregen door alle uren van alle medewerkers bij elkaar op te tellen. Let op dat bij elke medewerker een ander uurtarief of dag(deel)tarief kan behoren. Voor de berekening van de kosten moeten de uren en de tarieven dus apart berekend worden. De doorlooptijd van het totale project (invoeringsplan) wordt verkregen door alle afhankelijke activiteiten in de tijd uit te zetten. Hierdoor wordt de minimale doorlooptijd van het project bepaald. De overige activiteiten kunnen dan achtereenvolgend gepland worden rekening houdend met de beschikbaarheid van de resources.





*John Muir*