

Bedrijfseconomie in Balans, 9^e druk, vwo, Hoofdstuk 24 Strategische keuzes Samenvatting d.d. 20-10-2023

24.1 Klantgerichte benadering

In de loop van de tijd heeft een verschuiving plaatsgevonden van de producentgerichte benadering (4 p's) naar de klantgerichte benadering (4 c's).

De p van product verandert naar de c van *Customer's solution*: een product moet een oplossing bieden voor een probleem of een behoefte van een consument.

De p van prijs wordt de c van *Cost to consumer*: de nadruk ligt op wat een product voor de consument kost gedurende de hele levensduur -> de total cost of ownership.

De p van plaats wordt de c van *Convenience*: deze gaat over klantgemak, onder andere door snel leveren en soepele betaalvoorwaarden.

De p van promotie wordt de c van *Communication*: niet alleen de communicatie van onderneming naar consument speelt, maar ook kan de consument zelf reageren en zo de mening beïnvloeden. Er ontstaat meer interactie.

24.2 Klantwaardepropositie

De *hoofddoelen* van marketing zijn het informeren van een doelgroep, het creëren van een markt en het winnen van marktaandeel of klantbehoud. Daarbij speelt wat de onderneming haar afnemers kan bieden. Ze kiest voor een waardepropositie. Een *waardepropositie* is een pakket van functionele voordelen, verkleinde nadelen en meer emotionele waarden voor de klant. De *klantwaarde* geeft de totale waarde aan van de aankopen in een periode dat de relatie met een klant bestaat.

De *klantwaardepropositie* bestaat uit alle aspecten van een product (dienst of goed) waarvoor een klant wil betalen en bepaalt daarmee de opbrengsten en dus ook het succes van de onderneming.

24.3 Concurrentieanalyse

Een *bedrijfstak* bestaat uit de bedrijven op dezelfde hoogte in de bedrijfskolom binnen een bepaalde branche.

Het *vijfkrachtenmodel* van Porter gebruiken we om de aantrekkelijkheid van een bedrijfstak te analyseren. De aantrekkelijkheid van een bedrijfstak is afhankelijk van: leveranciers, kopers, potentiële toetreders, substituten en de concurrentie binnen de bedrijfstak zelf.

De *verticale concurrentie* betreft de onderhandelingsmacht van leveranciers en kopers; de *horizontale concurrentie* betreft de potentiële toetreders tot de markt, de bedrijfstakconcurrentie en aanbieders van substituten.

- *Concurrentie binnen de bedrijfstak*: afhankelijk van het aantal concurrenten, de productdifferentiatie en de marktcapaciteit.

- *Potentiële toetreders*: het aantal is afhankelijk van de kapitaalintensiteit, schaalvoordelen, toegang tot distributiekkanalen en wetgeving.
- *Substituten*: een alternatief product dat het originele product kan vervangen.
- *Kopers/leveranciers*: de invloed hangt af van de prijsgevoeligheid, beschikbaarheid van informatie en het relatieve belang van een groep.

24.4 Marktanalyse

Het *3C model* neemt aan dat het succes van een onderneming afhankelijk is van drie factoren: customers (klanten), corporation (bedrijf) en competition (concurrentie).

- *Customers*: het productgebruik en het consumenttype.
- *Corporation*: kennen van imago, kostenstructuur, zwakke punten en sterke punten.
- *Competition*: onderscheiden van de concurrenten met het imago, de marktpositie, het productontwerp en bijvoorbeeld uitgebreide garantie.

24.5 Portfolioanalyse

Portfolioanalyse is een model waarmee een onderneming de situatie van haar producten analyseert. In dit model komen de volgende categorieën voor: question marks (of wild cats, producten met een laag marktaandeel in een snel groeiende markt), stars (producten met een hoog marktaandeel in een snel groeiende markt), cash cows (producten met een hoog marktaandeel in een marktsegment met een beperkte groei) en Dogs (producten met een laag marktaandeel in een beperkt groeiend marktsegment).

24.6 Waardestrategie

In het waardestrategiemodel van Treacy en Wiersema veronderstellen zij dat een onderneming alleen succesvol kan zijn als deze in *één strategie uitblinkt* en de *andere strategieën op een bepaald basisniveau* heeft. Er zijn drie strategieën: productleiderschap, operationele uitmuntendheid en klantpartnerschap.

- *Productleiderschap*: accent op productinnovatie en het beste product leveren.
- *Operationele uitmuntendheid*: accent op het optimaliseren van alle bedrijfsprocessen en om de kosten laag te houden.
- *Klantpartnerschap*: de klant en klanttevredenheid staan centraal.

De *gap* is het verschil tussen de werkelijke en gewenste positie in het waardestrategiemodel.

24.7 Business Model Canvas

Het Business Model Canvas (BMC) is een intuïtief hulpmiddel om snel inzicht te krijgen in de positie van een onderneming of om een weg te bepalen. De bouwstenen -in te vullen vakjes- zijn (Key) Partners, Kernactiviteiten, Mensen en middelen, (Klant)waardepropositie, Klantrelaties, Kanalen, Klantsegmenten, Kostenstructuur en Opbrengstenstructuur.

De werkwijze is de vakjes invullen met steekwoorden, waardoor de feitelijke situatie snel zichtbaar wordt. Ook de gewenste situatie en de oplossingen kunnen in de vakjes worden gezet.