

Inleiding

Dit boek is bedoeld voor al die managers die gestructureerd (willen) nadenken over de toekomst van hun organisatie, maar daarbij het gevoel hebben dat het toch nog anders, sneller of beter kan. Het is voor de manager die graag terugvalt op hulpmiddelen die zich in de praktijk hebben bewezen, maar die tegelijkertijd geïnteresseerd is in nieuwe, misschien wel betere hulpmiddelen.

Het maakt niet uit waar u werkt: op een school, in een ziekenhuis, bij een verffabrikant, op een ministerie, in het MKB. Als u de markt en de klanten een hoofdrol toebedeelt bij het succesvol opereren van uw organisatie, biedt dit boek uitkomst. Bent u die pragmatische manager die er niet van houdt het wiel opnieuw uit te vinden en die toch up-to-date wilt zijn? Dan helpt dit boek u efficiënt en met zelfvertrouwen aan de slag te gaan.

Waarom dit boek?

In onze adviespraktijk merken wij dat managers geholpen zijn als ze hulpmiddelen krijgen aangereikt. Deze helpen de gedachten te structureren en bieden de zekerheid dat geen belangrijke stappen worden overgeslagen bij het proces van strategievorming en businessplanning.

Modellen zijn het hulpmiddel bij uitstek. Wetenschappers hebben de buitenwereld geanalyseerd en vertaald naar overzichtelijke denkkaders. Maar deze modellen zijn niet voor iedereen gemakkelijk toegankelijk:

- U weet niet waar u de modellen kunt vinden; u kunt en wilt niet alle wetenschappelijke vakliteratuur er op naslaan.
- De modellen zijn niet altijd vertaald naar de praktijk. Ze zijn alleen bewezen op basis van moeilijk te doorgronden statistische onderzoeken.

Dit boek is geschreven om de modellen wél toegankelijk te maken. We hebben uitgebreid onderzoek gedaan naar marketing- en strategiemodellen tot het jaar 2004. Op basis hiervan zijn de in onze ogen 21 belangrijkste marketing- en strategiemodellen geselecteerd en die komen in dit boek aan de orde. Het zijn de modellen waarvan we weten dat ze het leven van beleidsmakers vergemakkelijken.

De modellen zijn zo beschreven dat ze voor u gaan leven:

- kort en bondig uitgelegd;
- gelardeerd met voorbeelden;
- voorzien van checklists en figuren;
- ondersteund door worksheets en figuren op www.marketingmodellen.nl, waarmee u meteen zelf aan de slag kunt.

De 21 modellen hebben gemeen dat ze het proces van marketingplanning vereenvoudigen. Soms zijn dit de 'gouwe ouwe' modellen die hun sporen ruimschoots verdiend hebben, zoals het Vijfkrachtenmodel van Porter. Soms zijn het recente, veelbelovende modellen die aansluiten bij ontwikkelingen in het marketing- en strategielandschap, zoals het CRM-vaardighedenmodel. Alle modellen helpen u belangrijke vragen in het marketingplanningproces sneller en beter te beantwoorden.

Het betreft alleen marktstrategische modellen en geen financiële of kwaliteitsmanagementmodellen. Deze keuze verklaren we uit het feit dat in de marketing en strategie onze expertise en ervaring ligt.

Bij de selectie van de modellen hebben we de volgende criteria gehanteerd:

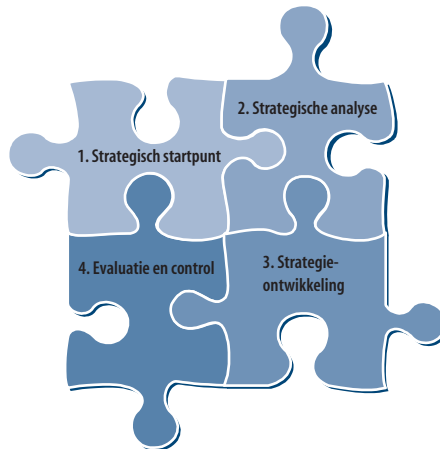
- Alle stappen van het strategische marketingplanningproces moeten zijn afgedekt. In dit boek zijn dat:
 - strategisch startpunt
 - strategische analyse
 - strategieontwikkeling
 - evaluatie en control
- U moet met behulp van de modellen antwoord vinden op de belangrijkste marktstrategische vragen die u per stap in het marketingplanningproces kunt tegenkomen.
- Het moeten gezaghebbende of veelbelovende modellen zijn.
- U moet er zelf mee aan de slag kunnen gaan.

Sommige beproefde modellen voldoen niet aan deze criteria. Zo blijkt bijvoorbeeld het uitstekende en beroemde 7S-model van McKinsey in de praktijk toch niet praktisch genoeg. Bovendien strekt het zich uit over meer vakgebieden dan alleen marketing en strategie.

Opbouw van het boek

De modellen helpen u invulling te geven aan uw marktstrategie. Daarom is als structuur van het boek het (marketing)planningproces gekozen. Het uitgangspunt wordt gevormd door de vier gebruikelijke stappen van de planningcyclus: analyse, planning, uitvoering en evaluatie. Er zijn geen modellen opgenomen voor de uitvoering. Wij zijn er als geen ander van doordrongen dat deze operationele stap cruciaal is en niet mag worden onderschat, maar het blijft vooral een kwestie van doen.

Wel hebben we een extra stap toegevoegd: het strategische startpunt. De vier onderwerpen die in dit boek aan de orde komen zijn in de puzzelstukjes gevisualiseerd.



Figuur 1 – De vier stappen die in dit boek gezet worden

Strategisch startpunt

In deel I van het boek wordt de basis gelegd voor uw beleidsplan. De kaders waarbinnen u uw beleid kunt gaan uitstippelen worden in dit strategisch startpunt vastgesteld. U vindt modellen die hulp bieden bij het beantwoorden van vragen als:

- Wat voor soort organisatie zijn we of willen we zijn?
- Moeten we de missie van ons bedrijf aanscherpen?
- Wat is de markt die we willen bedienen en wie willen we niet bedienen?
- Welke zaken doen we wel en wat doen we niet?

Strategische analyse

Wanneer het strategische startpunt duidelijk is, begint u in deel II met de strategische analyses: de overbekende interne en de externe analyse. In de interne analyse worden de organisatorische kenmerken, capaciteiten en kwaliteiten onder de loep genomen die bepalend zijn voor de mogelijkheden van de organisatie. In de externe analyse maakt u een grondige analyse van de markt en van omgevingsfactoren. U hebt beide analyses nodig om de juiste beleidsbeslissingen te kunnen nemen. De belangrijkste vragen tijdens de analyse zijn:

- Waar staan we nu?
- Hoe ziet de buitenwereld eruit?
- Wat voor ontwikkelingen komen er op ons af?
- Hoe staan we er intern voor?
- Waar zijn we goed in en wat moet verbeterd worden?

Strategieontwikkeling

Vanuit uw kennis over de huidige situatie en wat er op uw af komt, maakt u deel III de vertaalslag naar de strategieontwikkeling. De strategie wordt bepaald door wat de organisatie kan en wil. De ambities van de organisatie – en vooral die van de leiding – bepalen wat men wil bereiken. Deze afstem-

ming tussen willen en kunnen, tussen dromen en werkelijkheid, is de essentie van strategieontwikkeling. De modellen in dit deel helpen bij beantwoorden van vragen als:

- Waar willen we als organisatie heen?
- Willen we groeien of consolideren?
- Welke waarde willen we toevoegen voor onze klanten?
- Waar investeren we wel in en waarin niet?

Maar er is meer. Als de strategische lijnen zijn uitgestippeld, moeten deze vertaald worden naar uw marketingbeleid. De belangrijkste vragen zijn dan:

- Wat voor soort klanten kunnen wij het beste bedienen?
- Welke waarde schenken we ze?
- Welke uitstraling willen we hebben?
- Wat betekent dat voor ons merk?
- Hoe kunnen we onze relatie koesteren?
- Hoe zorgen we ervoor dat de innovatiepijplijn gevuld blijft?
- Waar kan het mis gaan in de uitvoering?

Vervolgens komt het aan op uitvoering van de plannen en in de gaten houden of u gaande de rit op het goede spoor blijft. Dat is de laatste stap die in dit boek gezet wordt.

Evaluatie en control

In deel IV staan de hulpmiddelen centraal om uw marktstrategie en beleid te evalueren. Uw belangrijkste vragen zijn:

- Levert mijn strategie op wat ik ervan had verwacht?
- Waarom worden de doelstellingen niet gehaald of waarom lopen we voor op schema?
- Zijn de investeringen zinvol geweest?
- Wat moeten we volgend jaar anders doen?

Hoe zijn de modellen toegankelijk gemaakt?

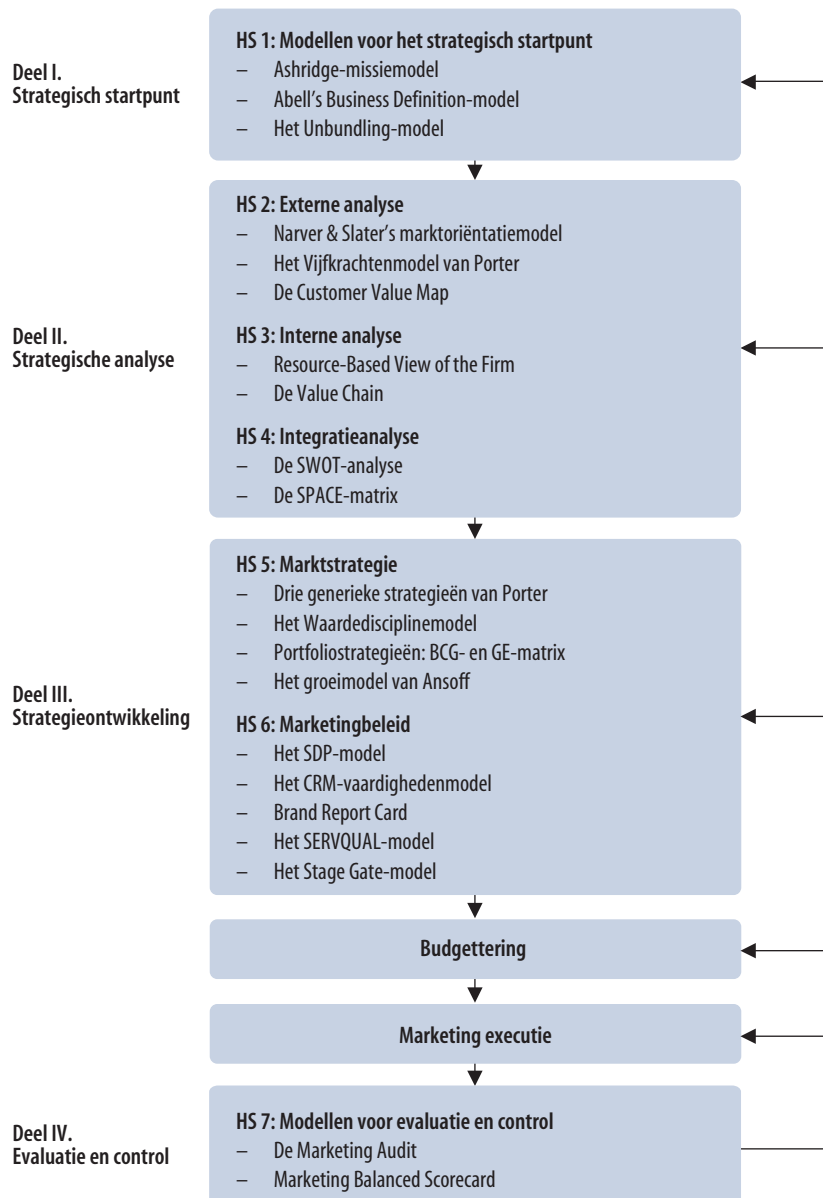
De modellen die in dit boek getoond worden zijn niet nieuw. Ze bestonden al, sommigen zelfs al heel lang. Toch laten praktijkmensen de modellen vaak links liggen omdat ze niet toegankelijk worden gepresenteerd. Dit boek lost dat probleem op door de modellen beknopt te beschrijven en van cases en voorbeelden te voorzien. Aan de klassiekers zijn de nieuwe inzichten en aanscherpingen van de laatste jaren toegevoegd, zodat u weer up-to-date bent.

Aan het begin van elk hoofdstuk wordt het doel van de modellen beschreven. Daarna wordt elk model behandeld volgens een vast stramien:

1. Een kernachtige beschrijving.
2. Uitleg over de toepassing, ondersteund door checklists en worksheets.
3. Kanttekeningen bij het model.

Welk model heb ik nodig?

De 21 modellen zijn gerangschikt aan de hand van de vier stappen van het strategische planningsproces. In figuur 2 is weergegeven voor welk onderdeel van het strategische planningsproces de modellen ontwikkeld zijn. Toch kan het kiezen van het juiste model lastig zijn. Ter ondersteuning begint elk hoofdstuk met een overzicht van de vragen waarop u met behulp van de modellen antwoord kunt krijgen.



Figuur 2 – Het strategische planningsproces