

Marketingstrategie Saab:

Wat is de optimale marketingstrategie voor de autofabrikant Saab?



ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM

Faculteit der Economische Wetenschappen

Begeleiding: Dhr. Havranek
Scriptant: Laurens Spiele
Examennr.: 316925
E-mail: laurens.spiele@gmail.com
Richting: Marketing
Thesis: Bachelor
Datum: 4-8-2010

Samenvatting

Saab heeft de afgelopen decennia over het algemeen veel verlies geleden. In verschillende periodes waarin het meerdere strategieën heeft gevolgd en het eigendom was van verschillende moederondernemingen, heeft Saab niet uit kunnen groeien tot een winstgevende autofabrikant. Saab is een merk met een mooie historie en heeft een relatief goede merknaam, toch heeft Saab nog geen optimale strategie kunnen vinden. Deze scriptie richt zich op het vinden van een optimale strategie voor Saab.

Om tot het antwoord op deze vraag te komen heb ik eerst gekeken naar de definitie van het begrip 'strategie' en daaropvolgend naar marktstrategie en de verschillende vormen van strategieën. Ik heb onderscheid gemaakt tussen groeistrategieën, concurrentiestrategieën en targetingstrategieën en deze besproken aan de hand van modellen. Deze modellen heb ik later in het onderzoek gebruikt om de strategie van Saab in verschillende periodes en de strategie van andere merken te analyseren.

Bij het bepalen en beoordelen van een strategie, moet eerst gekeken worden naar de eigenschappen van het bedrijf en de omstandigheden waarin het bedrijf opereert. Dit heb ik gedaan aan de hand van de externe analyse, de interne analyse en de integratie analyse. Hierbij heb ik modellen gebruikt zoals de DESTEP-analyse, het Porter vijfkrachtenmodel, de marketingmix en de SWOT-analyse.

Deze modellen heb ik toegepast op Saab in drie verschillende periodes, gekenmerkt door drie verschillende eigenaren. Bij elke periode heb ik geanalyseerd wat de strategie was en of die succesvol was. De niche-market strategie in de jaren '80 bleek goed te werken en zorgde voor een winstgevende periode. Omdat Saab niet kapitaalkrchtig genoeg was om opnieuw innovatieve en kwalitatief hoogwaardige modellen te ontwikkelen is het overgenomen door General Motors. In de periode onder GM wordt vooral gekeken hoe Saab goedkoper en efficiënter kan produceren, waardoor het onderscheidend vermogen en de kwaliteit van de Saab auto's achteruit gaat. Om een hogere afzet te behalen worden de prijzen verlaagd en volgt Saab meer een mass-market strategie. Deze strategie had weinig succes, want Saab leed veel verlies in deze periode. Sinds 2010 is Saab onderdeel van het Nederlandse Spyker, die het merk weer wil positioneren in het premiumsegment. De plannen van Saab zijn veelbelovend, maar helaas hebben ze deze plannen nog niet kunnen verwezenlijken. Momenteel ligt de productie stil omdat de werknemers en de leveranciers niet meer betaald kunnen worden.

Om tot een optimale strategie voor Saab te komen heb ik ook gekeken naar de strategieën van de vergelijkbare automerken Alfa Romeo en Volvo. Hieruit blijkt dat beide merken de komende jaren nieuwe markten opzoeken; Alfa in de VS in samenwerking met Chrysler en Volvo in China in samenwerking met moederconcern Geely.

Mijn conclusie is dat het voor Saab erg lastig is om op de huidige markten te kunnen concurreren in het premium-segment dan wel in het midden-segment. In het premium-segment verliest Saab het momenteel op productkwaliteit en in het midden-segment verliest Saab het op efficiëntie. Om uit de schulden te komen en een nieuw, uitgebreid en innovatief modellengamma te ontwikkelen is het noodzakelijk om een kapitaalkrchtige investeerder te vinden. Als deze investeerder of dit bedrijf ook nog toegang kan bieden tot groeiende afzetmarkten zoals China en India dan zou dat ideaal zijn.

Voorwoord

Bij het zoeken naar een onderwerp voor mijn bachelorthesis heb ik vooral gekeken naar wat mij leuk leek om te onderzoeken. Door het vak 'marketingstrategie' ben ik erg enthousiast geraakt over dit onderwerp en vanuit deze invalshoek wilde ik graag mijn onderzoek doen.

De interesse voor auto's heb ik van kinds af aan al en ik vond het jammer dat we daar nooit een case over hadden gekregen. Doordat Saab op dat moment erg veel in het nieuws was, vanwege de betalingsproblemen en het dreigende faillissement, besloot ik dat Saab een actueel en maatschappelijk relevant onderwerp was dat geschikt zou zijn voor mijn scriptie. Ik begreep eigenlijk niet dat het merk zo in de problemen was gekomen, want Saab was toch wel een relatief sterke en gevestigde merknaam binnen de autowereld?

Aan de hand van marketingstrategieën wilde ik kijken waar het mis is gegaan bij Saab en welke strategie de meest optimale zou zijn voor Saab.

Na lang zoeken naar bepaalde bronnen over Saab, bleek dat Saab NL en het Erasmus Datateam mij ook niet verder konden helpen en ben ik verder gegaan met de wel beschikbare bronnen. Een belangrijke les die ik geleerd heb bij het schrijven van een scriptie is dat ik, tussen het lezen van bronnen door, veel meer moet opschrijven in plaats van het op te slaan in mijn hoofd. Dit werkt een stuk makkelijker en meer geordend. Nu kostte het namelijk flink wat moeite om alle tekst die ik in gedachten had gestructureerd op papier te krijgen.

Uiteindelijk is dit naar mijn mening toch goed gelukt en ben ik erg blij dat ik het nog net op tijd af heb om in september te beginnen met mijn master.

Laurens Spiele

5 Augustus 2011

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	2
Voorwoord	3
Inhoudsopgave	4
Figuren.....	5
1. Introductie.....	6
1.1. Introductie marketing strategie	6
1.2. Introductie Saab	6
1.3. Probleemstelling en onderzoeksvragen	9
2. Marketing Strategieën.....	11
2.1. Groeistrategieën.....	12
2.2. Concurrentiestrategieën	12
2.3. Targetingstrategieën	13
3. Analyses en modellen bij marketingstrategieën	14
3.1. Externe Analyse	14
3.2. Interne Analyse.....	16
3.3. Integratieanalyse.....	18
4. Marketing strategie van Saab.....	19
4.1. Saab als zelfstandige autofabrikant (1949 – 1990)	19
4.2. Saab als dochter van General Motors (1990 – 2010).....	22
4.3. Saab als dochter van Spyker Cars (2010 - 2011)	25
4.4. Conclusie marketingstrategie van Saab	26
5. Marketing strategie van vergelijkbare automerken.....	27
5.1. Strategie van Volvo.....	27
5.2. Strategie van Alfa Romeo	28
5.3. Conclusie strategieën van vergelijkbare automerken.....	28
6. Conclusies & Aanbevelingen	29
6.1. Conclusies	29
6.2. Aanbevelingen.....	30
7. Bronnen / Referenties	32
8. Bijlagen	33
8.1. Waardediscipline model incl. vragenlijst voor Saab in 1984.....	33
8.2. Waardediscipline model incl. vragenlijst voor Saab onder GM	35
8.3. Waardediscipline model incl. vragenlijst voor Alfa Romeo.....	37
8.4. Waardediscipline model incl. vragenlijst voor Volvo	39
8.5. Concurrentiestrategieën Porter incl. vragenlijst voor Saab in 1984	41
8.6. Concurrentiestrategieën Porter incl. vragenlijst voor Saab onder GM.....	42
8.7. Concurrentiestrategieën Porter incl. vragenlijst voor Alfa Romeo	43
8.8. Concurrentiestrategieën Porter incl. vragenlijst voor Volvo.....	44
8.9. Vijfkrachtenmodel Porter incl. vragenlijst voor Saab in 1984.....	45
8.10. Vijfkrachtenmodel Porter incl. vragenlijst voor Saab onder GM	46

Figuren

Figuur 1-1: Procesmodel / leeswijzer	10
Figuur 2-1: Ansoff groeimodel.....	12
Figuur 3-1: Porter vijfkrachtenmodel	15
Figuur 3-2: Productlevenscyclus.....	16
Figuur 3-3: SWOT-analyse	18
Figuur 4-1: Porter vijfkrachtenmodel	20
Figuur 4-2: Porter vijfkrachtenmodel.....	23

1. Introductie

1.1. Introductie marketing strategie

Marketingstrategie is een belangrijk begrip binnen het bedrijfsleven. Door het volgen van een bepaalde marketingstrategie kan het bedrijf zich onderscheiden van andere bedrijven en zo een competitief voordeel behalen ten opzichte van concurrenten. De verschillende soorten strategieën zullen in hoofdstuk 2 uitgebreider besproken worden.

1.2. Introductie Saab

Saab is ontstaan in 1937 toen 'Svenska Aeroplan Aktiebolaget' (SAAB) werd opgericht met als doel het bouwen van vliegtuigen voor militaire doeleinden. Uiteindelijk heeft Zweden zich neutraal opgesteld in de Tweede Wereldoorlog waardoor de vraag naar de militaire vliegtuigen al snel afnam. De verwachte daling van de vraag naar militaire vliegtuigen zorgde ervoor dat het management op zoek ging naar nieuwe mogelijkheden om de productie te verbreden. Kleine Europese auto's waren net voor het begin van de oorlog erg succesvol gebleken op de Zweedse automarkt en daarom besloot Saab hierop in te spelen.

Een select groepje vliegtuigontwerpers kreeg de opdracht om de eerste auto van Saab te ontwikkelen. Het eerste prototype mislukte nog maar het tweede model werd erg goed ontvangen en was in 1949 klaar voor productie. Door de kennis uit de luchtvaartindustrie had de Saab 92 een bijzonder goede stroomlijning en daardoor een erg lage luchtweerstand. Samen met het lage gewicht van de auto zorgde dit voor uitstekende rijeigenschappen, ondanks de kleine tweetakt motor. Na een aantal jaren werd de inmiddels zeer populaire 92 opgevolgd door de 93, een verbeterde versie van de 92. Later volgden ook nog de 95 station, een veelzijdige auto waar je met 7 personen in kon zitten, en de 96, die als opvolger van de 93 gezien werd. In de jaren '50 groeide Saab uit tot de populairste autofabrikant in Zweden en rolde er elke 27 minuten een auto van de band (www.saab.nl).

Door het succes in Zweden besloot Saab de overstap naar de VS te maken, de grootste automarkt van de wereld. Met een eigen divisie die zorgde voor de import en de opslag van onderdelen probeerde Saab het merk in de VS aan de grond te krijgen. Helaas bleken de consumentenbehoeften in de VS toch net anders dan in Zweden en vielen de verkopen tegen.

Eind jaren '60 kwam er steeds meer vraag naar grotere auto's met een sterkere motor. Om aan deze vraag te voldoen besloot Saab in 1969 samen te gaan met Scania-Vabis, een vrachtwagen -en bussenproducent die al ervaring had met het ontwikkelen van motoren. Inmiddels was de nieuwe Saab 99 geïntroduceerd, die in 1972 werd uitgeroepen tot auto van het jaar. Ook deze auto had zijn succes te danken aan veel innovaties die zorgden voor meer veiligheid, comfort en sportiviteit dan zijn concurrenten. Met de 99 probeerde Saab opnieuw de VS te veroveren, zich richtend op het premiumsegment. Saab moest een beter alternatief zijn dan de Duitse merken Mercedes-Benz en BMW. De marketingcampagnes zorgde voor aardige resultaten maar het duurde nog tot 1978 voordat er echt flinke groei in de verkoopaantallen te zien was. Dit kwam mede door de stijgende olie -en benzineprijzen, waardoor de zuinige Saabs een voordeel hadden ten opzichte van de meeste andere autofabrikanten. De komst van de 900 Turbo en de daarbij behorende marketingcampagne

zorgden ervoor dat Saab niet meer weg te denken was uit de Amerikaanse auto-industrie. De sportieve 900 Turbo was nog steeds een relatief kleine auto maar werd qua prijs in het premiumsegment geplaatst en was dan ook voorzien van veel luxe opties. Saab komt in de tussentijd ook met goedkopere modellen zoals de Saab 90 en de Saab-Lancia 600 (een gebudget model), deze modellen slaan niet aan en verdwijnen al snel van de markt. De grotere Saab 9000 wordt samen met Fiat, Lancia en Alfa Romeo ontwikkeld om kosten te besparen en laat eind jaren '80 wel goede verkoopcijfers zien.

De succesvolle Saab 900 is inmiddels flink verouderd en dat is duidelijk te merken aan de verkopen. Saab heeft niet genoeg middelen om zelf met een waardige vervanger van de 900 te komen; dit leidt uiteindelijk tot de verkoop van 50% van het bedrijf aan General Motors (GM). Onder GM heeft Saab genoeg middelen om de nieuwe 900 ontwikkelen, het duurt echter tot 1993 voordat deze aan de pers getoond kan worden. Na een aantal jaren van forse verliezen gaat het na de introductie van de nieuwe 900 weer beter met Saab maar al snel dalen de verkoopcijfers weer en maakt het bedrijf opnieuw verlies.

Er wordt een 5 jaar recovery-plan bedacht met nieuwe productlijnen, de 9-3 en de 9-5 series. Deze worden in 1997 en 1998 geïntroduceerd. Om het bedrijf weer winstgevend te maken moet Saab volgens de toenmalige CEO minstens 150.000 auto's verkopen en daarom besluit men het imago meer "mainstream" te maken. Door de twee nieuwe modellen stijgen de verkopen tot bijna 120.000 stuks in 1998, maar gezien de lagere verkoopprijzen en marges blijft Saab verlies maken. GM koopt in 2000 de rest van het eigendom in Saab, omdat ze nog steeds genoeg potentie zien in het merk. Hierdoor valt Saab vanaf dat moment volledig onder General Motors.

In de periode na 2000 probeert men Saab weer winstgevend te maken door op kosten te besparen (door het delen van onderdelen met andere merken onder GM) en door een groter productaanbod te creëren. Naast de 9-3 en 9-5 series werden de 9-2X en de 9-7X verkocht. Deze laatste 2 modellen waren gebaseerd op de Subaru Impreza en de Chevrolet Trailblazer en werden na matige verkoopcijfers alweer snel van de markt gehaald. De laatste jaren doet Saab veel onderzoek naar BioPower en komt het met een aantal zeer interessante prototypes. Door de crisis in 2008 wil GM van het verlieslijdende Saab af. Na een aantal mislukte onderhandelingen dreigde het merk te worden ontbonden, totdat de kleine Nederlandse sportwagenfabrikant SPYKER, met financiële steun van een aantal andere partijen, besluit om Saab over te nemen. (Annual Report Spyker Cars 2010, 2010)

SPYKER probeert Saab zo snel mogelijk weer op normaal productieniveau te krijgen en ondertussen wordt de strategie voor de komende jaren uitgezet. Met nieuwe modellen en nieuwe afzetmarkten denkt SPYKER het tij te kunnen keren. Saab moet weer hoger in de markt gezet worden en de modellen moeten elkaar sneller opvolgen. SPYKER begint direct met de reorganisaties maar komt al binnen een jaar in betalingsproblemen door de tegenvallende verkoopcijfers. Saab zoekt momenteel naar investeerders en allianties om de financiering op korte en lange termijn veilig te stellen. De toekomst van het bedrijf is voorlopig zeer onzeker.

1.2.1. Innovaties

Saab staat bekend om het eigenzinnige Scandinavische design en de vele innovaties die zij tot op heden hebben toegepast op productieauto's. Een aantal van deze innovaties zijn niet alleen bepalend geweest voor Saab maar ook voor de gehele auto-industrie. De belangrijkste innovaties zijn:

Gebied	Innovatie	Toelichting
Veiligheid	<ul style="list-style-type: none">- Autogordels- Contactslot in het dashboard- Koplampwisser en sproeier- Impact absorberende bumpers- Gescheiden remcircuits- Asbest-vrije remschijven- Night Panel- SAHR- Split-field zijspiegel	<p>Voor het eerst standaard</p> <p>Voorkomt knieletsel bij ongelukken</p> <p>Zorgt voor schone koplampen, meer zicht</p> <p>Veiligheid inzittenden</p> <p>Minder risico bij defect in het systeem</p> <p>Minder giftige stoffen in de lucht</p> <p>Meer rust voor de ogen in het donker</p> <p>Meeverende hoofdsteun tegen de whiplash</p> <p>Verbeterd het zicht, vermindert dode hoek</p>
Comfort	<ul style="list-style-type: none">- Verwarmde voorstoelen- Air filter	<p>Voor het eerst standaard</p> <p>Ventilatie voor inzittenden</p>
Sportiviteit	<ul style="list-style-type: none">- Zeer gestroomlijnde modellen- Turbo met wastegate	<p>Lage luchtweerstand, betere prestaties</p> <p>Meer vermogen, betere prestaties</p>
Milieu	<ul style="list-style-type: none">- Gestroomlijnde modellen- BioPower- Automatic Performance Control- CFC vrije airconditioning	<p>Relatief laag verbruik</p> <p>Gebruik van alternatieve brandstoffen</p> <p>Lager brandstofverbruik</p> <p>CFC tast de ozonlaag aan</p>

1.3. Probleemstelling en onderzoeksvragen

1.3.1. Probleemstelling

Vanaf de jaren '80 is de automobiellindustrie aan veel verandering onderhevig. Na de Tweede Wereldoorlog ontstonden er veel nationale fabrikanten omdat de fabrieken die voor militaire doeleinden werden gebruikt nu een andere invulling moesten krijgen. Ook merken van voor de oorlog werden opnieuw opgestart. Een aantal decennia lang waren er erg veel kleinere spelers op de markt. Door technologische ontwikkelingen die zorgden voor globalisering en lagere transactiekosten, werd het steeds makkelijker om in buitenlandse markten de auto's te verkopen. Veel fabrikanten zien mogelijkheden om efficiënter te produceren en door de grotere afzet schaalvoordelen te behalen, wat resulteerde in lagere kosten per auto. De kleinere fabrikanten hadden dit voordeel minder en sommigen konden de concurrentie niet aan. De meeste kleine fabrikanten zullen noodgedwongen worden 'opgeslokt' door de grotere ondernemingen tenzij ze zich op bepaalde kleinere marktsegmenten richten waar de afnemers meer specifieke wensen hebben bij het product, marktniches.

Saab is een van die bedrijven die na de oorlog is begonnen met het produceren van auto's. Door de kennis van de vliegtuigenieurs, die de verantwoordelijkheid droegen voor de eerste modellen, hadden de Saab auto's een erg lage luchtweerstand en goede rijeigenschappen. Saab was, doordat ze erg onderscheidend waren van andere auto's, een van de fabrikanten die opereerden in marktniches. De innovatieve modellen zorgden voor een kleine, maar winstgevende groep kopers. Helaas voor Saab zou deze winstgevende periode maar tijdelijk zijn, want de grote fabrikanten hadden aanmerkelijk grotere R&D budgetten en kwamen al snel met gelijkwaardige producten. Saab zelf had niet het budget voor de ontwikkeling van goede nieuwe modellen om de concurrentie voor te kunnen blijven en werd uiteindelijk overgenomen door General Motors. Onder GM heeft Saab het tij nooit kunnen keren en heeft het merk zich bewust of onbewust meer gericht op andere strategieën. Saab is in de periode onder GM niet rendabel geworden en werd verkocht aan het kleine Nederlandse Spyker. Helaas is de situatie onder Spyker ook (nog) niet veranderd. Ik vraag mij dan ook het volgende af:

1.3.2. Hoofdvraag

Wat is de optimale marketingstrategie voor de autofabrikant Saab?

1.3.3. Deelvragen

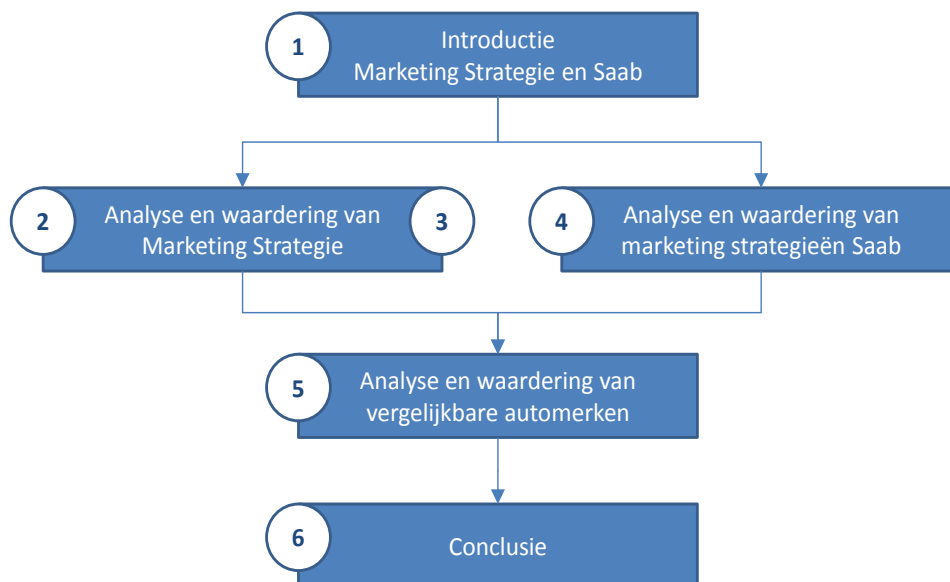
1. Wat is de definitie van 'strategie' en wat voor strategieën zijn er?
2. Welke analyses en modellen kun je gebruiken bij het bepalen van de strategie?
3. Welke strategieën heeft Saab gevolgd en wat is daar het succes van geweest?
4. Welke strategieën hebben vergelijkbare automerken gevolgd en wat is daarvan het succes geweest?

1.3.4. Scope

Om het onderzoeksgebied te verkleinen heb ik gekozen om alleen onderzoek te doen naar Saab als fabrikant van auto's. Naast het produceren van auto's bestond het bedrijf ook uit een divisie die vliegtuigen, vliegtuigonderdelen en allerlei militaire voertuigen produceerde. Ook had het bedrijf een divisie die zich richtte op het produceren van vrachtwagens en bussen. Deze divisies zijn meerdere keren gesplitst en uiteindelijk zijn het aparte bedrijven geworden. In dit onderzoek heb ik deze andere divisies van Saab niet meegenomen.

In het onderzoek worden bij de analyse en de bepaling van strategieën een aantal marketingmodellen gebruikt. Dit zijn maar enkele modellen, in verhouding tot het aantal modellen die eventueel ook toegepast zouden kunnen worden. Ik heb hier alleen voor de, naar mijn mening, meest relevante modellen gekozen omdat het anders een veel te langdradig onderzoek zou worden.

1.3.5. Proces / leeswijzer



Figuur 1-1: Procesmodel / leeswijzer

In het bovenstaande model heb ik het proces van mijn onderzoek weergegeven. Het model dient tevens als leeswijzer. De getallen geven aan in welk hoofdstuk het bijbehorende onderwerp wordt besproken.

2. Marketing Strategieën

In dit hoofdstuk kijk ik naar de definitie van het begrip 'strategie' en onderzoek ik een aantal verschillende soorten strategieën die later in mijn thesis zullen worden toegepast.

Er zijn vele definities van 'strategie' mogelijk en in elk boek of op elke website word het begrip net weer anders uitgelegd. In het boek Marketing Management van Mullins & Walker JR wordt strategie als volgt gedefinieerd:

“ A **Strategy** is a fundamental pattern of present and planned objectives, resource deployments, and interactions of an organization with markets, competitors, and other environmental factors” .

Het komt erop neer dat een strategie drie belangrijke zaken moet omvatten;

- Welke doelen moeten behaald worden?
- In welke industrie of product-markt combinatie gaan we deze doelen bereiken?
- Met welke middelen en activiteiten gaan we deze doelen bereiken?

Bij grote bedrijven die in verschillende markten opereren is het gebruikelijk dat er op elk niveau binnen het bedrijf een gespecificeerde strategie wordt gevormd. De strategieën worden onderverdeeld in drie niveaus, van overkoepelend naar gespecificeerd zijn dat;

1. Corporate Strategy
2. Business-level strategy
3. Marketing strategy

De bovenste twee strategieën zal ik verder niet uitgebreid bespreken. In mijn onderzoek richt ik me vooral op de marketing strategie, de strategie binnen een bepaalde product-markt combinatie.

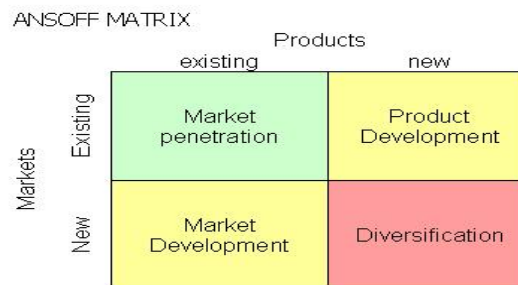
De Marketing strategie is vooral gericht op het zo effectief mogelijk gebruiken van marketingmiddelen –en activiteiten waarmee de doelen binnen een bepaalde markt behaald kunnen worden. Bij het uitvoeren van de strategie kijkt men vaak naar de marketingmix en de daarbij horende 4 P's (Product, Prijs, Plaats en Promotie), deze zullen later in het onderzoek uitgebreider besproken worden. Via deze elementen kan een bedrijf inspelen op de behoeften van potentiële consumenten in de markt en zo een competitief voordeel hebben ten opzichte van concurrenten.

Naast deze algemene invulling van strategie, zijn er ook nog andere soorten strategieën zoals groeistrategieën, concurrentiestrategieën en targetingstrategieën (Mullins & Walker JR, 2010) .

2.1. Groeistrategieën

De groeistrategieën komen voort uit combinaties tussen product en markt. Dit levert de volgende vier groeistrategieën op volgens het model van Ansof (Ansof, 1965);

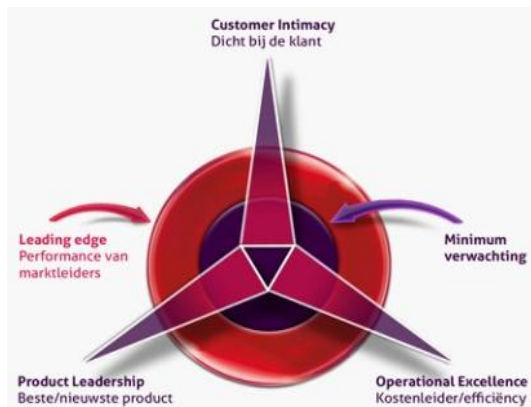
- Marktpenetratie (binnen huidige markt, met het huidige product)
- Marktontwikkeling (nieuwe markt betreden met het huidige product)
- Productontwikkeling (introduceren van nieuw product op de huidige markt)
- Diversificatie (introduceren van nieuw product op een nieuwe markt)



Figuur 2-1: Ansoff groeimodel

2.2. Concurrentiestrategieën

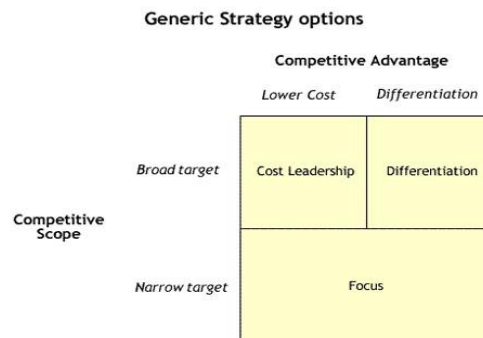
Bij de concurrentiestrategieën zijn ook twee verschillende modellen erg bekend, de waardestrategieën van Treacy en Wiersema (Treacy & Wiersema, 1995) en de concurrentiestrategieën van Porter (Porter, 1987). Deze benaderingen lijken erg veel op elkaar en onderscheiden allebei drie strategieën waarop een bedrijf zich kan richten:



2-3: Concurrentiestrategieën Porter

Treacy & Wiersema:

- Operational Excellence
- Product leadership
- Customer intimacy



Figuur 2-2: Waardedisciplinemodel Treacy & Wiersema

Porter:

- Costleadership
- Differentiation
- Focus

2.3. Targetingstrategieën

Bij de targetingstrategieën gaat het om het kiezen van segmenten binnen de markt. Een bedrijf kan kiezen voor de volgende strategieën:

- mass-market strategie
- niche-market strategie
- growth-market strategie

Bedrijven die de mass-market strategie volgen kunnen kiezen tussen twee vormen. Bij de eerste vorm zullen bedrijven de verschillen tussen de segmenten negeren en proberen met één product meerdere grote segmenten te bereiken en daarmee een groot gedeelte van de markt. Het doel van deze strategie is om snel een hoge afzet te genereren, daardoor kosten te besparen en schaalvoordelen te behalen. De tweede vorm van mass-market strategie heeft hetzelfde doel maar wil dit bereiken met gedifferentieerde producten en marketing in de verschillende segmenten. Deze vorm kan leiden tot meer verkopen maar verhoogt ook de kosten van bijvoorbeeld productontwikkeling en promotie. Aangezien de mass-market strategie grote productie –en marketingcapaciteiten vereist, zijn het meestal grote bedrijven die deze strategie volgen.

Aan de andere kant heb je bedrijven die juist de grote bedrijven willen ontwijken door zich specifiek te richten op één of een aantal kleinere segmenten. Deze bedrijven volgen de niche-market strategie. De consumenten in deze kleinere segmenten hechten waarde aan producten en diensten die net wat specialer zijn dan het standaardproduct.

Bedrijven die de growth-market strategie volgen hebben vaak een sterke R&D afdeling en zijn steeds op zoek naar nieuwe opkomende segmenten. Door producten te ontwikkelen die aan de behoeften van het nieuwe segment voldoen hebben deze bedrijven een tijdsvoordeel ten opzichte van grotere bedrijven. Het zijn vaak kleine maar snel groeiende segmenten en het gevaar is dan ook dat grotere bedrijven zich ook in het segment gaan vestigen. Het doel van de growth-market strategie is dat het bedrijf, op het moment dat grotere spelers het segment betreden, al een goede concurrentiepositie heeft verworven doordat de consumenten al bekend zijn met het merk, het product en de service. (Mullins & Walker JR, 2010)

3. Analyses en modellen bij marketingstrategieën

Voordat er een strategie gekozen kan worden, moet er eerst gekeken worden welke strategie het beste past bij het bedrijf en bij de omgeving waarin het bedrijf zal opereren. Dit doen we aan de hand van de externe analyse, de interne analyse en de integratie analyse.

3.1. Externe Analyse

Bij de externe analyse wordt gekeken naar externe factoren die van invloed kunnen zijn op de markt waarin het bedrijf actief is, hierbij gebruik ik de DESTEP-analyse en het Porter vijfkrachtenmodel.

3.1.1. DESTEP- analyse

Een handig model om de macro-omgeving weer te geven is de DESTEP- analyse (www.intemarketing.nl). Deze factoren kunnen aangeven of een bepaalde markt niet of juist wel aantrekkelijk is. De DESTEP- analyse bestaat uit de volgende componenten:

- Demografische factoren
- Economische factoren
- Sociaal-maatschappelijke factoren
- Technologische factoren
- Ecologische factoren
- Politieke factoren

Demografische factoren:

Bij deze factoren wordt er gekeken naar de algemene trends en feitelijke gegevens van een bepaalde markt waarin het bedrijf eventueel actief zou kunnen zijn. Voor Saab kan er bijvoorbeeld gekeken worden naar de bevolking in een aantal markten. Het gemiddelde inkomen, de leeftijd en het opleidingsniveau van de bevolkingsgroepen kunnen bepalend zijn voor de aantrekkelijkheid van een markt.

Economische factoren:

De economische factoren zijn uiteraard erg belangrijk voor een bedrijf. De economische situatie heeft veel invloed op het uitgavenpatroon van de consumenten. In tijden van laagconjunctuur is de onzekerheid over de toekomst groter en zullen consumenten vaak minder uitgeven. Ook neigen de mensen dan meer naar het kopen van noodzakelijke goederen dan naar het kopen van luxe goederen. Tijdens een periode van hoogconjunctuur hebben mensen vaak meer te besteden en meer vertrouwen in de toekomst. Zij zullen sneller leningen sluiten om eventueel grote aankopen te doen, zoals het kopen van een auto. Ook kan het zo zijn dat economische factoren een rol spelen in de kosten van het productie – of distributieproces van het bedrijf. Voorbeelden hiervan zijn; inflatie, werkgelegenheid, wisselkoersen en olieprijsen.

Sociaal-culturele factoren:

Deze factoren beschrijven de ontwikkelingen met betrekking tot de ontwikkelingen op het gebied van normen en waarden en de levensstijl van mensen. Ook wordt er gekeken naar religie en cultuur.

Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan ontwikkelingen in gedachten over materialisme, individualisme of feminisme.

Technologische factoren:

De technologische ontwikkelingen volgen elkaar snel op, dit kan veel invloed hebben op industrieën en markten. Zo is bijvoorbeeld de muziekindustrie de afgelopen decennia meerdere keren totaal veranderd door toe doen van technologische innovaties zoals de cd-speler en de mp3-speler. Ook kunnen innovaties leiden tot nieuwe markten, of toegang verlenen tot markten die voorheen niet rendabel of niet toegankelijk waren.

Ecologische factoren:

Ecologische factoren geven vaak richting aan meerdere industrieën. Momenteel ligt de nadruk op vervuiling en de nadelen voor het milieu. Vrijwel alle sectoren worden nu richting duurzaamheid en milieuvriendelijke productie gestuurd. Ook de eindproducten worden hierop gericht, bijvoorbeeld door zuiniger te zijn of recyclebaar te zijn.

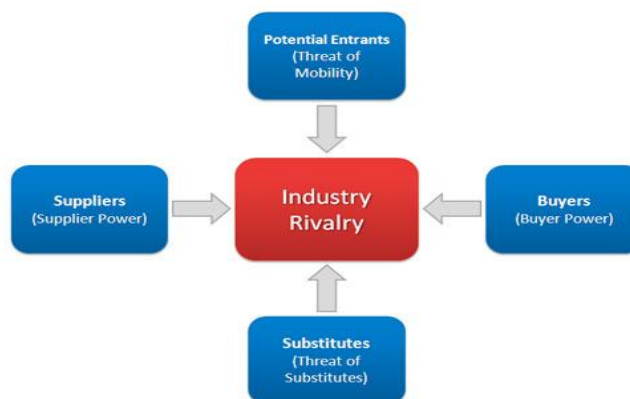
Politieke factoren:

Ook de politieke factoren kunnen erg bepalend zijn voor industrieën. Wetten en regels kunnen gebruik van de producten aanmoedigen of ontmoedigen met accijnzen of subsidies. Invoerrechten die de import/export bemoeilijken of arbeidsrechten die de productie duurder maken hebben veel invloed op de aantrekkelijkheid van markten en industrieën.

3.1.2. Porter 5 forces – analyse

Het vijfkrachtenmodel van Porter (Porter, 1987) is een zeer bekend model dat wordt gebruikt om de concurrentiepositie van het bedrijf te analyseren. Er wordt niet alleen gekeken naar de concurrenten binnen de markt, maar ook naar de positie t.o.v. afnemers en leveranciers en naar het gevaar van substituten of nieuwe toetreders op de markt. Het model bestaat uit de volgend componenten:

- Macht van de leveranciers: Zijn er andere leveranciers die de producten kunnen leveren?
- Macht van de afnemers: Kunnen de afnemers het product makkelijk elders verkrijgen?
- Dreiging van substituten: Zijn er veel vergelijkbare producten verkrijgbaar?
- Dreiging van toetreders: Is het makkelijk om de markt te betreden?
- Interne concurrentie: Zijn er veel concurrenten?

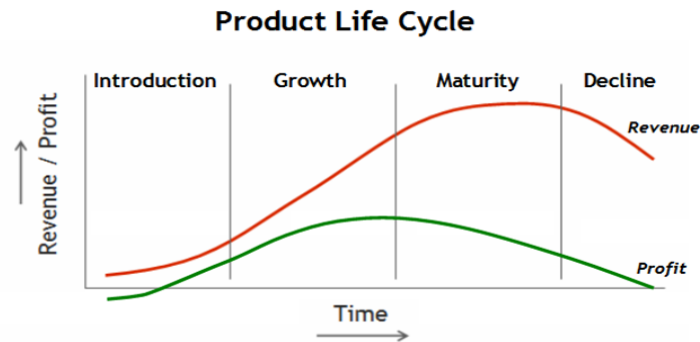


Figuur 3-1: Porter vijfkrachtenmodel

3.2. Interne Analyse

Bij de interne analyse wordt gekeken naar factoren die het bedrijf zelf kan beïnvloeden. Dit doe ik met behulp van de productlevenscyclus (PLC) en de marketingmix. In de volgende hoofdstukken gebruik ik alleen de marketingmix bij de interne analyse omdat de PLC eigenlijk meer zegt over een bepaald product en niet over het hele merk.

3.2.1. Productlevenscyclus



Figuur 3-2: Productlevenscyclus

Een belangrijk model bij het inzetten van marketingmiddelen is de productlevenscyclus (Mulders, 2007). Bij elke fase horen verschillende strategieën die op dat moment het meeste resultaat op kunnen leveren. De PLC heeft dan ook veel invloed op de marketingmix, die later dit hoofdstuk besproken zal worden.

De verschillende fases van de productlevenscyclus:

Introductiefase:

In de introductiefase is het product pas net op de markt en nog niet erg bekend bij de afnemers. Er wordt nog weinig verkocht en er is nog geen winst te behalen. Het belangrijkste voor het bedrijf in deze fase is dat het product meer bekendheid krijgt en de afzet stijgt, bijvoorbeeld door promotiecampagnes.

Groeifase:

Het product is succesvol door de introductiefase gekomen, de bekendheid en de afzet van het product blijven stijgen. In deze fase moeten de introductie kosten worden terugverdiend. Indien het een winstgevend product is zullen concurrenten (mits mogelijk) het product kopiëren en zal er zodoende meer concurrentie op de markt verschijnen. Het bedrijf moet zijn positie beschermen door middel van het benadrukken van de voordelen ten opzichte van de concurrenten.

Volwassenheidsfase:

In de volwassenheidsfase neemt de groei af. Er wordt nog wel winst gemaakt. Het marktaandeel komt ernstig onder druk te staan en het bedrijf zal zich vooral moeten richten op kostenbeheersing en het verdedigen van het marktaandeel door promotie en of prijsverlagingen.

Verzadigingsfase:

Door de toenemende promotiekosten en de prijsverlagingen neemt de winst af. Door kostenbesparingen blijft het product nog rendabel.

Neergangfase:

Het product is verouderd en niet meer rendabel. Het bedrijf moet zich richten op het uit de markt halen van het product en het introduceren van nieuwe producten.

3.2.2. De Marketingmix

De marketingmix bestaat uit de middelen die het bedrijf heeft om een bepaalde strategie te volgen waarmee het een voordeel heeft ten opzichte van de concurrentie. De mix bestaat oorspronkelijk uit de 4 P's, namelijk; Product, Prijs, Plaats en Promotie. Inmiddels is het model al vaak aangepast en uitgebreid met meerdere P's. Ik zal de oorspronkelijke 4 P's kort toelichten en ze later in het onderzoek toepassen op het merk Saab.

Product:

Zoal te verwachten gaat het hierbij om het product of de dienst. Behalve de primaire eigenschap die het product heeft, kan het product zich ook onderscheiden door andere producteigenschappen zoals service, garantie of verpakking. De productleiderschap-strategie van Treacy & Wiersema zou een voorbeeld kunnen zijn bij dit element van de marketingmix.

Prijs:

De prijs is een veelgebruikt onderdeel van de marketingmix, de prijs is namelijk erg belangrijk voor leveranciers en afnemers en is in de meeste gevallen op korte termijn beïnvloedbaar. Met de prijs bepaal je ook meteen de positionering van het product in de markt. Als het bedrijf een product aanbiedt voor een lagere prijs dan de concurrenten, kan dit een voorbeeld zijn van de 'costleadership- strategie' van Porter.

Plaats:

Bij de P van plaats gaat het erom welk distributiekanaal het bedrijf kiest om de producten aan de afnemers te verkopen. Dit kan erg belangrijk zijn bij een aantal strategieën. Als het bedrijf de mass-market strategie nastreeft is het bijvoorbeeld erg wenselijk als mensen het product op veel plekken kunnen kopen.

Promotie:

Bij promotie is het vooral belangrijk dat het bedrijf zo goed mogelijk in de gaten heeft wie de doelgroep is. Bij mass-marketing zal men eerder met TV-reclames adverteren terwijl bij de niche-marketing strategie een meer gespecialiseerdere promotie meer effect zal hebben.

3.3. Integratieanalyse

De integratieanalyse is een combinatie van de externe analyse en de interne analyse. Hierbij is de SWOT-analyse een veel gebruikt model. De SWOT-analyse bestaat uit Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats. De sterktes en zwaktes zijn interne factoren en de kansen en bedreigingen zijn externe factoren. Bij elke combinatie van de factoren behoren weer andere strategieën.

Combinaties en bijbehorende strategieën:

- Strengths/Opportunities: groeien
- Strengths/Threats: versterken
- Weaknesses/opportunities: verdedigen
- Weaknesses/ Threats: terugtrekken



Figuur 3-3: SWOT-analyse

4. Marketing strategie van Saab

In het tweede hoofdstuk heb ik gekeken naar een aantal verschillende soorten strategieën. Een keuze maken tussen deze strategieën kan pas nadat het bedrijf de interne en externe situatie heeft geschetst aan de hand van een aantal modellen die ik besproken heb in hoofdstuk drie. In het komende hoofdstuk zal ik zowel de strategie als de analyse aan de hand van marketingmodellen toepassen op Saab. Op de site www.marketingmodellen.nl heb ik interactieve modellen van o.a. Porter en Treacy & Wiersema gevonden. Door middel van het invullen van vragenlijsten over Saab op dat moment kennen zij scores toe aan deze modellen. De uitkomsten van de modellen gebruik ik bij de analyse en de bepaling van de gevolgde strategie. De vragenlijsten en uitkomsten van de modellen zijn te vinden in de bijlage.

Bij het kijken naar de marketing strategie van Saab heb ik onderscheid gemaakt tussen 3 periodes waarin Saab eigendom was van verschillende partijen. Dit heb ik gedaan om te kijken of er een wijziging in de strategie te vinden is wanneer het bedrijf van eigenaar wisselt. Eerst kijk ik naar de periode waarin Saab opgebouwd wordt tot een internationale autofabrikant (1949–1990). Vervolgens kijk ik naar de periode dat Saab eigendom was van General Motors (1990-2010) en als laatste kijk ik naar de huidige periode, onder Spyker Cars (2010-2011).

4.1. Saab als zelfstandige autofabrikant (1949 – 1990)

4.1.1. Omschrijving van de periode

Saab begint zijn historie in de auto-industrie met het produceren van kleine, goedkope en zuinige fun-to-drive auto's. Deze modellen waren qua efficiëntie hun tijd ver vooruit en Saab bouwde dan ook lang voort op verbeterde versies van het oorspronkelijke model.

Door de globalisering en daarmee de lagere transactie- en transportkosten kwam er veel concurrentie, voornamelijk uit Japan. De productie was daar veel goedkoper en dit zou er toe leiden dat de meeste westerse autofabrikanten uit de markt zouden worden geconcurrereerd. Alleen de allergrootste bedrijven zouden genoeg budget hebben voor de benodigde R&D en productiekosten om de concurrenten uit lage lonenlanden voor te blijven. Door de olie embargo's van 1973 en 1974 was er een toenemende vraag naar kleine, zuinige auto's. Omdat de productiekosten van Saab sowieso hoger zouden zijn dan die van de nieuwe Aziatische producenten besluit Saab om zich te richten op een kleiner segment van de markt. Kwalitatief en technisch hoogstaande auto's maken die hun eigen segment zouden creëren, het premiumsegment voor kleinere auto's.

4.1.2. Externe analyse voor Saab tot 1984

DESTEP-analyse

- Demografische factoren: In 1984 waren de meeste Saab-kopers hoogopgeleide mannen van tussen de 25 en de 40 jaar oud met een hoog inkomen. Deze leeftijdsgroep is op dat moment de snelst groeiende leeftijdsgroep in de VS en biedt dus een goed toekomstperspectief.
- Economische factoren: De fluctuaties van olieprijzen beïnvloeden de markt. Saab heeft hier niet erg veel last van aangezien het tot de zuinigste auto's van het moment behoort.

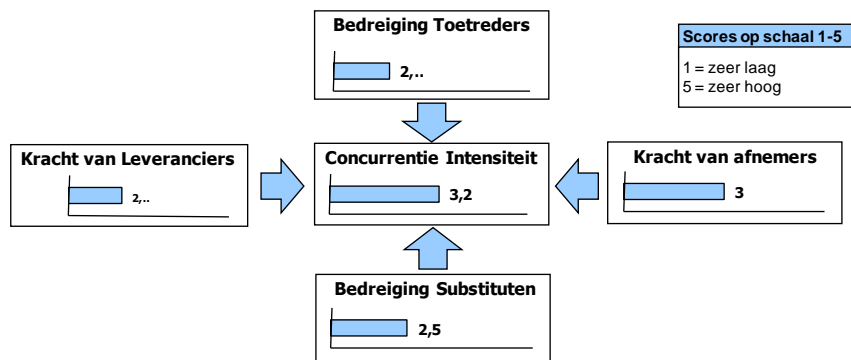
4. Marketing strategie van Saab

- Sociaal-culturele factoren: In het segment waar Saab zijn auto's verkoopt is er een trend naar 'double income families' te zien, deze hebben een hoger gecumuleerd inkomen en dus meer te besteden. Dit kan in de toekomst een gunstig effect hebben op de verkopen van Saab.
- Technologische factoren: Door technologische ontwikkelingen was het voor Saab makkelijker om 'customer service and repair' te verlenen. Via computers werd centraal doorgegeven waar onderdelen te kort kwamen. Het distributiesysteem verbeterde hierdoor enorm waardoor mensen minder lang op nieuwe onderdelen hoefde te wachten. Dit was in de voorgaande jaren een probleem geweest van Saab en kon op deze manier worden opgelost.
- Ecologische factoren: Deze factoren speelden geen significante rol op dat moment.
- Politieke factoren: Deze factoren speelden geen significante rol op dat moment.

Porter vijfkrachtenmodel

Met behulp van de interactieve modellen heb ik een Porter vijfkrachtenmodel gemaakt met het oog op Saab in 1984. Dit leverde de volgende resultaten op:

Porter's vijfkrachtenmodel



Figuur 4-1: Porter vijfkrachtenmodel

- Kracht van leveranciers: Relatief laag, er zijn genoeg leveranciers, er is geen hoge drempel om te wisselen van leverancier.
- Kracht van afnemers: Relatief hoog, de consumenten kunnen makkelijk kiezen voor een ander merk.
- Bedreiging toetreders: Relatief laag, er zijn veel instapkosten om een auto te produceren.
- Bedreiging substituten: Gemiddeld
- Concurrentie intensiteit: Relatief hoog, er zijn veel andere luxe merken die zich in het segment willen vestigen.

4.1.3. Interne analyse voor Saab tot 1984

Marketingmix

Product: Saab heeft op dat moment een technisch hoogstaande compacte auto die sportiviteit en luxe biedt.

Prijs: De prijzen waren tussen de 12.000 en de 20.000. dollar, wat erg hoog was voor dat segment in die tijd. Door de hoge prijs werd het een statusobject.

Plaats: Saab verkocht producten in 70 landen, steeds in kleine goed gedefinieerde segmenten. In de VS had Saab op dat moment 326 dealers, waardoor de distributie in de VS soepel kon verlopen.

Promotie: Saab spendeerde 5,5 miljoen dollar aan advertentie kosten in autobladen en nieuwsbladen. De dealers spendeerden samen nog voor 2,5 mln dollar aan lokale TV-spots, krantenadvertenties en de promotie op de radio. De advertenties waren zeer controversieel en de boodschap was duidelijk; De Saab 900 Turbo was de meest intelligente auto ooit gebouwd. De promoties boekten snel resultaat want uit onderzoek bleek dat de bekendheid en de loyaliteit enorm waren gestegen.

4.1.4. Intergratieanalyse voor Saab tot 1984

SWOT- analyse

Strengths:

- Kwalitatief hoogstaand product
- Sterk imago
- Goede service
- Goede R&D afdeling

Weaknesses:

- Weinig variatie in modellenaanbod
- Relatief lage productiecapaciteit
- Relatief hoge productiekosten

Opportunities:

- Transactiekosten en exportkosten worden steeds lager
- Huidige doelgroep groeit

Threats:

- Opkomst Aziatische autoproducenten
- Andere merken kunnen toetreden tot hetzelfde segment

4.1.5. Conclusie Strategie tot 1984

Aan de hand van de analyses en de internetmodellen kom ik tot de volgende conclusie met betrekking tot de strategie van Saab tot 1984 en het succes daarvan.

Saab heeft als targetingsstrategie gekozen voor de market-niche strategie, dit bleek een goede keuze want het kleine segment was winstgevend en groeide flink. Als ik kijk naar de concurrentiestrategieën dan zit Saab bij het model van Porter tussen een focus-strategie en een differentiation-strategie. Bij het model van Treacy & Wiersema blijkt dat Saab zich het meest heeft gefocust op de 'Productleadership' – strategie (zie bijlagen 8.1 & 8.5 voor de interactieve modellen). De gekozen concurrentiestrategieën passen goed bij de eigenschappen van het bedrijf en de omgeving waarin het opereert.

4.2. Saab als dochter van General Motors (1990 – 2010)

4.2.1. Omschrijving van de periode

Na de overname van 50% van het eigendom van Saab door GM wordt er meteen begonnen met het reorganiseren van het bedrijf. Het productieproces en de distributie worden gestandaardiseerd en overall wordt gekeken naar efficiëntere methodes door middel van schaalvoordelen en synergie effecten. Ook bij de ontwikkeling van de nieuwe Saab 900 worden zo veel mogelijk kosten bespaard door bijvoorbeeld onderdelen zoals het onderstel te delen met Opel, een ander dochterbedrijf van GM. Deze maatregelen kwamen de efficiëntie van Saab ten goede, de productietijd voor één auto werd gehalveerd en kosten werden bespaard. Aan de andere kant was Saab al snel het imago kwijt van innovatieve en kwalitatief hoogstaande auto's. De nieuwe Saab modellen waren niet goed genoeg en niet onderscheidend genoeg om een serieuze concurrent te zijn in het premiumsegment. Ondanks een aantal oplevingen, na de introductie van een nieuw model, vielen de verkopen ernstig tegen. Om de verkopen te stimuleren besloot GM de prijzen van Saab modellen te verlagen en het merk meer 'mainstream' te maken. Door de hevige concurrentie in deze markt is het Saab niet gelukt om de verwachte verkopen te halen en heeft het bedrijf vrijwel elk jaar verlies geleden. Onder GM heeft Saab wel geprobeerd een groter modellenaanbod te creëren. Dit deden ze meestal door modellen van dochterondernemingen met saab-logo's aan te bieden, deze gebudgette modellen sloegen nooit echt aan en werden al snel weer uit de markt gehaald.

4.2.2. Externe analyse voor Saab onder GM

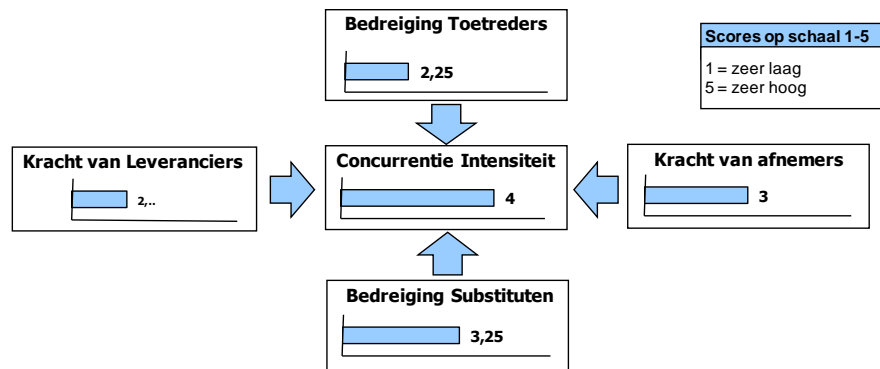
DESTEP - analyse

- Demografische factoren: Aantal mensen en het aantal auto gebruikers neem toe op de wereld. Dit zou een gunstig effect kunnen hebben op de markten waarin Saab is vertegenwoordigd.
- Economische factoren: In de periode van 2001 economische recessies en de kredietcrisis zorgen voor moeilijke tijden in de auto-industrie. De stijgende benzineprijzen zorgen voor een trend naar kleine, zuinige auto's.
- Sociaal-Culturele factoren: Deze factoren speelden geen significante rol op dat moment.
- Technologische factoren: Een steeds groter gedeelte van het productieproces kan door machines worden gedaan. De productiekosten blijven hierdoor dalen.
- Ecologische factoren: De uitstoot van CO2 en het op raken van fossiele brandstoffen zorgen ervoor dat de gehele industrie op zoek is naar innovaties die de nadelen van auto's ten opzichte van het milieu bestrijden.
- Politieke factoren: Veel nationale overheden bieden gunstige regelingen aan met betrekking tot auto's die minder slecht zijn voor het milieu. Voorbeelden hiervan zijn de inruilsubsidies en de lagere bijtelling bij zuinige auto's. Ook proberen overheden mensen uit de auto te halen door het gebruik van openbaar vervoer te stimuleren.

Porter vijfkrachtenmodel

Met behulp van de interactieve modellen heb ik een Porter vijfkrachtenmodel gemaakt met het oog op Saab in de periode van 1990 tot 2010. Dit leverde de volgende resultaten op:

Porter's vijfkrachtenmodel



Figuur 4-2: Porter vijfkrachtenmodel

- Kracht van leveranciers: Relatief laag, er zijn genoeg leveranciers en het is makkelijk over te stappen.
- Kracht van afnemers: Relatief hoog, de afnemers hebben de keuze uit erg veel merken en modellen.
- Bedreiging toetreders: Relatief laag, de markt is niet aantrekkelijk en de instapkosten zijn hoog.
- Bedreiging substituten: Relatief hoog, de andere vervoersmiddelen worden steeds praktischer.
- Interne concurrentie: Hoog, er zijn zeer veel concurrenten met modellen in dezelfde klasse.

4.2.3. Interne analyse voor Saab onder GM

Marketingmix

Product: Saab heeft in deze periode 2 productlijnen; de 9-3 en de 9-5 series. Daarnaast proberen ze een aantal andere modellen aan te bieden, dit waren gebudgette modellen van andere merken. De auto's kunnen kwalitatief gezien de concurrenten uit het premiumsegment niet evenaren.

Prijs: De prijzen zitten tussen het premiumsegment (BMW, Mercedes-Benz) en het middensegment (Volkswagen, Peugeot, Renault) in.

Plaats: Saab produceert vaker samen met andere dochterondernemingen van GM in dezelfde fabrieken. Ook de distributiekanaal worden gedeeld.

Promotie: Veel algemene promoties, niet erg gericht op bepaalde segmenten.

4.2.4. Integratie analyse voor Saab onder GM

SWOT-analyse

Strengths:

- Zeer kapitaalkrachtige moederonderneming
- Synergie effecten door samenwerking met moederonderneming
- Saab auto's scoren zeer goed bij veiligheidstesten
- Goede concepten die op Bio-ethanol rijden

Weaknesses:

- Matige kwaliteit van de auto's
- Weinig onderscheidend vermogen
- Weinig variatie in modellenaanbod

Opportunities:

- De vraag naar auto's die op alternatieve brandstoffen rijden stijgt
- De vraag naar auto's in relatief nieuwe markten stijgt

Threats:

- Stijgende concurrentie
- Nadelige wisselkoers fluctuaties

4.2.5. Conclusie strategie onder GM

Aan de hand van de analyses en de internetmodellen kom ik tot de volgende conclusie met betrekking tot de strategie van Saab tot 1984 en het succes daarvan.

Saab heeft onder GM bewust of onbewust wat meer gericht op een mass-market strategie. Dat blijkt uit een aantal veranderingen waaronder de afzetdoelstellingen en de prijsverlagingen die in de periode onder GM zijn doorgevoerd. Deze veranderingen hebben ook invloed gehad op de uitkomsten van de internetmodellen van Porter en Treacy & Wiersema. Bij de concurrentiestrategieën van Porter komt Saab nu uit op een costleadership-strategie (zie bijlage 8.6). Saab heeft meer op kostenbesparingen gelet zoals het gebruiken van Opel-onderdelen. Hierdoor is de efficiëntie bij de productie toegenomen maar de kwaliteit en het onderscheidende vermogen van Saab minder geworden. Ook het waardediscipline model van Treacy & Wiersema laat deze zelfde trend zien, daaruit blijkt dat Saab zich deze periode het meest gericht op Operational Excellence (zie bijlage 8.2) (www.marketingmodellen.nl).

4.3. Saab als dochter van Spyker Cars (2010 - 2011)

Aangezien de periode van Saab onder Spyker nog niet zo lang duurt, heb ik gekeken naar de voornemens van Saab / Spyker en het minder uitgebreid geanalyseerd dan bij de vorige periodes.

4.3.1. Omschrijving periode

Sinds februari 2010 is Saab eigendom van Spyker. Vanaf het moment dat de overname definitief was is Spyker meteen aan de slag gegaan om de productie van Saab te hervatten.

De plannen van Spyker waren erg ambitieus maar helaas kwam het bedrijf al binnen een jaar in betalingsproblemen door tegenvallende verkoopcijfers. Het was wel enigszins te verwachten dat het kleine Spyker bij tegenvallers niet genoeg liquide middelen zou hebben om Saab te kunnen ondersteunen. Momenteel is de toekomst van het merk zeer onzeker. Saab probeert door overeenkomsten met Chinese bedrijven de financiering voor de korte - en de lange termijn veilig te stellen. Ook zou dit directe toegang bieden tot een van de grootste en snelst groeiende afzetmarkten. Tot op heden wordt dit geblokkeerd door de Chinese overheid die hun eigen industrie willen beschermen.

4.3.2. Strategie van Saab als dochter van Spyker

Terwijl Saab te productie probeert te hervatten worden er plannen gemaakt om Saab binnen een aantal jaren neer te zetten als een zelfstandige, winstgevende premiumautofabrikant. Om dit doel te bereiken hebben zij een aantal belangrijke veranderingen voor ogen. Allereerst moet Saab weer in het premiumsegment terecht komen waar de marges per auto groter zijn. Dit kan alleen als de toekomstige producten daar kwalitatief goed genoeg voor zijn en een onderscheidende uitstraling hebben zodat ze een serieus alternatief vormen voor BMW's en Audi's. Ook moet het modellen aanbod uitgebreid worden en huidige modellen moeten sneller opvolgers krijgen om de concurrentie bij te blijven. Verder kijkt Spyker naar de mogelijkheden om nieuwe opkomende markten te betreden zoals in Oost-Europa en gaat men verder met het onderzoek naar auto's die rijden op bio-ethanol. Zoals eerder vermeld is Saab ook aan het onderzoeken of het een samenwerkingsverband aan kunnen gaan met een aantal Chinese bedrijven om zo toegang te krijgen tot een nieuwe afzetmarkt. Dit is een groeistrategie die door het model van Ansof (zie hst 2.1 groeistrategieën) getypeerd zou worden als een vorm van marktontwikkeling (met huidig product nieuwe markt betreden) of diversificatie (met nieuwe producten een nieuwe markt betreden).

4.3.3. Conclusie strategie onder Spyker

Uit de plannen van Spyker, zoals de prijsverhogingen waardoor de marge toeneemt, blijkt dat ze Saab weer meer wilden richten op een niche-market strategie. Bij de concurrentiestrategieën van Porter zou het merk door de voorgenomen kwaliteitsverhoging op een differentiation strategie uitkomen met de focus op kwaliteit. Voor het waardedisciplinemodel zouden de uitkomsten zeggen dat Saab zich vooral wil richten op productleadership.

Helaas valt er weinig over te zeggen over deze periode aangezien het Spyker nog niet gelukt is om de voorgenomen plannen uit te voeren. Of dit ooit zal gaan lukken is zoals eerder gezegd nog maar de vraag.

4.4. Conclusie marketingstrategie van Saab

In dit hoofdstuk heb ik de strategie van Saab bekeken in drie verschillende periodes. Opvallend is het verschil tussen de eerste periode en de periode dat Saab eigendom van GM was. Waar Saab bekend is geworden met innovatieve en eigenzinnige auto's, heeft het onder GM vooral gelet op kostenbesparingen en efficiëntere productie. Van de niche-market strategie die op dat moment nog succesvol was, is Saab steeds meer een mass-market strategie gaan volgen. Spyker wil het merk duidelijk weer terugbrengen naar het merk dat het ooit was, een eigenzinnige Scandinavische autofabrikant met onderscheidende modellen die een alternatief vormen voor de Duitse gevestigde orde in het premiumsegment. Aangezien Saab in het premiumsegment ook zeer veel concurrentie zal ondervinden, is het opzoeken van nieuwe afzetmarkten, zoals bijvoorbeeld in China geen slechte optie. Om de aantrekkelijkheid van deze optie te bepalen zal er meer onderzoek gedaan moeten worden ook met het oog op de geldende restricties die worden opgelegd door de Chinese overheid.

5. Marketing strategie van vergelijkbare automerken

Bij het kijken naar vergelijkbare automerken heb ik mezelf als eerste afgevraagd welke merken nog meer als alternatief voor de Duitse luxemerken in het premiumsegment kunnen worden gezet. Naar mijn mening zijn dat Jaguar, Lexus, Alfa Romeo en Volvo. Waarbij Jaguar en Lexus nog iets hoger geprijsd zijn dan Alfa Romeo en Volvo. Al deze merken scoren op de meeste criteria goed, maar onderscheiden zich op een aantal punten. Alfa Romeo doet dit bijvoorbeeld door het altijd herkenbare Italiaanse design van de auto's. Lexus staat vooral bekend om de innovatieve high-tech, de geavanceerde hybride modellen zijn hier een voorbeeld van. Volvo richt zich altijd voornamelijk op veiligheid en Jaguar houdt zich vooral bezig met luxe en comfort in combinatie met prestaties. Een andere gelijkenis is dat geen van deze automerken onafhankelijk is. Er was voorspeld, dat er tegen het einde van de 20^e eeuw nog maar een klein aantal grote fabrikanten zou zijn, die alle andere merken als dochterondernemingen zouden hebben. Zo zijn Jaguar (1990) en Volvo (1999) opgekocht door Ford, die deze merken later weer heeft doorverkocht aan de Aziatische bedrijven Tata en Geely. De voornaamste reden van de verkoop was de ontstane crisis bij de Amerikaanse autofabrikanten en de daarop volgende dringende behoefte aan nieuw kapitaal. Alfa Romeo is al sinds 1986 van het Italiaanse moederconcern FIAT-groep. Lexus is nooit een zelfstandig merk geweest; het is namelijk pas in 1989 opgericht als luxe divisie van Toyota. Uiteindelijk heb ik ervoor gekozen om voor dit hoofdstuk de strategieën van Alfa Romeo en Volvo te bekijken. Deze twee merken komen qua prijsklasse meer overeen met Saab dan de duurdere merken Lexus en Jaguar.

5.1. Strategie van Volvo

Bij Volvo is het leidende principe al lange tijd 'caring for people' (www.volvocars.nl). Hiermee staat niet alleen de veiligheid van de inzittenden centraal, maar ook de veiligheid van andere deelnemers in het verkeer. Door de focus op veiligheid waren de modellen van Volvo qua design niet altijd even uitgesproken als de Saab modellen. Toch is Volvo, ook onder Ford, zichzelf gebleven en zijn het altijd betrouwbare en comfortabele auto's geweest die bovenal erg veilig waren. Doordat Volvo onder Ford toch veel moeite had om winstgevend te zijn, besloot men om het modellengamma uit te breiden en het merk o.a. met de nieuwe S80 weer wat hoger in de segmenten te plaatsen. Sinds 2008 is het bedrijf verkocht aan Geely, een Chinese autofabrikant. Het is Volvo wel gelukt om een grotere variatie aan modellen te creëren, zo hebben zij momenteel 11 modellen in veel verschillende segmenten (3 cross-country, 3 estates, 3 sedans en 2 coupe's). Onder Geely is het voor het eerst sinds jaren weer een winstgevend bedrijf geworden mede dankzij de nieuwe Chinese afzetmarkt die via Geely toegankelijk werd.

Met behulp van de interactieve modellen, concludeer ik dat Volvo kiest voor een differentiatie-strategie van Porter. Bij het model van Treacy en Wiersema op richt het merk zich op 'productleadership' (zie bijlage 8.4), met een focus op veiligheid. Deze strategie heeft Volvo wisselend succes opgeleverd, maar op dit moment zijn ze goed op weg met een uitgebreid modellengamma en succesvolle nieuwe afzetmarkten.

5.2. Strategie van Alfa Romeo

Alfa Romeo (toen nog als A.L.F.A.) is begonnen in 1910 als een kleine sportwagenfabrikant. Vanaf het begin deden de alfa's mee in allerlei races. Ook produceerde men handgebouwde sportwagens voor op de weg. Nadat Alfa meerdere keren in financiële problemen was geraakt, besloot men na de tweede wereldoorlog over te stappen op de massa-productie van kleine sportieve auto's in plaats van het produceren van handgebouwde sportwagens. In de racerij deed Alfa Romeo het erg goed en boekte regelmatig successen maar het bedrijf bleef in de jaren '60 en '70 verlies maken. Dit kwam voor een groot deel doordat de Alfa's bekend stonden als relatief onbetrouwbare auto's. Alfa werd financieel ondersteund door het moederbedrijf 'Finmeccanica' dat in bezit was van de Italiaanse overheid. Uiteindelijk werd Alfa in 1986 verkocht aan de FIAT-groep. Onder de FIAT-groep werd Alfa samen met Lancia in één groep geplaatst. De sportiviteit en het kenmerkende design van de oorspronkelijke Alfa's in combinatie met moderne productiemethodes moesten zorgen voor een nieuwe winstgevende modellenreeks. Helaas lukte dit niet en al in 2005 (nadat Maserati was teruggekocht van Ferrari) werd de FIAT-groep opnieuw verdeeld. Maserati en Alfa Romeo moesten samen de sportiefste en meest luxe afdeling van de Fiat-groep vormen en konden gebruik maken van dezelfde onderdelen om zo kosten te besparen. De FIAT-groep is een nieuwe strategie aan het uitzetten voor Alfa en wil in 2014 al 500.000 stuks verkopen; dit zou een enorme groei betekenen ten opzichte van de 112.000 stuks die Alfa in 2010 verkocht. Een van de manieren om deze groei te bewerkstelligen is een samenwerkingsverband met Chrysler. Door de recessie heeft Chrysler veel fabrieken die niet gebruikt worden. Deze kunnen door Alfa gebruikt worden voor de productie van hun modellen in de VS. Door de trend in de VS van grote, benzineslurpende auto's naar kleine zuinigere auto's denkt Alfa daar zijn afzet te kunnen vergroten met hun kleine sportieve auto's.

Naar mijn mening heeft Alfa zowel met een niche-markt strategie als met een mass-market strategie niet het juiste financiële resultaat kunnen behalen. Volgens de interactieve modellen volgt Alfa een differentiatie-strategie met een focus op onderscheidend design en sportiviteit. Bij het model van Treacy & Wiersema leiden de uitkomsten tot een 'productleadership-strategie' (zie bijlage 8.3). Alfa Romeo wil nu in 4 jaar tijd de afzet bijna vijf keer zo hoog krijgen als op dit moment. Dit is een combinatie van mass-market strategie en de differentiatie/productleadership strategie.

5.3. Conclusie strategieën van vergelijkbare automerken

Volvo en Alfa Romeo zijn twee automerken met een volledig verschillend karakter. Beide merken volgen een differentiatie-strategie: Volvo op basis van veiligheid en Alfa op basis van design en sportiviteit. Een andere overeenkomst is dat het beide merken het de afgelopen decennia maar sporadisch is gelukt om een jaar winstgevend te zijn. De strategie voor de komende jaren neigt meer naar een mass-market strategie met het betreden van (voor hun) nieuwe afzetmarkten. Volvo doet dit met behulp van moederbedrijf Geely in China. Alfa Romeo denkt opnieuw een goede afzetmarkt te kunnen creëren in de VS door een samenwerkingsverband met Chrysler. Dit zijn voorbeelden van de groeistrategie marktontwikkeling (zie hst 2.1) die ook voor Saab een optie kunnen zijn.

6. Conclusies & Aanbevelingen

6.1. Conclusies

Wat is de optimale marketingstrategie voor de autofabrikant Saab?

Er zijn veel definities van het begrip 'strategie'. Belangrijk is dat de strategie omvat wat je wilt bereiken, waar je het wilt bereiken en hoe je het wilt bereiken. Daarnaast zijn er drie niveaus van strategieën, dit zijn: 'Corporate Strategy', 'Business-level Strategy' en 'Marketing Strategy'. In het onderzoek kijk ik vooral naar de marketingstrategie, de strategie binnen een product-markt combinatie. Verder heb ik onderscheid gemaakt tussen groeistrategieën (Ansof), concurrentiestrategieën (Porter/ Treacy & Wiersema) en targetingsstrategieën. Deze laatste twee soorten strategieën en de bijbehorende modellen heb ik ook gebruikt bij het bepalen van een strategie.

Om een strategie te kunnen beoordelen en te bepalen heb ik eerst gekeken naar de eigenschappen van het bedrijf en de omgeving waarin het bedrijf opereert. Hierbij zijn de externe analyse, de interne analyse en de integratie analyse van belang. De DESTEP-analyse en het vijfkrachtenmodel van Porter zijn modellen die ik heb gebruikt bij de externe analyse. Bij de interne analyse zijn dit de productlevenscyclus en de marketingmix. De integratieanalyse bestaat uit de SWOT-analyse. In deze analyse komen zowel externe als interne factoren aan bod.

Saab heeft een aantal verschillende strategieën gevolgd. In de periode als zelfstandig fabrikant heeft het goede resultaten behaald met een niche-market strategie. Door het eigenzinnige design en de innovatieve modellen sprak het een relatief kleine, maar winstgevende doelgroep aan. Als concurrentiestrategie volgde Saab een combinatie van de focus – en de differentiationstrategie van Porter en richtte het zich op de 'productleadership'-strategie van het model van Treacy & Wiersema.

In de periode van Saab als dochteronderneming van GM, heeft Saab een andere richting gevolgd. De strategie in die periode neigt meer naar een mass-market strategie omdat het door de lagere verkoopprijzen en winstmarges probeerde een grotere afzet te realiseren. Om de gewenste afzet te behalen moest Saab meerdere en grotere segmenten van de markt aanspreken. Door de wijzigingen is de concurrentiestrategie van een focus/differentiation strategie veranderd in een costleadership-strategie. Bij het model van Treacy & Wiersema komt dit neer op een focus op 'operational excellence'. Deze combinatie van strategieën heeft geen goede resultaten opgeleverd voor Saab. Het bedrijf maakte vrijwel elk jaar verlies in deze periode. Dit kwam voornamelijk doordat de gewenste verkoopcijfers niet gehaald werden, omdat Saab zich niet genoeg kon differentiëren van de goedkopere merken uit het midden-segment.

Over de laatste en huidige periode valt nog niet zo veel te zeggen omdat de plannen van Saab als dochteronderneming van Spyker nog niet tot uitvoering zijn gebracht. Saab streeft ernaar om weer te kunnen concurreren in het premiumsegment met kwalitatief goede en onderscheidende modellen. Hieruit concludeer ik dat Saab weer terug wil naar het volgen van een focus/differentiationstrategie. Voorlopig is het niet gelukt om deze plannen waar te maken en de vraag is of dat ooit nog gaat lukken. Saab heeft in 2010 bijna 500 miljoen euro verlies geleden en

momenteel ligt de productie stil omdat de werknemers en leveranciers niet meer betaald kunnen worden.

Voor het bepalen van de optimale strategie voor Saab heb ik ook gekeken naar vergelijkbare merken en de strategieën die zij volgen of gevolgd hebben. Als vergelijkbare merken heb ik gekozen voor Volvo en Alfa Romeo. Deze merken volgen een differentiatie-strategie met productleadership als focus. Volvo differentieert zich op veiligheid en Alfa doet dit door middel van design en sportiviteit. Deze strategie is niet erg rendabel gebleken want beide merken hebben de laatste decennia veel moeite om winstgevend te zijn. Momenteel proberen zij beiden met een zo uitgebreid mogelijk modellengamma nieuwe markten te betreden. Volvo doet dit met behulp van moederbedrijf Geely in China. Alfa Romeo wil dit verwezenlijken door een samenwerkingsverband aan te gaan met Chrysler om in de VS hun afzet te vergroten.

Saab zit in een lastige situatie. Het is gebleken dat Saab in het midden-segment niets te zoeken heeft omdat de productiekosten van Saab te hoog zijn en de productiecapaciteit te laag is in vergelijking met de concurrentie in dit gedeelte van de markt. In het premiumsegment zijn de winstmarges hoger en zal Saab minder afzet nodig hebben om rendabel te zijn. Om in het premiumsegment een serieus alternatief te zijn voor de gevestigde orde, zal de kwaliteit omhoog moeten en zal Saab zich moeten differentiëren door onderscheidende modellen aan te bieden. Ook zal de variatie in het aanbod van modellen omhoog moeten. De ontwikkeling van een innovatief en uitgebreid modellenaanbod van goede kwaliteit is erg kostbaar, hiervoor is het noodzakelijk om kapitaalkrachtige investeerder te vinden. Een andere mogelijke strategie is het betreden van nieuwe afzetmarkten, zoals de snel groeiende markten in India en China.

De optimale strategie is het betreden van nieuwe markten in combinatie met het vinden van een kapitaalkrachtige investeerder waardoor Saab een nieuwe, innovatieve en uitgebreide modellenreeks kan ontwikkelen. Het beste zou zijn als Saab een langdurig samenwerkingsverband aan zou kunnen gaan met één of meerdere bedrijven uit China of India. Saab heeft veel specifieke kennis die voor de bedrijven erg aantrekkelijk kan zijn, aan de andere kant zou Saab kunnen profiteren van de lage productiekosten en de toegang tot een nieuwe, groeiende afzetmarkt. In de nieuwe markt moet Saab zich richten op de differentiation-strategie met een focus op productleadership.

6.2. Aanbevelingen

Helaas is het moeilijk om een goed beeld te krijgen van de mogelijkheden van deze strategie. Het is nog niet duidelijk in hoeverre de geldende restricties in China en India deze strategie tegen houden en op welke termijn deze restricties worden versoepeld of komen te vervallen. Dit kan een aanleiding zijn tot verder onderzoek naar de gekozen strategie.

Ook kan er verder onderzoek gedaan worden naar de positie van de conceptmodellen van Saab ten opzichte van de concepten van andere merken. De concept auto's van Saab zien er de afgelopen jaren goed uit en maken gebruik van veel interessante nieuwe technieken. Het is moeilijk om deze nieuwe technieken te vergelijken met de technieken waar andere merken mee aan het experimenteren zijn. Alle fabrikanten zijn op zoek naar duurzame en milieuvriendelijke oplossingen zodat de auto in de toekomst geen schadelijk effect meer zal hebben op het milieu. Er zijn een aantal scenario's denkbaar waarbij het verschil voornamelijk zit in de gebruikte energiebron; electriciteit of waterstof. De positie van Saab ten opzichte van deze scenario's is onbekend maar kan een grote

invloed hebben op de te volgen strategie. Het verder onderzoeken van een 'market entry strategie' voor China en India en een '(technologie) competentie strategie' zou een goede aanvulling zijn op de marketingstrategie zoals het in dit document is beschreven.

7. Bronnen / Referenties

(2010). *Annual Report Spyker Cars 2010*. Zeewolde.

Ansof, I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: Mc Graw-Hill.

Mandour, Y., Bekkers, M., & Waalewijn, P. (2005). *Marketing- en strategie-modellen*. ICSB Marketing en strategie.

Mulders, M. (2007). *75 Marketingmodellen*. Haaren: Wolters-Noordhoff.

Mullins, J. W., & Walker JR, O. C. (2010). *Marketing Management: a strategic decision-making approach*. New York: Mc Graw-Hill / Irwin .

Porter, M. (1987). *Competitive advantage*. New York: The Free Press.

Treacy, M., & Wiersema, F. (1995). *De discipline van marktleiders*. Schiedam: Scriptum.

www.alfaromeo.nl. (sd).

www.intemarketing.nl. (sd).

www.marketingmodellen.nl. (sd).

www.saab.nl. (sd).

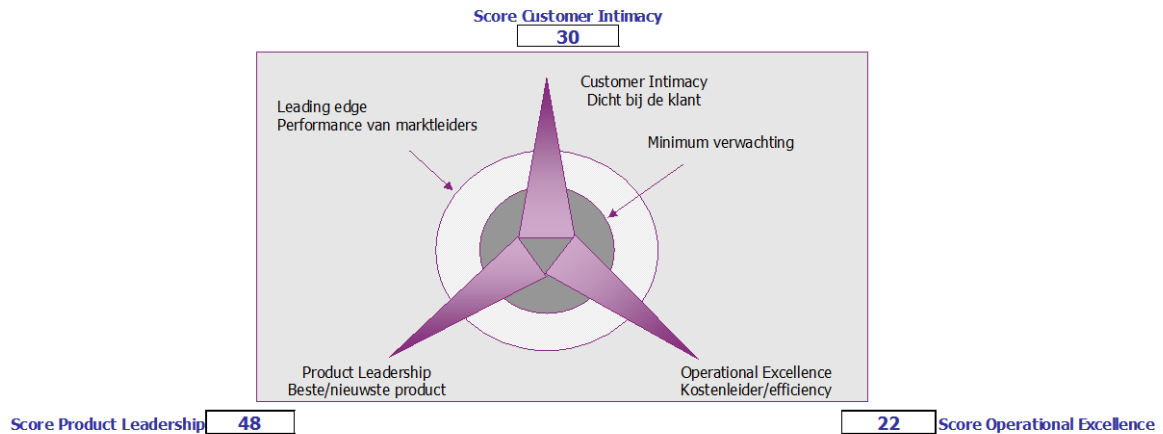
www.spykercars.nl. (sd).

www.volvocars.nl. (sd).

8. Bijlagen

8.1. Waardediscipline model incl. vragenlijst voor Saab in 1984

LET OP: HET TOTAAL AANTAL PUNTEN VAN DE DRIE WAARDEDISCIPLINES MOET IN TOTAAL 100 ZIJN



powered by > ICSB

Model Waardediscipline model

Beschrijving Organisaties kunnen niet alles voor iedereen zijn. Om als beste uit de strijd te komen moeten keuzes worden gemaakt. Treacy en Wiersema onderscheiden drie waardedisciplines waaruit u moet kiezen, te weten operational excellence, product leadership of customer intimacy. Het idee achter de waardediscipline is dat de keuze voor een van deze drie bepalend is voor de structuur en het proces van uw organisatie.

Bron vragenlijst: www.managementsite.net

WAARDEBOD

Verdeel 20 punten over de onderstaande drie mogelijkheden. U kunt 1 stelling 20 punten geven of 2 stellingen 10 punten elk, of 1 stelling 5 een ander nog eens 5 en de derde 10 etc., etc. Dit afhankelijk van de mate waarin u het van toepassing acht op uw bedrijf.

Stelling 1

Wij bieden onze klanten een ongekenke combinatie van prijs, assortiment en gemak om van ons aanbod gebruik te maken; m.a.w. de totale kosten (combinatie van geld, tijd, moeite) voor onze klant om bij ons te kopen zijn minimaal ten opzichte van de geleverde prestatie (product + dienst eromheen).

SCORE
Maak uw keuze

Stelling 2

Wij bieden onze klanten een ongekenke prestatie van onze producten; telkenmale verrassen wij de markt en onze klanten door opnieuw de grenzen van onze product-prestaties te verleggen en deze beloften weten we ook waar te maken (zowel in research, als ons productie-apparaat is 'top-of-the-bill').

15

Stelling 3

Wij bieden onze klanten een ongekenk goed gevoel met de totaaloplossing van onze producten en diensten, die wij hen bieden; onze service is persoonlijk, altijd vriendelijk en deskundig en afhankelijk van de individuele wensen van onze klant wordt het aanbod aangepast en onze dienstverlening uitgebreid.

5

PROCES (werkproces van 'zand tot klant')

Verdeel 4 punten per onderwerp over de drie mogelijkheden. U kunt 1 stelling 4 punten geven of 2 stellingen 2 punten elk, of 1 stelling 1 een ander nog eens 1 en de derde 2. Dit afhankelijk van de mate waarin u het van toepassing acht op uw bedrijf.

- 1A. De doorlooptijden in het totale proces zijn tot een absoluut minimum gereduceerd.
1B. Research & Development is het belangrijkste onderdeel van ons proces.
1C. Wij focussen continu op het ontwikkelen van een totaal-oplossing voor een individuele klant.

SCORE
Maak uw keuze
3
1

- 2A. Ons totale proces wordt sterk centraal gestuurd.
2B. Marktonderzoek speelt een belangrijke rol in onze ontwikkelingen
2C. Onze processen worden continu aangepast aan de wensen van onze klanten.

Maak uw keuze
3
1

- 3A. Kostenreductie in ons proces behoort niet meer tot de mogelijkheden.
3B. Snelle ontwikkelcycli zijn ingebouwd in ons standaard werk.
3C. IKlanttevredenheid is de belangrijkste maatstaf voor onze proces-inrichting.

Maak uw keuze
1
3

- 4A. Uitval/het foutenpercentage in het proces heeft het theoretisch minimum bereikt
4B. Parallele ontwikkeling van nieuwe concepten is ons procesmodel
4C. Onze klant heeft altijd een duidelijk beeld waar wij mee bezig zijn

2
1
1

- 5A. Procesoptimalisatie is ons vak
5B. Ons marketingproces richt zich op het continu uit-exploiteren van onze producten
5C. Relatiemanagement is ons primaire proces

1
2
1

STRUCTUUR (ORGANISATIE)

Verdeel 4 punten per onderwerp over de drie mogelijkheden.

	SCORE
1A. Onze activiteiten zijn sterk gestandaardiseerd	2
1B. R&D is een separate afdeling met ruime budgetten	1
1C. Onze activiteiten zijn sterk variërend, afhankelijk van onze klanten	1
2A. Onze planning is sterk centralistisch en 'top-down'	1
2B. Productontwikkeling is in de top van onze organisatie verankerd	2
2C. Onze planning is 'bottom-up' opgebouwd per klant	1
3A. Bevoedheden zijn zeer helder vastgelegd; wij werken altijd met handboeken.	1
3B. Er is een grote mate van vrijheid binnen ruime kaders	2
3C. Medewerkers die het operationele contact met de klant hebben zijn in grote mate beslissingsbevoegd	1
4A. In onze organisatie zijn veel controlepunten ingebouwd	1
4B. Wij passen onze organisatie continu aan, aan nieuwe producten/projecten/concepten	1
4C. Klantrelatie management is verankerd in de top van onze organisatie	2
5A. De organisatiestructuur is zeer eenvoudig te "tekenen" ('een harkje')	1
5B. Ons organigram lijkt meer op een 'heelaal' dan een 'harkje'; wij werken met losse teams rond projecten.	2
5C. Ons organigram is een omgekeerde piramide met de klant aan de bovenkant	1

SYSTEEM

Verdeel 4 punten per onderwerp over de drie mogelijkheden.

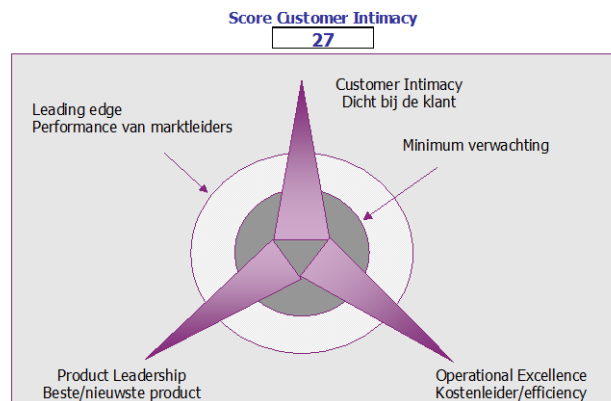
	SCORE
1A. Ons totale proces is in hoge mate genormeerd en vastgelegd in systemen	1
1B. De systemen volgen onze producten van dag tot dag	2
1C. Onze systemen richten zich met name op het kunnen selecteren van klanten	1
2A. Al onze transacties worden geautomatiseerd verwerkt	1
2B. De meeste aandacht bij onze systeemontwikkeling zit in 'ontwikkelingstools'	2
2C. Al onze klanten kunnen snel en eenvoudig inzichtelijk worden gemaakt	1
3A. De facturering verloopt volledig elektronisch	2
3B. De systemen zijn dusdanig flexibel dat ze continu kunnen meeveranderen met nieuwe projecten	1
3C. Onze eind-klanten kunnen zelf direct in het systeem inloggen	1
4A. Onze leveranciers zijn direct gekoppeld aan het systeem	1
4B. Ons systeem 'dwingt' ons om met een hoge frequentie nieuwe producten/concepten te introduceren	1
4C. Onze systemen draaien met name rond klantbehoud en herhalingsaankopen	2
5A. Onze klantenservice wordt ondersteund met de laatste stand der techniek om vragen snel en efficiënt af te werken	2
5B. Klantenservice wordt continu getraind over onze laatste nieuwe producten, omdat deze zo vaak veranderen	1
5C. Ook de klanten die ons verlaten hebben volgen wij in ons systeem	1

CULTUUR

Verdeel 4 punten per onderwerp over de drie mogelijkheden.

	SCORE
1A. Onze mensen zijn sterk gemotiveerd om fouten te voorkomen	1
1B. Onze mensen zijn sterk gemotiveerd om continu nieuwe ideeën te ontwikkelen	2
1C. Onze mensen zijn sterk gemotiveerd om tevreden klanten te creëren	1
2A. Ons beloningssysteem belooft efficiency	2
2B. Ons beloningssysteem belooft creativiteit	1
2C. Ons beloningssysteem belooft klanttevredenheid	1
3A. Onze Werving & Selectie is gericht op het selecteren van efficiënt werkende mensen	2
3B. Onze Werving & Selectie is gericht op het selecteren van innovatieve/creatieve mensen	1
3C. Onze Werving & Selectie is gericht op het selecteren van klantgedreven mensen	1
4A. Iedereen is doordrongen van de noodzaak tot kostenbesparing	1
4B. Iedereen is doordrongen van de noodzaak tot continue productverbetering	2
4C. Iedereen is doordrongen van de noodzaak tot klant-tevredenheid	1
5A. Ons management is een voorbeeld van efficiency	Maak uw keuze
5B. Ons management is een voorbeeld van creativiteit	2
5C. Ons management is een voorbeeld van klantgedrevenheid	2

8.2. Waardediscipline model incl. vragenlijst voor Saab onder GM



Score Product Leadership **25**

48 Score Operational Excellence

Marketing en Strategie Modellen

powered by > ICSB

Model	Waardediscipline model
Beschrijving	Organisaties kunnen niet alles voor iedereen zijn. Om als beste uit de strijd te komen moeten keuzes worden gemaakt. Treacy en Wiersema onderscheiden drie waardedisciplines waaruit u moet kiezen, te weten operational excellence, product leadership of customer intimacy. Het idee achter de waardediscipline is dat de keuze voor een van deze drie bepalend is voor de structuur en het proces van uw organisatie.
	Bron vragenlijst: www.managementsite.net

WAARDEBOD

Verdeel 20 punten over de onderstaande drie mogelijkheden. U kunt 1 stelling 20 punten geven of 2 stellingen 10 punten elk, of 1 stelling 5 een ander nog eens 5 en de derde 10 etc., etc. Dit afhankelijk van de mate waarin u het van toepassing acht op uw bedrijf.

Stelling 1

Wij bieden onze klanten een ongekennde combinatie van prijs, assortiment en gemak om van ons aanbod gebruik te maken; m.a.w. de totale kosten (combinatie van geld, tijd, moeite) voor onze klant om bij ons te kopen zijn minimaal ten opzichte van de geleverde prestatie (product + dienst eromheen).

SCORE
10

Stelling 2

Wij bieden onze klanten een ongekennde prestatie van onze producten; telkenmale verrassen wij de markt en onze klanten door opnieuw de grenzen van onze product-prestaties te verleggen en deze beloften weten we ook waar te maken (zowel in research, als ons productie-apparaat is 'top-of-the-bill').

5

Stelling 3

Wij bieden onze klanten een ongekennd goed gevoel met de totaaloplossing van onze producten en diensten, die wij hen bieden; onze service is persoonlijk, altijd vriendelijk en deskundig en afhankelijk van de individuele wensen van onze klant wordt het aanbod aangepast en onze dienstverlening uitgebreid.

5

PROCES (werkproces van 'zand tot klant')

Verdeel 4 punten per onderwerp over de drie mogelijkheden. U kunt 1 stelling 4 punten geven of 2 stellingen 2 punten elk, of 1 stelling 1 een ander nog eens 1 en de derde 2. Dit afhankelijk van de mate waarin u het van toepassing acht op uw bedrijf.

1A. De doorlooptijden in het totale proces zijn tot een absoluut minimum gereduceerd.

SCORE
2

1B. Research & Development is het belangrijkste onderdeel van ons proces.

1

1C. Wij focussen continu op het ontwikkelen van een totaal-oplossing voor een individuele klant.

1

2A. Ons totale proces wordt sterk centraal gestuurd.

2

2B. Marktonderzoek speelt een belangrijke rol in onze ontwikkelingen

1

2C. Onze processen worden continu aangepast aan de wensen van onze klanten.

1

3A. Kostenreductie in ons proces behoort niet meer tot de mogelijkheden.

2

3B. Snelle ontwikkelcycli zijn ingebouwd in ons standaard werk.

1

3C. IKlanttevredenheid is de belangrijkste maatstaf voor onze proces-inrichting.

1

4A. Uitval/het foutenpercentage in het proces heeft het theoretisch minimum bereikt

1

4B. Parallele ontwikkeling van nieuwe concepten is ons procesmodel

2

4C. Onze klant heeft altijd een duidelijk beeld waar wij mee bezig zijn

1

5A. Procesoptimalisatie is ons vak

2

5B. Ons marketingproces richt zich op het continu uit-exploiteren van onze producten

1

5C. Relatiemanagement is ons primaire proces

1

STRUCTUUR (ORGANISATIE)

Verdeel 4 punten per onderwerp over de drie mogelijkheden.

	SCORE
1A. Onze activiteiten zijn sterk gestandaardiseerd	2 <input type="text"/>
1B. R&D is een separate afdeling met ruime budgetten	1 <input type="text"/>
1C. Onze activiteiten zijn sterk variërend, afhankelijk van onze klanten	1 <input type="text"/>
2A. Onze planning is sterk centralistisch en 'top-down'	2 <input type="text"/>
2B. Productontwikkeling is in de top van onze organisatie verankerd	1 <input type="text"/>
2C. Onze planning is 'bottom-up' opgebouwd per klant	1 <input type="text"/>
3A. Bevoedheden zijn zeer helder vastgelegd; wij werken altijd met handboeken.	2 <input type="text"/>
3B. Er is een grote mate van vrijheid binnen ruime kaders	1 <input type="text"/>
3C. Medewerkers die het operationele contact met de klant hebben zijn in grote mate beslissingsbevoegd	1 <input type="text"/>
4A. In onze organisatie zijn veel controlepunten ingebouwd	2 <input type="text"/>
4B. Wij passen onze organisatie continu aan, aan nieuwe producten/projecten/concepten	1 <input type="text"/>
4C. Klantrelatie management is verankerd in de top van onze organisatie	1 <input type="text"/>
5A. De organisatiestructuur is zeer eenvoudig te "tekenen" ('een harkje')	1 <input type="text"/>
5B. Ons organigram lijkt meer op een 'heelal' dan een 'harkje'; wij werken met losse teams rond projecten.	2 <input type="text"/>
5C. Ons organigram is een omgekeerde piramide met de klant aan de bovenkant	1 <input type="text"/>

SYSTEEM

Verdeel 4 punten per onderwerp over de drie mogelijkheden.

	SCORE
1A. Ons totale proces is in hoge mate genormeerd en vastgelegd in systemen	2 <input type="text"/>
1B. De systemen volgen onze producten van dag tot dag	1 <input type="text"/>
1C. Onze systemen richten zich met name op het kunnen selecteren van klanten	1 <input type="text"/>
2A. Al onze transacties worden geautomatiseerd verwerkt	2 <input type="text"/>
2B. De meeste aandacht bij onze systeemontwikkeling zit in 'ontwikkelingstools'	1 <input type="text"/>
2C. Al onze klanten kunnen snel en eenvoudig inzichtelijk worden gemaakt	1 <input type="text"/>
3A. De facturering verloopt volledig elektronisch	2 <input type="text"/>
3B. De systemen zijn dusdanig flexibel dat ze continu kunnen meeveranderen met nieuwe projecten	1 <input type="text"/>
3C. Onze eind-klanten kunnen zelf direct in het systeem inloggen	1 <input type="text"/>
4A. Onze leveranciers zijn direct gekoppeld aan het systeem	2 <input type="text"/>
4B. Ons systeem 'dwingt' ons om met een hoge frequentie nieuwe producten/concepten te introduceren	1 <input type="text"/>
4C. Onze systemen draaien met name rond klantbehoud en herhalingsaankopen	1 <input type="text"/>
5A. Onze klantenservice wordt ondersteund met de laatste stand der techniek om vragen snel en efficiënt af te werken	2 <input type="text"/>
5B. Klantenservice wordt continu getraind over onze laatste nieuwe producten, omdat deze zo vaak veranderen	1 <input type="text"/>
5C. Ook de klanten die ons verlaten hebben volgen wij in ons systeem	1 <input type="text"/>

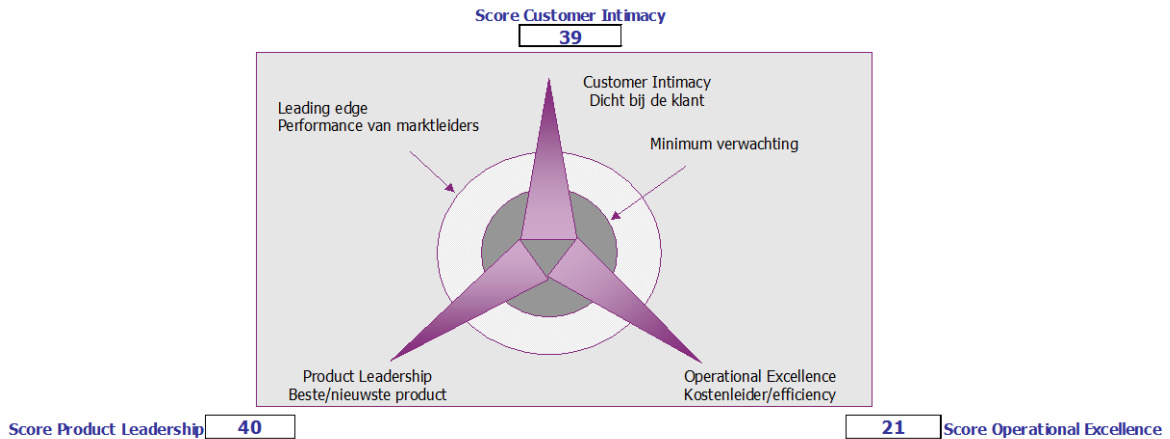
CULTUUR

Verdeel 4 punten per onderwerp over de drie mogelijkheden.

	SCORE
1A. Onze mensen zijn sterk gemotiveerd om fouten te voorkomen	2 <input type="text"/>
1B. Onze mensen zijn sterk gemotiveerd om continu nieuwe ideeën te ontwikkelen	Maak uw keuze <input type="text"/>
1C. Onze mensen zijn sterk gemotiveerd om tevreden klanten te creëren	2 <input type="text"/>
2A. Ons beloningssysteem beloont efficiency	3 <input type="text"/>
2B. Ons beloningssysteem beloont creativiteit	Maak uw keuze <input type="text"/>
2C. Ons beloningssysteem beloont klanttevredenheid	1 <input type="text"/>
3A. Onze Werving & Selectie is gericht op het selecteren van efficiënt werkende mensen	2 <input type="text"/>
3B. Onze Werving & Selectie is gericht op het selecteren van innovatieve/creatieve mensen	1 <input type="text"/>
3C. Onze Werving & Selectie is gericht op het selecteren van klantgedreven mensen	1 <input type="text"/>
4A. Iedereen is doordrongen van de noodzaak tot kostenbesparing	2 <input type="text"/>
4B. Iedereen is doordrongen van de noodzaak tot continue productverbetering	1 <input type="text"/>
4C. Iedereen is doordrongen van de noodzaak tot klant-tevredenheid	1 <input type="text"/>
5A. Ons management is een toonbeeld van efficiency	1 <input type="text"/>
5B. Ons management is een toonbeeld van creativiteit	1 <input type="text"/>
5C. Ons management is een toonbeeld van klantgedrevenheid	2 <input type="text"/>

8.3. Waardediscipline model incl. vragenlijst voor Alfa Romeo

LET OP: HET TOTAAL AANTAL PUNTEN VAN DE DRIE WAARDEDISCIPLINES MOET IN TOTAAL 100 ZIJN



powered by ICSB

Marketing en Strategie Modellen

Model	Waardediscipline model
Beschrijving	Organisaties kunnen niet alles voor iedereen zijn. Om als beste uit de strijd te komen moeten keuzes worden gemaakt. Treacy en Wiersema onderscheiden drie waardedisciplines waaruit u moet kiezen, te weten operational excellence, product leadership of customer intimacy. Het idee achter de waardediscipline is dat de keuze voor een van deze drie bepalend is voor de structuur en het proces van uw organisatie.
	Bron vragenlijst: www.managementsite.net

WAARDEBOD

Verdeel 20 punten over de onderstaande drie mogelijkheden. U kunt 1 stelling 20 punten geven of 2 stellingen 10 punten elk, of 1 stelling 5 een ander nog eens 5 en de derde 10 etc., etc. Dit afhankelijk van de mate waarin u het van toepassing acht op uw bedrijf.

Stelling 1

Wij bieden onze klanten een ongekenke combinatie van prijs, assortiment en gemak om van ons aanbod gebruik te maken; m.a.w. de totale kosten (combinatie van geld, tijd, moeite) voor onze klant om bij ons te kopen zijn minimaal ten opzichte van de geleverde prestatie (product + dienst eromheen).

SCORE
Maak uw keuze

Stelling 2

Wij bieden onze klanten een ongekenke prestatie van onze producten; telkenmale verrassen wij de markt en onze klanten door opnieuw de grenzen van onze product-prestaties te verleggen en deze beloften weten we ook waar te maken (zowel in research, als ons productie-apparaat is 'top-of-the-bill').

10

Stelling 3

Wij bieden onze klanten een ongekenk goed gevoel met de totaaloplossing van onze producten en diensten, die wij hen bieden; onze service is persoonlijk, altijd vriendelijk en deskundig en afhankelijk van de individuele wensen van onze klant wordt het aanbod aangepast en onze dienstverlening uitgebreid.

10

PROCES (werkproces van 'zand tot klant')

Verdeel 4 punten per onderwerp over de drie mogelijkheden. U kunt 1 stelling 4 punten geven of 2 stellingen 2 punten elk, of 1 stelling 1 een ander nog eens 1 en de derde 2. Dit afhankelijk van de mate waarin u het van toepassing acht op uw bedrijf.

- 1A. De doorlooptijden in het totale proces zijn tot een absoluut minimum gereduceerd.
- 1B. Research & Development is het belangrijkste onderdeel van ons proces.
- 1C. Wij focussen continu op het ontwikkelen van een totaal-oplossing voor een individuele klant.

SCORE

1

2

1

- 2A. Ons totale proces wordt sterk centraal gestuurd.
- 2B. Marktonderzoek speelt een belangrijke rol in onze ontwikkelingen
- 2C. Onze processen worden continu aangepast aan de wensen van onze klanten.

1

2

1

- 3A. Kostenreductie in ons proces behoort niet meer tot de mogelijkheden.
- 3B. Snelle ontwikkelcycli zijn ingebouwd in ons standaard werk.
- 3C. IKlanttevredenheid is de belangrijkste maatstaf voor onze proces-inrichting.

1

1

2

- 4A. Uitval/het foutenpercentage in het proces heeft het theoretisch minimum bereikt
- 4B. Parallele ontwikkeling van nieuwe concepten is ons procesmodel
- 4C. Onze klant heeft altijd een duidelijk beeld waar wij mee bezig zijn

Maak uw keuze

2

2

- 5A. Procesoptimalisatie is ons vak
- 5B. Ons marketingproces richt zich op het continu uit-exploiteren van onze producten
- 5C. Relatiemanagement is ons primaire proces

1

2

1

STRUCTUUR (ORGANISATIE)

Verdeel 4 punten per onderwerp over de drie mogelijkheden.

	SCORE
1A. Onze activiteiten zijn sterk gestandaardiseerd	1 <input type="text"/>
1B. R&D is een separate afdeling met ruime budgetten	2 <input type="text"/>
1C. Onze activiteiten zijn sterk variërend, afhankelijk van onze klanten	1 <input type="text"/>
2A. Onze planning is sterk centralistisch en 'top-down'	1 <input type="text"/>
2B. Productontwikkeling is in de top van onze organisatie verankerd	2 <input type="text"/>
2C. Onze planning is 'bottom-up' opgebouwd per klant	1 <input type="text"/>
3A. Bevoedheden zijn zeer helder vastgelegd; wij werken altijd met handboeken.	2 <input type="text"/>
3B. Er is een grote mate van vrijheid binnen ruime kaders	1 <input type="text"/>
3C. Medewerkers die het operationele contact met de klant hebben zijn in grote mate beslissingsbevoegd	1 <input type="text"/>
4A. In onze organisatie zijn veel controlepunten ingebouwd	1 <input type="text"/>
4B. Wij passen onze organisatie continu aan, aan nieuwe producten/projecten/concepten	1 <input type="text"/>
4C. Klantrelatie management is verankerd in de top van onze organisatie	2 <input type="text"/>
5A. De organisatiestructuur is zeer eenvoudig te "tekenen" ('een harkje')	1 <input type="text"/>
5B. Ons organigram lijkt meer op een 'heelal' dan een 'harkje'; wij werken met losse teams rond projecten.	1 <input type="text"/>
5C. Ons organigram is een omgekeerde piramide met de klant aan de bovenkant	2 <input type="text"/>

SYSTEEM

Verdeel 4 punten per onderwerp over de drie mogelijkheden.

	SCORE
1A. Ons totale proces is in hoge mate genormeerd en vastgelegd in systemen	1 <input type="text"/>
1B. De systemen volgen onze producten van dag tot dag	2 <input type="text"/>
1C. Onze systemen richten zich met name op het kunnen selecteren van klanten	<input type="text"/>
2A. Al onze transacties worden geautomatiseerd verwerkt	2 <input type="text"/>
2B. De meeste aandacht bij onze systeemontwikkeling zit in 'ontwikkelingstools'	1 <input type="text"/>
2C. Al onze klanten kunnen snel en eenvoudig inzichtelijk worden gemaakt	1 <input type="text"/>
3A. De facturering verloopt volledig elektronisch	2 <input type="text"/>
3B. De systemen zijn dusdanig flexibel dat ze continu kunnen meeveranderen met nieuwe projecten	1 <input type="text"/>
3C. Onze eind-klanten kunnen zelf direct in het systeem inloggen	1 <input type="text"/>
4A. Onze leveranciers zijn direct gekoppeld aan het systeem	Maak uw keuze <input type="text"/>
4B. Ons systeem 'dwingt' ons om met een hoge frequentie nieuwe producten/concepten te introduceren	2 <input type="text"/>
4C. Onze systemen draaien met name rond klantbehoud en herhalingsaankopen	2 <input type="text"/>
5A. Onze klantenservice wordt ondersteund met de laatste stand der techniek om vragen snel en efficiënt af te werken	2 <input type="text"/>
5B. Klantenservice wordt continu getraind over onze laatste nieuwe producten, omdat deze zo vaak veranderen	1 <input type="text"/>
5C. Ook de klanten die ons verlaten hebben volgen wij in ons systeem	1 <input type="text"/>

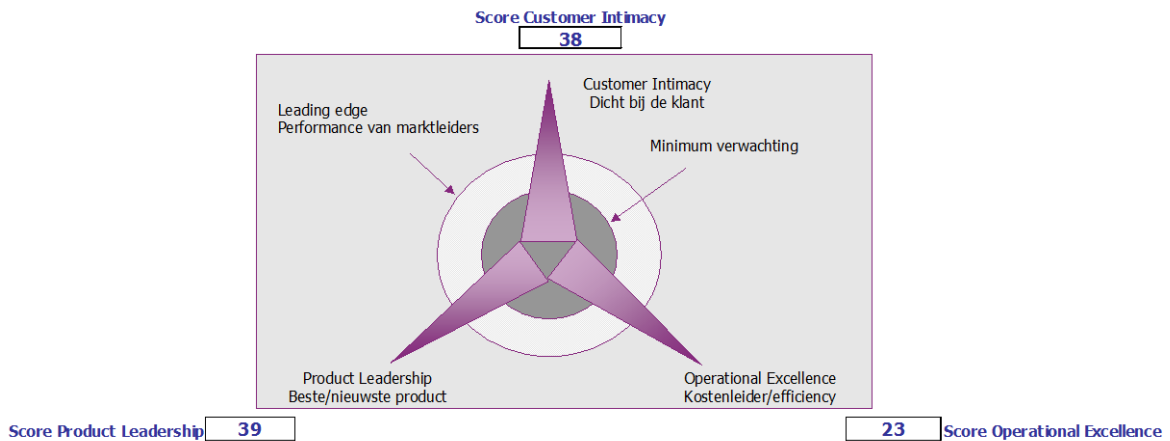
CULTUUR

Verdeel 4 punten per onderwerp over de drie mogelijkheden.

	SCORE
1A. Onze mensen zijn sterk gemotiveerd om fouten te voorkomen	1 <input type="text"/>
1B. Onze mensen zijn sterk gemotiveerd om continu nieuwe ideeën te ontwikkelen	1 <input type="text"/>
1C. Onze mensen zijn sterk gemotiveerd om tevreden klanten te creëren	2 <input type="text"/>
2A. Ons beloningssysteem belooft efficiency	1 <input type="text"/>
2B. Ons beloningssysteem belooft creativiteit	1 <input type="text"/>
2C. Ons beloningssysteem belooft klanttevredenheid	2 <input type="text"/>
3A. Onze Werving & Selectie is gericht op het selecteren van efficient werkende mensen	1 <input type="text"/>
3B. Onze Werving & Selectie is gericht op het selecteren van innovatieve/creatieve mensen	2 <input type="text"/>
3C. Onze Werving & Selectie is gericht op het selecteren van klantgedreven mensen	1 <input type="text"/>
4A. Iedereen is doordrongen van de noodzaak tot kostenbesparing	1 <input type="text"/>
4B. Iedereen is doordrongen van de noodzaak tot continue productverbetering	2 <input type="text"/>
4C. Iedereen is doordrongen van de noodzaak tot klant-tevredenheid	1 <input type="text"/>
5A. Ons management is een toonbeeld van efficiency	Maak uw keuze <input type="text"/>
5B. Ons management is een toonbeeld van creativiteit	2 <input type="text"/>
5C. Ons management is een toonbeeld van klantgedrevenheid	2 <input type="text"/>

8.4. Waardediscipline model incl. vragenlijst voor Volvo

LET OP: HET TOTAAL AANTAL PUNTEN VAN DE DRIE WAARDEDISCIPLINES MOET IN TOTAAL 100 ZIJN



powered by > ICSB

Marketing en Strategie Modellen

Model	Waardediscipline model
Beschrijving	Organisaties kunnen niet alles voor iedereen zijn. Om als beste uit de strijd te komen moeten keuzes worden gemaakt. Treacy en Wiersema onderscheiden drie waardedisciplines waaruit u moet kiezen, te weten operational excellence, product leadership of customer intimacy. Het idee achter de waardediscipline is dat de keuze voor een van deze drie bepalend is voor de structuur en het proces van uw organisatie.
	Bron vragenlijst: www.managementsite.net

WAARDEBOD
Verdeel 20 punten over de onderstaande drie mogelijkheden. U kunt 1 stelling 20 punten geven of 2 stellingen 10 punten elk, of 1 stelling 5 een ander nog eens 5 en de derde 10 etc., etc. Dit afhankelijk van de mate waarin u het van toepassing acht op uw bedrijf.

Stelling 1 SCORE
Wij bieden onze klanten een ongekenke combinatie van prijs, assortiment en gemak om van ons aanbod gebruik te maken; m.a.w. de totale kosten (combinatie van geld, tijd, moeite) voor onze klant om bij ons te kopen zijn minimaal ten opzichte van de geleverde prestatie (product + dienst eromheen). Maak uw keuze

Stelling 2 10
Wij bieden onze klanten een ongekenke prestatie van onze producten; telkenmale verrassen wij de markt en onze klanten door opnieuw de grenzen van onze product-prestaties te verleggen en deze beloften weten we ook waar te maken (zowel in research, als ons productie-apparaat is 'top-of-the-bill').

Stelling 3 10
Wij bieden onze klanten een ongekenk goed gevoel met de totaaloplossing van onze producten en diensten, die wij hen bieden; onze service is persoonlijk, altijd vriendelijk en deskundig en afhankelijk van de individuele wensen van onze klant wordt het aanbod aangepast en onze dienstverlening uitgebreid.

PROCES (werkproces van 'zand tot klant')
Verdeel 4 punten per onderwerp over de drie mogelijkheden. U kunt 1 stelling 4 punten geven of 2 stellingen 2 punten elk, of 1 stelling 1 een ander nog eens 1 en de derde 2. Dit afhankelijk van de mate waarin u het van toepassing acht op uw bedrijf.

1A. De doorlooptijden in het totale proces zijn tot een absoluut minimum gereduceerd. 1

1B. Research & Development is het belangrijkste onderdeel van ons proces. 2

1C. Wij focussen continu op het ontwikkelen van een totaal-oplossing voor een individuele klant. 1

2A. Ons totale proces wordt sterk centraal gestuurd. 1

2B. Marktonderzoek speelt een belangrijke rol in onze ontwikkelingen 2

2C. Onze processen worden continu aangepast aan de wensen van onze klanten. 1

3A. Kostenreductie in ons proces behoort niet meer tot de mogelijkheden. 1

3B. Snelle ontwikkelcycli zijn ingebouwd in ons standaard werk. 1

3C. IKlanttevredenheid is de belangrijkste maatstaf voor onze proces-inrichting. 2

4A. Uitval/het foutenpercentage in het proces heeft het theoretisch minimum bereikt Maak uw keuze

4B. Parallele ontwikkeling van nieuwe concepten is ons procesmodel 2

4C. Onze klant heeft altijd een duidelijk beeld waar wij mee bezig zijn 2

5A. Procesoptimalisatie is ons vak 1

5B. Ons marketingproces richt zich op het continu uit-exploiteren van onze producten 2

5C. Relatiemanagement is ons primaire proces 1

STRUCTUUR (ORGANISATIE)

Verdeel 4 punten per onderwerp over de drie mogelijkheden.

	SCORE
1A. Onze activiteiten zijn sterk gestandaardiseerd	1
1B. R&D is een separate afdeling met ruime budgetten	2
1C. Onze activiteiten zijn sterk variërend, afhankelijk van onze klanten	1
2A. Onze planning is sterk centralistisch en 'top-down'	1
2B. Productontwikkeling is in de top van onze organisatie verankerd	2
2C. Onze planning is 'bottom-up' opgebouwd per klant	1
3A. Bevoedheden zijn zeer helder vastgelegd; wij werken altijd met handboeken.	2
3B. Er is een grote mate van vrijheid binnen ruime kaders	1
3C. Medewerkers die het operationele contact met de klant hebben zijn in grote mate beslissingsbevoegd	1
4A. In onze organisatie zijn veel controlepunten ingebouwd	1
4B. Wij passen onze organisatie continu aan, aan nieuwe producten/projecten/concepten	1
4C. Klantrelatie management is verankerd in de top van onze organisatie	2
5A. De organisatiestructuur is zeer eenvoudig te "tekenen" ('een harkje')	2
5B. Ons organigram lijkt meer op een 'heelal' dan een 'harkje'; wij werken met losse teams rond projecten.	1
5C. Ons organigram is een omgekeerde piramide met de klant aan de bovenkant	1

SYSTEEM

Verdeel 4 punten per onderwerp over de drie mogelijkheden.

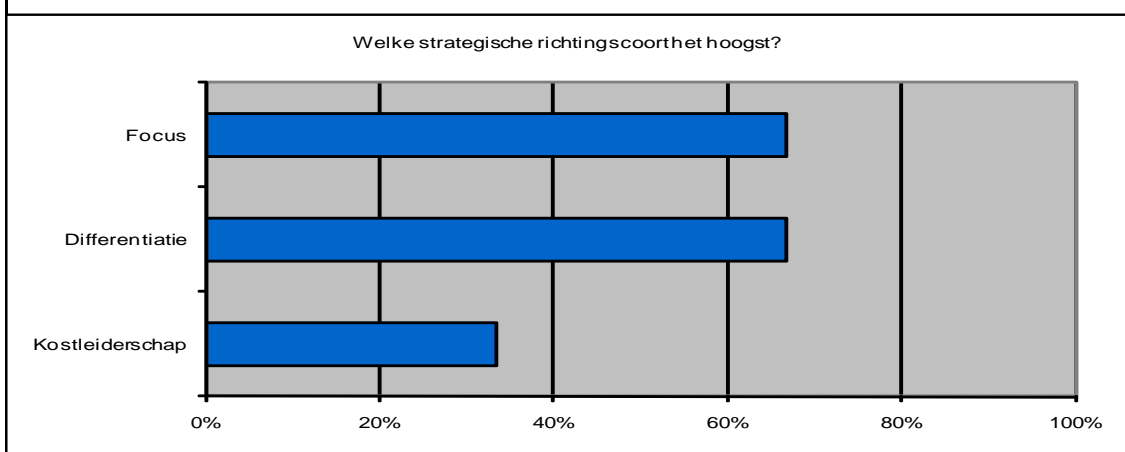
	SCORE
1A. Ons totale proces is in hoge mate genormeerd en vastgelegd in systemen	1
1B. De systemen volgen onze producten van dag tot dag	2
1C. Onze systemen richten zich met name op het kunnen selecteren van klanten	
2A. Al onze transacties worden geautomatiseerd verwerkt	2
2B. De meeste aandacht bij onze systeemontwikkeling zit in 'ontwikkelingstools'	1
2C. Al onze klanten kunnen snel en eenvoudig inzichtelijk worden gemaakt	1
3A. De facturering verloopt volledig elektronisch	2
3B. De systemen zijn dusdanig flexibel dat ze continu kunnen meeveranderen met nieuwe projecten	1
3C. Onze eind-klanten kunnen zelf direct in het systeem inloggen	1
4A. Onze leveranciers zijn direct gekoppeld aan het systeem	Maak uw keuze
4B. Ons systeem 'dwingt' ons om met een hoge frequentie nieuwe producten/concepten te introduceren	2
4C. Onze systemen draaien met name rond klantbehoud en herhalingsaankopen	2
5A. Onze klantenservice wordt ondersteund met de laatste stand der techniek om vragen snel en efficiënt af te werken	2
5B. Klantenservice wordt continu getraind over onze laatste nieuwe producten, omdat deze zo vaak veranderen	1
5C. Ook de klanten die ons verlaten hebben volgen wij in ons systeem	1

CULTUUR

Verdeel 4 punten per onderwerp over de drie mogelijkheden.

	SCORE
1A. Onze mensen zijn sterk gemotiveerd om fouten te voorkomen	1
1B. Onze mensen zijn sterk gemotiveerd om continu nieuwe ideeën te ontwikkelen	1
1C. Onze mensen zijn sterk gemotiveerd om tevreden klanten te creëren	2
2A. Ons beloningssysteem beloont efficiency	1
2B. Ons beloningssysteem beloont creativiteit	1
2C. Ons beloningssysteem beloont klanttevredenheid	2
3A. Onze Werving & Selectie is gericht op het selecteren van efficiënt werkende mensen	1
3B. Onze Werving & Selectie is gericht op het selecteren van innovatieve/creatieve mensen	1
3C. Onze Werving & Selectie is gericht op het selecteren van klantgedreven mensen	2
4A. Iedereen is doordrongen van de noodzaak tot kostenbesparing	1
4B. Iedereen is doordrongen van de noodzaak tot continue productverbetering	2
4C. Iedereen is doordrongen van de noodzaak tot klant-tevredenheid	1
5A. Ons management is een toonbeeld van efficiency	1
5B. Ons management is een toonbeeld van creativiteit	2
5C. Ons management is een toonbeeld van klantgedrevenheid	1

8.5. Concurrentiestrategieën Porter incl. vragenlijst voor Saab in 1984



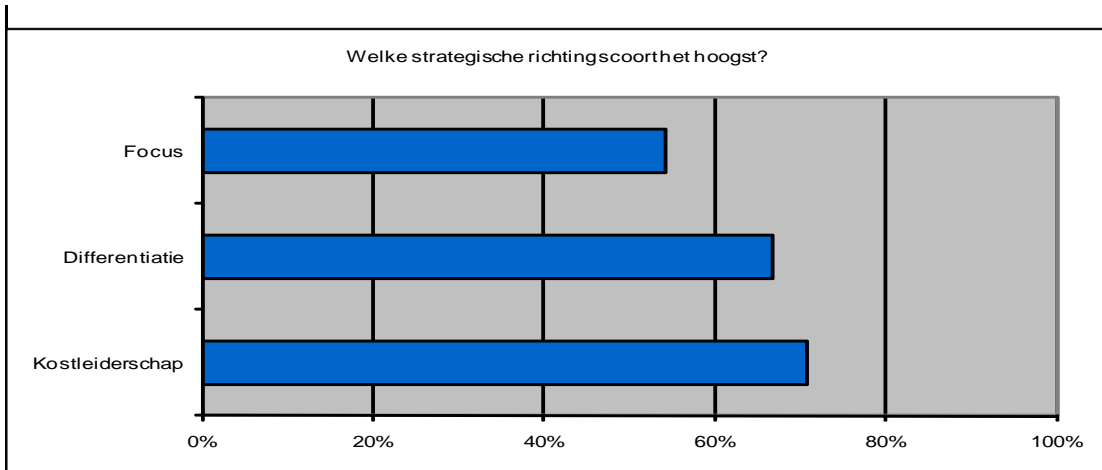
Marketing en Strategie Modellen

Model: Generieke Strategie Model van Porter

Onderstaand vindt u de vragenlijst om te komen tot een keuze voor 1 van de 3 generieke strategieën van Porter. Op de bijbehorende 5 puntschaal kunt u aangeven of u het met een stelling eens bent of juist niet. In de grafiek worden uw scores grafisch weergegeven.

	Volledig mee eens		neutraal		Volledig mee oneens
Kostleiderschap					
1. Klanten hechten een groot belang aan prijs, product uniformiteit over de tijd, is minder belangrijk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Door omvangrijke productie zijn schaalvoordelen te behalen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
3. Uw bedrijf heeft toegang tot distributiekkanalen die ten opzichte van andere kanalen in de branche weinig kosten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. In de toekomst zijn nieuwe productiemethoden mogelijk die leiden tot kosten besparingen per geproduceerd product.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. U heeft een goed ontwikkeld accounting systeem, waaruit heel nauwkeurig kostprijs informatie is te halen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Personeelskosten zijn geen prijs opdrijvende activa, bijvoorbeeld omdat binnen de branche gemakkelijk aan personeel is te komen of, omdat een groot deel van de waardedoelvoegende processen geautomatiseerd zijn.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Differentiatie					
1. U bent of wenst op korte termijn één van de grotere spelers in de markt te zijn.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. De markt is op te delen in duidelijk van elkaar te onderscheiden segmenten.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Uw bedrijf is sterk in innovatie.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. U bezit een sterk marketingapparaat met voldoende capaciteiten om verschillende proposities aan verschillende doelgroepen in de markt te kunnen promoten.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Er bestaan goede relaties met meerdere distributiekkanalen, zodat elk segment op een unieke wijze bediend kan worden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Het aanbod (product of service) leent zich voor variatie.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Focus					
1. Het product of uw medewerkers onderscheiden zich duidelijk van andere aanbieders in de markt (dit kan ook op prijs zijn).	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. De markt is op te delen in duidelijk van elkaar te onderscheiden segmenten.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Kopers vragen om maatwerk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. De onderneming heeft een vergrote affiniteit met een deel van de markt, waardoor de onderneming dat deel van de markt beter aanvoelt.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. De markt is redelijk ontwikkeld (volwassen).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Het bedienen van slechts één segment van de markt biedt voldoende potentie voor wat betreft winst, omzet en groei doelstellingen.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8.6. Concurrentiestrategieën Porter incl. vragenlijst voor Saab onder GM



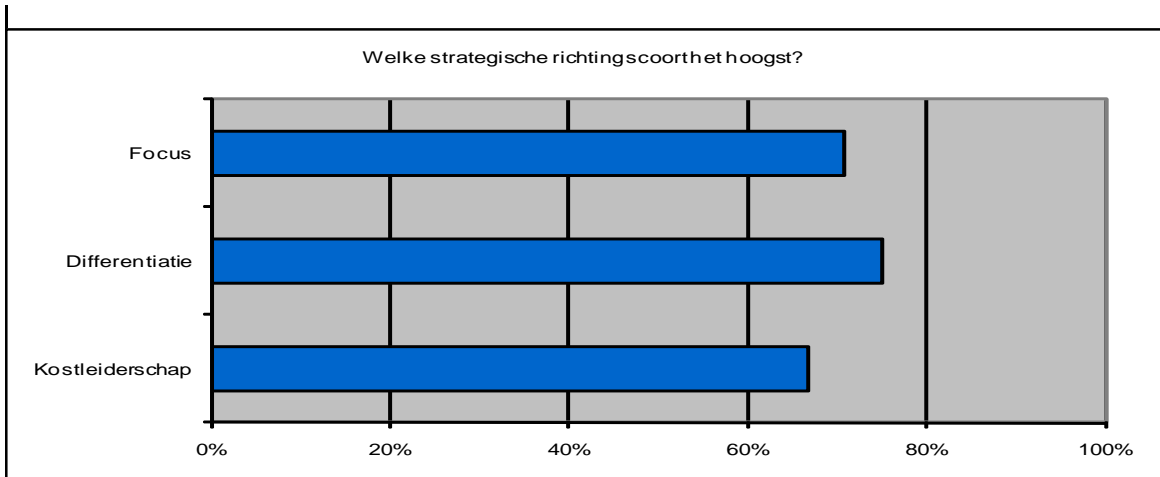
Marketing en Strategie Modellen

Model Generieke Strategie Model van Porter

Onderstaand vindt u de vragenlijst om te komen tot een keuze voor 1 van de 3 generieke strategieën van Porter. Op de bijbehorende 5 puntschaal kunt u aangeven of u het met een stelling eens bent of juist niet. In de grafiek worden uw scores grafisch weergegeven.

	Volledig mee eens		neutraal		Volledig mee oneens
Kostleiderschap					
1. Klanten hechten een groot belang aan prijs, product uniformiteit over de tijd, is minder belangrijk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Door omvangrijke productie zijn schaalvoordelen te behalen.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Uw bedrijf heeft toegang tot distributiekanaal die ten opzichte van andere kanalen in de branche weinig kosten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. In de toekomst zijn nieuwe productiemethoden mogelijk die leiden tot kosten besparingen per geproduceerd product.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. U heeft een goed ontwikkeld accounting systeem, waaruit heel nauwkeurig kostprijs informatie is te halen.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Personeelskosten zijn geen prijs opdrijvende activa, bijvoorbeeld omdat binnen de branche gemakkelijk aan personeel is te komen of, omdat een groot deel van de waardetoevoegende processen geautomatiseerd zijn.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Differentiatie					
1. U bent of wenst op korte termijn één van de grotere spelers in de markt te zijn.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. De markt is op te delen in duidelijk van elkaar te onderscheiden segmenten.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Uw bedrijf is sterk in innovatie.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. U bezit een sterk marketingapparaat met voldoende capaciteiten om verschillende proposities aan verschillende doelgroepen in de markt te kunnen promoten.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Er bestaan goede relaties met meerdere distributiekanaal, zodat elk segment op een unieke wijze bediend kan worden.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Het aanbod (product of service) leent zich voor variatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Focus					
1. Het product of uw medewerkers onderscheiden zich duidelijk van andere aanbieders in de markt (dit kan ook op prijs zijn).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. De markt is op te delen in duidelijk van elkaar te onderscheiden segmenten.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Kopers vragen om maatwerk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. De onderneming heeft een vergrote affiniteit met een deel van de markt, waardoor de onderneming dat deel van de markt beter aanvoelt.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. De markt is redelijk ontwikkeld (volwassen).	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Het bedienen van slechts één segment van de markt biedt voldoende potentie voor wat betreft winst, omzet en groei doelstellingen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

8.7. Concurrentiestrategieën Porter incl. vragenlijst voor Alfa Romeo



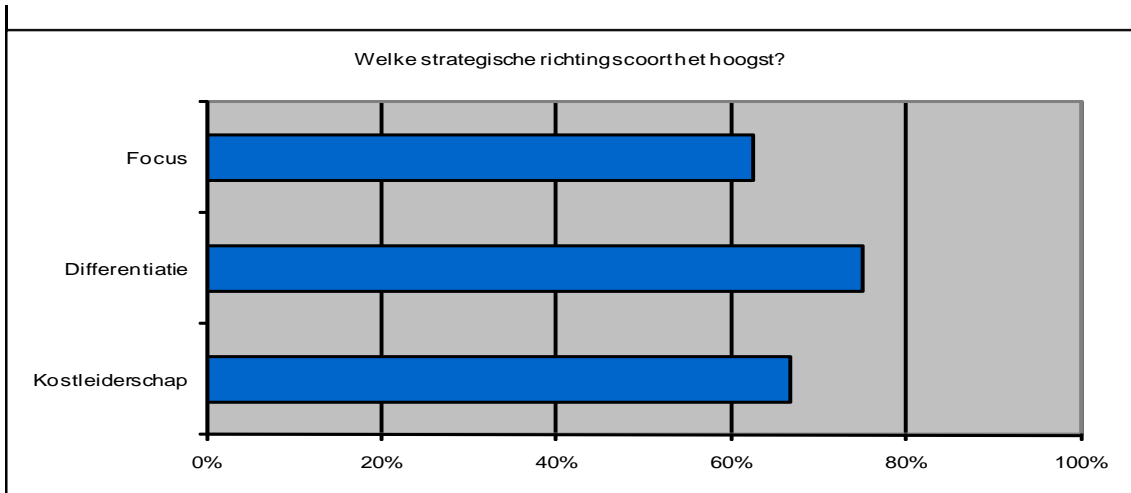
Marketing en Strategie Modellen

Model Generieke Strategie Model van Porter

Onderstaand vindt u de vragenlijst om te komen tot een keuze voor 1 van de 3 generieke strategieën van Porter. Op de bijbehorende 5 puntschaal kunt u aangeven of u het met een stelling eens bent of juist niet. In de grafiek worden uw scores grafisch weergegeven.

	Volledig mee eens		neutraal		Volledig mee oneens
Kostleiderschap					
1. Klanten hechten een groot belang aan prijs, product uniformiteit over de tijd, is minder belangrijk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Door omvangrijke productie zijn schaalvoordelen te behalen.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Uw bedrijf heeft toegang tot distributiekanaal die ten opzichte van andere kanalen in de branche weinig kosten.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. In de toekomst zijn nieuwe productiemethoden mogelijk die leiden tot kosten besparingen per geproduceerd product.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. U heeft een goed ontwikkeld accounting systeem, waaruit heel nauwkeurig kostprijs informatie is te halen.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Personeelskosten zijn geen prijs opdrijvende activa, bijvoorbeeld omdat binnen de branche gemakkelijk aan personeel is te komen of, omdat een groot deel van de waardedoelvoegende processen geautomatiseerd zijn.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Differentiatie					
1. U bent of wenst op korte termijn één van de grotere spelers in de markt te zijn.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. De markt is op te delen in duidelijk van elkaar te onderscheiden segmenten.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Uw bedrijf is sterk in innovatie.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. U bezit een sterk marketingapparaat met voldoende capaciteiten om verschillende proposities aan verschillende doelgroepen in de markt te kunnen promoten.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Er bestaan goede relaties met meerdere distributiekanaal, zodat elk segment op een unieke wijze bediend kan worden.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Het aanbod (product of service) leent zich voor variatie.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Focus					
1. Het product of uw medewerkers onderscheiden zich duidelijk van andere aanbieders in de markt (dit kan ook op prijs zijn).	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. De markt is op te delen in duidelijk van elkaar te onderscheiden segmenten.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Kopers vragen om maatwerk.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. De onderneming heeft een vergrote affiniteit met een deel van de markt, waardoor de onderneming dat deel van de markt beter aanvoelt.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. De markt is redelijk ontwikkeld (volwassen).	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Het bedienen van slechts één segment van de markt biedt voldoende potentie voor wat betreft winst, omzet en groei doelstellingen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

8.8. Concurrentiestrategieën Porter incl. vragenlijst voor Volvo



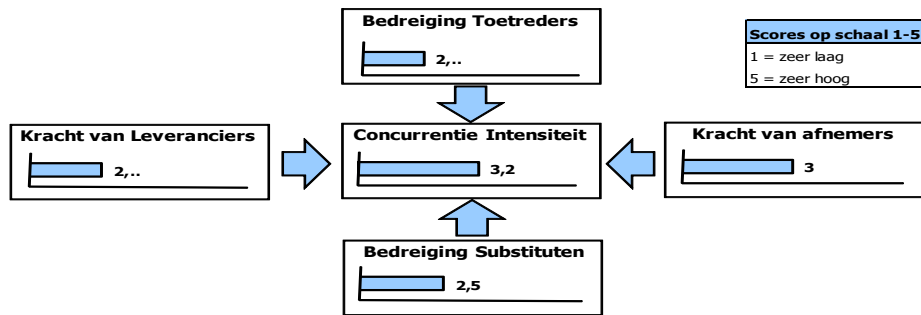
Marketing en Strategie Modellen

Model: Generieke Strategie Model van Porter

Onderstaand vindt u de vragenlijst om te komen tot een keuze voor 1 van de 3 generieke strategieën van Porter. Op de bijbehorende 5 puntschaal kunt u aangeven of u het met een stelling eens bent of juist niet. In de grafiek worden uw scores grafisch weergegeven.

	Volledig mee eens		neutraal		Volledig mee oneens
Kostleiderschap					
1. Klanten hechten een groot belang aan prijs, product uniformiteit over de tijd, is minder belangrijk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Door omvangrijke productie zijn schaalvoordelen te behalen.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Uw bedrijf heeft toegang tot distributiekkanalen die ten opzichte van andere kanalen in de branche weinig kosten.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. In de toekomst zijn nieuwe productiemethoden mogelijk die leiden tot kosten besparingen per geproduceerd product.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. U heeft een goed ontwikkeld accounting systeem, waaruit heel nauwkeurig kostprijs informatie is te halen.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Personeelskosten zijn geen prijs opdrijvende activa, bijvoorbeeld omdat binnen de branche gemakkelijk aan personeel is te komen of, omdat een groot deel van de waardedoetoevoegende processen geautomatiseerd zijn.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Differentiatie					
1. U bent of wenst op korte termijn één van de grotere spelers in de markt te zijn.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. De markt is op te delen in duidelijk van elkaar te onderscheiden segmenten.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Uw bedrijf is sterk in innovatie.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. U bezit een sterk marketingapparaat met voldoende capaciteiten om verschillende proposities aan verschillende doelgroepen in de markt te kunnen promoten.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Er bestaan goede relaties met meerdere distributiekkanalen, zodat elk segment op een unieke wijze bediend kan worden.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Het aanbod (product of service) leent zich voor variatie.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Focus					
1. Het product of uw medewerkers onderscheiden zich duidelijk van andere aanbieders in de markt (dit kan ook op prijs zijn).	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. De markt is op te delen in duidelijk van elkaar te onderscheiden segmenten.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Kopers vragen om maatwerk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. De onderneming heeft een vergrote affiniteit met een deel van de markt, waardoor de onderneming dat deel van de markt beter aanvoelt.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. De markt is redelijk ontwikkeld (volwassen).	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Het bedienen van slechts één segment van de markt biedt voldoende potentie voor wat betreft winst, omzet en groei doelstellingen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

8.9. Vijfkrachtenmodel Porter incl. vragenlijst voor Saab in 1984



Marketing en Strategie Modellen

Model	Porter's vijfkrachtenmodel
Beschrijving	Michael Porter helpt u de situatie in de bedrijfstak waarin u actief bent te inventariseren. Het is niet genoeg uw directe concurrenten in de gaten te houden. Een blik naar andere partijen in uw directe omgeving kan dan niet ontbreken. Met behulp van deze worksheet analyseert u de 5 krachten die de marktomgeving van uw organisatie beïnvloeden. In de figuur komen 5 scores naar voren voor de respectievelijke krachten. Deze scores zitten tussen 1 en 5, waarbij een 1 staat voor een zwakke kracht en een 5 voor een sterke kracht. U moet een 5 lezen als negatief voor uw organisatie.

Toetreders

- Is er sprake van schaalvoordelen binnen uw markt? in lichte mate ▾
- Is er een omvangrijk kapitaal vereist om toe te treden tot uw markt? zeker ▾
- Is er een gereede kans op tegenacties van bestaande bedrijven bij toetreders op uw markt? zeker ▾
- Kunnen toetreders gebruik maken van bestaande distributiekanaalen? in lichte mate ▾
- Hebben toetreders toegang tot bestaande of nieuwe technologieën? in lichte mate ▾
- Zijn klanten loyaal aan een merk? zeker ▾
- Kunnen toetreders over (overheids)subsidies beschikken? geheel niet ▾
- Bestaan er hoge drempels om van leverancier te wisselen? neutraal ▾

Afnemers

- Is er sprake van één of enkele grote afnemers(groepen)? geheel niet ▾
- Zijn de producten of diensten homogeen van aard (weinig gedifferentieerd)? in lichte mate ▾
- Worden de afnemers van uw markt geconfronteerd met lage marges? niet echt ▾
- Speelt kwaliteit een grote rol in de koopbeslissingen van afnemers van uw markt? zeker ▾
- Hebben de afnemers van uw markt toegang tot informatie over hun leveranciers en hun aanbod? zeker ▾
- Bestaan er hoge drempels om van leverancier te wisselen? geheel niet ▾

Leveranciers

- Wordt de bedrijfstak gedomineerd door een enkele leverancier (of door een geconcentreerde groep van leveranciers)? in lichte mate ▾
- Is het merk van de leveranciers 'gewild' binnen uw markt? niet echt ▾
- Bestaan er hoge drempels om van toeleverancier te wisselen? niet echt ▾
- Leveren leveranciers een belangrijke bijdrage aan de kwaliteit/bewerking van producten binnen uw markt? niet echt ▾
- Worden de leveranciers van uw markt geconfronteerd met lage marges? neutraal ▾
- Treedt de overheid op als leverancier? geheel niet ▾

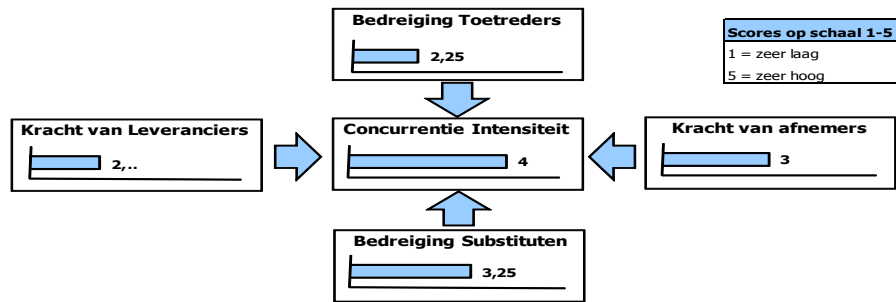
Substituten

- Is de functionaliteit van de substituten beter/uitgebreider dan de bestaande producten/diensten? geheel niet ▾
- Overtreft de prijs-prestatie verhouding van de substituten die van bestaande producten? niet echt ▾
- Is het voor de afnemers gemakkelijk om over te stappen op substituten? zeker ▾
- Zijn substituten winstgevend en stellen leveranciers zich agressief op? niet echt ▾

Concurrentie intensiteit

- Is er sprake van een niet of nauwelijks groeiende marktsituatie? niet echt ▾
- Zijn de producten/diensten op uw markt homogeen van aard (ongedifferentieerd)? in lichte mate ▾
- Zijn er veel bedrijven met dezelfde grootte en gelijke concurrentiepositie? niet echt ▾
- Zijn uittredingsbarrières hoog? (moeilijk om activiteiten te staken)? in lichte mate ▾
- Ontbreken er strategische relaties (samenwerkingsverbanden) tussen concurrenten? in lichte mate ▾

8.10. Vijfkrachtenmodel Porter incl. vragenlijst voor Saab onder GM



Marketing en Strategie Modellen

Model	Porter's vijfkrachtenmodel
Beschrijving	Michael Porter helpt u de situatie in de bedrijfstak waarin u actief bent te inventariseren. Het is niet genoeg uw directe concurrenten in de gaten te houden. Een blik naar andere partijen in uw directe omgeving kan dan niet ontbreken. Met behulp van deze worksheet analyseert u de 5 krachten die de marktomgeving van uw organisatie beïnvloeden. In de figuur komen 5 scores naar voren voor de respectievelijke krachten. Deze scores zitten tussen 1 en 5, waarbij een 1 staat voor een zwakke kracht en een 5 voor een sterke kracht. U moet een 5 lezen als negatief voor uw organisatie.

Toetreders

Is er sprake van schaalvoordelen binnen uw markt?	zeker
Is er een omvangrijk kapitaal vereist om toe te treden tot uw markt?	zeker
Is er een gereede kans op tegenacties van bestaande bedrijven bij toetreders op uw markt?	zeker
Kunnen toetreders gebruik maken van bestaande distributiekkanalen?	in lichte mate
Hebben toetreders toegang tot bestaande of nieuwe technologieën?	in lichte mate
Zijn klanten loyaal aan een merk?	in lichte mate
Kunnen toetreders over (overheids)subsidies beschikken?	geheel niet
Bestaan er hoge drempels om van leverancier te wisselen?	niet echt

Afnemers

Is er sprake van één of enkele grote afnemers(groepen)?	geheel niet
Zijn de producten of diensten homogeen van aard (weinig gedifferentieerd)?	in lichte mate
Worden de afnemers van uw markt geconfronteerd met lage marges?	niet echt
Speelt kwaliteit een grote rol in de koopbeslissingen van afnemers van uw markt?	zeker
Hebben de afnemers van uw markt toegang tot informatie over hun leveranciers en hun aanbod?	zeker
Bestaan er hoge drempels om van leverancier te wisselen?	geheel niet

Leveranciers

Wordt de bedrijfstak gedomineerd door een enkele leverancier (of door een geconcentreerde groep van leveranciers)?	in lichte mate
Is het merk van de leveranciers 'gewild' binnen uw markt?	niet echt
Bestaan er hoge drempels om van toeleverancier te wisselen?	niet echt
Leveren leveranciers een belangrijke bijdrage aan de kwaliteit/bewerking van producten binnen uw markt?	niet echt
Worden de leveranciers van uw markt geconfronteerd met lage marges?	neutraal
Treedt de overheid op als leverancier?	geheel niet

Substituten

Is de functionaliteit van de substituten beter/uitgebreider dan de bestaande producten/diensten?	neutraal
Overtreft de prijs-prestatie verhouding van de substituten die van bestaande producten?	neutraal
Is het voor de afnemers gemakkelijk om over te stappen op substituten?	zeker
Zijn substituten winstgevend en stellen leveranciers zich agressief op?	niet echt

Concurrentie intensiteit

Is er sprake van een niet of nauwelijks groeiende marktsituatie?	zeker
Zijn de producten/diensten op uw markt homogeen van aard (ongedifferentieerd)?	in lichte mate
Zijn er veel bedrijven met dezelfde grootte en gelijke concurrentiepositie?	neutraal
Zijn uitredingsbarrières hoog? (moeilijk om activiteiten te staken)?	in lichte mate
Ontbreken er strategische relaties (samenwerkingsverbanden) tussen concurrenten?	in lichte mate