

Organisatiebeleid uitvoeren en formuleren 1

niveau 4



Serienummer:

Licentie:

Voor het activeren van de licentie kijk op pagina 6 van dit boek.

Te activeren tot:

Colofon

Uitgeverij: Edu'Actief b.v.
0522-235235
info@edu-actief.nl
www.edu-actief.nl

Auteurs: R. van Midde en A. van Santen

Inhoudelijke redactie: F. de Esch

Titel: Organisatiebeleid uitvoeren en formuleren 1 niveau 4

ISBN: 978 90 3723 176 2

Bronvermelding: Shutterstock/Luca santilli

© Edu'Actief b.v. 2018

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in compilatiewerken op grond van artikel 16 Auteurswet kan men zich wenden tot de Stichting PRO (www.stichting-pro.nl).

De uitgever heeft ernaar gestreefd de auteursrechten te regelen volgens de wettelijke bepalingen. Degenen die desondanks menen zekere rechten te kunnen doen gelden, kunnen zich alsnog tot de uitgever wenden.

Door het gebruik van deze uitgave verklaart u kennis te hebben genomen van en akkoord te gaan met de specifieke productvoorwaarden en algemene voorwaarden van Edu'Actief, te vinden op www.edu-actief.nl.

Inhoud

Voorwoord	6
Thema Commercieel beleid	7
1. Marketing	9
1.1 Marketing als begrip	9
1.2 Marketing en concept	12
1.3 Soorten marketing	13
1.4 Marketingomgeving	14
1.5 Marketingbeleid	22
1.6 SWOT-analyse	23
1.7 Confrontatiematrix	25
1.8 Strategisch beleid	27
1.9 Operationaliseren	32
1.10 Uitvoeren, controleren en evalueren	34
1.11 Retailmix en retailinstrument	35
1.12 Marktsegmentatie	37
1.13 Winkelformule	41
1.14 Levenscyclus winkelformules	44
1.15 Begrippen	47
2. Ondernemingsplan	53
2.1 Verdienmodellen	54
2.2 Businessmodel	56
2.3 Starter en ondernemingsplan	59
2.4 Onderdelen ondernemingsplan	61
2.5 Beoordelen ondernemingsplan	62
2.6 Begrippen	64
3. De consument	67
3.1 Waarneembaar consumentengedrag	67
3.2 Waarneembaar koopgedrag	68
3.3 Invloedsfactoren koopgedrag	71
3.4 Trends in consumentengedrag	76
3.5 Begrippen	83
4. Onlinemarketingbeleid	87
4.1 Online kopen	88
4.2 Online verkopen	90
4.3 Online communiceren	93
4.4 Sociale media	95
4.5 Sociaal netwerk	97
4.6 Sociaalnetwerksites	98
4.7 Webvertising	102
4.8 Onlinemarketingtools	103
4.9 Begrippen	106

	Thema Commercieel samenwerken	111
5.	Commercieel samenwerken	113
5.1	Commerciële samenwerking	113
5.2	Informeel en formeel samenwerken	115
5.3	Samenwerking en bedrijfskolom	116
5.4	Formulesamenwerking	119
5.5	In- en verkoopvereniging	120
5.6	Vrijwillig filiaalbedrijf	122
5.7	Franchising	123
5.8	Formulesamenwerking en wetgeving	131
5.9	Andere vormen van commerciële samenwerking	132
5.10	Plaatsgebonden samenwerking	136
5.11	Begrippen	138
	Thema Marktonderzoek	143
6.	Marktonderzoek: een verkenning	145
6.1	Marktonderzoek en informatie	145
6.2	Fasen marktonderzoeksproces	148
6.3	Indelingen marktonderzoek	150
6.4	Begrippen	156
7.	Deskresearch	159
7.1	Interne gegevensbronnen deskresearch	160
7.2	Externe gegevensbronnen deskresearch	162
7.3	Voor- en nadelen secundaire informatie	168
7.4	Begrippen	169
8.	Fieldresearch	171
8.1	Observatie	172
8.2	Communicatie	173
8.3	Manier van enquêteren	175
8.4	Vragenlijst	179
8.5	Zelf doen of uitbesteden	185
8.6	Begrippen	187
9.	De steekproef	191
9.1	Statistiek	191
9.2	Populatie	192
9.3	Steekproefonderzoek	194
9.4	Voorwaarden steekproef	195
9.5	Soorten steekproeven	197
9.6	Fouten bij steekproeftrekking	199
9.7	Begrippen	202

Thema Inkopen	205
10. Inkoop	207
10.1 Inkoopmarkt	208
10.2 Inkoop en inkoopbeleid	209
10.3 Inkoopdoelstellingen	212
10.4 Vraagvoorspelling	215
10.5 Inkoopproces	216
10.6 Begrippen	220
11. Onderhandelen	223
11.1 Onderhandelingsproces	223
11.2 Onderhandelen over prijs- en leveringsvoorwaarden	224
11.3 Onderhandelingsgesprek	227
11.4 Inkoopprijs	229
11.5 Begrippen	232
12. Inkoopkanalen	233
12.1 Soorten inkoopkanalen	233
12.2 Retailer en inkoopkanaal	235
12.3 Distributie en inkoopkanaal	235
12.4 Kanaalkeuze	237
12.5 Machtsconcentraties	238
12.6 Oriëntatie op de inkoopmarkt	240
12.7 Begrippen	244
13. Leveranciers	247
13.1 Leveranciersbeoordeling	247
13.2 Aantal leveranciers	251
13.3 Begrippen	253
Index	254

Voorwoord

Voor je ligt een boek dat hoort bij de methode Klantgericht.info voor de retailopleidingen Manager retail en Ondernemer retail. Het boek bevat vier thema's:

- Commercieel beleid
- Commercieel samenwerken
- Marktonderzoek
- Inkopen.

Het thema 'Inkopen' is alleen bestemd voor de opleiding Ondernemer retail.

Op de website www.klantgericht.info vind je een verdiepingsopdracht over het innoveren van een onderneming.

De theorie is de basis voor het uitvoeren van de beheerstaak van de retailopleidingen niveau 4. Voor de opleiding Manager retail gaat het om de werkprocessen 'Vertaalt ondernemingsbeleid naar de eigen situatie' en 'Voert een activiteitenplan uit en doet verbetervoorstellen voor beleid' van de kerntaak 4 'Voert beleid van de organisatie uit'.

Voor de opleiding Ondernemer retail gaat het om de werkprocessen:

- 'Maakt een ondernemingsplan' en 'Bepaalt het (toekomst)beeld van de onderneming' van de kerntaak 1 'Start een retailonderneming'
- 'Koopt in voor de onderneming' van de kerntaak 2 'Richt de retailonderneming in'
- 'Houdt trends en ontwikkelingen bij en innoveert de onderneming' van de kerntaak 3 'Geeft strategisch leiding aan de retailonderneming'.

Inloggen

Voor in dit boek vind je de licentie voor de methodesite van Klantgericht.info: www.klantgericht.info. Op deze methodesite vind je de bronnen (bijvoorbeeld opdrachten, filmpjes en weblinks) die je nodig hebt.

Als je voor het eerst wilt inloggen op de methodesite, moet je eerst de licentie activeren. Deze licentie vind je voor in het boek. De licentie is twaalf maanden geldig vanaf het moment waarop je deze hebt geactiveerd.

Hoe moet je de licentie activeren?

- Open je browser en ga naar www.edu-actief.nl/licentie.
- Hier vind je een filmpje over hoe je je licentie kunt activeren. Bekijk dit filmpje.
- Volg de stappen om je licentie te activeren.
- Met behulp van je gebruikersnaam en wachtwoord kun je vervolgens inloggen op de methodesite www.klantgericht.info.

Veel succes!



Thema Commercieel beleid

Over dit thema

De kern van je commercieel beleid is het inspelen op de wensen en behoeften van je klanten. Daar stem je je winkelformule op af. Daar richt je je retailmix op in. Je leert in dit thema hoe je je marketingbeleid als onderdeel van jouw ondernemingsplan vormgeeft, hoe je het koopgedrag van de consument kunt beïnvloeden en hoe jouw onlineomgeving daarbij een rol speelt.

Leerdoelen

Als je het thema 'Commercieel beleid' doorneemt, bereik je de volgende leerdoelen:

- Je toont vakkennis over de verschillende soorten marketing.
- Je toont vakkennis over het te voeren marketingbeleid.
- Je kunt een SWOT-analyse maken.
- Je toont brede vakkennis van marktsegmentatie.
- Je toont brede vakkennis van winkelformules.
- Je kunt een marketingplan opstellen.
- Je toont kennis van consumentengedrag voor zover dit van belang is voor het te voeren marketingbeleid.
- Je toont brede kennis om e-commerce, e-tailmodellen en cross-channel voor commerciële doeleinden in te zetten.

Klantgericht.info

Voordat je start met dit thema ga je kijken wat je al van het commercieel beleid in een retailorganisatie weet. Ga naar Klantgericht.info en voer de opdrachten uit van de onderdelen:

- oriëntatie
- nulmeting
- plannen.

Hoofdstuk 1

Marketing

Inleiding

Jij gaat werken in de retail. Daarin draait het om de verkoop van artikelen aan de consument. Jij speelt daarbij een belangrijke rol. Het is jouw taak de consument te interesseren voor de artikelen die je verkoopt. Je gaat daarbij uit van de wensen en behoeften van de consument. Hoe je dat doet, is marketing.



Wat wil de consument? Kun je met jouw aanbod in zijn behoefte voorzien?

1.1 Marketing als begrip

Bij **marketing** draait het om inspelen op de behoeften en wensen van de consument. Marketing werd noodzakelijk net na de Tweede Wereldoorlog. Rond 1950 werd het aanbod van goederen steeds groter. Bovendien ging de consument steeds meer verdienen. De welvaart steeg. Mensen konden gaan kiezen waaraan ze hun geld wilden uitgeven. Voor de aanbieders van artikelen betekende dit dat ze steeds meer rekening moesten houden met wat consumenten precies wilden.

Behoeften

Iedereen heeft behoeften. Een **behoefte** is iets wat de consument nodig heeft of graag wil hebben. Hij ervaart de behoefte als een 'gemis'. Een consument heeft bijvoorbeeld trek in wat lekkers of wil een nieuwe smartphone hebben. Goederen zijn er om die behoeften te bevredigen. De consument kan ze vinden in winkels, marktkramen of webshops. Als retailer probeer jij consumenten

over te halen om hun behoeften bij jou te bevredigen. Dat doen consumenten door een artikel te kopen. Je hebt het dan over consumentenbehoeften. Het ligt een beetje voor de hand, maar een **consumentenbehoefte** is een al dan niet bewust ervaren gemis van de potentiële groep consumenten die de retailer met zijn assortiment wil bevredigen. Is een consument zich bewust van zijn behoefte, dan spreek je van een **manifeste behoefte**. Is de consument zich (nog) niet bewust van zijn behoefte, dan spreek je van een **latente behoefte**.

De vraag

Doordat de consument zijn behoeften wil bevredigen, ontstaat er vraag naar bepaalde artikelen of diensten. Binnen de marketing worden meerdere vraagbegrippen onderscheiden, waaronder:

- **generieke vraag**
De generieke vraag is de vraag naar artikelen of diensten om een bepaalde behoefte te bevredigen. Bijvoorbeeld door de behoefte dorst ontstaat de vraag naar dorstlessers/drank.
- **primaire vraag**
De primaire vraag (totale vraag, finale vraag) is de vraag naar een bepaalde artikelsoort. Bijvoorbeeld de vraag naar frisdrank.
- **secundaire vraag**
De secundaire vraag is de vraag naar een bepaald merk. Bijvoorbeeld de vraag naar Pepsi Cola.
- **finale vraag**
De finale vraag (totale vraag, primaire vraag) is de vraag naar een bepaalde artikelsoort.
- **afgeleide vraag**
De afgeleide vraag is de vraag van organisaties (fabrikanten, groothandelaren, retailers) die ontstaat door de finale vraag van consumenten.
- **potentiële vraag**
De potentiële vraag is de mogelijke (extra) vraag (niet manifest).
De maximale vraag minus de actuele vraag.
- **initiële vraag**
De initiële vraag is de vraag naar een bepaald artikel door consumenten (niet-gebruikers en niet-bezitters) die het artikel nog nooit gekocht hebben.
- **additionele vraag**
De additionele vraag is de vraag naar een duurzaam artikel door consumenten die het artikel al bezitten. Het extra exemplaar vervangt het in het bezit zijnde exemplaar niet.
- **vervangingsvraag**
De vervangingsvraag is de vraag van huidige gebruikers van een bepaald duurzaam artikel naar een vervangend artikel, omdat het oude exemplaar buiten gebruik (is) wordt gesteld.
- **actuele vraag**
De actuele vraag is de vraag die op enig moment effectief is; de werkelijke vraag van dit moment.
De actuele vraag is het totaal van de initiële vraag, de vervangingsvraag en de additionele vraag.
- **maximale vraag**
De maximale vraag ofwel het marktpotentieel is het totaal van de actuele vraag en de potentiële vraag.

Markt

In de marketing is een **markt** een groep mensen met bepaalde behoeften en wensen. De aanbieder (bijvoorbeeld een retailer) probeert die te bevredigen door goederen en diensten aan te bieden. Je richt je daarbij vooral op de consumentenmarkt, maar ook de zakelijke markt biedt soms kansen. Retailers zijn voortdurend op zoek naar kansen. Kansen in de markt die zorgen voor meer omzet, nieuwe consumenten en groei van de onderneming.

Plus ziet online kansen in zakelijke markt

Supermarktketen Plus investeert in e-commerce, ook al neemt het niet zo'n hoge vlucht in ons land. 'Ik zie kansen in het online leveren aan de zakelijke markt: kantoren en kinderdagverblijven', zegt directievoorzitter Jan Brouwer tegenover Elsevier. Nederlandse consumenten kiezen minder snel voor

het doen van online boodschappen dan in het buitenland, stelt Brouwer. Ze hebben namelijk meestal een supermarkt om de hoek die van 's ochtends vroeg tot 's avonds laat open is. Dat zorgt er volgens hem voor dat e-commerce voor Nederlandse supermarkten nog altijd een verliesgevend onderdeel is.

Bron: www.retailnews.nl, oktober 2015.

Doelgroep

Als je marktgericht bent, ben je voortdurend bezig met de wensen en behoeften van de consument. Als je om je heen kijkt, zie je veel soorten consumenten. Mannen en vrouwen, jong en oud, rijk en arm, modern en ouderwets. De groep consumenten waarop jij je als retailer richt, noem je een doelgroep. Een **doelgroep** is een nauwkeurig omschreven groep (mogelijke) klanten, ofwel een groep consumenten met ongeveer gelijke kenmerken en gelijksoortige behoeften. Het gaat hier om demografische kenmerken, sociaal-economische kenmerken, geografische kenmerken, psychografische kenmerken en/of gedragskenmerken.

Voorbeeld

Behoefte	Kleding				
Markt	Kleuters	Kinderen	Jongeren	Volwassenen	Ouderen
Doelgroep			XXXXXXX		

Een retailer verkoopt kleding en richt zich daarbij op jongeren. Dat is zijn doelgroep. De markt is veel groter. Kleuters en kinderen kunnen in kleine maten. Volwassenen en ouderen willen misschien ook wel jeugdige kleding

Voorbeeld

Als je werkt in een fietsenspeciaalzaak met de betere racefietsen en mountainbikes, bestaat je doelgroep uit consumenten die fietsen als hobby hebben of als sport beoefenen. Die consumenten hebben daar ook nog eens flink wat geld voor over. Dat betekent niet dat zij rijk of jong moeten zijn. Nee, het zijn mensen van alle leeftijden die geld willen uitgeven voor een mooie, goede fiets.

Op basis van de rol die iemand speelt in het koopbeslissingsproces maak je onderscheid tussen:

- initiator: begint als eerste over het artikel
- beïnvloeder: mag erover meepraten
- beslisser: beslist over de aankoop
- gebruiker: gebruikt het artikel
- betaler: betaalt het artikel.

Voorbeeld

Bij speelgoed is het kind vaak de initiator en gebruiker. Daarom richten speelgoedfabrikanten en speelgoedwinkels hun marketing op kinderen. Maar de beslisser en betaler (de ouders of grootouders) mag je ook niet vergeten in de marketing. Je moet hen ervan overtuigen dat de aankoop verantwoord is.

1.2 Marketing en concept

Marketing kun je zien als een visie, een manier van denken over hoe je de markt benadert. Dat kun je op verschillende manieren doen. In plaats van 'een manier van denken' spreek je ook wel van 'een concept'. Er zijn vijf concepten die je kunt gebruiken om de markt te benaderen:

- het productieconcept
- het productconcept
- het verkoopconcept
- het marketingconcept
- het maatschappelijk marketingconcept.

Productieconcept

Als een product goedkoop en verkrijgbaar is, verkoopt het wel. Dat is de gedachte achter het **productieconcept**. De T-Ford (gebouwd tussen 1908 en 1927) is hét voorbeeld van deze denkwijze. Ford introduceerde massaproductie in de auto-industrie. Hierdoor werd het model betaalbaar, wat tot zeer succesvolle verkoopcijfers leidde. Efficiëntie en vergroting van de productiecapaciteit en distributiecapaciteit zijn de instrumenten om het productieconcept succesvol te kunnen toepassen. Om de massaproductie efficiënt te kunnen houden zou Henry Ford over deze auto hebben gezegd: 'Je kunt hem bij ons in alle kleuren kopen, als het maar zwart is.'

Productconcept

Het is niet het productieproces maar de kwaliteit van het product zelf die in deze filosofie belangrijk is. Volgens het **productconcept** herkent de consument kwaliteitsverschillen en laat hij zich in zijn aankoopgedrag door de kwaliteit van het product leiden. Je gaat dus uit van het idee dat een goed product zichzelf verkoopt.

HEMA

Een leuk en makkelijk leven hoeft helemaal niet duur te zijn, vindt HEMA. Loop de winkels binnen en je ziet het meteen: nergens anders vind je die opvallende combinatie van alleen de beste artikelen voor het dagelijkse leven, met een eigen, bijzondere vormgeving, voor verrassend lage prijzen. Nergens anders kom je die eigenzinnige winkelinrichting tegen. En de medewerkers staan altijd voor je klaar: trots, betrokken, met hart voor hún HEMA. Dat maakt HEMA uniek. Echt HEMA!

Bron: www.hema.nl.

Verkoopconcept

Niet alle goede producten verkopen zichzelf. Zeker als een retailer met concurrentie te maken krijgt, zal hij moeite moeten doen om zijn artikelen te verkopen. In deze denkwijze staat niet het product of de productie centraal, maar de verkoop. Je spreekt van het **verkoopconcept**. Sommige organisaties zetten volledig in op hard selling. Denk aan telefonische verkoop, straatverkoop of Amerikaanse presidentskandidaten in verkiezingstijd.

Marketingconcept

Het **marketingconcept** stelt de wensen van de consument centraal in plaats van het productieproces, de kwaliteit van het product of de verkoopinspanning. Tevreden consumenten staan hierbij centraal. Bij een retailer die het marketingconcept gebruikt, denkt én werkt iedereen consumentgericht.

Dag van de Consument

In België kennen ze al bijna dertig jaar de 'Dag van de Consument'. Tijdens deze dag krijgen consumenten in winkels attenties. Retailers bedanken zo hun consumenten. In Nederland kennen we dit nog niet. Past wel in het marketingconcept!

Maatschappelijk marketingconcept

Het **maatschappelijk marketingconcept** is een aanvulling op het marketingconcept. Bedrijven die de markt benaderen volgens het maatschappelijk marketingconcept, houden niet alleen rekening met de behoeften en wensen van hun afnemers, maar ook met de gevolgen van productie- en verkoopactiviteiten op de langere termijn. Denk bijvoorbeeld aan milieuvriendelijkheid, diervriendelijkheid, mensenrechten en veilige en gezonde arbeidsomstandigheden. In plaats van de term 'maatschappelijk marketingconcept' kom je ook wel de term 'societal marketing' tegen.

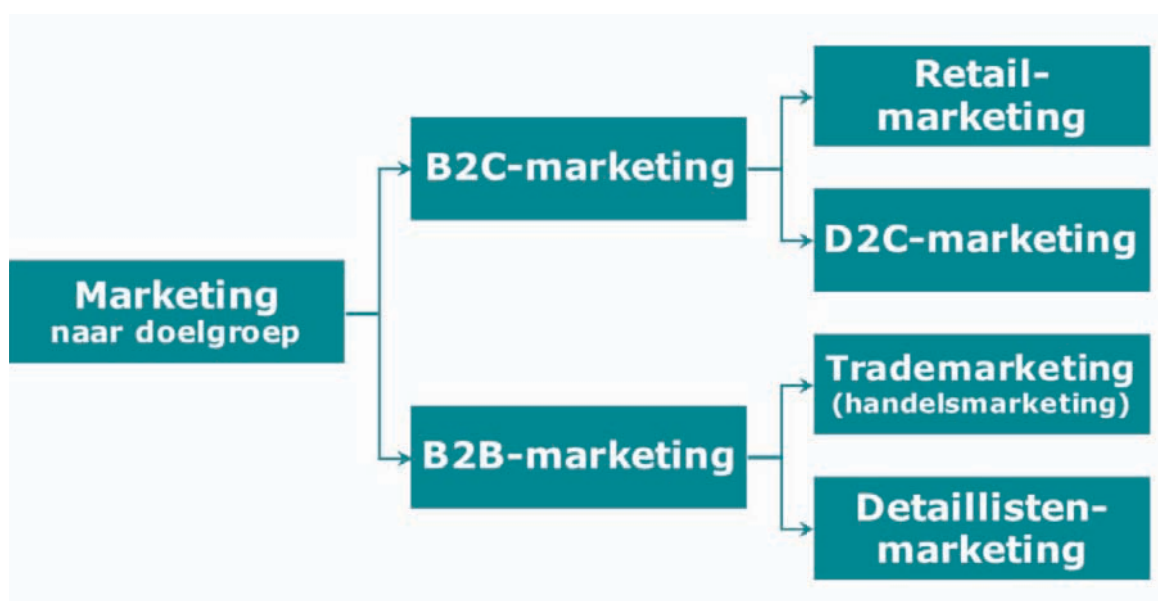
Marketing en maatschappij

Behalve door de aandacht voor maatschappelijke problemen heeft marketing op andere manieren invloed op de samenleving. Zo stimuleert het marktgericht denken van de schakels in de bedrijfskolom de bestedingen. Dit betekent dat consumenten meer geld uitgeven voor de aanschaf van goederen en diensten. Een toename van de bestedingen heeft een gunstige invloed op de productie. Meer vraag naar artikelen is gunstig voor de investeringen (er komt meer geld beschikbaar om de productiecapaciteit uit te breiden). Een toename van de investeringen heeft een gunstige invloed op de werkgelegenheid en op de keuzemogelijkheden voor de consument. Doordat meer artikelen op de markt aangeboden worden, zal de concurrentie op die markt toenemen. Concurrentie leidt uiteindelijk tot lagere prijzen. Deze hebben een gunstige invloed op de bestedingen, waardoor de kringloop opnieuw kan beginnen.

1.3 Soorten marketing

Uitgaande van de doelgroep maak je onderscheid tussen B2C-marketing en B2B-marketing. Deze twee soorten marketing kun je weer verder onderverdelen. Zie figuur 1.

Figuur 1: Soorten marketing naar doelgroep.



B2C-marketing

Bij **B2C-marketing (business-to-consumermarketing)** ofwel **consumentenmarketing** gaat het om organisaties die rechtstreeks hun commercieel beleid richten op doelgroepen in de consumentenmarkt. Die organisaties kunnen dus retailers zijn, maar er zijn ook andere partijen. In dat laatste geval spreek je van **D2C-marketing (direct-to-consumermarketing)** ofwel **direct marketing**.

Voorbeelden

- boeren die producten ter plaatse of op markten verkopen
- ondernemers (niet zijnde een retailer) die hun eigen producten maken en deze rechtstreeks verkopen aan de consument
- producenten die rechtstreeks verbinding met consumenten maken via hun websites of ondersteunende marketingsystemen zoals eBay of Etsy.

Retailmarketing

De marketingactiviteiten van een retailer noem je **detailhandelsmarketing** of **retailmarketing**. Retailmarketing is een vorm van B2C-marketing. De retailer richt zich immers op de consument. Inspelen op de wensen en behoeften van de markt leidt tot acties. Als je als retailer de wensen en behoeften van jouw klanten vooropstelt, doe je aan retailmarketing. Je bent dan constant bezig jouw winkelformule aan te passen aan wat jouw doelgroep wil. Je denkt vanuit de consument. Bij elke verandering of aanpassing van jouw winkelformule stel je jezelf steeds de volgende vragen:

- Wat willen mijn klanten?
- Hoe kan ik mijn klanten het best van dienst zijn?

Bij alle beslissingen moet je als retailer een goed beeld hebben van jouw doelgroep; je moet je klanten kennen. Omdat mensen veranderen, zullen ook de consumenten veranderen. Wat een consument vorig jaar mooi vond, vindt hij dit jaar misschien afschuwelijk. De retailer, maar ook de medewerkers moeten altijd bezig zijn met de consumenten in de gaten houden (volgen). Veranderen de consumenten, dan moet de winkelformule mee veranderen. Als retailer stem je je commerciële beleid af op jouw doelgroep.

C2C

Als een consument zelf producten maakt en deze rechtstreeks verkoopt aan een andere consument, spreek je van **C2C (consumer to consumer)**. Dit soort consumenten maakt vaak rechtstreeks verbinding met consumenten via sociale media of ondersteunende marketingsystemen zoals eBay, Marktplaats of Etsy.

B2B-marketing

Er zijn ook veel organisaties die aan andere organisaties verkopen, op de zakelijke markt. Als organisaties hierbij uitgaan van het marketingconcept, spreek je van **B2B-marketing (business-to-businessmarketing)**. Een speciale vorm van B2B-marketing is **trademarketing** (ook wel: **handelsmarketing**): marketingactiviteiten van een producent die zijn gericht op (potentiële) distributeurs van zijn producten. De retailer is een voorbeeld van een dergelijke distributeur. Richt de producent zich specifiek op de retailer, dan spreek je van **detailistenmarketing**.

1.4 Marketingomgeving

Om de markt zo goed mogelijk in kaart te brengen moet je als retailer een heleboel zaken kunnen analyseren. Een van de eerste stappen die jou kan helpen bij het filteren van informatie is het in kaart brengen van de omgeving van je onderneming. Dit is de **marketingomgeving**. Die omgeving speelt een beleidsbepalende rol. De beleidsbepalende factoren vind je in de micro-, meso- en macro-omgeving (zie tabel 1). Daarbij maak je onderscheid tussen de interne factoren (de

micro-omgeving) en de externe factoren (de meso- en macro-omgeving) (zie figuur 2). Je kijkt dan in hoeverre je de factoren kunt beheersen, met andere woorden: kun je de factoren naar jouw hand zetten? Als laatste kun je kijken in hoeverre je de factoren kunt beïnvloeden.

Tabel 1: Omgeving en beleidsbepalende factoren.

Omgeving	Intern/extern	Beheersbaar	Beïnvloedbaar
Micro	Intern	Ja	Ja
Meso	Extern	Nee	Redelijk tot niet
Macro	Extern	Nee	Niet

Voorbeeld

Niet-beïnvloedbare beleidsbepalende factoren zijn omstandigheden waarmee je als retailer terdege rekening moet houden, maar die je zelf niet kunt veranderen. Ze spelen zich vooral af in de macro-omgeving. Denk aan nieuwe wetten. Je moet deze factoren voor lief nemen en hierop zo goed mogelijk met jouw commercieel beleid inspelen.

Beïnvloedbare beleidsbepalende factoren zijn omstandigheden die je als retailer kunt beïnvloeden en die je dus in jouw commercieel beleid naar eigen inzicht en goeddunken kunt aanpassen. Dit speelt zich af binnen de micro-omgeving.

Figuur 2: De marketingomgeving.



Micro-omgeving

Tijdens de analyse van de interne omgeving kijk je van binnen naar buiten. Hoe heb ik de winkelformule ingericht en is dat zoals de buitenwereld dat wil? Zo kun je zien wat de sterktes en zwaktes van jouw winkel zijn. De sterktes gebruik je om je klanten een aantrekkelijk aanbod te bieden. De zwaktes pak je aan, anders loop je de kans dat concurrenten je hierop aanvallen.

Organisatiestructuur

Om de micro-omgevingsfactoren in kaart te brengen kijk je naar de onderneming zelf. Je spreekt daarom ook wel van de interne factoren of beheersbare factoren. Beheersbaar betekent dat je de factoren op termijn kunt veranderen. Om die factoren in kaart te brengen begin je met het inzichtelijk maken van de organisatiestructuur. Dat doe je meestal door een organigram te tekenen. Daarin geef je aan hoe de te verrichten werkzaamheden ingedeeld zijn en hoe die zich tot elkaar verhouden.

Organisatiecultuur

De organisatiestructuur kan nog zo mooi zijn, maar het zijn de medewerkers die bepalen of deze functioneert of niet. Die delen, als het goed is, een bepaalde **organisationscultuur**. Die cultuur kun je zien als de gemeenschappelijke verzameling van normen, waarden en gedragsuitingen binnen een organisatie. De cultuur van een retailonderneming weerspiegelt de ideeën van de medewerkers over de organisatie, de door hen te verrichten werkzaamheden en hun functioneren. De organisatiecultuur bepaalt daarmee in feite hoe jouw onderneming functioneert en dus hoe de consument de onderneming ziet.

Retailinstrumenten

Bekijk je de micro-omgeving, dan moet je zeker de inzet van je retailinstrumenten bekijken en beoordelen. Is de inzet op dit moment in orde of zijn er zaken die je op korte termijn kunt verbeteren? Je begrijpt dat je op lange termijn alle retailinstrumenten kunt aanpassen, maar dit gaat vaak gepaard met veel exploitatiekosten.

Waardeketen van Porter

Je kunt de micro-omgeving onder andere in kaart brengen met de **waardeketen van Porter**. Een waardeketen is een volgorde van primaire activiteiten, die beïnvloed worden door ondersteunende activiteiten. Met de waardeketen van Porter breng je de verschillende aspecten van de micro-omgeving in kaart. Artikelen doorlopen de activiteiten in de keten. Volgens Porter voegt elk onderdeel van die keten waarde toe. Bij elke activiteit voeg je dus waarde toe. Door een analyse kom je erachter welke onderdelen van jouw onderneming waarde toevoegen voor de klant en in welke mate. Je ziet dan vanzelf op welke punten in de waardeketen de sterke en zwakke plekken zitten. Als je dat inzicht hebt, ga je aan de slag met verbeterpunten. Het model gebruik je ook om te bepalen hoe je meer toegevoegde waarde voor jouw klanten kunt bieden dan je concurrenten.

De primaire activiteiten zijn:

- inkomende logistiek
Inkomende logistiek omvat het ontvangen, opslaan en intern verspreiden van de goederen.
- operaties
Operaties zijn alle processen die te maken hebben met het verkoopklaar maken van artikelen.
- uitgaande logistiek
Uitgaande logistiek is fysieke distributie, zoals het leveren van bestellingen.
- marketing en verkoop
Onder marketing en verkoop vallen alle activiteiten, zoals promotie, persoonlijke verkoop en het onderhouden en versterken van klantrelaties.
- service
Service betreft alle activiteiten om de waarde van het artikel te behouden voor de klant. Je kunt denken aan installatie, reparatie en klachtenafhandeling.

De ondersteunende activiteiten zijn:

- **infrastructuur**
Infrastructuur heeft alles te maken met de organisatiestructuur. Hieronder vallen de planning, het financieel beheer, de procedures, de administratie en de kwaliteitsmanagementsystemen.
- **humanresourcesmanagement**
Humanresourcesmanagement houdt zich bezig met het personeel. Denk aan werving, selectie, aanstelling en introductie, maar ook aan opleiding, coaching en beloning.
- **technologische ontwikkeling**
Technologische ontwikkeling gaat om activiteiten die betrekking hebben op de ontwikkeling van nieuwe en bestaande artikelen en diensten.
- **inkoop**
Inkoop gaat niet alleen over de inkoop van artikelen. Ook de inkoop van duurzame bedrijfsmiddelen, de inrichting en diensten van derden speelt een rol.

Meso-omgeving

Bij de micro-omgeving kijk je naar de interne omgeving van jouw onderneming. Ook een blik op de externe omgeving levert veel informatie op. Tijdens de analyse van de externe omgeving komen de kansen en bedreigingen naar voren. De externe omgeving bestaat uit de meso-omgeving en de macro-omgeving (zie figuur 2). De factoren die in de meso-omgeving een rol spelen, vinden hun oorsprong in de bedrijfstak of branche waartoe jouw onderneming behoort. De meso-omgevingsfactoren kun je, in tegenstelling tot de interne factoren, niet beheersen; ze komen van buiten de organisatie. Ook kun je deze factoren bijna niet beïnvloeden. Als retailer heb je bijvoorbeeld veel te maken met de gemeente, maar je kunt de gemeente niet beheersen, en de invloed die je erop hebt is minimaal. De meso-omgeving kun je verdelen in de marktgroepen en de publieksgroepen.

Marktgroepen

Een **marktgroep** is een organisatie waar je van koopt, aan verkoopt of mee concurreert.

Er zijn drie marktgroepen:

- **consumenten**
Consumenten zijn degenen die jouw artikelen kopen. Binnen het retailmarketingconcept draait het om de wensen en behoeften van de consument. Voor jou is het dus belangrijk om goed te weten wie jouw potentiële klanten zijn.
- **leveranciers**
Je moet inkopen om te kunnen verkopen. Inkopen doe je bij leveranciers. Zij doen hun best om hun artikelen aan jou te verkopen. Ze doen veel om jou als klant te krijgen en te behouden. Maar als koper ben je ook afhankelijk van je leveranciers. Leveren ze wel op tijd, zijn hun artikelen in goede staat, is de prijs-kwaliteitverhouding in orde?
- **concurrenten**
Concurrenten zijn andere retailers die hun artikelen aan dezelfde consumenten (jouw potentiële klanten) willen verkopen. En omdat consumenten hun geld maar één keer kunnen besteden, vormen alle concurrenten voor jou een bedreiging. Het is dus belangrijk om de concurrentie goed in te schatten en in de gaten te houden.