

# Marketingstrategie in ontwikkeling

## Casuïstiek

Anton Klop

uitgeverij | C  
coutinho

bussum 2014

Deze casuïstiek hoort bij **Marketingstrategie in ontwikkeling** van Anton Klop.

© 2014 Uitgeverij Coutinho bv

Alle rechten voorbehouden.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 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 op 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 16 h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprerecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprerecht.nl](http://www.reprerecht.nl)).

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16h Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).

Uitgeverij Coutinho

Postbus 333

1400 AH Bussum

[info@coutinho.nl](mailto:info@coutinho.nl)

[www.coutinho.nl](http://www.coutinho.nl)

Noot van de uitgever

Wij hebben alle moeite gedaan om rechthebbenden van copyright te achterhalen. Personen of instanties die aanspraak maken op bepaalde rechten, wordt vriendelijk verzocht contact op te nemen met de uitgever.

ISBN 978 90 469 0420 6

NUR 802

## Casuïstiek met opdrachten

### Leerdoelen

Het doel van de opdrachten bij de casus is het correct toepassen van alle analysemodellen om een duidelijke strategie te ontwikkelen.

Met behulp van de kennis die je hebt opgedaan uit *Marketingstrategie in ontwikkeling* en diverse (online)bronnen kun je alleen, of met medestudenten, een bedrijf schetsen en analyseren.

Het bedrijf en de gegevens in deze casus zijn fictief, en uitsluitend bestemd voor didactische doeleinden.

### De casus

#### **Ambulo Scientia, een BtoB-reisbureau voor groepen studenten**

Vijf jaar geleden werd door twee pas afgestudeerde studenten reisbureau Ambulo Scientia opgericht, een zakelijk budgetreisbureau voor het verzorgen van excursies en studiereizen voor hogescholen en universiteiten. Ze kwamen op dit idee door hun eigen ervaring tijdens hun studietijd, waarbij steeds opnieuw het wiel werd uitgevonden bij het organiseren van studiereizen. De studiereizen werden geregeld door een comité studenten (onder begeleiding van een paar docenten), dat na het afronden van hun studie werd vervangen door een nieuw, onervaren comité. De twee voormalige studenten bedachten een concept waarbij de hele planning en organisatie konden worden uitbesteed aan een ervaren zakelijke partij, die zou zorgen voor stabiliteit en een professionele uitvoering tegen een kleine meerprijs. De eerste jaren had Ambulo Scientia vooral persoonlijk contact binnen de onderwijsinstellingen; sinds afgelopen jaar is het reisbureau ook online actief met een interactieve website. Het aanbod bestaat uit specifieke *points of interest* – zoals taalreizen naar allerlei landen, cultuurreizen, het bezichtigen van architectonisch interessante bouwwerken en musea en het bezoeken van beurzen en congressen – met specifieke wensen voor elke studierichting en afdeling. Het regelt onder meer vervoer, accommodatie, verzekeringen, douanefaciliteiten, betalingen, documentatie, enzovoort. Ambulo Scientia biedt dus een totaalpakket op basis van een gegeven planning, budget en specifieke wensen.

De jonge ondernemers huren voor hun bedrijf een locatie op een universitair kantorencentrum in Nijmegen, met een servicecontract voor het onderhoud en de schoonmaak. Het personeel bestaat inmiddels uit twee reisleiders, een administratief medewerker en een informatiewerker die de reisdoelen en evenementen onderzoekt en documenteert, aangevuld met uitzendkrachten voor het ondersteunen van de reisleiding. De twee eigenaren zorgen zelf voor de commerciële taken, zoals het organiseren van netwerkbijeenkomsten en de acquisitie. De kosten houden ze zo laag mogelijk. Het drukwerk voor brochures en reisdocumentatie besteden ze uit aan een lokale copyshop. Het busvervoer wordt uitbesteed aan een lokaal

touringcarbedrijf, vliegereizen gaan via prijsvechters zoals Ryanair en het vertrek is vanaf luchthaven Weeze in Düsseldorf.

De product-marktcombinaties zagen er in 2013 als volgt uit:

#### **Eendaagse excursies voor hogescholen en universiteiten**

150 excursies per jaar, met een groepsgrootte van gemiddeld 25 personen, en een jaaromzet van circa € 300.000. Dit is een groei van 10 procent ten opzichte van het jaar daarvoor. Ambulo Scientia is daarmee in drie universiteitssteden (Nijmegen, Utrecht en Groningen) de grootste aanbieder, de eerstvolgende aanbieder verkoopt in die steden ongeveer vijftig reizen per jaar aan diezelfde doelgroep.

#### **Meerdaagse buitenlandse reizen voor taalstudies**

25 reizen van gemiddeld vijf dagen per jaar, met een groepsgrootte van gemiddeld twintig personen, en een jaaromzet van circa € 200.000. Dat is een krimp van 20 procent ten opzichte van 2012. Hierin is Ambulo Scientia een relatief kleine speler; grote reisorganisaties hebben vele malen meer omzet.

#### **Meerdaagse buitenlandse reizen voor kunst- en cultuuropleidingen**

Twintig reizen van gemiddeld zes dagen per jaar, met een groepsgrootte van gemiddeld vijftien personen, en een jaaromzet van circa € 150.000. De omzet is ongeveer gelijk aan die van het vorige jaar. Voor hogescholen is Ambulo Scientia weliswaar een evenwaardige speler voor studiereizen ten opzichte van kleine organisaties zoals studentenverenigingen, alumniverenigingen en faculteitsbureaus. Maar in vergelijking met andere specialisten in taal- en culturreizen die zich op de gehele groepsreizenmarkt richten, zoals een marktleider als SRC-cultuurvakanties, heeft Ambulo Scientia nog geen 5 procent van de omzet.

#### **Tweedaags beursbezoek voor studenten technische wetenschappen, autotechniek en logistiek**

Drie bezoeken per jaar, met een groepsgrootte van vijftig personen, en een jaaromzet van circa € 30.000. Ook hier is de omzet gelijk gebleven. Studie- en alumniverenigingen organiseren dergelijke beursbezoeken meestal nog zelf, voor zover bekend minimaal vijftien keer per jaar.

#### **Universitaire congressen**

Circa 250 bezoekers per tweedaags congres, een jaaromzet van circa € 100.000. Hiervoor lijkt de belangstelling toe te nemen. Op deze markt zijn veel evenementenbureaus actief, maar specifiek voor universitair onderwijs zijn er nog maar weinig.

Uit een klanttevredenheidsonderzoek bleek dat de wensen van de hogescholen en universiteiten vooral liggen op gebied van *organisatie, planning van het vervoer en accommodatie*. Klanten willen voor een relatief lage prijs eenvoudige groepsaccommodaties. Voor de reizen overlegt Ambulo Scientia met zijn klanten over de wensen, het bureau reserveert de locaties, maakt een exacte planning van de dagen, maakt desgewenst een voorstel voor bezienswaar-

digheden en plant de reis. Het contact met de klanten verloopt via e-mail, telefoon, maar ook via social media zoals Facebook en Twitter. Door contacten binnen de onderwijsinstellingen heeft Ambulo Scientia ook toegang tot allerlei faculteiten en documentatiecentra, zodat er beschikking is over informatie over de bestemmingen en/of over de thema's voor de evenementen.

Vanaf de oprichting van Ambulo Scientia is de omzet heel snel gestegen, maar sinds twee jaar is de groei eruit. Het afgelopen jaar liep het rendement terug wegens gestegen kosten en achterblijvende omzet. Onderwijsinstellingen bezuinigen momenteel steeds meer op studiereizen en organiseren het weer zelf of besteden minder uit.

## Opdrachten

Stel, je bent een van de eigenaren van Ambulo Scientia en je wilt met je mede-eigenaar de onderneming uitbouwen. Bedenk hoe jullie bedrijf eruitziet en welke ondernemingsdoelen je voor ogen hebt. Je hoeft je daarbij natuurlijk niet te beperken tot het huidige aanbod en de huidige doelgroepen: alle mogelijkheden staan open. Op basis van de basisbeschrijving kun je zelf inschatten wat voor een dergelijke onderneming nodig is en met welke partijen je te maken hebt.

Ontwikkel stap voor stap een marketingstrategie en gebruik de relevante modellen om de strategische keuzes te onderbouwen. Gebruik zo veel mogelijk beschikbare bronnen, zowel schriftelijk lesmateriaal als onlinebronnen en databases via de documentatiecentra op je school of universiteit.

### 1 Voorbereiding op de analyse

- 1.1 Zoek allereerst in tijdschriften en op websites naar informatie over deze bedrijfstak, of put uit je eigen ervaring met het boeken van reizen of deelname aan excursies via je opleiding. Hoe zou je deze bedrijfstak het beste kunnen definiëren, hoeveel geld gaat erin om, wie zijn de belangrijkste spelers, welke reizen en evenementen worden aangeboden, op welke afnemers richten ze zich, wat zijn de prijzen, voorwaarden en mogelijkheden? Gebruik zoekmachines als Google Scholar en het documentatiecentrum van je opleiding. Begin daarbij met het bedenken van zoektermen, zoals 'zakelijke reizen', 'studentenreisbureau' enzovoort. Benoem je bronnen en vermeld het gebruik daarvan in je literatuurlijst.
- 1.2 Verzamel data over je doelgroep, zoals van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen ([www.rijksoverheid.nl/ministeries/ocw](http://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ocw)), met kerncijfers ([www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/jaarverslagen/2013/05/08/ocw-kerncijfers-2008-2012.html](http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/jaarverslagen/2013/05/08/ocw-kerncijfers-2008-2012.html)).

- 1.3 Zoek informatie over zakelijke groepsreizen, evenementen, of belangenverenigingen van reisorganisaties, zoals ANVR of VvKR (voor kleine organisaties, zie: [www.vvkr.nl](http://www.vvkr.nl)). Op internet zijn veel overzichten te vinden, zoals [www.vakantiesites.com](http://www.vakantiesites.com), waaronder aanbieders van groepsreizen en jongerenreizen. En zoek aanbieders van groepsaccommodaties, zoals [www.stayokay.com](http://www.stayokay.com).
- 1.4 Bedenk welke partijen nog meer van belang zijn, zoals vervoerders, cateraars, verzekeraars, financiers, marketingcommunicatiebureaus, grafische bedrijven voor de brochures, internetproviders, enzovoort. Verdiep je in het aanbod en de mogelijkheden.
- 1.5 Voer zo nodig een vooronderzoek uit, bijvoorbeeld door interviews te houden met docenten die studiereizen hebben georganiseerd, door beurzen te bezoeken of door *mystery shopping*.
- 1.6 Verdiep je in de verschillen tussen de zakelijke markt en de consumentenmarkt, zoals wat betreft aansprakelijkheden. SGR (Stichting Garantiefonds Reisgelden) bijvoorbeeld is vooral voor particulieren, zie [www.sgr.nl](http://www.sgr.nl) en [www.anvr.nl](http://www.anvr.nl). Boeking en betalingen gaan op basis van offertes, rekeningen en betaaltermijnen, exclusief btw. Onderhandelingen worden gevoerd met inkooporganisaties en kunnen leiden tot overeenkomsten voor langere termijn. Een eenvoudig verkoopverhaal is niet voldoende om je als aanbieder duurzaam te kunnen blijven onderscheiden.

## 2 Marketingfunctie (zie hoofdstuk 3)

- 2.1 Beschrijf kort het huidige marketingbeleid van Ambulo Scientia op basis van de marketingmix met de 4 P's, uitgebreid met de marketingmix voor diensten.
- 2.2 Wat is momenteel de waardecreatie voor het bedrijf en de klanten? Bedenk daarbij hoe eenvoudig Ambulo Scientia nu te werk gaat, en hoe professioneel Ambulo Scientia zou moeten zijn.
- 2.3 In welke mate is de marketingfunctie van Ambulo Scientia nog klassiek of al waardegericht? Probeer de klassieke marketingmix met de 4 P's te vertalen in termen van de waardemarketing met de 4 C's.
- 2.4 Wat zijn momenteel de belangrijkste unieke selling points van Ambulo Scientia en wat zijn de mogelijke unieke value propositions? Bedenk daarbij dat de huidige opzet van Ambulo Scientia is te vergelijken met de wijze waarop studentenverenigingen, faculteiten, alumniverenigingen of vakgroepen hun reizen organiseren. De ambitie van Ambulo Scientia kan echter wel zijn om te concurreren met marktpartijen die zich veelal op een grotere doelgroep richten.
- 2.5 Hoe is het commerciële beleid nu ingericht? Welke taken en activiteiten worden nu wel (of nog niet) uitgevoerd en hoe zou dat kunnen worden georganiseerd als Ambulo Scientia het bedrijf verder wil laten groeien?

- 2.6 Wie zijn de belangrijkste stakeholders, wat zijn hun belangen en waar liggen de prioriteiten? Houd daarbij rekening met alle partijen die je direct of indirect nodig hebt. Gebruik figuur 3.5 uit het boek als voorbeeld om in te vullen voor dit specifieke bedrijf. Dat zijn bijvoorbeeld de aanspreekpunten in het onderwijs, gemeente en regionale of landelijke overheid en ministeries, Europese wetgevers of subsidieverstrekkers, vervoersmaatschappijen, toeristische dienstverleners, de studenten en hun familie, personeel, adverteerders, uitgevers, enzovoort.

### 3 Strategische analyse (zie hoofdstuk 4)

- 3.1 Voer een probleemanalyse uit op basis van de geconstateerde symptomen en mogelijke oorzaken. Stel 'waaromvragen' om tot de kern van het probleem te komen.
- 3.2 Welke concurrentie- en waardestrategieën zijn momenteel aan de orde? Bedenk daarbij welke mogelijkheden deze bieden en welke eisen ze stellen aan de bedrijfsvoering. Gebruik zowel Porters generieke concurrentiestrategieën als de waardestrategieën van Treacy en Wiersema.
- 3.3 Beschrijf aan de hand van het product-missieoverzicht van Ansoff welke groeirichtingen er mogelijk zijn en welke keuzes je zou kunnen maken. Dat kan zowel binnen het onderwijs zijn, zoals ROC's of particuliere instellingen, als daarbuiten, zoals personeelsverenigingen van bedrijven.

### 4 Marketinganalyse (zie hoofdstuk 5)

- 4.1 Selecteer op basis van de overzichten in hoofdstuk 5 welke modellen voor de *omgevingsanalyse* voor deze onderneming het meest relevant en bruikbaar zijn. Zie tabel 5.1 en 5.2 voor het overzicht, en figuur 5.1 en 5.2 voor de bruikbaarheid en samenhang. Licht kort toe waarom je deze selectie hebt gemaakt.
- 4.2 Selecteer eveneens de meest bruikbare modellen voor de *middelenanalyse* en licht toe.

### 5 Omgevingsanalyse (zie hoofdstuk 6)

- 5.1 Beschrijf aan de hand van het businessdefinitionmodel hoe deze bedrijfstak eruitziet en bepaal tot welke markt je je beperkt. Zorg voor een logische invulling van de drie assen. Wat zijn mogelijke wensen en behoeften, wie zijn de potentiële afnemersgroepen en welke technieken zijn mogelijk om de diensten te verlenen? Beschrijf het domein waarin Ambulo Scientia nu actief is en waar eventueel de mogelijkheden liggen.

- 5.2 Beschrijf welke partijen in deze bedrijfstak allemaal nodig zijn en hoe sterk de onderhandelingsposities zijn in deze markt. Gebruik daarbij, zo ver als dat mogelijk en relevant is voor deze bedrijfstak, het vijfkrachtenmodel.
- 5.3 Zoek een aantal representatieve aanbieders in deze markt. Let op: dit hangt heel erg af van de definitie die je hanteert voor deze markt en bedrijfstak. Dat kunnen scholen zijn, maar ook afdelingen van scholen, met groepsreizen of educatieve accommodaties.
- 5.4 Maak een inschatting van de potentiële vraag, in aantal reizen of verwachte omzet.
- 5.5 Maak een positioneringsmatrix, bijvoorbeeld met een strategischegroepenkaart op basis van vergelijkbare strategieën. Licht daarbij kort toe wat de positionering is van deze onderneming bij de afnemers en wat hun positie is ten opzichte van andere aanbieders. Let op dat het hier gaat om de zakelijke dienstverlening, dus BtoB (business-to-business), deze stelt heel andere eisen aan de strategie dan de consumentenmarkt.
- 5.6 Welke ontwikkelingen of scenario's kun je in deze markt onderkennen? Gebruik daarbij de drie soorten scenarioplanning uit hoofdstuk 6. Je zou eens kunnen zoeken op vakantiebeurzen naar de actuele thema's en in de curricula (de onderwijsprogramma's) op de websites van hogescholen en universiteiten.

## 6 Middelenanalyse (zie hoofdstuk 7)

- 6.1 Beschrijf met een Bostonmatrix het productportfolio van de verschillende diensten. Schat zelf in wat de gemiddelde marktgroei (of krimp) is en relateer daaraan de positie van je producten c.q. dienstverlening. Voor het relatief marktaandeel ten opzichte van andere aanbieders is het zaak dat je een afbakening maakt van het deel in de business-to-businessmarkt dat je wilt bewerken. Je kunt dit bijvoorbeeld demografisch afbakenen naar bedrijfstak of locatie, je kunt kijken naar gebruikersvariabelen zoals behoefte aan service, of de inkooporganisatie centraal of decentraal is, of je kijkt naar inkoopcriteria zoals kwaliteit en prijs. Analyseer in hoeverre het portfolio evenwichtig is verdeeld op basis van de cashflow, welke successtrategieën mogelijk zijn en welke faalstrategieën moeten worden voorkomen.
- 6.2 Selecteer de meest relevante MaBa-factoren uit de tabellen in hoofdstuk 7 of vul ze aan met specifieke factoren voor deze bedrijfstak, en maak daarmee een MaBa-analyse. Bepaal welke markten en doelgroepen het meest aantrekkelijk zijn om in te investeren. Bepaal ook welke product- of doelgroepen je kunt afstoten.
- 6.3 Beschrijf met het 7S-raamwerk hoe effectief de organisatie is en voor welke aspecten extra aandacht nodig is.



- 6.4 Beschrijf hoe je voor de huidige en potentiële zakelijke afnemers de meeste waarde kunt creëren. (Dat zal in dit geval met de waardeketen voor diensten zijn.)
- 6.5 Welke activiteiten zijn nodig om je te onderscheiden? Gebruik voor deze beschrijving het activiteitenschema ofwel de mapping activity systems.
- 6.6 Laat met het VRIO-raamwerk zien of de huidige dienstverlening sterk genoeg is om je mee te kunnen onderscheiden van andere aanbieders.
- 6.7 Welke vaardigheden zijn bronnen van concurrentievoordeel en welke moeten nog ontwikkeld worden? Gebruik daarbij het vaardighedenraamwerk.

## **7 Strategische keuze (zie hoofdstuk 8)**

- 7.1 Welke trends in de omgeving kun je onderkennen? En welke hebben de meeste impact? Dat kun je eventueel bepalen met een crossimpactanalyse.
- 7.2 Maak een confrontatieanalyse van de belangrijkste ontwikkelingen en vaardigheden van het bedrijf. Dat kan met een SWOT-analyse of Eureka-matrix. Gebruik daarvoor de tienstappenaanpak uit hoofdstuk 8.
- 7.3 Wat zijn voor dit bedrijf de grootste uitdagingen en problemen, ofwel de issues?
- 7.4 Hoe kan deze onderneming haar concurrentiepositie verdedigen?
- 7.5 Hoe hangen de opties samen? Denk daarbij aan bijvoorbeeld doelgroepen, diensten, vaardigheden, organisatie enzovoort.

## **8 Nieuw strategisch marketingbeleid (zie hoofdstuk 9)**

- 8.1 Wat is nu de nieuwe waardestrategie?
- 8.2 Welke doelstellingen kun je concreet formuleren?
- 8.3 Beschrijf de zes stappen van het veranderprogramma.
- 8.4 Hoe kun je concreet maatschappelijke waarde creëren?
- 8.5 Op welke wijze kun je zorgen voor participatie van alle betrokkenen?
- 8.6 Hoe kun je sturen op een gestage ontwikkeling? Ontwerp daarvoor een balanced scorecard met doelstellingen en indicatoren.

- 8.7 Wat is de waarde en het risico van social media? Gebruik daarvoor de social-mediascorecard.
- 8.8 Leg uit hoe je met de PDSA-cirkel de verbeteringen kunt aanpakken.
- 8.9 Wat is nu je conclusie over de effectiviteit van de nieuwe marketingstrategie als basis voor het nieuwe marketingbeleid?