Inhoud

1 Zicht op je markt *1*
1.1 Marktaandeel *1*
1.2 Relatief marktaandeel *5*
1.3 Distributieratio's *6*
1.4 Klantwaarde *12*
1.5 Samenvatting *15*
1.6 Begrippen *16*

2 Wat gaat dat kosten? *18*
2.1 Kosten en uitgaven *18*
2.2 Zicht op je kosten *24*
2.3 Directe en indirecte kosten *27*
2.4 Constante en variabele kosten *31*
2.5 Integrale kostprijs *34*
2.6 Commerciële kostprijs *38*
2.7 Verkoopprijs *40*
2.8 Differentiële kostprijs *41*
2.9 Samenvatting *44*
2.10 Begrippen *45*

3 Kosten terugverdienen *47*
3.1 Winstmarge *47*
3.2 Het break-evenpunt *50*
3.3 Terugverdientijd *53*
3.4 ROI en ROS *58*
3.5 Voorraad *60*
3.6 Samenvatting *64*
3.7 Begrippen *65*

4 Budgetteren voor marketing *66*
4.1 Marketingbudget *66*
4.2 Begrotingsruimte *74*
4.3 Soorten budget *76*
4.4 Budgetcontrole *79*
4.5 Samenvatting *85*
4.6 Begrippen *86*

5 Bezit, schuld en resultaten *87*
5.1 Balans *87*
5.2 Resultatenrekening *91*
5.3 Liquiditeit *93*
5.4 Quick ratio en werkkapitaal *101*
5.5 Liquiditeitsbegroting *106*
5.6 Solvabiliteit *109*
5.7 Samenvatting *118*
5.8 Begrippen *119*

6 Budgetteren voor communicatie *120*
6.1 Verkoopacties *120*
6.2 Wat betaal je het adviesbureau? *125*
6.3 Factoren die het budget beïnvloeden *128*
6.4 Effect van communicatie *132*
6.5 Samenvatting *139*
6.6 Begrippen *140*

Register *142*

Inleiding en verantwoording bij de tweede druk

Van het kwalificatiedossier Marketing, Communicatie en Evenementen dekt dit leerboek de volgende vakkennis en vaardigheden:
Calculaties en analyses

- kan relevante commerciële calculaties uitvoeren;
- kan financiële analyses uitvoeren;
- kan begroten en budgetteren.

Deze vaardigheden horen bij de kerntaken:

- B1-K1: Assisteert bij het opstellen van operationele plannen ter uitwerking van het marketing- en communicatiebeleid;
- B1-K2: Verzorgt on- en offline marketing- en communicatieactiviteiten.

Dit leerboek bereidt voor op het SPL/ECABO examen VE1 Commerciële calculaties. In deze examenmatrijs zijn de financiële onderwerpen uit de context van de kerntaken gelicht. Om dit te compenseren hebben we geprobeerd de onderwerpen zo veel mogelijk in een marketingcontext te plaatsen. Dat is mogelijk omdat deze serie helemaal is toegesneden op het kwalificatiedossier Marketing, Communicatie en Evenementen.

De opdrachten staan gewoon in het boek. Op **www.practicx.nl** staat extra oefening per hoofdstuk, plus oefentoetsen voor het examen; op alle antwoorden verschijnt feedback. De onderwerpen van paragrafen 6.2 en 6.3 staan niet in de toetsmatrijs, maar zijn wel relevant voor de beroepspraktijk.

Deze methode bereidt niet alleen voor op het mbo-diploma niveau 4, maar legt ook een stevige basis om door te kunnen stromen naar het Nima A.

De indeling van de serie	Examen
– Basisboek marketing	Basis Marketing en Communicatie
– Marketing: de harde cijfers	Commerciële calculaties
– Marketingplanning	Marketingplanning
– Communicatie	Communicatie
Uitstromen	
– Marktonderzoek	Marktonderzoek
– Evenementen organiseren	Evenementenorganisatie
– Extra Pitch voor Nima-A	–

Het laatste deel, Extra Pitch voor Nima A, sluit aan op de voorgaande delen. Daardoor is voor de voorbereiding op dat examen (of op Nima Basiskennis Marketing) geen dik boek meer nodig. De kandidaat kan gewoon deze methode gebruiken, die hij toch al had aangeschaft.

Bij het schrijven en vormgeven stonden 'overzichtelijk' en 'begrijpelijk' voorop. De vormgeving is no-nonsense, met een rustige bladspiegel en niet te lange alinea's. De tekst is duidelijk gestructureerd met margewoorden, en is geschreven in correcte maar vlotte taal. De enige 'moeilijke' woorden zijn de begrippen waarmee de beroepsbeoefenaar moet werken en die de student dus moet kennen. De opbouw is helder en rustig, gebruik van subparagrafen is vermeden. Waar van toepassing helpen onthoudblokjes met recapituleren van de kernstof. Een samenvatting per hoofdstuk kan helpen om het geheugen even op te frissen. De begrippenlijsten zijn handig als naslag en als voorbereiding op een toets.

Door dit alles is de methode zeer geschikt voor zelfstandig werken, of tussenvormen van zelfstandig en klassikaal. En voor puur klassikaal werken vormt duidelijkheid ook geen belemmering.

We wensen studenten en docenten plezier en succes met Pitch. Voor opmerkingen of suggesties houden we ons van harte aanbevolen.

Auteur en uitgever, najaar 2016

1 Zicht op je markt

1.1 Marktaandeel
1.2 Relatief marktaandeel
1.3 Distributieratio's
1.4 Klantwaarde
1.5 Samenvatting
1.6 Begrippen

1.1 Marktaandeel

Bij het marketingwerk en bij het concurreren staat het marktaandeel van je bedrijf in de schijnwerpers. Het is dus belangrijk dat je begrijpt wat het marktaandeel is en hoe je het kunt berekenen.

afzet
omzet

Prijs en afzet bepalen de omzet. De *afzet* (q, van quantity) is het aantal producten dat verkocht is. *Omzet* is de opbrengst van die verkochte producten: de afzet vermenigvuldigd met de verkoopprijs (p). De omzet is dus altijd een geldbedrag. De omzet bereken je zo:

q	×	p
(afzet)		(verkoopprijs)

marktaandeel

Het *marktaandeel* geeft aan welk deel van de totale markt een merk voor zijn rekening neemt. Het is de omzet die een aanbieder haalt met een bepaald product of merk, als percentage van de totale omzet in die productsoort. De markt in zijn geheel is 100%. Een individuele onderneming kan daar met haar product of merk een deel van veroveren. Bij concurrentie gaat het vaak om marktaandeel. De prijs kan daarbij een wapen zijn.

Voorbeeld

In maart zijn er 32.000 paar sokken van het merk Runner over de toonbank gegaan à € 1,75 per paar. De omzet in maart was:

$$32.000 \times € 1,75 = € 56.000,–$$

De totale omzet van sokken, van alle aanbieders, was in maart € 1.400.000,–. Het marktaandeel van Runner is in maart:

$$\frac{€ 56.000,–}{€ 1.400.000,–} = 0,04 \times 100 = 4\%$$

Onthoud

afzet = verkochte hoeveelheid (q)

omzet = $q \times p$

$$\text{marktaandeel} = \frac{\text{omzet product of merk}}{\text{omzet productsoort}} \times 100 = \ldots\%$$

Opdrachten

1. a. Welke twee gegevens heb je nodig om de omzet te kunnen uitrekenen?
   b. Wat is het verschil tussen afzet en omzet?

2. a. Wat betekent 'marktaandeel'?
   b. Wat heeft het marktaandeel te maken met concurrentie?

3. Zuivelwinkel KakelVers verkoopt boter, kaas en eieren. De omzet in januari was € 4.000,–. De totale omzet van zuivel in deze stad is € 4,8 miljoen per jaar (€ 4.800.000,–).
   a. Wat is de totale omzet van de productsoort gemiddeld per maand?
   b. Wat is het marktaandeel van KakelVers?

4. In week 15 verkocht imker Raat 500 potten honing van € 5,25 en 700 potten van € 4,25. De totale omzet van honing in Nederland was in deze week € 400.000,–.
   a. Wat is de omzet van Raat in week 15?
   b. Wat is het marktaandeel van Raat?

Tot nu toe berekende je het marktaandeel op basis van de omzet. Dat is meestal ook de meest correcte manier, want uiteindelijk gaat het om het geld dat er verdiend wordt. Toch kan het zinvol zijn om ook naar het marktaandeel op basis van de afzet te kijken, vooral als er verschillende prijzen voor een product gevraagd worden.

Voorbeeld

Het afgelopen jaar werd er in dit land voor € 2 miljard (€ 2.000.000.000,–) aan denim kleding verkocht, bij een gemiddelde verkoopprijs van € 80,– per kledingstuk. De marktleider, A-star, verkocht 900.000 stuks tegen een gemid-

delde verkoopprijs van € 200,–. B-Star werd tweede, deze aanbieder verkocht 500.000 stuks tegen een gemiddelde verkoopprijs van € 100,–.

Marktaandelen A-star en B-star op basis van omzet:

Omzet A-star 900.000 × € 200,– = € 180.000.000,–

$$\frac{180.000{,}000,–}{2.000.000.000,–} \times 100 = 9\%$$

Omzet B-star 500.000 × € 100,– = € 50.000.000,–

$$\frac{50.000.000,–}{2.000.000.000,–} \times 100 = 2{,}5\%$$

Marktaandelen A-star en B-star op basis van afzet:

De totale afzet op deze markt was € 2 miljard : € 80,– = 25 miljoen stuks

$$\text{A-star: } \frac{900.000}{25.000.000} \times 100 = 3{,}6\%$$

$$\text{B-star: } \frac{500.000}{25.000.000} \times 100 = 2\%$$

Op basis van afzet is A-star nog steeds marktleider, maar het verschil met nummer twee is minder spectaculair. Dat komt doordat B-star met een lager prijsniveau werkt, waardoor de omzet per verkochte hoeveelheid lager is. Uiteindelijk is omzet belangrijker dan afzet. Toch moet A-star die concurrent in de gaten houden. Misschien kan de afzet van B-star nog flink groeien, en met een groter marktaandeel zou B-star kunnen proberen om de prijzen geleidelijk te verhogen.

marktpotentieel

Bij de berekening van het marktaandeel ga je uit van de huidige, actuele vraag. Voor aanbieders kan het ook heel interessant zijn om nieuwe klanten te zoeken, die het product nog niet kochten. Hoeveel van zulke klanten zijn er? Als je dat weet, kun je de *potentiële* vraag schatten, de mogelijke afzet aan nieuwe klanten. De actuele vraag plus de potentiële vraag vormen dan samen het markt*potentieel*.

Opdrachten

5. BodyCare heeft dit kwartaal 120.000 liter shampoo verkocht. De verkoopprijs per liter is € 24,–. De totale omzet van shampoo was dit kwartaal € 15 miljoen (€ 15.000.000,–) bij een afzet van 600.000 liter.
   a. Bereken het marktaandeel van BodyCare op de shampoomarkt op basis van de afzet.
   b. Bereken het marktaandeel van BodyCare op de shampoomarkt op basis van de omzet.
   c. Hoe verklaar je het verschil tussen de antwoorden bij a en b?

6. In Maasdrecht zijn er twee winkels die jeans verkopen. 't Spijkertje verkocht het afgelopen kwartaal 2.808 spijkerbroeken met een gemiddelde verkoopprijs van € 95,– per stuk. C'est Chique verkocht in datzelfde kwartaal 312 jeans met een verkoopwaarde (zonder btw) van € 48.984,–.
   a. Bereken de totale afzet en omzet van jeans in Maasdrecht in dit kwartaal (we doen alsof er geen webwinkels zijn).
   b. Voorspel, zonder de marktaandelen te berekenen, op welke manier het marktaandeel van C'est Chique hoger uitvalt: op basis van de afzet of op basis van de omzet.
   c. Bereken de marktaandelen van 't Spijkertje en C'est Chique op basis van de omzet.
   d. Bereken de marktaandelen van 't Spijkertje en C'est Chique op basis van de afzet.

7. Imker Raat weet zeker dat hij nog veel meer Nederlanders aan een gezond natuurproduct als honing kan krijgen. Op dit moment zijn er 2 miljoen Nederlanders die regelmatig honing in huis halen. Raat wil met een campagne van de brancheorganisatie 1 miljoen klanten erbij winnen. Gemiddeld besteedt een klant € 35,– per jaar aan honing.
   a. Bereken de actuele vraag.
   b. Bereken het marktpotentieel.

8. De huidige vraag naar 'slimme' thermostaten (verbonden met het netwerk) is nog klein: 10.000 stuks per jaar gedurende de laatste drie jaar. De prijs is gemiddeld € 380,– exclusief btw. De verwachting is dat binnen tien jaar 90% van de huishoudens er een heeft hangen. Het aantal huishoudens is 7.570.000.
   Bereken het marktpotentieel over de komende tien jaar.

1.2 Relatief marktaandeel

relatief marktaandeel

Zicht op het marktaandeel is belangrijk bij het concurreren. Daarbij is het ook nuttig om het eigen marktaandeel te vergelijken met dat van de grootste concurrent. Je krijgt dan een aanwijzing over de concurrentiekracht van je eigen bedrijf. De concurrentiekracht kun je afmeten aan het *relatieve* marktaandeel. Dat is het eigen marktaandeel gedeeld door het marktaandeel van de grootste concurrent. Je gebruikt dit kengetal bij de portfolioanalyse met de BCG-matrix (zie het boek *Pitch – Marketingplanning*).

Als je eigen onderneming het grootste marktaandeel heeft, komt het relatieve marktaandeel boven de 1. Stel, je bedrijf heeft bijvoorbeeld 30% marktaandeel en de grootste concurrent zit op 24%. Daarmee komt het relatieve marktaandeel op 30 : 24 = 1,25. Bij een relatief marktaandeel gebruik je geen %-teken. Je vermenigvuldigt ook niet met 100, het is puur een verhouding.

Als het relatieve marktaandeel van jouw bedrijf groter is dan 1, dan zijn jullie de marktleider. Als je niet het grootste marktaandeel hebt, zit je onder de 1. Voor die concurrent is het relatieve marktaandeel 24 : 30 = 0,8. Hoe verder onder de 1, hoe lager de concurrentiekracht.

Opdrachten

9. Het marktaandeel van marktleider A-Star is 9%, gevolgd door B-Star met 2,5%.
   a. Bereken het relatieve marktaandeel van A-Star.
   b. Bereken het relatieve marktaandeel van B-Star.
   c. Wat zegt dit over de concurrentiekracht van deze twee aanbieders?

10. a. Marktleider Flexus heeft een marktaandeel van 50%. Daarna volgen Plexus met 25% en NextUs met 20%. Bereken voor alle drie het relatieve marktaandeel.
    b. In 2013 nam marktleider Volkswagen 12,4% van de automarkt voor haar rekening. Renault werd tweede met 8,6% en Ford kwam op de derde plaats met 8,1%. Bereken voor alle drie het relatieve marktaandeel. Beoordeel ook voor alle drie de concurrentiekracht.

1.3 Distributieratio's

ratio

Een *ratio* is een verhoudingsgetal. Met zo'n kengetal laat je de verhouding tussen twee grootheden zien. Het marktaandeel is een voorbeeld van een ratio: dit kengetal geeft de verhouding aan tussen de eigen omzet en de totale omzet op die markt, uitgedrukt in procenten. Om hun producten bij de klanten te krijgen, moeten aanbieders distribueren. Hoeveel klanten een aanbieder op de totale markt voor dit product bereikt, lees je af aan het marktaandeel.

Ondernemingen hebben doelstellingen voor hun distributie (P van Plaats), die vind je in het marketingplan. Bijvoorbeeld zo veel mogelijk verkooppunten (bij gemaksgoederen) of juist kwalitatief goede verkooppunten (bij shopping goods en specialty goods). Of zo veel mogelijk omzet per verkooppunt.

Distributie waarmee je je doelstellingen haalt, is *effectief*, die heeft effect. Uit het marktaandeel kun je niet opmaken of zulke doelstellingen zijn gehaald. Om beter zicht te krijgen op de effectiviteit van de distributie gebruik je distributieratio's.

marktspreiding

Hoeveel procent van het aantal verkooppunten dat dit product verkoopt, verkoopt jouw merk? Het antwoord op die vraag is de *marktspreiding*.

Voorbeeld

$$\frac{\text{aantal verkooppunten dat CannyFruit verkoopt}}{\text{totaal aantal verkooppunten dat frisdrank verkoopt}} \quad \frac{60.000}{80.000} \times 100 = 75\%$$

Frisdrank is een voorbeeld van een gemaksgoed, waarvoor mensen niet veel moeite willen doen om het te kopen. Daarvoor geldt 'sell it where they buy it': bij hoe meer verkooppunten het te koop is, hoe beter. Voor CannyFruit zou de doelstelling het komende jaar kunnen zijn om de marktspreiding op te voeren naar 80%.

Marktspreiding is hetzelfde als distributie-*intensiteit*. Voor gemaksgoederen moet de distributie-intensiteit hoog zijn. Voor shopping goods zijn aanbieders selectiever: 'sell it where it sells best'. De fabrikant selecteert dan verkooppunten die goed passen bij de uitstraling van het product. De marktspreiding, ofwel distributie-intensiteit, is dan stukken lager.

Er zijn nogal wat verschillende namen voor het kengetal marktspreiding, onder andere:

- distributie-intensiteit;
- marktspreiding of afzetspreiding;
- ongewogen distributie of distributiespreiding;
- numerieke distributie.

Het gaat om ongewogen distributie, want het bedrag per verkooppunt is niet meegewogen.

marktbereik

Als je de marktspreiding wel weegt naar geldbedragen, dus naar omzet, dan krijg je het *marktbereik* (dus de *gewogen* distributie):

Voorbeeld

$$\frac{\text{totale omzet frisdrank van verkooppunten die CannyFruit verkopen}}{\text{totale omzet frisdrank van alle verkooppunten die frisdrank verkopen}}$$

$$\frac{\text{€ 360 miljoen}}{\text{€ 600 miljoen}} \times 100 = 60\%$$

Het marktbereik laat zien hoeveel procent van de totale omzet in de productgroep gehaald wordt door de verkooppunten die jouw merk verkopen. Ook dat zegt nog niet veel over het marktaandeel, want er staan bij die verkooppunten ook andere merken in het schap. Het laat wel zien hoe belangrijk de geselecteerde verkooppunten zijn voor de distributie van jouw productgroep. Het marktbereik zegt ook iets over de distributie-intensiteit, maar dan gewogen naar de 'zwaarte' van de omzet van de ingeschakelde verkooppunten.

Het is nuttig om de marktspreiding te kennen: het geeft aan of je misschien je best moet gaan doen om meer verkooppunten in te schakelen. Maar als je een prachtige marktspreiding hebt en tegelijk een matig marktbereik, is je product waarschijnlijk ondervertegenwoordigd in de grotere winkels. Jouw merk is dan vooral aanwezig op verkooppunten die niet veel omzet in die productgroep halen.

selectie-indicator

Met de marktspreiding en het marktbereik samen kun je berekenen of jouw bedrijf vooral grote of kleine detailhandels heeft geselecteerd. Dat kengetal heet de *selectie-indicator*. De selectie-indicator bereken je gewoon als breuk, je maakt er geen procenten van.

Voorbeeld

$$\frac{\text{marktbereik (gewogen)}}{\text{marktspreiding (ongewogen)}} \text{ voor CannyFruit } \frac{60}{75} = 0{,}8$$

Een selectie-indicator kleiner dan 1 betekent dat je relatief veel kleine verkooppunten in de selectie hebt zitten, met een kleine omzet per verkooppunt (veel verkooppunten onder de streep, relatief minder omzet boven de streep). Bij CannyFruit komt dat doordat ze school- en sportkantines heel belangrijk vinden. Een uitkomst groter dan 1 geeft aan dat bij de selectie van verkooppunten de nadruk ligt op grote detaillisten met een hoge omzet in de productsoort.

omzetaandeel

Met het *omzetaandeel* kom je al wat dichter bij het marktaandeel. Het gaat alleen niet om de totale markt, maar alleen om de omzet bij de verkooppunten die jouw merk verkopen.

Voorbeeld

$$\frac{\text{omzet CannyFruit bij alle geselecteerde verkooppunten}}{\text{totale omzet frisdrank van de geselecteerde verkooppunten}} \frac{\text{€ 54 miljoen}}{\text{€ 360 miljoen}} \times 100 = 15\%$$

Het omzetaandeel laat zien hoeveel procent van de totale omzet bij de verkooppunten die jouw merk verkopen, naar jouw merk gaat. Je leest eraan af hoe jouw merk het doet op de geselecteerde verkooppunten, in vergelijking met andere aanbieders. In het voorbeeld zijn 15 van de 100 verkochte blikjes of flesjes frisdrank van het merk CannyFruit.

Een fabrikant ziet graag een hoog omzetaandeel. De wederverkopers houden niet zo van een al te hoog omzetaandeel van een fabrikantenmerk. Dat maakt de detaillist erg afhankelijk van die ene fabrikant. De detailhandel kan dat merk dan eigenlijk niet missen. De fabrikant krijgt daardoor een sterke machtspositie in het distributiekanaal.

marktaandeel

Hoeveel procent van de totale omzet in de productgroep bij *alle* verkooppunten haal jij met jouw merk? Het antwoord is het *marktaandeel*. Het marktaandeel ligt bijna altijd lager dan het omzetaandeel, want je neemt nu ook de verkooppunten mee die jouw merk niet verkopen. Bij het omzetaandeel gaat het alleen

om de geselecteerde verkooppunten. Hoe groter je marktspreiding (distributie-intensiteit), hoe kleiner het verschil is tussen omzetaandeel en marktaandeel. Je kunt het marktaandeel op twee manieren berekenen.

Voorbeeld

De eerste manier:

$$\frac{\text{omzet product of merk}}{\text{omzet productsoort}} \times 100 = \ldots\% \quad \text{voor CannyFruit} \quad \frac{\text{€ 54 miljoen}}{\text{€ 600 miljoen}} \times 100 = 9\%$$

De tweede manier:

marktaandeel = marktbereik × omzetaandeel $\qquad 60\% \times 15\% = 9\%$

Die tweede manier gaat alleen op voor het marktaandeel op basis van de *omzet*. Het marktaandeel op basis van de afzet kan daarvan afwijken, zoals je zag in de eerste paragraaf.

afzetaandeel

Het marktaandeel kun je berekenen op basis van omzet, of op basis van afzet. Op dezelfde manier kun je naast het omzetaandeel ook het *afzetaandeel* berekenen.

Voorbeeld

$$\frac{\text{afzet CannyFruit bij alle geselecteerde verkooppunten}}{\text{totale afzet frisdrank van de geselecteerde verkooppunten}} \quad \frac{43{,}2 \text{ miljoen}}{360 \text{ miljoen}} \times 100 = 12\%$$

De gemiddelde verkoopprijs op deze markt is € 1,–. De gemiddelde verkoopprijs van blikjes CannyFruit is € 1,25 (€ 54 miljoen gedeeld door € 1,25 geeft een afzet van 43,2 miljoen stuks). Daardoor valt het afzetaandeel lager uit dan het omzetaandeel.

Een hoog afzetaandeel duidt op een machtspositie van de aanbieder, net als bij het omzetaandeel. Vooral als het prijsniveau van de aanbieder lager is dan dat van de concurrentie, is het nuttig om ook het afzetaandeel mee te nemen.

Voorbeeld

Het A-merk Fuyfis is te koop bij 525.000 van de 750.000 verkooppunten die borrelnootjes verkopen. Dat betekent een marktspreiding van 70%. De totale omzet in borrelnootjes is in dat jaar € 2.400.000,–. De verkooppunten die Fuyfis verkopen, verkopen voor € 2.016.000,– aan borrelnootjes. Dat geeft een marktbereik van 84%. De verkooppunten die dit merk verkopen, nemen dus met elkaar 84% van de omzet in borrelnootjes voor hun rekening. De selectie-indicator komt daarmee op 1,2. Dit betekent dat het merk sterker vertegenwoordigd is bij verkooppunten met een hoge omzet.

Fuyfis heeft een omzet van € 705.600,–. Het omzetaandeel is dus 35%: van elke euro omzet bij de geselecteerde verkooppunten komt 35 cent voor rekening van Fuyfis. Daarmee heeft deze aanbieder een behoorlijk sterke positie in het distributiekanaal.

De gemiddelde prijs van een zakje Fuyfis is € 2,–. De gemiddelde prijs van borrelnootjes bij de geselecteerde verkooppunten is € 1,20. Dat geeft een afzetaandeel van 21%. Van elke 100 zakjes nootjes die op de geselecteerde verkooppunten langs de kassa gaan, zijn er 21 van Fuyfis. Het afzetaandeel is een stuk lager dan het omzetaandeel, omdat het prijsniveau van dit A-merk fors hoger is dan het gemiddelde.

Onthoud

Distributieratio's:

$$\text{marktspreiding: } \frac{\text{aantal verkooppunten merk X}}{\text{totaal aantal verkooppunten productsoort}} \times 100 = \ldots\%$$

$$\text{marktbereik: } \frac{\text{omzet productsoort van verkooppunten met merk X}}{\text{totale omzet productsoort}} \times 100 = \ldots\%$$

$$\text{selectie-indicator: } \frac{\text{marktbereik}}{\text{marktspreiding}}$$

$$\text{omzetaandeel: } \frac{\text{omzet merk X}}{\text{totale omzet productsoort bij de geselecteerde verkooppunten}} \times 100 = \ldots\%$$

$$\text{afzetaandeel: } \frac{\text{afzet merk X}}{\text{totale afzet productsoort bij de geselecteerde verkooppunten}} \times 100 = \ldots\%$$

$$\text{marktaandeel} \quad \text{1e manier: } \frac{\text{omzet product of merk}}{\text{omzet productsoort}} \times 100 = \ldots\%$$

$$\text{2e manier: } \text{marktbereik} \times \text{omzetaandeel}$$

Opdrachten

11. a. Neem het laatste voorbeeld er nog eens bij. Bereken het marktaandeel van Fuyfis op twee manieren (op basis van de omzet).
    b. Op de totale markt voor borrelnootjes is het gemiddelde prijsniveau ook € 1,20 per zakje. Bereken het marktaandeel van Fuyfis op basis van de afzet.

12. Het B-merk tandpasta CoolDent wordt verkocht op 40.000 verkooppunten, wat een omzet oplevert van € 160.000,–. Die 40.000 verkooppunten zetten samen € 800.000,– aan tandpasta om. Tandpasta is te koop bij in totaal 200.000 verkooppunten, deze hebben een totale omzet van € 5 miljoen. De gemiddelde prijs van tandpasta is € 2,– per tube, ook bij de geselecteerde verkooppunten. Een tube CoolDent gaat over de toonbank voor € 1,60.
    a. Bereken de marktspreiding van CoolDent.
    b. Bereken het marktbereik.
    c. Bereken de selectie-indicator en verklaar de uitkomst.
    d. Bereken het omzetaandeel.
    e. Bereken het marktaandeel op twee manieren.
    f. Bereken het afzetaandeel en verklaar het verschil met het omzetaandeel.

13. Op de markt voor audioapparatuur was de omzet het afgelopen jaar € 2 miljard (€ 2.000 miljoen). RoXel maakt goede maar relatief goedkope apparaten en haalde een omzet van € 100 miljoen. RoXel doet aan selectieve distributie: 336 van de 2.240 verkooppunten hebben dit merk in het assortiment. De geselecteerde zaken zetten samen € 400 miljoen aan audioapparatuur om. De gemiddelde prijs op deze markt is € 100,– per

apparaat. Bij de geselecteerde verkooppunten is die € 400,–. De apparaten van RoXel worden voor gemiddeld € 250,– verkocht.

a. Bereken de distributieratio's en het marktaandeel.
b. Wat kun je concluderen over het soort verkooppunten dat RoXel selecteert?
c. Waarom zou deze onderneming niet voor intensievere distributie kiezen om het marktaandeel te vergroten?

14. De markt voor nieuwe auto's was dit jaar goed voor een omzet van € 10 miljard. Er zijn 1.500 autodealers. Snorris verkocht 60.000 auto's tegen een gemiddelde verkoopprijs van € 23.000,– bij 180 dealers. De gemiddelde verkoopprijs bij deze 180 dealers was € 30.000,– en dat leverde hen een omzet op van € 2,4 miljard. De gemiddelde prijs op deze markt is € 20.000,– en er zijn in totaal 1.500 dealers.
    a. Bereken de distributieratio's en het marktaandeel.
    b. Welke conclusies kun je trekken uit deze kengetallen?

1.4 Klantwaarde

Op een abstracte markt heb je te maken met marktpartijen: leveranciers, concurrenten, klanten. Dat zijn de spelers op je markt. Van deze marktpartijen zijn de klanten het belangrijkst: alleen zij brengen geld in het laatje. Nieuwe klanten kun je winnen met goede promotie, maar dat kan aardig in de papieren lopen. Als je bestaande klanten tevreden kunt stellen, kun je ze lang vasthouden. Daar is geen dure promotie voor nodig.

Een tevreden klant komt regelmatig terug. Tevreden klanten praten positief over een aanbieder. Daardoor stijgt de kans dat de klantenkring uitbreidt. De aanbieder krijgt de reputatie dat hij meedenkt met zijn klanten. De opbrengsten van een tevreden klant bestaan niet alleen uit het bedrag dat de aanbieder verdient aan die ene klant, maar ook uit de opbrengsten van de verwachte extra klanten. Met goede marketing kun je bestaande klanten vasthouden en nieuwe klanten werven.

CLV

Hoeveel levert een klant op? Een manier om dat in kaart te brengen is de *Customer Lifetime Value*, afgekort *CLV*: het bedrag dat een gemiddelde klant aan de winst bijdraagt over de hele periode dat hij klant is. De CLV wordt bijvoor-

beeld gebruikt om na te gaan hoeveel de onderneming zinvol kan besteden om een nieuwe klant te werven. Hoe hoger de CLV, hoe meer promotie de marketingmanager kan verantwoorden.

Er bestaan nogal wat verschillende formules voor CLV. De simpelste manier om die waarde te berekenen gaat zo:

$$CLV = W \times A$$

W = gemiddelde Winst per bestelling
A = gemiddeld Aantal bestellingen per klant

Hierbij moet je ook weten hoe lang je gemiddeld een klant vasthoudt. Neem bijvoorbeeld een bedrijf dat klanten twee jaar vast weet te houden. Gemiddeld plaatst een klant in die twee jaar zes keer een bestelling (A), met een gemiddelde waarde van € 80,– per keer, exclusief btw. De winstmarge is 40%, dus W is € 32,–. De CLV komt op € 32,– × 6 = € 192,–.

Bij een webshop kun je deze gegevens achterhalen met het analytics-programma. Een winkelbedrijf dat met klantenkaarten werkt of met een programma voor relatiemanagement (CRM), kan dit ook nagaan.

De formule W × A voor CLV is eigenlijk te eenvoudig; een euro in de toekomst is niet hetzelfde waard als een euro op dit moment. Zeker als het bedrijf klanten veel langer vast weet te houden, moet je de waarden voor jaren in de toekomst 'verdisconteren', aanpassen aan de verwachte rente (hoe hoger de rente, hoe lager de waarde van één euro in de toekomst).

Er zijn ook formules voor CLV waarmee je meer dan de winst per aankoop meeneemt: de contributiemarge. Die bestaat uit de opbrengst min de variabele kosten. De constante kosten (vaste kosten, zoals huur en lonen) lopen toch door, is de redenering. Alles wat je variabele kosten goed kan maken, is meegenomen. Dat is waar, maar op de wat langere termijn moet je toch ook die constante kosten terugverdienen. En CLV is nu juist een instrument voor de langere termijn.

Vooral als je (mogelijke) klanten kunt segmenteren in klanten met hoge waarde en meer kostenbewuste klanten, kan de CLV een goed instrument zijn om te bepalen wat de onderneming precies aan werving gaat doen. De CLV

houdt alleen geen rekening met het mond-tot-mondeffect van tevreden klanten. Hoeveel kan een tevreden klant waard zijn?

Voorbeeld

Een gemiddelde tevreden klant besteedt elke week € 16,– bij bakkerij MolenSteen. De winst van deze bakkerij is 25% van de omzet. Hoeveel is deze klant waard over een periode van vijf jaar? Hij gaat zes weken per jaar op vakantie, dus levert deze klant een winst op van

46 weken × € 4,– × 5 jaar = € 920,–

Het gaat hier alleen over de CLV van tevreden klanten, de gemiddelde CLV ligt dus lager.

Maar indirect is een tevreden klant meer waard, want via mond-tot-mondreclame kan hij de bakkerij nieuwe klandizie bezorgen. Stel dat één tevreden klant in vijf jaar gemiddeld vijf nieuwe klanten aanbrengt. Alleen worden die niet allemaal op hetzelfde tijdstip klant en blijven ze niet allemaal klant. Als vuistregel kun je 25% van de waarde van die vijf klanten nemen als de extra, indirecte waarde van die oorspronkelijke tevreden klant:

25% van (5 × € 920,–) = € 1.150,–

Eén tevreden klant van bakkerij MolenSteen is dus over vijf jaar goed voor een winst van ongeveer

direct	€ 920,–
indirect	€ 1.150,–
	€ 2.070,– ofwel € 414,– per jaar.

Conclusie: werken aan de klanttevredenheid kan zorgen voor extra opbrengsten. Om klanttevredenheid te kunnen meten, moet je het operationaliseren: vertalen in iets meetbaars. Tevredenheid leidt tot meer omzet. Andersom kun je tevredenheid niet meten aan de hand van de omzet, want de omzet kan veranderen door allerlei oorzaken. Door middel van tevredenheidsonderzoek en goed klachtenmanagement is het wel mogelijk om zicht te krijgen op de mate van tevredenheid van de klanten.