

‘Klantwaarden strategieën;
- **Operational excellence,**
- **Productleadership &**
- **Customer Excellence.’**

Organisaties moeten op één strategie ronduit dominant zijn, waarbij de andere strategieën in meer of mindere mate aanwezig zijn..

Op basis van:

‘De discipline van marktleiders, M. Treacy & F. Wiersema, ISBN 90 5594034 8, Scriptum Management.

en:

‘Strategische en Operationele Marketingplanning-Kernstof-B’, Gb. Rustenburg cs., 2007, Wolters Noordhoff, ISBN 978 90 01 00009 7, te bestellen via www.ruscon.nl

Gerbrand Rustenburg, ® Haarlem

Klantwaardenstrategieën of -disciplines

Medio jaren negentig van de vorige eeuw zijn de klantwaardenstrategieën of -disciplines van Treacy & Wiersema in zwang gekomen.

Een marketingorganisatie moet waarden voor haar klanten scheppen, door hun behoeften in te vullen en in te spelen op hun wensen. De klantwaardenstrategieën of klantwaardendisciplines van Treacy & Wiersema spelen (pro-actief) in op klanten, zij zijn het uitgangspunt van analyse en beleid. Hier wordt steeds de vraag gesteld: Hoe kunnen wij voordelen aan de klant bieden?.

Zij onderscheiden drie strategieën die elk kunnen leiden tot een positie van marktleiderschap, namelijk:

- excelleren in operationele bedrijfsvoering (operational excellence): relatief laagste kosten voor klant;
- productleiderschap (productleadership): beste producten;
- klantenrelatie loyaliseren (customer intimacy): beste oplossingen.

Op ten minste één van deze strategieën moet een organisatie veruit superieur zijn, maar wel onder de voorwaarde dat de andere strategieën ook alleszins acceptabel aan bod komen. Hieronder wordt kort ingegaan op deze *afnemersgerichte strategieën*.

De klantwaardenstrategieën moeten niet verward worden met de concurrentiestrategieën van Porter, waarbij concurrenten het uitgangspunt van analyse en beleid zijn. Bij concurrentiestrategieën wordt steeds de vraag gesteld: Hoe kunnen wij ons onderscheiden van de belangrijkste concurrenten? Het onderscheidingsvermogen kan dan liggen in bijvoorbeeld: schaalvoordelen, leercurve-voordelen, kostprijvoordelen, voordelen in toegevoegde waarden.

In een organisatie kunnen beide strategieën 'flexibel en creatief' worden toegepast, bijv. in het productieproces zijn wij costleader (Porter), maar naar de klanten toe: productleader.

Onderstaand worden de strategieën van Treacy & Wiersema beschreven.

I. Operational excellence

Operationele bedrijfsvoering omvat allerlei bedrijfsprocessen, organisatiestructuren, managementsystemen en organisatieculturen, die *invloed hebben op de kwaliteit, kosten, prijs, bereikbaarheid, gemak, verkrijgbaarheid enz.* *Operational excellence* zorgt voor een probleemloze levering van producten en diensten aan de klant en dat tegen de laagste kosten, minste tijd en grootste gemak. Er is sprake van een hoge mate van standaardisatie en een strakke (centrale) beheersing van processen. Het managementsysteem is gericht op efficiënte transacties en de organisatie op kosten- en tijdbesparing en minimalisatie van verspillingen. Zo heeft Dell een extreem laag kostenniveau, terwijl haar PC's toch 'state of the art' zijn en ze gemakkelijk te verkrijgen zijn. Dit komt omdat Dell de logistieke kosten heeft geminimaliseerd, de gestandaardiseerde processen centraal heeft gepland, een cultuur heeft geschapen die efficiency stimuleert en verspilling tegengaat en geïntegreerde, betrouwbare en 'high speed' systemen heeft ingevoerd en genormeerd. Internetbedrijven en logistieke bedrijven zouden deze strategie ook moeten hebben, zoals , KLM, NS, TNT, Vodafone enz..

Voorbeeld van operational excellence: Hema

HEMA is een succesvolle detailhandelsformule met ruim 290 winkels in Nederland, ruim 40 in België. HEMA (de Hollandse Eenheidsprijzen Maatschappij Amsterdam) werd opgericht in november 1926. Sinds het begin kenmerkt HEMA zich door een hoge mate van zelfbediening en een breed assortiment populaire artikelen tegen scherpe prijzen. Het is de grootste non-food winkelketen van Nederland, met een sterk merk en actief beleid van marktwerking. De winkels van Hema zijn open, fris, overzichtelijk, gebruiksvriendelijk en met verrijdbare rekken en stellingen flexibel ingericht, met oog voor detail. HEMA heeft aandacht voor de medewerkers, werkt aan teamspirit, een pragmatische en no nonsens aanpak. HEMA staat ook voor het voortdurend streven naar verbetering, vernieuwing, trendy en verrassende ideeën. Met eigenlijk heel gewone huishoudelijke artikelen en aanverwanten weet HEMA een vaste klantenkring op te bouwen. Zit het grote geheim in haar reputatie: "Wat je bij de HEMA koopt is goed en kost relatief weinig?". Is het de afdeling styling die enorm goed haar werk doet, of de afdeling marktonderzoek/research? Hygiënische en visionaire KSF's worden goed ingevuld.

Strategie: operational excellence voor de klant.



Onderscheidend vermogen: prestaties die voor die organisaties relevant zijn en die andere concurrenten minder bezitten:

- . platte organisatie; korte lijnen, team players in efficiëntie;
- . gestandaardiseerde bedrijfssystemen, veel ICT, relatief beperkt product assortiment;
- . concrete taken en verantwoordelijkheden; m.b.t. de verschillende disciplines in centrale

(o.a. verwerven, operaties, logistiek) en winkels (o.a. marketing & sales), alsmede de vier kennisperspectieven in de balanced scorecard;
 . efficiënte cultuur (zie 7 S'n van McKinsey): cultuur van scores, kostenbewust, organiseren en planning.
 . veel kennis en inzicht van transacties;
 . goed voorbeeld van een machine bureaucratie.



Positioneel voordeel; onderscheiden zich van concurrenten in differentiatie-, maar vooral 'totale' kostenvoordelen voor klanten, al dan niet gepercipieerd.

- . continu laagste (gepercipieerde) verkoopprijzen of kosten tijdens PLC op basis van relatief:
- . kortste wachttijden;
- . laagste onderhoudskosten;
- . minste koopongemak;
- . meest snelle, accurate, makkelijke, foutloze en plezierige kooptransacties;
- . klant weet wat hij/zij kan verwachten: eenduidige communicatie.



Superieure prestaties; concurrentie wordt op prestaties gepasseerd. Als dit houdbaar is voor een lange periode dan is er sprake van een SCA:

- . grote series bij geplande acties van 'topproducten' tegen aantrekkelijke prijzen; ongeëvenaard aanbod;
- . prijsleiderschap;
- . relatief laagste overheadkosten;
- . uitbuiten van 'cost drivers'.



Meer dan gemiddelde marktpositie en winstgevendheid en dat in verschillende productgroepen, waarvan de kwaliteit wordt gegarandeerd (niet goed, geld terug etc.). Consumenten awards worden regelmatig verkregen.

Activiteitensysteem (afgeleid van missie, strategie en value chain):

Een activiteitensysteem geeft de belangrijkste activiteiten aan en dat in een logische volgorde. De activiteiten versterken elkaar (synergie).

1. **planning & implementatie, standaardisering/evaluatie;**

topdown → ← bottom up
 (overzicht van beheersbare processen)



**infrastructuur ,
 missie, strategie,
 organisatie**



3. **verwerving, operations,
 inbound & outbound**
 (efficiënt & foutloos)

2. **informatie-uitwisseling; ↔**
mensen en –systeem
 (optimale integratie)

4. **afnemers & -kennis**
 (ongeëvenaard 'goedkoop' aanbod)

Detailering per hoofdactiviteit, bijvoorbeeld:

<p>Ad. 1e. . focus op kernactiviteiten . centraliseren op basis van bottom-up input (verkopende wat gepland / toegezegd is) . afspraken nakomen . stappen evalueren na regelmatige input, etc.</p>	<p>Ad. 2e. . wat is cruciale betrouwbare informatie, o.a. kostenaanvragers . bevoegdheden en verantwoordelijkheden . stroomlijning van informatie . synergie zoeken in data-integratie . standaardiseringmogelijkheden, etc.</p>
<p>Ad. 3e. . vendor rating, short lists . kennis van inkoopmarkten . inzicht in logistiek management, bottle-necks . inzicht kosten per activiteit/processen . standaardiseringmogelijkheden, etc.</p>	<p>Ad. 4e. . welke klantengroepen . welke behoeften . koopbeslissers, DMU-functies . oriëntatie-, communicatie-, koop- en after salesgedrag . klachteninzicht en –afhandeling, etc.</p>

PS: andere voorbeelden kunnen zijn: logistieke bedrijven, zoals easyJet, AH, Aldi, Spar, KPN, Econosto. Ook producenten van huismerken, co-producers e.d.

II. Productleadership

Het productleiderschap vereist creativiteit, razendsnelle vercommercialisering van nieuwe producten en een continue verbetering of vernieuwing van het productassortiment. Productleadership vereist:

- een focus op enerzijds productontwikkeling en anderzijds op 'marktverovering';
- een organisatiestructuur met processen die ad hoc en 'ever-changing' inspelen op entrepreneurial initiatieven;
- managementsystemen die resultaat- en outputgedreven zijn, ofwel een resultaatgerichte attitude waarbij experimenteren wordt gestimuleerd;
- een cultuur die individueel denken en initiatief aanmoedigt.

Productleiders komen met een constante stroom van innovaties, die afnemers interesseren en begerig en nieuwsgierig maken voor de komende innovaties. Er is dus een emotionele dimensie. Het moet allemaal 'smaller, faster, lighter, cooler, cheaper' zijn dan het bestaande. De productleiders vinden het ook hun taak dat (potentiële) afnemers worden 'opgevoed' om nieuwe producten beter te accepteren. Men kan niet op een groot aantal gebieden productleader zijn. Daarom specialiseren bedrijven zich op core-gebieden, zoals Intel met processoren en Glaxo in de farmacie. Riedel Drinks is succesvol in de markt van frisdranken en vruchtensappen, omdat het een breed en diep assortiment heeft, met vele innovaties komt, kwalitatief perfecte producten heeft en veel toegevoegde waarde levert voor afnemers en retailers en daardoor een sterke onderhandelingspositie in de bedrijfskolom bezit. Riedel heeft een marktleiderschappositie verkregen door het toepassen van een consistente strategie, een sterke R&D-groep, het bezitten van goede kennis van marktsegmenten, het hebben van een multi-disciplinaire aanpak, het bezitten van een innoverende cultuur, het hebben van goede relaties met distributeurs en de merkposities beschermt. Deze strategie wordt tot nu toe slechts benut in de Nederlandse markt.

Voorbeeld van productleadership: Riedel Drinks

Riedel Drinks, een onderdeel van Royal Friesland Food

Riedel Drinks wil zeer klantgeoriënteerd zijn. Riedel wil haar positie in de markt verstevigen door alle marketing-instrumenten zo optimaal mogelijk aan te wenden en door het vinden en gebruiken van nieuwe marktkansen voor de bestaande markt als ook voor de nieuwe producten met nieuwe product/marktcombinaties. We streven naar de beste kwaliteit en dat tegen de laagste kosten. Riedel wil een solide, betrouwbare en een kwalitatief hoogstaande onderneming zijn, dit op alle mogelijke vlakken. Een onderneming die streeft naar maximale financiële resultaten, een evenwichtige diversificatie van belangen in zowel product- als marktcombinaties en continuïteit op lange termijn. Riedel meent: 'Mensen gaan bewuster leven om zich vitaal te voelen, maar willen (blijven) genieten' en Riedel Drinks laat mensen, waar en wanneer zij dat willen, genieten van het goede van de natuur. Bekende merken, binnen de markt van 'fruit drinks', zijn Appelsientje, Coolbest, Dubbel Friss, Dubbeldrank etc. Zijn de hygiënische en visionaire KSF's wel goed ingevuld, is de vraag, die je steeds meer hoort. Denk aan het merk Appelsientje voor 'troebele' (betekent: onklaar, onzuiver, drabbig. 'In troebel water vissen..') appelsap, die veel moeilijker in het schap te vinden is. Anderzijds is het zo dat bij productleadership nieuw beleid wordt getest, verbeterd



Strategie: productleadership voor de klant.



Onderscheidend vermogen : prestaties die voor die organisaties relevant zijn en die andere concurrenten minder bezitten:

- . duidelijke ondernemingsdoelen en disciplinaire uitgangspunten (die moeten wel gecultiveerd worden);
- . uitbuiten en stimuleren van talenten van enkelen;
- . fouten maken mag;
- . onbureaucratische, niet verlammeende en flexibele organisatie;
- . interdisciplinaire productontwikkelingsteams;
- . innovatieve cultuur: cultuur van scoren;
- . 'innovatie' deel van organisatie: soepel functionerende (multi-disciplinaire) matrixorganisatie / adhocratie.



Positioneel voordeel; onderscheiden zich van concurrenten in vooral differentiatievoordelen voor klanten:

- . zeer diep productassortiment; elk segment dekkend
- . korte ontwikkelingstijden (< time to market);
- . kennis en beheersen van risicofasen in productontwikkeling, die veel geld / tijd kosten en deadlines moeilijk gerealiseerd kunnen worden,
- . continue stroom van nieuwe producten;
- . continue vernieuwing van producten, voordat concurrenten marktaandeel winnen;
- . hoge score succesvolle marktintroductions met sterke merken;
- . veel kennis van marktsegmenten;
- . drive-in marketing.



Superieure prestaties; concurrentie wordt op prestaties gepasseerd. Als dit houdbaar is voor een lange periode dan is er sprake van een SCA.

- . veel gewaardeerde succesvolle (voor retailers en verbruikers) value 'top'-producten c.q. merken in verschillende segmenten. Retailers zetten hun schouders er onder!
- . groeien sneller dan de markt, geven push aan marktomvang;
- . minder price competition;
- . uitbuiten van 'differentiatie-aanjagers': exploiteren van kennis en creaties.



III. Customer intimacy

Customer intimacy staat voor het voortdurend aanpassen van aanbod op de wensen van de klant, op basis van kennis van de individuele klant teneinde een relatie op te bouwen voor een langdurige samenwerking. Dit vereist:

- een proces gericht op het aanbieden van oplossingen voor de klant;
- de beslissingsbevoegdheid bij de werknemers die het dichtst bij de klanten staan en maatwerk leveren, waarbij de klant als het ware het product 'meeproduceert';
- een zorgvuldige selectie van klanten;
- eerder specifieke (one-to-one) oplossingen dan algemene;
- het scheppen van een 'customer cult' voor werknemers en klanten.

Veel private-bankers hebben een customer intimacy-strategie die wordt gekenmerkt door een uitstekende dienstverlening, het werken in geselecteerde en gespecialiseerde marktniches met vaak complexe producten en het leveren van veel toegevoegde waarde. Customer intimacy komt overeen met CRM, indien deze strategie op ondernemingsniveau wordt uitgevoerd.

Voorbeeld van customer intimacy: Van Lanschot Bankiers

Van Lanschot Bankiers, een voorbeeld van Customer Intimacy

Bij Van Lanschot Bankiers is persoonlijke aandacht niet zomaar een streven, maar de dagelijkse werkwijze. Aandacht voor uw financiële wensen, doelstellingen en ambities vergt maatwerk. Maatwerk dat bij Van Lanschot Bankiers wordt geleverd door specialisten die al uw financiële doelen helpen bereiken, zowel privé als zakelijk. Deze specialisten zijn bij ons actief in een cliëntenteam, dat bestaat uit een Private Planner, een Beleggingsadviseur, een Business Banker en een Bankier Insurance. Van Lanschot Bankiers biedt dus een totaalconcept waarin al uw bank- en verzekeringszaken op elkaar afgestemd worden. Deze integratie van financiële diensten noemen we Private Planning. De waarde die wij hechten aan persoonlijke aandacht komt ook tot uiting in de uitbreiding van ons kantorennet door het land. U krijgt bij ons persoonlijk *maatwerk* direct van specialisten. Een goede bereikbaarheid staat bij ons hoog in het vaandel.

Hygiënische en visionaire KSF's worden goed gevuld.

Strategie: customer intimacy voor de klant.



Onderscheidend vermogen : prestaties die voor die organisaties relevant zijn en die andere concurrenten minder bezitten.

- . selecteren van klanten, die expertise nodig hebben, die potentieel hebben, maar deze onbenut laten en klanten incompetenties hebben, waarin wij expert zijn;
- . selecteren van klanten, die niet transactie- maar relatiegericht zijn;
- . niche players;
- . lange termijnplanners; dus geen 'hit & run' of relatie voor directe marge;
- . diep aanbod van producten en dienstenverlening;
- . stimuleren van 'losse' talenten, onorthodoxe en flexibele denkers en dat in kleine groepjes;
- . bezitten ongekende hoeveelheid specifieke, gedetailleerde en op elkaar afgestemde klantinformatie;
- . vaardig in het veranderen, implementeren van ideeën bij de klant; 'wereldwijze' verandering: 'customer cult'.
- . veel kenmerken van een 'professionele bureaucratie' organisatie.



Positioneel voordeel; onderscheiden zich van concurrenten in vooral uitgebreide differentiatievoordelen voor klanten:

- . 'totaal' probleemoplossingen;
- . ongeëvenaarde 'op maat' gesneden oplossingen;
- . ook oplossingen, die de totale kosten voor de klant verlagen;
- . pro-actief de klant van dienst zijn;
- . zeer gewaardeerde dialoog voeren;
- . customer driven & customer drive in.



Superieure prestaties; concurrentie wordt op prestaties gepasseerd. Als dit houdbaar is voor een lange periode dan is er sprake van een SCA.

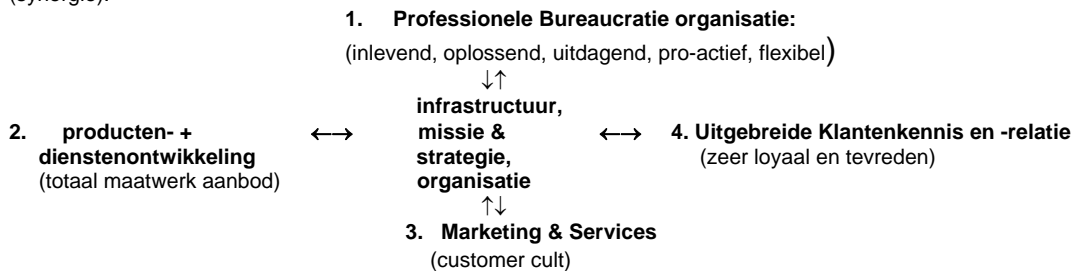
- . loyale relaties, gebaseerd op: commitment, credibility, trustworthiness, reliability & home feeling;
- . Goed voor de klant; ik heb het goed gedaan, wij hebben het goed gedaan;
- . van price competition is geen sprake; de klant is met ons qua efficiëntie en effectiviteit het beste uit;
- . uit buiten van 'relatie drivers': exploiteren de kennis + creaties in totaaloplossingen.



Sterk gewaardeerde organisaties, met bovengemiddelde marges en marktpositie in marktniches.

Activiteitensysteem (afgeleid van missie, value chain en strategie):

Een activiteitensysteem geeft de belangrijkste activiteiten aan en dat in een logische volgorde. De activiteiten versterken elkaar (synergie).



Gerbrand Rustenburg
Rustenburg Consultancy
Spaarnwouderstraat 138 zwart
2011 AH Haarlem, The Netherlands
www.ruscon.nl, info@ruscon.nl