

Organisaties  
hebben  
duurzame  
concurrentie-  
voordelen  
nodig

Gerbrand Rustenburg

**acco**  
MAAKT KENNIS MET U

## Over de auteur

GERBRAND RUSTENBURG heeft verschillende functies bekleed op (internationaal) managementniveau in de agro-, industrie- en consumentensector. Nu is hij al jaren actief in de marketing- en verkoopadvisering en bedrijfsopleidingen, als parttime marketing-docent in diverse commerciële en bedrijfskundige opleidingen.

Onlangs verscheen het boek **Strategische marketing: handboek voor vernieuwend denken**. Hierin worden belangrijke strategische marketingonderwerpen op een uitdagende en eenvoudige manier behandeld. De lezer wordt uitgedaagd om na te denken over relevante vragen en om problemen te analyseren en creatief op te lossen.

# INHOUDSOPGAVE

<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>Wat is een duurzaam concurrentievoordeel?</b>	<b>4</b>
<b>Visie, de bakermat voor ontwikkeling van de duurzame concurrentievoordelen</b>	<b>6</b>
<b>Kritische succesfactoren zijn uitgangspunten voor duurzame concurrentievoordelen</b>	<b>9</b>
<b>Afbakening is nodig voor duurzame concurrentievoordelen</b>	<b>11</b>
<b>Evaluatie van het wel en wee van het huidige werkgebied</b>	<b>12</b>
<b>Hoe duurzame concurrentievoordelen systematisch realiseren?</b>	<b>15</b>
<b>Voorbeelden</b>	<b>17</b>
<b>Nu naar duurzame concurrentievoordelen</b>	<b>25</b>
<b>Vernieuwing is nodig om duurzame concurrentievoordelen in stand te houden</b>	<b>26</b>
<b>Het resultaat van duurzame concurrentievoordelen</b>	<b>28</b>
<b>Strategische marketing: handboek voor vernieuwend denken</b>	<b>33</b>



## Organisaties hebben duurzame concurrentievoordelen nodig

Voor nu en in de toekomst is het cruciaal voor een organisatie om over duurzame concurrentievoordelen te beschikken. Voor de ontwikkeling van duurzame concurrentievoordelen is de visie de bakermat. Daarbij is de invulling van kritische succesfactoren een uitgangspunt.

Omdat duurzame concurrentievoordelen niet generiek toepasbaar zijn, is **afbakening** van de markt noodzakelijk. Duurzame concurrentievoordelen kunnen systematisch worden opgebouwd.

Voor **competenties** op afdelingniveau zijn kennis, ervaring en vaardigheden nodig.

Voor de ontwikkeling van **bekwaamheden** op het niveau van een functionele discipline is een variatie van competenties nodig. Met de combinatie van bekwaamheden van de verschillende disciplines wordt de basis voor duurzame concurrentievoordelen gelegd.

Aangezien deze in de tijd aan erosie onderhevig zijn, is investering in **vernieuwing** steeds nodig, om duurzame concurrentievoordelen te behouden en te versterken.

Organisaties met duurzame concurrentievoordelen behalen fors **betere resultaten** dan hun concurrenten.

De hierboven genoemde aspecten worden hierna uitgebreid behandeld.



# WAT IS EEN DUURZAAM CONCURRENTIEVOORDEEL? DE BESTE WILLEN ZIJN....!

Duurzame concurrentievoordelen komen tot stand door een optimale balans van bekwaamheden (capabilities) voor een onderneming in een bepaalde markt. Een voorbeeld: 'door market sensing kan de onderneming door klanten gewenste producten snel maken (korte time-to-market) en deze met succes in een bepaalde strategische markt introduceren'. Een duurzaam concurrentievoordeel - ook bekend onder de Engelse term 'sustainable competitive advantage' - leidt tot onderscheidend vermogen. Een onderneming heeft een duurzaam concurrentievoordeel, als:

1. Het voordeel t.o.v. bestaande en nieuwe concurrenten verdedigbaar en daardoor duurzaam is.
2. De klanten de waardepropositie zeer op prijs stellen, er wordt als het ware een meerwaarde voor klanten gerealiseerd.

Een onderneming bezit niet zomaar een duurzaam concurrentievoordeel. Daar zijn grote inspanningen van de onderneming aan vooraf gegaan, zowel in tijd, in geld als in geduld. Het gelopen risico wordt met een duurzaam concurrentievoordeel beloond.

Aan 'blijvende' voorsprong op de concurrentie moet elke dag weer gewerkt worden, anders erodeert zij in de tijd.

Aaker voegt nog twee aanvullende eisen toe, om de duurzaamheid te vergroten of te verlengen:

3. De oorsprong die leidt tot duurzaamheid moet exclusief in eigendom zijn;
4. De voorsprong moet in de externe omgeving houdbaar zijn, bijvoorbeeld bestand tegen overheidsmaatregelen en mag niet door concurrenten in de markt omzeild kunnen worden.

Apple heeft een kerncompetentie: er is geen sprake van een éénmalige toevallige voorsprong, maar van 'een collectief leerproces in de organisatie, speciaal met betrekking tot het coördineren van diverse bekwaamheden en het integreren van diverse technologieën in verschillende productgroepen en dat allemaal onder één merknaam'.

Duurzame concurrentievoordelen kunnen worden verkregen door:

- exclusieve technologie, waarmee onderscheidende producten tot stand komen, die zo mogelijk ook nog door een patent worden beschermd en beschikbaar zijn voor verschillende strategische segmenten en/of
- het verwerven van een uitstekende klantreputatie en merkwaarde, om daardoor een goede klantrelatie met de afnemers op te bouwen en/of
- het hebben van een onderscheidend distributiesysteem, met grote klantvoordelen in kosten en effectiviteit en/of
- het hebben van een als superieur ervaren dienstverlening aan klanten en/of
- producten die niet of moeilijk ten prooi vallen aan productpiraterij (counterfeiting).

Om een kerncompetentie te realiseren moet volgens Hamel en Prahalad nog aan een andere voorwaarde worden voldaan, namelijk:

5. Al de inspanningen om een duurzaam concurrentievoordeel te realiseren moeten ook benut kunnen worden in andere markten.



Hiermee wordt het kostenniveau in de organisatie lager, waardoor het duurzame concurrentievoordeel nog meer wordt versterkt.

Aan duurzame concurrentievoordelen moet voortdurend worden gewerkt en verbeterd. Ze zijn niet voor eeuwig houdbaar, allerminst! Het verkrijgen van duurzame concurrentievoordelen is een ontwikkelingsproces dat niet door één enkele actie tot stand komt. Het is een langdurig en creatief proces dat berust op het ontwikkelen en integreren van kennis, ervaring, vaardigheden, competenties en bekwaamheden in de hele organisatie.

Huidige concurrenten zitten niet stil en nieuwe toetreders verschijnen uit onverwachte hoek. Zonder uitstekende klantrelaties, market sensing, korte times-to-markets van innovaties en toereikende marketing- & verkoopinspanningen kan het arrogant en gemakzuchtig 'zitten' op bestaande duurzame concurrentievoordelen zelfs ineffectief en contraproductief werken.

Ondernemingen die veel succes hebben met innovaties en profiteren van 'first mover advantages' hebben veelal ook al duurzame concurrentievoordelen. De houdbaarheid van het first mover advantage hangt af van de markt- en de technologische ontwikkelingen. Zijn de markt- en de technologische ontwikkelingen hoog, dan is het moeilijker de first mover advantages te behouden. Tenzij deze organisatie competenties en bekwaamheden continu opnieuw inhoud geeft en verbetert.

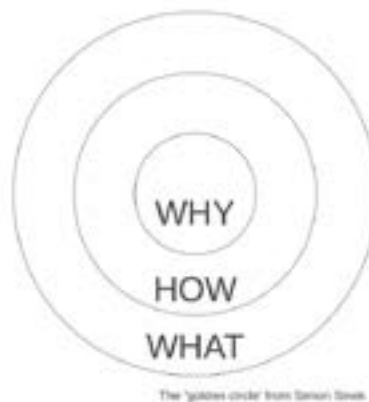
# VISIE, DE BAKERMAT VOOR ONTWIKKELING VAN DE DUURZAME CONCURRENTIEVOORDELEN

Hoe een onderneming of organisatie zich nu en in de toekomst manifesteert, wordt bepaald door haar visie, missie, cultuur en waarden. Het management geeft aan welke rol de onderneming wil spelen in gekozen markten, hoe zij klanten tegemoet wil treden en problemen wil oplossen. Worden er besluiten genomen, strategische of operationele beslissingen, dan moeten we ons steeds bewust of onbewust afvragen: is dit in lijn met de visie. Doen we dat niet, dan is de kans op marchanderen groot. De klanten zijn dan niet meer tevreden en stappen op of de onderneming wordt aangeklaagd wegens corruptie, klant-misleiding of markt- en prijs-afspraken met concurrenten. Hoe onethischer een organisatie is, hoe meer medewerkers onethisch gedrag vertonen, bijvoorbeeld door de onderneming op te lichten.

De visie is het unieke DNA van de onderneming. De visie wordt normaal gesproken hoog in de organisatie vastgesteld. Het is de taak van het management de visie met verve te 'vertalen' voor en te implementeren bij alle (vaste en tijdelijke) medewerkers in de organisatie.

De visie is geen verplicht nummer, omdat het voor de buitenwereld wel goed staat, maar het gaat om het voortbestaan van de onderneming.

De visie bestaat uit een drietal componenten:



1. De fundamentele reden waarom een organisatie bestaat, het toekomstperspectief en de te spelen rol, dus het '**WAAROM**'. 'Waarom doen we het?'

2. De organisatiecultuur, opgebouwd door waarden en regels voor organisatie en medewerkers; dus het '**HOE**'. 'Hoe doen we het en hoe kunnen we ons onderscheiden?'

3. De missie (mission statement), dus het '**WAT**'. 'Wat doen we?'

## Enkele toevoegingen

**1.** Het bestaansrecht van een organisatie heeft veel meer te maken met het nu en in de toekomst op een unieke manier vervullen van de behoeften van een bepaalde klant of bepaald marktsegment. Die manier wijkt significant af van de manier waarop concurrenten dat doen.

De ondernemer moet dan weten hoe die toekomst eruitziet en welke initiërende of registrerende rol hij daarin wil spelen. Hij moet weten waarom de onderneming bestaansrecht heeft: waarom zijn klanten juist bij ons zo goed

af? Waarom zijn we beter dan concurrenten? Waarom zien we meer en eerder (market sensing)? Waarom zijn we sterk in strategie en uitvoering (sense making)? Waarom doen we dat en vertellen we het aan iedereen door?

Een goede visie toont wilskracht en zou voor iedere ondernemer uniek moeten zijn. De ondernemer zou het bestaansrecht van zijn onderneming met een inspirerend en persoonlijk verhaal – storytelling aan anderen moeten kunnen vertellen.

**2.** Bij de organisatiecultuur gaat het om de cultuur en het gedrag binnen een organisatie, die zich uit in relaties, regelgeving, communicatielijnen (al dan niet formeel), risiconemend gedrag (een foutje maken mag), open en motiverende managementstijlen. Die cultuur is eigen aan die organisatie of ondernemer en daardoor uniek.

De cultuur bestaat uit waarden en normen: hoe gaan we om met klanten en andere stakeholders? Een onderneming kan de vol-

gende kernwaarden hanteren: klantgericht, langdurige partnershiprelaties, krachtig, betrouwbaar, onafhankelijk, ambitieus, ondernemerschap, innovatief, integer, flexibiliteit & snelheid, vakmanschap, verantwoordelijk, veilig.

**3.** In de literatuur bestaat geen eenduidige benadering van het begrip missie.

Wel is duidelijk dat het gaat om de rol en de ambitie van de organisatie en haar medewerkers. De missie is het antwoord op de vraag: wat is onze motiverende weg, de richting of strategie die we gaan volgen om in ons type business succesvol te zijn?

**Kotler stelt vier eisen aan de missie:**

**1. The mission statement should specify the business domain in which the organisation operates, now and in the future.**

**2. The mission statement should be motivating.**

**3. The mission statement should stress major policies that the company plans honor.**

**4. The mission should meet the requirements of CSR (Corporate Social Responsibility).**

Het motiverende karakter van de missie voor de medewerkers van de ondernemer moet niet worden onderschat.

Bevlogenheid (engagement), betrokkenheid (commitment) en afstemming (alignment) van mensen zijn nodig om beleid met succes uit te voeren en resultaten – financiële en niet-financiële - in het werkgebied te boeken.



**Samenvattend** kan gesteld worden dat een visie een duidelijke, visionaire, creatieve en eenduidige definitie geeft van wat een onderneming nu en op lange termijn wil zijn.

Zij vormt de ziel van de onderneming. De visie leidt tot welke vaardigheden, competenties en bekwaamheden een organisatie moet ontwikkelen om een sleutelrol in toekomst te kunnen spelen.

In het kader hierbij is daar een voorbeeld gegeven.

De visie heeft een impact op het doen en laten van de hele organisatie: marketing, verkoop, financiën, R&D, productie en dergelijke. Het bepaalt de invulling van de business strategie, onderscheidend vermogen, kritische succesfactoren en uiteindelijk het reilen en zeilen van de organisatie.

#### **Van competenties naar bekwaamheid (capability):**

De onderneming heeft competenties in:

- strategische planning
- het analyseren van markten en klanten
- het creëren van onderscheidenheid
- een houding van entrepreneurship



Bekwaamheid: het neerzetten van een toekomstbestendige visie (bekwaamheid)



Resultaat: betere toekomst voor klant en onderneming



# KRITISCHE SUCCESFACTOREN ZIJN UITGANGSPUNTEN VOOR DUURZAME CONCURRENTIEVOORDELEN

De verschillende definities van kritische succesfactoren wijzen wel op een aantal belangrijke punten voor de onderneming, die zich duurzaam van de concurrentie kan onderscheiden in de door haar bewerkte markten, zoals:

- de competenties, bekwaamheden, middelen of factoren, die een onderneming kan inzetten
- de eisen die markten stellen aan de onderneming
- het met succes bewerken van markten.

Op grond van genoemde belangrijke punten onderscheiden we twee groepen van kritische succesfactoren:

1. hygiënische kritische succesfactoren
2. visionaire kritische succesfactoren.

## 1. Hygiënische kritische succesfactoren

Hygiënische kritische succesfactoren zijn minimumeisen die door de markt worden gesteld aan de onderneming en haar concurrenten. Het niet voldoen aan deze

minimumeisen betekent dat de onderneming geen of nauwelijks bestaansmogelijkheden heeft op deze markt. Voorbeelden van hygiënische succesfactoren zijn:

- voldoen aan vergunningen, certificaten of registraties
- toegang hebben tot grondstoffen, componenten of machines
- beschikbare infrastructuur (supply management) moet aanwezig zijn
- toegang hebben tot afzetkanalen en eventuele entreebarrières kunnen slechten
- opgeleid personeel kunnen krijgen
- beschikbaarheid van producten en diensten
- een alleszins redelijke mate van productkwaliteit garanderen
- een alleszins redelijke mate van merk- en reputatiebekendheid hebben
- behoorlijke leercurve-effecten kunnen realiseren.

Als de onderneming de hygiënische suc-

cesfactoren invult, dan kan zij overleven en een bepaalde positie opbouwen, maar succes is nog allerminst gegarandeerd. Als niet aan deze factoren wordt voldaan, is het vlug afgelopen met de onderneming. Voor een marktleiderpositie of presteren (ver) boven het gemiddelde moet aan **visionaire kritische succesfactoren** worden voldaan.

## 2. Visionaire kritische succesfactoren

Visionaire kritische succesfactoren zijn voor het succes van de organisatie van doorslaggevend belang. Het betreft succesfactoren, waarmee medewerkers klanten mobiliseren, motiveren, ervoor gaan en teamvorming bevorderen. Invulling van visionaire kritische succesfactoren leidt tot een benchmarkpositie. Voorbeelden van die factoren zijn:

- een unieke balans van flexibiliteit, efficiëntie en effectiviteit
- optimale integrale interne processen
- een integrale uitwisseling van informatie (externe en interne) binnen de organisatie
- een proactieve klantenbenadering



- en proactieve oplossingen
- korte time-to-market, gecombineerd met een hoge successcore bij introducties
- kwalitatief topproducten leveren, gecombineerd met een gunstige (gepercipieerde) prijs-kwaliteit verhouding
- een hoge merkwaarde bezitten
- langdurige klantrelaties realiseren
- een houding van market sensing en sense making.

Alleen de mensen in de eigen organisatie kunnen visionaire kritische succesfactoren realiseren. Visionaire kritische succesfactoren zijn geënt op de visie. De onderneming heeft bovengemiddeld succes als zowel de hygiënische als visionaire kritische succesfactoren ingevuld worden. Of in andere woorden: de kritische succesfactoren zijn een randvoorwaarde voor duurzame concurrentievoordelen.

# AFBAKENING IS NODIG VOOR DUURZAME CONCURRENTIEVOORDELEN

Voor een zorgvuldige analyse moeten we ons concentreren op een bepaald 'werkgebied'. Anders wordt het moeilijk om daadwerkelijk duurzame concurrentievoordelen te ontwikkelen.

Wat zijn zoal de aandachtspunten bij een grondige afbakening? We geven tien punten.

- 1 Maak een duidelijke afbakening van de markt(en): die moet(en) worden geanalyseerd.
- 2 Omschrijf nauwkeurig de functie van de organisatie in deze markt, bijvoorbeeld producent, groothandel, retailer, dienstverlener en dergelijke.
- 3 Analyseer systematisch de relevante factoren in de externe omgeving en organisatie.
- 4 Maak een onderscheid tussen relevante en minder relevante factoren.
- 5 Zoek naar oorzaak-gevolgrelaties en beoordeel de sterkte van de relatie.
- 6 Denk tamelijk 'zwart-wit': in kansen en bedreigingen.
- 7 Presenteer de uitkomsten in multi-functionele discussies in de onderneming en start dialogen.
- 8 Trek conclusies en beschrijf de consequenties voor de organisatie, nu en later.
- 9 Laat de analyse een continu proces zijn.
- 10 Waak voor blikvernuwing (marketing myopia).



# EVALUATIE VAN HET WEL EN WEE VAN HET HUIDIGE WERKGEBIED

We moeten ons steeds afvragen of het huidige werkgebied niet slechts is geworden en nog wel toekomstbestendig is. In deze paragraaf gaan we vooral in op het huidige werkgebied of de business scope. De business scope is tenslotte het uitgangspunt van strategische planning voor de onderneming en het beantwoordt de vraag: wat is de huidige en toekomstige business?

We moeten kritische vragen stellen omtrent de business scope, zoals:

Zijn de eerder vastgestelde doelstellingen gerealiseerd?

Hoe aantrekkelijk zijn de huidige markten of marktsegmenten nog?

Welke ontwikkelingen hebben zich voorgedaan?

Welke marktpositie hebben wij: dominant of ondergeschikt?

In welke mate zijn onze klanten nog tevreden of kiezen zij voor andere aanbieders of producten?

Wat zijn nu de echte behoeften of wensen van klanten?

Is het onderscheid met de concurrentie nog voldoende groot, is de afstand kleiner geworden of is het onderscheid zelfs geheel vervaagd?

Als we de business scope in kaart brengen kunnen we drie dimensies onderscheiden:

- de probleemoplossingen, behoeften of wensen van klanten (Wat?)
- de markt- of klantsegmenten (Wie?)
- de technologieën of wijzen waarop de onderneming de problemen van klanten oplost (Hoe?).

De markten of klantsegmenten verschillen van elkaar omdat de klantproblemen of -behoeften verschillen en daarmee ook de klantoplossingen.

Abell & Hammond brachten deze drie dimensies in een driedimensionaal model (zie figuur op p. 13).

Hetzogenaamde model van Abell wordt ook wel **PMT-model** genoemd, afgeleid van 'probleemoplossingen', 'markten of marktsegmenten' en 'technologieën'.

Business Definitie  
(Abell model)



Hieronder een korte toelichting bij de drie dimensies.

### 1. De probleemoplossende functie (P)

Wat wil de afnemer (particulier, zakelijke afnemer, overheid als klant, distributeur)? In welke behoefte wordt voorzien? Welke problemen moeten worden opgelost? Welke factoren bepalen het wel of niet kopen? De problemen, behoeften, wensen of redenen van aankoop van particulieren en zakelijke klan-

ten verschillen sowieso. Om een goed beeld te krijgen van de P-dimensie is het goed om de behoeften te verdelen in economische, functionele en psychologische behoeften. In het kader op p. 14 vindt u voorbeelden van mogelijke klantbehoeften.

Voor de ondernemer is het belangrijk om aan zijn uitgekozen klanten een onderscheidende mix van duurzame en geloofwaardige 'core' behoeften aan te bieden (waardenpropositie). Een unieke waardenpropositie vereist dus een

unieke samenhang (alignment) tussen de verschillende functionele disciplines in een organisatie, die berust op effectiviteit en efficiëntie.

### 2. De marktsegmentendimensie (M)

Welke strategische groepen of marktgroepen kunnen we onderscheiden? Elk strategisch marktsegment wordt bewerkt met een uniek aanbod en voorzien van echte klantvoordelen, waarmee bestaande en potentiële klanten gelukkig worden.

Aan de strategische segmenten moeten wel enige eisen worden gesteld:

- Het strategische segment moet nu en in de toekomst groot genoeg zijn om winstgevend te zijn, moet groeipotentie bezitten en moet bereikbaar zijn, al dan niet met buzz.
- De business in het strategische segment moet goed beschermd kunnen worden tegen aanvallen van de concurrentie.
- De onderneming moet over essentiële competenties en bekwaamheden beschikken om het strategisch profiel in het strategische segment tot zijn recht te laten komen.

### 3. De technologiedimensie (T)

Hoe of op welke wijze wordt in de afnemersbehoeften voorzien?

'Technologie' moet dus zeker niet letterlijk worden genomen. Veel meer moet gedacht worden aan alternatieven, waarmee aan de afnemersbehoeften kan worden voldaan, zoals merkproducten, diensten, oplossingen, offline en/of online leveringen.

Omdat de behoeften per marktsegment drastisch kunnen verschillen, moeten deze ook op een drastisch andere wijze worden bewerkt.

### Verschillende behoeftencategorieën

<b>Economische behoeften, voorbeeld:</b>	<b>Functionele behoeften, voorbeeld:</b>	<b>Psychologische behoeften, voorbeeld:</b>
- Prijs eindproduct, grondstoffen	- Bediening	- Merk
- Korting, subsidie	- Gemak	- Reputatie
- Afleverkosten	- Keuzemogelijkheden	- Imago
- Kosten accessoires	- Training	- Design, schoonheid, opvallend
- Belastingen, accijnzen	- Efficiëntie	- Dé kleur
- Verzekeringen	- Vermogen/capaciteit	- Klantvriendelijkheid
- Energie, brandstofkosten	- Onderhoudsmomenten	- Persoonlijke attenties
- Kosten onderhoud en reparatie	- Bereik en respons	- Erkenning en relatie
- Total costs of ownership	- Klachtenafhandeling	- Proactieve benadering
	- Oplossingen	- Plezier



# HOE DUURZAMEN CONCURRENTIEVOORDELEN SYSTEMATISCH REALISEREN?

Om resultaten te boeken zijn kennis, kunde en vaardigheden niet meer voldoende. In een organisatie zijn competenties in allerlei deelgebieden nodig. Het management is verantwoordelijk voor het ontwikkelen van competenties. Om daadwerkelijk de afstand met concurrenten te vergroten zullen de ondernemende managers over een gevarieerde set aan capabilities (bekwaamheden) moeten beschikken.

Hierin ligt het succes van de onderneming.

Door toename van de concurrentiedruk en de conjuncturele 'double dip' of zelfs 'triple dip', die notabene nog veel langer duurt dan verwacht, ligt de nadruk van het commerciële management nu vaak op de korte termijn: 'Halen we de geplande omzet en winst?'.

Te vaak wordt over het hoofd gezien dat de financiële resultaten het gevolg zijn van de 'kwaliteit' van de verkooporganisatie. De kwaliteit van de verkooporganisatie wordt bepaald door kennis & kunde, competenties en bekwaamheden van het commerciële management en zijn of haar marketing- en ver-

koopteam, en dat regel je niet in een handomdraai.

De dynamische omgeving noopt de ondernemende managers en hun teams tot een gedrag, dat we in **tien punten** samenvatten:

1. Er is geen tijd om tevreden achterover te hangen en zaken af te wachten.
2. Collegae stimuleren om het beste naar boven te halen.
3. Een focus hebben op bestaande winstgevendende klanten.
4. Zich intensief verdiepen in klanten en waarden creëren.
5. Investeren in antennes voor verandering, met andere woorden: zien we de veranderingen vroegtijdig aankomen?
6. De toenemende dynamiek van concurrentie onder ogen zien: het is 'eten of opgegeten' worden.
7. Lef tonen om scherper interessante markten of niches af te bakenen.
8. Weten wat er over de grens te koop is. De toekomst ligt (zeker) niet alleen in Nederland of België.
9. Alert de toekomst kunnen inschatten.

10. Een mentaliteit nastreven van 'high performers' in de markt.

Van een succesvol leider wordt dus veel verwacht: hij of zij moet systematisch werken aan een compositie van kennis & kunde, vaardigheden (skills), competenties en bekwaamheden (capabilities).

Een leider moet met volle toewijding zijn of haar team toerusten, motiveren en laten groeien. Als het team kan groeien of kan scoren dan komt dat de organisatie ten goede en uiteindelijk ook van de leider zelf. Zo is een voetbalteam meer dan de som van individuen, hoe goed ze ook als voetballer met de bal kunnen omgaan.

We gaan kort in op enkele belangrijke begrippen op p. 16 en het verband ertussen.

## **KENNIS, ERVARING & VAARDIGHEDEN ==> COMPETENTIES ==> BEKWAAMHEDEN ==> DUURZAME CONCURRENTIEVOORDELEN**

### **Kennis & ervaring werken op korte termijn**

Als marketeer en verkoper heb je kennis van producten, klanten, concurrenten en het verkoopproces. Vaardigheden (skills) komen tot stand door kennis en opgedane ervaring. Door ervaring (kunde en gedrag) kom je erachter dat behoeften van klanten verschillen, dat het verkoopproces verschilt per klant en dat er behalve rationele ook irrationele aspecten een rol spelen. Orders worden wel of niet gegund. Uitblinken in kennis, ervaring en vaardigheden is een voorwaarde voor al de functies in een organisatie, maar wil nog niet zeggen dat succes blijvend gegarandeerd is.

### **Competenties zetten de boel in beweging**

De ene commercieel leider, marketeer, verkoper of het ene marketing- en verkoopteam doet het beter dan de andere verkoopleider, verkoper of het andere verkoopteam. Competenties worden gerealiseerd door een samenspel van kennis & kunde, vaardigheden

en gedrag; die worden gedeeld met andere teamgenoten, je werkt met hen samen en communiceert open en proactief. Uiteraard is het verkoopteam een lerende organisatie. Het gevolg van deze competenties is bijvoorbeeld dat het CRM-systeem uitstekend wordt benut, up-to-date wordt gehouden, veel kennis van klanten en andere stakeholders bevat en de klachtenafhandeling vlot verloopt. In elke functionele discipline worden per deelgebied of afdeling gewenste competenties vastgesteld en geëvalueerd. Zonodig wordt actie ondernomen om de gewenste competenties op peil te brengen.

### **Bekwaamheden leveren synergetische effecten op**

Opgedane competenties kunnen we uitbouwen tot bekwaamheden (capabilities). De commercieel leider weet de verscheidenheid aan competenties van zijn verkoopteam dusdanig te benutten dat het bovengemiddeld functioneert. Er ontstaan synergetische voor-

delen binnen het verkoopteam. Wat geldt voor het verkoopteam, geldt ook voor de andere teams, zoals Marketing, Supply Management, Controle, Productontwikkeling. Samenwerking met andere functionele teams in de organisatie moet voor zich spreken en is essentieel voor Marketing & Verkoop. Zo is een uitgebalanceerde mix van een uitstekend product, een optimale levering, het juiste moment van introductie, een gunstige prijs/kwaliteit verhouding en een krachtig verkoopverhaal cruciaal voor succes in de markt. Een breed scala aan bekwaamheden in een organisatie legt de basis voor duurzame concurrentievoordelen. Een organisatie die beschikt over een duurzaam concurrentievoordeel is 'onnavolgbaar' voor concurrenten, de klanttevredenheid is veel hoger en dat legt de basis voor een hogere klantretentie, m.a.w. de onderneming is veel succesvoller in de markt door loyale klanten, zie het figuur op deze pagina.

# VOORBEELDEN

Laten we concreet ingaan op een viertal concrete voorbeelden voor Marketing en Verkoop op het vlak van:

1. klanten,
2. prognoses,
3. beurzen,
4. supply management.

## Voorbeeld 1. Klanten moeten er beter van worden

Essentieel voor Marketing & Verkoop is om aantrekkelijke leads te kennen, als klant binnen te halen en te behouden. Per klant variëren de drijfveren om zaken te blijven doen met een aanbieder. Wel zijn er voor klanten drie fundamentele beweegredenen om een aanbieder van producten en/of diensten trouw te blijven:

- a. De aanbieder biedt meer voordelen dan andere aanbieders.
- b. De aanbieder bezit een sterkere reputatie of een sterk merk.
- c. De aanbieder geeft de klantrelatie meer perspectief.

Een verkoopleider moet allereerst met het verkoopteam nadenken over wat doorslaggevend is voor een klant. Welke relevante economische, functionele en psychologische klantbehoeften moeten worden gehonoreerd?

In de B2B-, B2R- en B2G-markten is het onderkennen van klantbehoeften vooral de taak van Verkoop en in het bijzonder die van de accountmanager. Vaak gaat het dan om de vertaling van klantbehoeften in oplossingen. Als Verkoop verzaakt en klanten voelen zich tekort gedaan, dan zijn herhaalaankopen uitgesloten en de gedane investeringen (acquisitiekosten) weer teniet gedaan. In het kader op p. 18 zijn enkele 'klantcompetenties' genoemd, die vervolgens resulteren in een 'klantbekwaamheid'.



## Klant:

Van competenties naar bekwaamheid	Resultaat
<p>Onze klantcompetenties zijn:</p> <p>1 Het verkoopteam weet wie de (potentiële) klant is en wat zijn wensen zijn. Het team heeft empathie voor de inkoper en zijn team, die inkoopbeslissingen nemen. Het team kent de klanten achter de klant.</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p>2 Het verkoopteam is handig met het CRM-systeem, zij vergaart vele data en de experts weten daar hoogwaardige informatie van te maken. Deze informatie is beschikbaar voor elke collega in elke functie. Het motto is 'geven &amp; nemen'.</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p>3 Het marketingteam verrijkt het CRM-systeem met resultaten uit markt- en marketingonderzoek. Het verkoopteam vult aan met individuele klanteninformatie uit de 'eerste hand': verkoopcijfers en informatie over klant en concurrentie. Het productinnovatieprojectteam stelt 'iedereen' op de hoogte van op stapel staande introducties. Het team 'social media' is alert en participeert actief mee.</p> <p style="text-align: center;"></p>	<p>1. We weten wie, hoe en wat.</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p>2. Meten = weten.</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p>3. Slagkracht door synergie en motivatie.</p> <p style="text-align: center;"></p>
<p>Onze klantbekwaamheid is:</p> <p>Verkoop biedt klanten 'maatwerkoplossingen' aan, beter dan de concurrenten doen. Onze producten, diensten en innovaties worden door klanten zeer gewaardeerd, mede ook door onze empathie en het totaal aan voordelen.</p>	<p>De klant is meer dan tevreden hij blijft bij ons kopen. Dit leidt tot hoge trouw en klant-verdieping (klant neemt in omvang toe).</p>

# VOORBEELDEN

## Voorbeeld 2. Betrouwbare prognoses zijn goud waard

Een belangrijke verantwoordelijkheid van een commercieel manager is het maken van verkoopbudgetten (in omzet, afzet, kosten, brutowinst e.d.) voor zijn producten, klanten, verkoopmedewerkers, verkoopgebieden en landen.

De manager laat zich niet leiden door kuddegedrag, slaat acht op ongebruikelijke factoren, bouwt voort op zijn ervaring, maar realiseert dat ervaringen uit het verleden niet automatisch van toepassing zijn op de toekomst. Hij is voorzichtig en kritisch met zogenoemde 'harde' of 'vaststaande' feiten in de markt.

Bovendien weet hij dat het voorspellingen zijn, die hij steeds opnieuw moet bijwerken.

In het kader op p. 20 zijn enkele 'prognosecompetenties' genoemd, die vervolgens resulteren in een 'prognosebekwaamheid'.

## Prognoses:

Van competenties naar bekwaamheid	Resultaat
Onze competenties m.b.t. prognoses zijn:	
1 Het hele team kan omgaan met methoden en technieken om factoren te signaleren die invloed hebben op de bedrijvigheid in verschillende landen en markten. Het team kent de bronnen voor informatie.  +	1. Haalt cruciale informatie boven water.  +
2 Het team is uitstekend in staat de overweldigende hoeveelheid aan data om te zetten in relevante informatie en te vertalen voor verschillende functies binnen de organisatie.  +	2. Interpretatie van deze cruciale informatie.  +
3 Het verkoopteam heeft 'voelhorens' als het gaat om veranderingen in de omgeving. Het leerproces wordt als een continu proces ervaren.  +	3. Is alert en leert voortdurend bij.  +
4 Het verkoopteam overlegt regelmatig over de marktsituatie met een panel van loyale klanten, die het als partners beschouwt.  	4. Consulteert partners (leveranciers en klanten)  
Onze bekwaamheid in prognose is:	
Het verkoopteam maakt behoorlijk betrouwbare prognoses in de organisatie. Ook in tijden van grote veranderingen, ziet het die al van te voren aankomen en kan het die goed inschatten.	Levert betrouwbare up-to-date prognoses, ook in onzekere tijden.



# VOORBEELDEN

## Voorbeeld 3. Succes halen uit beursdeelnames

Ongeveer 15 tot 20 procent van het totale communicatiebudget wordt gemiddeld aan beurzen besteed. Bij B2B-bedrijven gaat het zelfs om een veelvoud daarvan. De marketing- en verkoopleider speelt een belangrijke rol bij de invulling van beurzen, zoals de vaststelling van doelstellingen, beurskeuze, budgettering, training, leadgeneratie, uitvoering en follow-up.

Voor het management is een grondige analyse van de verschillende beurzen een eerste vereiste. Het gebruikt daarvoor allerlei handige tools, die beursvergelijkingen mogelijk maken. Het management wil dat elke vierkante meter uiteindelijk zoveel mogelijk oplevert en een meerwaarde vormt t.o.v. andere communicatiemedia.

In het kader op p. 22 zijn enkele 'beurscompetenties' genoemd, die vervolgens resulteren in een 'beursbekwaamheid'.

## Beursdeelname:

Van competenties naar bekwaamheid	Resultaat
Onze beurscompetenties zijn:	
1. Het team maakt een grondige analyse van beurzen en selecteert op basis van relevante performance indicatoren. +	1. Juiste keuze van beurs of beurzen. +
2. Door een combinatie van offline en online activiteiten communiceren de teamleden intensief - vooraf aan een beursdeelname - met de doelgroep over de toegevoegde waarden van de beurs en onze beursdeelname. +	2. Juiste keuze van doelgroep(en). +
3. De gekozen plaats op de beurs, aanlooproute en opvallende standdesign trekt veel bezoek aan de stand. De duidelijke standcommunicatie en hostesses selecteren aantrekkelijke leads naar de stand. Bestaande klanten komen in ieder geval. +	3. Klanten en leads weten ons te vinden. +
4. Een adequate organisatie van onze beursmedewerkers leidt de klanten en leads naar de verkopers adviseurs, wat resulteert in een fors hogere kwaliteit en kwantiteit van gesprekken. 	4. Met klanten en leads worden goede gesprekken gevoerd. 
Onze beursbekwaamheid is:  Op de beurs genereert Verkoop bovengemiddeld veel hot leads tegen relatief lage kosten. Aantrekkelijke hot leads resulteren in meer omzet, meer winst, hogere customer lifetime value en toename in marktaandeel.	Met klanten wordt de relatie versterkt en met leads (hot prospects) opgebouwd.

# VOORBEELDEN


## **Voorbeeld 4. Supply Management vergroot het succes van Verkoop**

Om een antwoord te hebben op de toenemende rivaliteit tussen (internationale) aanbieders en op de onderhandelingsmacht van klanten speelt supply management een uiterst belangrijke rol.

Samenwerking tussen alle functionele teams in een organisatie moet daarbij het uitgangspunt zijn, om zo competenties en bekwaamheden verder te ontwikkelen. In het kader op p. 24 worden deze uitgewerkt.



## Supply Management en Commercie (Marketing & Verkoop):

Van competenties naar bekwaamheid	Resultaat
Onze supply management competenties zijn:	
1. Wij hebben met leveranciers afspraken gemaakt over de kwaliteit van de grondstoffen/halffabrikaten en over de voor beide partijen beste leveringsvoorwaarden. We kunnen spreken van 'partners'. +	1. Supplier Relation Management (SRM). +
2. Wij hebben met klanten een goed overleg over klantoplossingen m.b.t. onze producten/diensten en voor beide partijen optimale leveringsvoorwaarden, waaronder TCO en beschikbaarheid. +	2. Customer Relation Management (CRM). +
3. Door SRM en CRM, evenals door studies van interne functionele teams is meer inzicht verkregen en daardoor is komen vaststaan dat outsourcing van productie (Azië) om allerlei redenen (zoals totaal kostenplaatje, flexibiliteit in replenishment, MVO (zoals w.o. milieu), intellectueel eigendom) ongunstiger is dan productie in eigen land (re-shoring). +	3. Integraal intern en extern management. +
4. Door invoering van 'best practices' van Verkoop, Marketing (waaronder category management), supply chain management (inkomende en uitgaande processen) zijn de klantvoordelen toegenomen en de kosten van voorraad, transport en logistiek verlaagd. 	4. Integraal intern management. 
Onze bekwaamheid m.b.t. supply management is:	
Door intensieve samenwerking met stakeholders, zoals leveranciers, klanten en interne functionele teams, worden relaties op basis van wederzijdse voordelen gebouwd. Dit vergroot de flexibiliteit van re-shoring, optimale klantbediening, efficiëntie en effectiviteit.	Hogere omzet, lagere kosten en dus grotere winstgevendheid.

# NU NAAR DUURZAME CONCURRENTIEVOORDELEN

De commercieel leider is in staat competenties en bekwaamheden te ontwikkelen. De mix van bekwaamheden – zie de voorgaande vier voorbeelden – resulteert in houdbare of duurzame concurrentievoordelen. Klanten profiteren daarvan, evenals Verkoop.

In het kader hiernaast is de relatie tussen competenties, bekwaamheden en duurzame concurrentievoordelen aangegeven, gebaseerd op de gegeven voorbeelden.

De opbouw van competenties en bekwaamheden – niet alleen voor het marketing- en verkoopteam, maar ook voor andere functionele teams in de organisatie – is een belangrijk aandachtsveld voor het management. Daar moet continu aan gewerkt worden, om het beter te doen dan concurrenten en bovengemiddeld te scoren op klant- en financiële performance-indicatoren.

## Van competenties naar bekwaamheden naar duurzame concurrentievoordelen

Onze **competenties** zijn:

1. Wij hebben klantcompetenties.
2. Wij hebben competenties om betrouwbaardere voorspellingen of prognoses te maken.
3. Wij hebben beurscompetenties.
4. Wij hebben managers die hun mensen laten scoren en ontwikkelen.
5. Wij hebben functionele teams die intern en extern uitstekend samenwerken.

Onze **bekwaamheden** zijn:

- a. Wij scoren meer hot leads op beurzen, die uiteindelijk klanten worden.
- b. Wij realiseren bovengemiddelde klantretenties.
- c. Wij acteren proactief en reageren flexibel, zowel intern als extern.
- d. Wij - als functionele teams - creëren synergetische effecten, zowel in efficiëntie als in effectiviteit.
- e. Wij - als organisatie - creëren synergetische effecten, zowel in efficiëntie als in effectiviteit

Onze **duurzame concurrentievoordelen** zijn bijvoorbeeld:

- Partnerships met leveranciers en klanten.
- Snellere groei van marktaandeel, meer profijt van schaalvoordelen, betere concurrentiepositie.
- Meer omzet en winst, hoge omloopsnelheden (voorraden, debiteuren, kapitaal) en relatief lage kosten.
- Lager verloop van teamleden.

# VERNIEUWING IS NODIG OM DUURZAME CONCURRENTIEVOORDELEN IN STAND TE HOUDEN

In veel markten volgen de veranderingen zich steeds sneller op. Er zullen geen rustige momenten meer zijn, om even uit te blazen. De omvang van markten en marktsegmenten zullen steeds fluctueren, groeien en krimpen.

De automarkt is daar een goed voorbeeld van. De economische crisis liet sterke fluctuaties in de totale Europese automarkt zien, die verschillen van land tot land. Mede door overheidsbeleid (milieubeleid) groeien bepaalde autocategorieën sterk, terwijl andere juist dalen. Anderzijds groeien Aziatische automarkten razendsnel.

Een andere ontwikkeling is de komst van nieuwe toetreders. Meer en meer zien we toetreders uit andere landen en werelddelen, zoals Azië en Zuid-Amerika. De toename daarvan wordt nu nog onderschat.

De impact van online staat nu nog maar aan het begin van de ontwikkeling, maar zal snel in dominantie toenemen en binnen afzienbare tijd offline overvleugelen.

De dynamiek in de fluctuerende markten vragen, of liever gezegd eisen, van de ondernemingen bekwaamheden en creativiteit, om de veranderingen tijdig waar te nemen, om de nabije toekomst in te schatten en een vernieuwend en creatief beleid daarop in te stellen. Flexibiliteit is een cruciale kritische succesfactor voor de toekomst, net zoals efficiëntie in kosten en effectiviteit in de markt. Dus meer voor minder.

Vernieuwing van producten en 'totaal' nieuwe producten zullen nodig zijn om in de nieuwe wereld als onderneming te kunnen overleven. In kortere tijd zullen betere producten of dienstverlening moeten worden ontwikkeld voor minder voorspelbare klanten.

Uitgangspunt van vernieuwing en creativiteit is dat de klant erop vooruitgaat en dat tevreden klanten de basis zijn voor de continuïteit en het rendement van de onderneming. Ondanks het feit dat een ondernemer per definitie zoekt naar nieuwe, creatieve mogelijkheden is hij geen gokker, maar blijft hij met beide benen op de grond.

Kennis en voorspelbaarheid van klanten zal nodig zijn. Als we klanten als bedreiging zien dan heeft de onderneming het niet goed gedaan. De klant gaat dan bijvoorbeeld naar de concurrent, omdat het aanbod of de waardenpropositie van de ondernemer hem niet aanstaat of onvoldoende uniek is.

In elke organisatie kan het proces van vernieuwing en creativiteit plaatsvinden, mits de aanpak gestructureerd effectief en efficiënt is. Het is zaak dat zo veel mogelijk personen met verschillende verantwoordelijkheden in de onderneming bij het proces betrokken worden. Ieders mening telt. De effectiviteit neemt toe als over een aantal vragen parallel – vraag na vraag en in verschillende groepen – wordt nagedacht en van gedachten wordt gewisseld. Edward de Bono noemt dit het 'parallel thinking process'. Uiteraard wordt van elke discussie de uitkomst schriftelijk vastgelegd.



In het vernieuwingsproces staan een **zestal vragen** centraal, die stuk voor stuk apart beantwoord moeten worden. Deze zijn:

1. Welke problemen hebben we en wat is ons uitgangspunt?
2. Welke vragen kunnen we stellen om deze problemen op te lossen?
3. Wat zijn de mogelijke oplossingen en welke voordelen hebben deze oplossingen?
4. Wat zijn onze twijfels, onze intuïtie en gevoelens m.b.t. de oplossingen?
5. Welke relevante kritische vragen kunnen we stellen m.b.t. de uitvoerbaarheid (feasibility)?
6. Welke informatie hebben we verder nog nodig m.b.t. de marktimplementatie?

### Het grondig doorvoeren van het innovatieproces heeft vele voordelen.

Het management moet ervoor zorgdragen dat met het innovatieproces niet alleen innovatieve ideeën worden gegenereerd, maar dat het proces ook innovierend en tot tal van voordelen leidt, zoals:

- De effectiviteit (tijdwinst, resultaatgericht) van en harmonie in workshops of bijeenkomsten neemt toe.
- Alle deelnemers in de discussie hebben gelijke kansen en rechten. Personen met dominante meningen, zoals 'zo doen we dat altijd' of 'dit is gebruikelijk in de markt' moeten kort worden gehouden.
- Problemen worden van meerdere

kanten systematisch en objectief worden bekeken en daarbij ligt de focus op de creatie van kansen i.p.v. op problemen.

- De mogelijke kansen of ideeën worden grondig geëvalueerd. Alleen kansen of ideeën die echt hout snijden, leiden tot tevredenheid.

NB: in het boek **Strategische Marketing: handboek voor vernieuwend denken**, wordt uitgebreid op het vernieuwingsproces ingegaan.

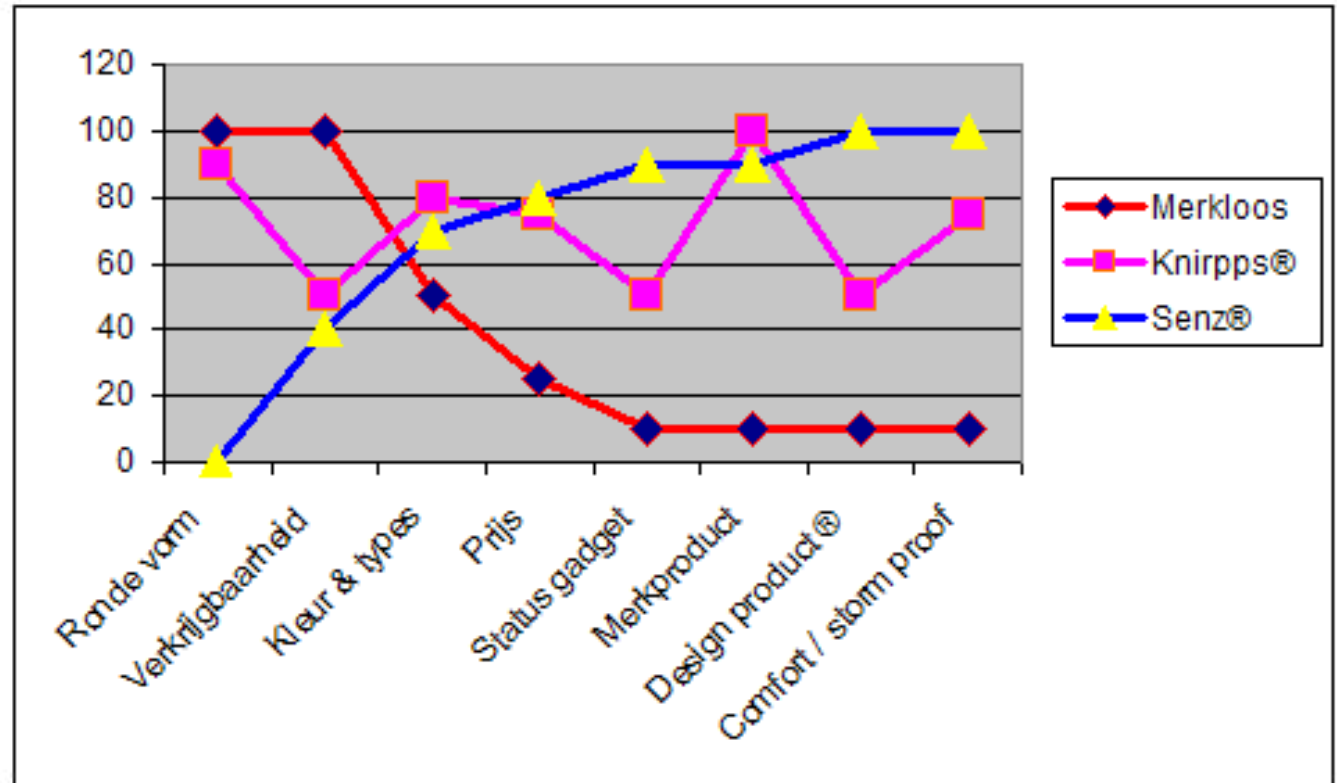
# HET RESULTAAT VAN DUURZAME CONCURRENTIEVOORDELEN

Een marktgerichte organisatie die consequent werkt aan duurzame concurrentievoordelen realiseert vele voordelen voor zowel de klant als voor de organisatie zelf. We noemen een drietal voorbeelden.

## 1. Unieke waardencurve

Een organisatie met concurrentievoordelen biedt aan haar klanten een unieke waardepropositie op basis van een unieke waardencurve. Het aanbieden van een unieke value propositie vraagt een bijdrage van de hele organisatie, dus van alle functionele disciplines. Onderstaand een voorbeeld van aanbieders van paraplu's.

Voorbeeld van een value curve



## 2. Klantretentie

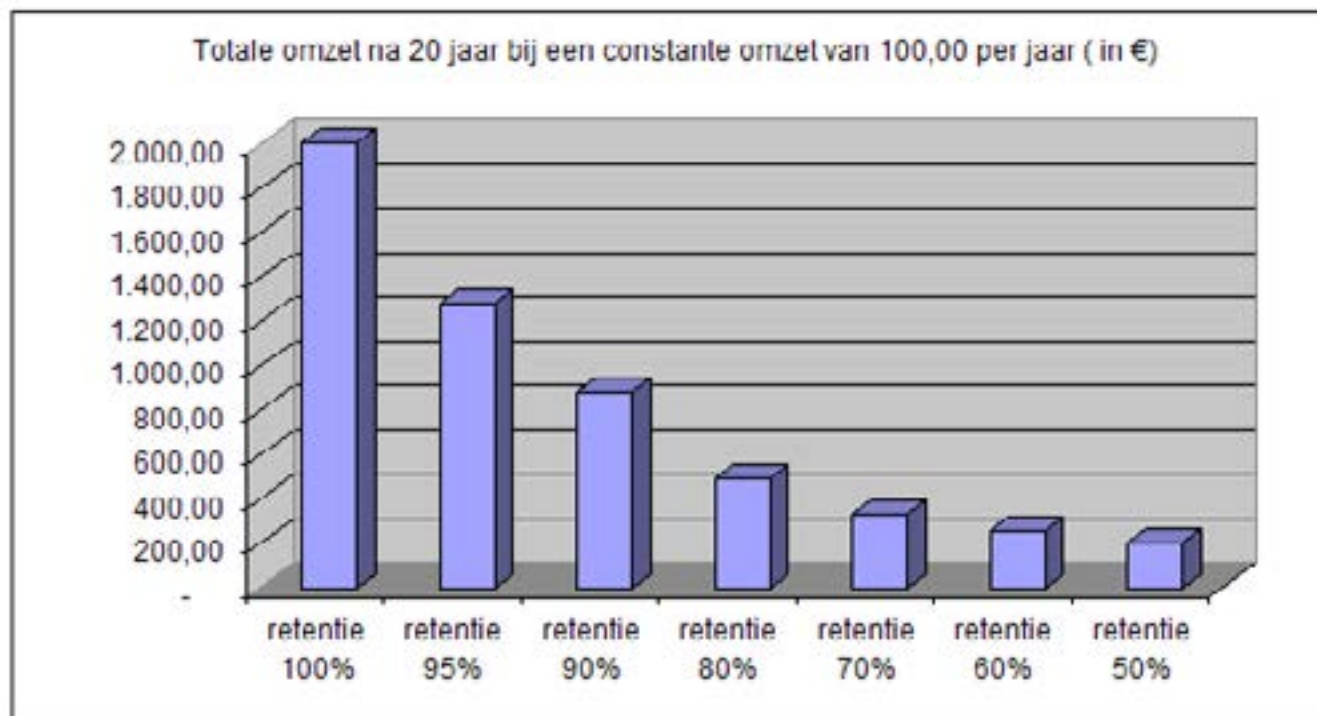
Klantretentie is een doorslaggevende factor voor de winstgevendheid van een onderneming.

Het maakt nogal wat uit of de klantretentie 95%, 80% of 70% bedraagt. In de volgende grafiek is de totale omzet berekend van een vaste groep klanten ná 20 jaar, bij verschillende retentiepercentages en (gemakshalve) uitgaande van een constante jaarlijkse omzet van €100.

De resultaten spreken voor zich. Bij 80% retentie is de totale omzet bijna 50% hoger dan bij 70% retentie en bij 95% retentie zelfs driekeer meer. De totale winst neemt progressief toe naarmate de retentie hoger is.

Het credo van een verkoopleider moet dan ook altijd zijn: hoe houden we de klanten vast. Door up-selling en/of cross-selling gaat de omzet omhoog en het positieve effect neemt nog meer toe.

Klantretentie versus omzet









### Wat zijn zoal de voordelen van een hoge klantretentie:

1. Het verkoopproces verloopt op basis van wederzijds voordeel veel gemakkelijker.
2. De klantafzet en -omzet ligt hoger, mede door deep selling en cross selling.
3. Zeer tevreden klanten bevelen via mond-tot-mondreclame de leverancier aan bij potentiële klanten.
4. Door schaalvoordelen (lagere vaste kosten) komt de kostprijs aanzienlijk lager te liggen.
5. Door inkoopvoordelen (lagere variabele kosten) gaat de brutowinst progressief omhoog.
6. Het marktaandeel neemt toe.
7. De winstgevendheid neemt bovengemiddeld toe.

### 3. Waarden voor klanten resulteren in voordelen voor de aanbieder

Het hebben van concurrentievoordelen levert voordelen op, zowel voor de klant als voor de aanbieder.

Een aantal voordelen worden genoemd:

Voordelen voor de klant	Voordelen voor de aanbieder
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 'beste' prijs, tco, mro of condities</li> <li>2. transparante service (customised of maatwerk)</li> <li>3. gebruiks- of klantvriendelijkheid</li> <li>4. goede reputatie</li> <li>5. vertrouwen, weinig gepercipieerde risico's</li> <li>6. weinig klachten en goede klachten-procedure</li> <li>7. relatie leidt tot voorinformatie nieuwe ontwikkelingen, speciale verkoop-condities</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. hogere tevredenheidsscore</li> <li>2. hogere klantretentie</li> <li>3. hogere mond-tot-mondreclame / referral rate</li> <li>4. preferred supplier (op shortlist)</li> <li>5. hogere merkwaarde door o.a.:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- merkbekendheid</li> <li>- merktrouwheid</li> <li>- merkimago &amp; -associaties</li> </ul> </li> </ol>
	
<p>Resulteert in:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. goede reputatie, relatie &amp; ruil</li> <li>b. meer omzet, lagere kosten en meer winst</li> <li>c. betere positie bij klanten achter de klant</li> </ol>	<p>Resulteert in:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. goede reputatie, relatie &amp; ruil</li> <li>b. meer omzet, lagere kosten en meer winst</li> <li>c. hogere aandeelhouderswaarde</li> <li>d. hogere ranking Moody / Standard &amp; Poor's</li> </ol>





### **Strategische marketing: handboek voor vernieuwend denken**

Op zoek naar een (hand)boek dat de belangrijke strategische marketingsonderwerpen op een uitdagende en kritische manier behandelt?

Wil je uitgedaagd worden om na te denken over relevante vragen? Wil je problemen analyseren en creatief oplossen?

Neem dan zeker een kijkje op  
[www.acco.be/strategischemarketing](http://www.acco.be/strategischemarketing)



# STRATEGISCHE MARKETING: HANDBOEK VOOR Vernieuwend Denken

De 'sense of urgency' van deze eeuw vraagt om een operationele aanpak van strategische problemen.

Dit handboek behandelt systematisch en op een praktische manier diverse strategische marketingonderwerpen, waardoor de lezer in staat wordt gesteld bij te dragen aan een efficiënt strategisch marketingbeleid.

Wie zich wil onderscheiden in de markt heeft niet voldoende aan kennis en vaardigheden. Alleen met kritisch en vernieuwend denken is het mogelijk om definitief een voorsprong op de concurrentie te realiseren. Bedreigingen zijn pas echt bedreigend als de organisatie haar zwakten niet snel aanpakt. Goed klantenbeleid genereert voordelen, net zoals een uitstekende kennis van klant, markt en omgeving leidt tot nauwkeuriger prognoses en tot reductie van risico's.

Dit handboek is vooral geschreven voor studenten in commerciële bachelor- en masteropleidingen (met reeds een basiskennis van marketing) en (beginnende) marketingprofessionals in ondernemingen.

## Waarom dit boek?

- De ondernemende lezer wordt in zeven hoofdstukken van elk zeven paragrafen uitgedaagd zelf aan het werk te gaan.
- De ondernemende lezer wordt de weg gewezen om duurzame concurrentievoordelen te ontwikkelen en te onderhouden.
- De ondernemende lezer kent het creatieve proces, om het actief ter hand te nemen.
- De ondernemende lezer kan 'dammen' opwerpen tegen bedreigingen in de markt.
- De ondernemende lezer kan prognoses maken, die beter gefundeerd zijn.
- De ondernemende lezer leert problemen scherp analyseren en op te lossen.
- De ondernemende lezer ziet het belang van klantretentie en de grote invloed daarvan op de winstgevendheid.

ISBN: 9789033495397



Bekijk op [www.acco.be/strategischemarketing](http://www.acco.be/strategischemarketing)



## Contact

Nancy Derboven - uitgever economie en management -  
nancy.derboven@acco.be

Uitgeverij Acco -  
uitgeverij@acco.be

[www.acco.be](http://www.acco.be) / [www.uitgeverijacco.nl](http://www.uitgeverijacco.nl)

Blijde Inkomststraat 22  
3000 Leuven  
België

Westvlietweg 67 F  
2495 AA Den Haag  
Nederland

Foto's met dank aan Jeff Sheldon