

Vernieuw je businessmodel met de strategiever snelling

Alfred Griffioen

Veel managers baseren zich nog op klassieke strategiemodellen, zoals die van Porter of Treacy en Wiersema. Maar we zitten nu in de 21e eeuw, met internet en veranderende kapitaalsstromen. 'Gewoon' anders zijn is niet meer genoeg, je moet echt iets unieks bieden of relevante combinaties vormen voor je klanten. Het concept strategiever snelling biedt een hedendaags alternatief.

Winst en klassieke strategie-modellen

Hoe bereik je groei en hoe maak je winst? Vooral door anders te zijn dan anderen. Door met nieuwe businessmodellen te komen: compleet nieuwe producten, aanvullende diensten, andere methoden om te betalen, verrassende service. Op die manier creëer je een soort monopolie, waarbij je zelf de prijs bepaalt en je winst maximaal is (zie figuur 1).

Zodra jouw businessmodel wordt gekopieerd en er meer concurrenten komen, bepaal je zelf niet meer de prijs. Verkopen kun je dan alleen nog maar als je op dezelfde of een lagere prijs zit, waardoor de winst afneemt. Porter (1980) en Treacy en Wiersema (1995) zijn de belangrijkste auteurs die aangeven hoe je onderscheid met je concurrenten kunt opbouwen en handhaven.

Porter suggereert om te kiezen tussen kostenleiderschap en (product)differentiatie. Als je ze allebei nastreeft, een gedifferentieerd product met de laagste prijs, brengt dat je volgens hem in een situatie 'tussen wal en schip'. De enige succesvolle mogelijkheid voor deze combinatie is in een goed gedefiniëerde niche. Hij noemt dat de *focusstrategie*.

Michael Treacy en Fred Wiersema zien drie mogelijkheden om zich te onderscheiden van de concurrenten:

- *Productleiderschap*: het constant verbeteren en vernieuwen van je productaanbod, nog voordat iemand anders het effectief kan kopiëren.
- *Customer intimacy*: het aanbieden van de best mogelijke oplossing op maat voor een duidelijk afgebakende markt of voor individuele klanten.
- *Operational excellence*: het aanbieden van een oplossing met het meest efficiënte proces en de laagste totale kosten

Strategieversnelling in drie stappen

1 Kijk wat je huidige duurzame concurrentievoordeel is: heb je een uniek product, of ben je echt relevant voor je markt? Misschien gelden beide, of geen van twee.

2 Bepaal je optimale strategie: alliiëren, combineren, excelleren of consolideren.

3 Werk je businessmodel uit met de gekozen strategie en zoek de juiste partners.

(inclusief kosten voor handelingen of onzekerheden) voor de klant.

Een bedrijf moet zich volgens hen slechts op een van deze drie wegen onderscheiden, en de andere twee op een minimum niveau houden.

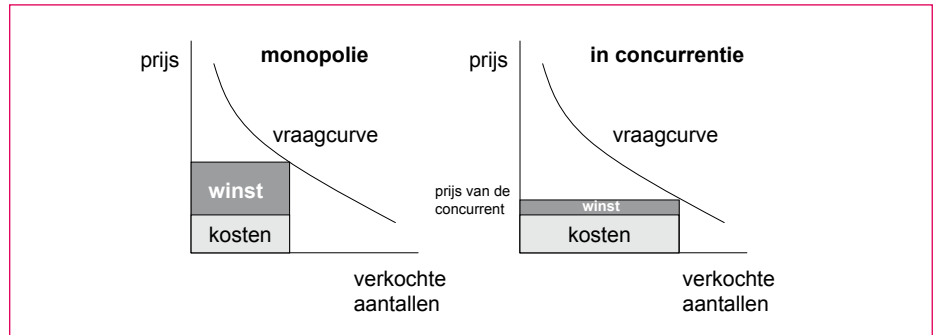
Invloeden van internet

Als er één ontwikkeling in de afgelopen jaren dominant is geweest in de manier waarop consumenten en bedrijven zaken doen, dan is dat de veel grotere toegankelijkheid van informatie. Door eenvoudiger verspreiding van technologie neemt het aantal concurrenten op een product snel toe en dalen de prijzen.

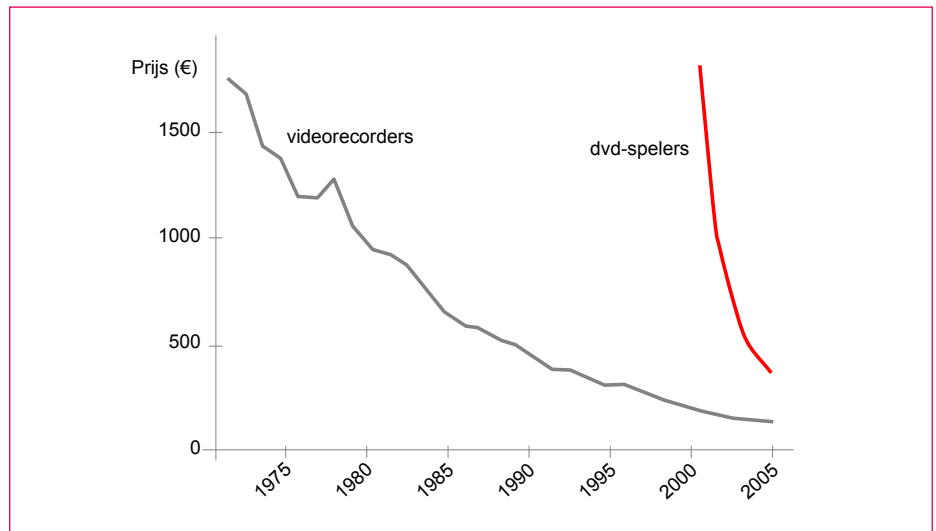
Een sprekend voorbeeld hiervan is weergegeven in figuur 2 (Hoekstra, 2004) bij twee redelijk vergelijkbare producten: de videorecorder en de dvd-speler. De videorecorder is ontwikkeld in een periode dat informatie-uitwisseling nog relatief langzaam ging, waardoor concurrenten er lang over deden om een vergelijkbaar product op de markt te brengen. Bij de dvd-speler was dit al beduidend anders.

De toegankelijkheid van informatie maakt de mensen en middelen binnen een organisatie minder relevant. Kennis kan gemakkelijker worden verkregen en partners kunnen van over de hele wereld komen. Actieve investeerders bepalen in welke activiteit ze investeren en welke kennis en kunde moeten worden gecombineerd. Hierdoor wordt kostenvoordeel op basis van schaalgrootte

1 Verschil in winst bij een monopolie en aanbieden in concurrentie



2 Verschil in prijsontwikkeling van de videorecorder en de dvd-speler



of productieprocessen steeds minder houdbaar.

Productdifferentiatie, later uitgewerkt door product leadership, is wel een houdbare strategie, mits dit leidt tot duidelijk unieke

producten in plaats van enkel wat nieuwe productvarianten.

Wat Porter beschreef als de focusstrategie, en wat Treacy en Wiersema later hebben uitgewerkt als customer intimacy, moet ook

3 Ontwikkeling van strategieën voor duurzaam concurrentievoordeel

De drie strategieën van Michael Porter (1980)	De drie richtingen van Treacy en Wiersema (1995)	Wat is er gebeurd in het internet-tijdperk?	Huidige geldigheid
Cost leadership: de laagste kosten hebben	Operational excellence: de laagste totale kosten hebben incl. die van je klant	Kostenvoordeel wordt snel gekopieerd en genivelleerd. Schaal kun je inkopen	Geen houdbare strategie
Productdifferentiatie: een beter product hebben	Product leadership: continu met vernieuwing komen	Door enorm veel productvarianten val je niet meer op	Het (continu) hebben van een uniek product
Focusstrategie: je richten op een niche	Customer intimacy: voor een bepaalde klantgroep een compleet aanbod hebben	Er zijn veel aanbieder met een breed pakket gekomen. Klanten hebben keuze	Marktrelevantie: relevant zijn in de ogen van je klantgroep

4 Drie belangrijkste strategieën in het onderzoek van Campbell-Hunt (2000)

Innovatie en operations leiderschap	Leiderschap in brede kwaliteit en verkoop	Kostenefficiency
Hoge prijzen Nieuwe producten Speciale producten Operationele efficiency	Promotie Groot verkoopapparaat Kwaliteit van service Productbreedte Breedte van de doelgroep	Efficiency door: – nieuwe producten – lage prijzen – adverteren

aangescherpt worden. Tegenwoordig kunnen vele aanbieders een breed pakket aan diensten leveren, dan wel doorleveren. In deze pushbenadering zit dus geen onderscheid meer. Wel in het aansluiten op specifieke behoeften van een klant, waardoor je voor hem relevant wordt (zie figuur 3).

Duurzaam concurrentievoordeel bereik je dus alleen nog maar als je een uniek product hebt of als je echt relevant bent voor je markt.

Wetenschappelijke steun

De relatie tussen strategie en daadwerkelijke winstgevendheid van een bedrijf is in een groot aantal wetenschappelijke onderzoeken bekeken. De belangrijkste studies van voor 2000 zijn gecombineerd in een meta-analyse van Colin Campbell-Hunt (2000). Uit deze zeventien studies haalt hij zes generieke strategieën, elk met componenten (zoals een hoge prijs, veel reclame of operationele efficiency) die veel in combinatie met elkaar gebruikt worden. Voor elk van deze strategieën heeft hij de correlatie met de financiële resultaten onderzocht.

Campbell-Hunt ontdekte dat twee van die generieke strategieën een positieve invloed hebben op de winstgevendheid: hij definieert ze als 'innovatie en operations leiderschap' en 'leiderschap in brede kwaliteit en verkoop'. De strategie 'kostenefficiency' heeft een significant negatieve invloed op de winstgevendheid. De belangrijkste componenten van deze strategieën zijn genoemd in figuur 4.

Een andere conclusie van Campbell-Hunt is dat deze strategieën elkaar niet uitsluiten,

waar bijvoorbeeld Porter claimt dat het combineren van een kostenleiderschap- en een productdifferentiatiestrategie ertoe leidt dat een bedrijf 'tussen wal en schip' raakt. Innovatie en operations leiderschap enerzijds en het leiderschap in brede kwaliteit en verkoop anderzijds hebben elk hun eigen effect op de winstgevendheid. Dit suggereert dat een bedrijf met succes kan proberen zowel unieke producten te ontwikkelen als relevant te worden voor zijn markt.

De drager van relevantie van een bedrijf is het merk. Onderzoek van Frank Verbeeten en Pieter Vijn (2006) onder 70 Nederlandse merken wijst uit dat er een statistisch verband is tussen de merkdifferentiatie en -relevantie en de winstgevendheid van een merk. Voor elke 10 procent van de merken die je in kracht achter je laat, stijgt je Return on Investment met circa 0,1 procent tot 0,3 procent. Natalie Mizik en Robert Jacobsen (2008) concluderen dat financiële markten vooral de merkrelevantie waarderen, gevolgd door de verwachting dat een merk ook in de toekomst in de behoeften van de klant blijft voorzien.

Promotieonderzoek van Mehmet Berk Ataman (2007) wijst uit dat de belangrijkste

Kostenvoordeel op basis van schaalgrootte of productieprocessen wordt steeds minder houdbaar

factoren voor de omzet binnen een merk de distributie en de breedte van het productassortiment zijn. Onder distributie wordt dan verstaan in hoeveel winkels een (product)merk te verkrijgen is, of hoeveel verkooppunten een bepaald (winkel)merk heeft. Bij de productbreedte speelt niet zozeer de 'lengte' van het assortiment een rol, dus of je een kleine, middelgrote of grote variant hebt van een product, maar eerder de variëteit van producten binnen het merk.

In wetenschappelijk onderzoek door Woo-seong Kang en Mitzi Montaya (2008) is gekeken naar de impact van een productportfolio en innovatiestrategie op de financiële resultaten van een grote groep bedrijven in de medische industrie. Hieruit bleek een positief verband tussen het aantal producten waarmee een bedrijf als eerste (dus vóór zijn concurrenten) op de markt komt en de winstgevendheid.

Onderzoek van Scott Newbert (2008) bevestigt deze winstgevendheid door innovatie. In een analyse tussen waarde en zeldzaamheid van kennis en middelen, concurrentievoordeel en financieel resultaat vindt hij dat vooral zeldzame kennis en middelen significante invloed hebben op concurrentievoordeel en resultaat.

Combinatie in de strategieverstoring

Zoals hiervoor aangegeven zijn er in de huidige transparante wereld twee generieke vormen van differentiatie die duurzaam concurrentievoordeel geven: het (continu) hebben van een uniek product en het hebben van marktrelevantie. Een bedrijf kan een van

de twee vormen van concurrentievoordeel hebben, beide, of geen. De twee vormen hebben verschillende dimensies en kunnen tegen elkaar uitgezet worden in een matrix, de strategieversnelling.

Met het concept strategieversnelling bepaal je afhankelijk van je concurrentievoordeel je strategie (zie figuur 5):

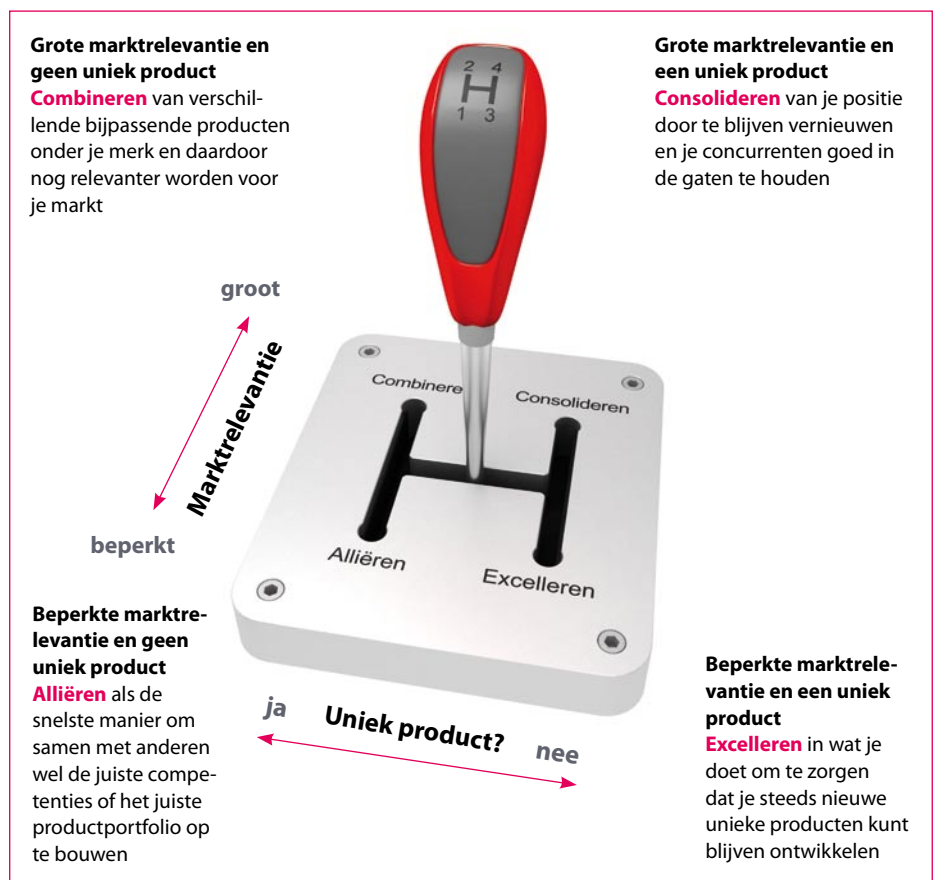
- Beperkte marktrelevantie, geen uniek product: **alliëren** als de snelste manier om samen met anderen wel de juiste competenties of het juiste productportfolio op te bouwen.
- Grote marktrelevantie, geen uniek product: **combineren** van verschillende bijpassende producten onder je merk, aangezien de aansluiting van je merkbelofte op de klantbehoefte de basis is van je relevantie.
- Beperkte marktrelevantie, wel een uniek product: **excelleren** in wat je doet om ervoor te zorgen dat je steeds nieuwe unieke producten kunt blijven maken.
- Grote marktrelevantie en een uniek product: **consolideren** van je positie door te blijven vernieuwen en je concurrenten goed in de gaten te houden.

Net als met een auto start je ook met een bedrijf niet in de vierde versnelling: je bronnen van winstgevendheid moet je langzaam opbouwen. De strategieversnelling forceert een duidelijke keuze voor een van de twee richtingen om je te onderscheiden: ofwel via een uniek product ofwel via marktrelevantie. Beide opties sluiten elkaar niet uit, maar met beperkte middelen moet je je op één tegelijk focussen. Hieronder gaan we kort in op de vier hierboven genoemde dimensies.

Alliëren

De meerderheid van de bedrijven bevindt zich in de eerste versnelling: ze hebben een beperkte marktrelevantie en geen uniek product. Hun winstgevendheid is vaak beperkt en voornamelijk bepaald door het krachtenveld van vraag en aanbod in de markt. In plaats van zelf te investeren, deze competenties in te kopen of een bedrijf met deze competenties over te nemen, ligt het voor de hand een alliantie aan te gaan. Hier-

5 De strategieversnelling



door kun je met een beperkte investering en met een beperkt risico toch binnen korte tijd een extra marktrelevantie of een uniek product creëren.

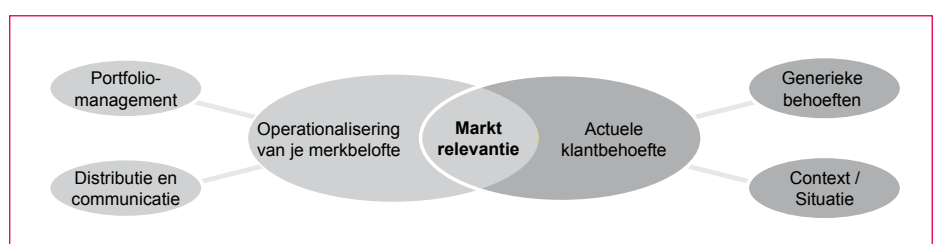
Een marketingalliantie is gericht op de marketing of verkoop van gecombineerde producten of diensten van beide partijen. In een ontwikkelalliantie zijn partijen erop gericht samen nieuwe producten of diensten te ontwikkelen met de kennis of faciliteiten vanuit beide organisaties. Beide kunnen helpen om met minder investeringen

een betere concurrentiepositie te bereiken. Voorbeelden: de samenwerking tussen theatermakers in de jaarlijkse Parade of de samenwerking van vijf toeleverende bedrijven voor de elektronica-industrie onder de naam Mechatronics Partners.

Combineren

Klanten geven aandacht aan je product als jouw boodschap op dat moment relevant is. Dat betekent dat de belofte die jouw merk doet, en hoe deze is uitgewerkt in produc-

6 Opbouw van marktrelevantie: de aansluiting tussen je merkbelofte en de klantbehoefte



ten, service, je marketingcommunicatie of je distributie aansluit op hun actuele behoefte. Marktrelevantie start dus met een duidelijke merkbelofte die je invult met portfoliomanagement, distributie en marketingcommunicatie (zie figuur 6).

Marktrelevantie bereik je door de juiste producten en diensten te combineren. Je merk levert de achterliggende belofte: de goedkoopste, de hipste of de betrouwbaarste producten. Door meer 'juiste' producten en diensten in je aanbod te combineren groeien je omzet en je winst.

Voorbeeld: Hema, met een duidelijke merkbelofte van 'een degelijk product voor een lage prijs'.

Excelleren

Een uniek product binnen het businessmodel heeft altijd een duidelijk, niet gemakkelijk te kopiëren voordeel ten opzichte van concurrerende producten. Het gaat hier dus niet om een koffiezetapparaat in een andere kleur, een camera met net iets meer megapixels of een middenklasseauto met een iets ander design. Anders zijn is niet goed genoeg, het gaat om buitengewoon zijn. Het ontwikkelen van een uniek product of unieke dienst vergt continu investeringen in de opbouw van de juiste competenties, ideeselectie, de ontwikkeling, testen en de juiste wijze van marktintroductie. Daarbij komen vaak nog uitgaven voor het opzetten van een nieuwe (productie)organisatie en voor het kopen van licenties of het registreren van patenten.

De strategieversnelling forceert een duidelijke keuze voor een van de twee richtingen om je te onderscheiden

Voorbeelden: 3M, Organon, Fugro, maar ook een kunstenaar als Marcel Wanders.

Consolideren

Consolideren betekent continu blijven werken aan je marktrelevantie en aan nieuwe unieke producten. De strategie voor bedrijven in deze versnelling bestaat zowel uit combineren als uit excelleren. Houd je concurrenten in de gaten, neem ze desnoods over of verdrijf ze. En zoek net als TomTom of Apple sterke alliantiepartners om marktrelevantie te winnen of nieuwe, unieke producten en diensten toe te voegen.

Tot slot

Het concept van de strategieversnelling combineert elementen van resource-based benaderingen met meer marktgerichte strategieën als die van Porter. Met een blik van buiten wordt gekeken of een organisatie een uniek product of echte relevantie heeft voor de markt waarin zij opereert. Vervolgens wordt op deze sterkte(s) doorgebouwd met de strategie om te excelleren en/of te combineren. Als er geen duidelijk concurrentievoordeel is, dan is samenwerken met een partner de snelste manier om dit op te bouwen.

Literatuur

- Berk Ataman, M., *Managing Brands*, proefschrift, Universiteit van Tilburg, 2007.
- Campbell-Hunt, C., 'What have we learned about generic competitive strategy – A meta analysis', *Strategic Management Journal*, January 2000, p. 127-154.
- Hoekstra, B., 'Innovation@Philips, Innovative environments', lezing IMR Conference, 2004.
- Kang, W. en M. Montoya, *The impact of product portfolio and innovation strategy on financial performance*, June 2008.
- Mizik, N. en R. Jacobsen, 'The financial value impact of perceptual brand attributes', *Journal of Marketing Research*, 45, February 2008, p. 15-32.
- Newbert, S.L., 'Value, rareness, competitive advantage and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm', *Strategic Management Journal*, Vol. 29, Issue 7, 2008, p. 745-768.
- Porter, M.E., *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.
- Treacy, M. en F. Wiersema, *Discipline of market leaders*, 1995.
- Verbeeten, F.H.M. en P. Vijn, *Do strong brands pay off?*, Nijenrode Research Group working paper, 2006.

Alfred Griffioen is partner bij Alliance experts, dat adviseert op het gebied van strategische allianties. Daarnaast geeft hij veel lezingen voor ondernemers. Hij is auteur van *Het Senseo-effect, een praktische gids voor het aangaan van een alliantie* (Thema, 2008) en *De strategieversnelling* (Pearson Education, 2009).
alfred.griffioen@allianceexperts.com