

Kostenleiderschap-voorbeeld

Dit voorbeeld laat zien hoe de keuze voor kostenleiderschap (operational excellence), onderbouwd kan worden. Bij deze waardestrategie van Treacy en Wiersema zijn goede kwaliteit, lage prijs en koopgemak belangrijke beloften naar de klant. In hoofdstuk 5 van het boek worden de drie waardestrategieën van Treacy en Wiersema nader toegelicht. Het *onderbouwen* is gebaseerd op vier verschillende onderdelen zoals die zijn terug te vinden in figuur 1.6 van het boek. De vier verschillende onderdelen van de onderbouwing zijn dan:

1. Zijn er in *de eerder genomen beslissingen op hoger aggregatieniveau*, te beginnen met het strategisch kader, argumenten te vinden die de keuzes ondersteunen? Passen de keuzes binnen de eerder genomen beslissingen op een hoger niveau, zijn ze consistent en dus niet in tegenspraak daarmee?
2. Zijn er in *de huidige situatie*, uitmondend in de SWOT-analyse, argumenten te vinden die de keuzes ondersteunen? Zijn keuzes gebaseerd op de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen uit de SWOT-analyse?
3. Zijn er in *de gewenste situatie*, uitmondend in SMART geformuleerde doelstellingen, argumenten te vinden die de keuzes ondersteunen? Leiden de keuzes, naar verwachting, tot de realisatie van de geformuleerde doelstellingen?
4. Zijn er *algemene of eigen wetmatigheden* die de keuze van kostenleiderschap ondersteunen? Past de keuze van kostenleiderschap bij deze algemene en eigen wetmatigheden?

We gaan in dit voorbeeld uit van een fictief en niet volledig voorbeeld waarbij we een situatie schetsen die duidelijk wijst naar de strategische keuze van kostenleider. Dit om de vier vormen van onderbouwen duidelijk te maken. In cases en praktijkopdrachten zal de onderbouwing vaak minder duidelijk wijzen naar één oplossingsrichting en zullen de verschillende argumenten tegen elkaar afgewogen moeten worden om te komen tot een zo goed onderbouwd mogelijke keuze. Dit voorbeeld is gebaseerd op een organisatie die haar product via winkels verkoopt aan finale consumenten (waarbij we de winkels zien als B-to-B klanten).

A. Eerder genomen beslissingen van een hoger aggregatieniveau.

We gebruiken hier (een deel van) de missie van het bedrijf als voorbeeld van een argument van een beslissing op hoger aggregatieniveau. We gaan hierbij uit dat de missie definitief is.

Missie:

..... Wij willen daarbij onze producten voor een zo groot mogelijk publiek bereikbaar en verkrijgbaar laten zijn opdat iedereen kan profiteren van de voordelen daarvan

Dit deel van de missie zou een argument kunnen zijn voor de keuze van kostenleiderschap. De vraag is of deze keuze *consistent* (dus niet in tegenspraak) met deze hoger gelegen beslissing.

1. In dit geval kunnen we zeggen dat het onderdeel van de missie '*voor een zo groot mogelijk publiek bereikbaar*' consistent is met het onderdeel '*lage prijs*' van de waardestrategie kostenleiderschap. Hoe lager de prijs des te beter bereikbaar het product is voor een zo groot mogelijk publiek, in dit geval de particuliere klanten.
2. Ook kunnen we zeggen dat het onderdeel van de missie '*voor een zo groot mogelijk publiek verkrijgbaar*' consistent is met het onderdeel van kostenleiderschap '*koopgemak*'. Hoe beter en eenvoudiger verkrijgbaar des te hoger de score op koopgemak, het is een kleine moeite om het aan te schaffen omdat de particuliere klanten het bijna overal kunnen krijgen (physical availability).
3. Ten slotte kunnen we zeggen dat het onderdeel van de missie '*opdat iedereen kan profiteren van de voordelen daarvan*' consistentie vertoont met het onderdeel '*kwaliteit*' van de kostenleiderschapstrategie.

De conclusie is dat de keuze voor kostenleiderschapstrategie consistent, en dus niet in tegenspraak of conflicterend is, met de onderdelen van het genoemde deel van de missie.

B. Elementen uit de huidige situatie: sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen.

Om de situatie duidelijk naar één oplossingsrichting te laten wijzen, beperken we ons tot sterktes en kansen. We maken hier de aanname dat de aanwezige zwaktes en bedreigingen de keuze voor de waardestrategie kostenleiderschap niet verhinderen of vertragen.

Sterkte 1 = Lage overheadkosten, ook in vergelijking met het gemiddelde in de markt;
Sterkte 2 = Goede afspraken met leveranciers, zekerheid van levering en nooit out-of-stock;
Sterkte 3 = Een organisatiestructuur die volledig gericht is op standaardisering en beheersing van de operationele kosten;
Sterkte 4 = Goed functionerende logistieke afdeling waardoor uitval minimaal is (deels overlappend met sterkte 1) en de kwaliteit op continue hoog niveau;
Sterkte 5 = Goede afspraken met een extern vervoersbedrijf die tegen lage kosten snel en zeker orders aflevert bij B-to-B klanten.

Kans 1 = Toenemende behoefte aan no-nonsense (geen extra's) maar wel goede producten;
Kans 2 = Neergaande economische conjunctuur, wellicht leidend tot een recessie;
Kans 3 = Alle concurrenten hebben hogere prijs dan het eigen bedrijf;
Kans 4 = KSF 'lage prijs' wordt door particuliere klanten steeds belangrijk gevonden;
Kans 5 = KSF 'koopgemak' (zekerheid van snelle levering, altijd correcte specificatie) wordt door B-to-B klanten steeds belangrijker gevonden.

In dit voorbeeld zijn *alle sterktes* argumenten voor de keuze van kostenleiderschap omdat waarden die horen bij de waardestrategie kostenleiderschap ondersteund worden (het bedrijf is dus goed in staat om deze strategie intern uit te voeren), te weten:

1. Kwaliteit: S3, S4 en S5 kunnen leiden, als ze (meer) worden ingezet, tot verhoging kwaliteit;
2. Koopgemak: S2 en S5 kunnen leiden, als ze (meer) worden ingezet, tot verhoging koopgemak;
3. Lage prijs: S1, S2, S4 en S5 kunnen leiden, als ze (meer) worden ingezet, tot verlaging van de prijs.

We schrijven één argument in detail uit (voor alle andere sterktes kunnen soortgelijke redeneringen worden opgesteld):

Sterkte 1, lage overheadkosten kan vertaald worden naar een lage prijs, zonder dat deze lage prijs verliesgevend voor de organisatie wordt, voor zowel B-to-B als particuliere klanten. Dit stelt het bedrijf in staat om het 'lage prijs' onderdeel van de kostenleiderschapstrategie intern te realiseren.

In dit voorbeeld zijn *alle kansen* ook argumenten voor de keuze van kostenleiderschap omdat de waarden die horen bij de waardestrategie kostenleiderschap vanuit de externe omgeving wenselijk worden geacht (er is dus voldoende behoefte aan en ruimte voor aanbieders die deze strategie volgen):

1. Kwaliteit: K1, refereert naar behoefte aan kwaliteit;
2. Koopgemak: K5 refereert naar behoefte aan koopgemak bij de B-to-B klanten;
3. Lage prijs: K2, K3 en K4 refereren naar behoefte aan lage prijs en de ruimte die daar is voor het eigen bedrijf.

We schrijven één argument in detail uit (voor alle andere kansen kunnen soortgelijke redeneringen worden opgesteld):

Kans 2, neergaande economische conjunctuur (wellicht recessie) kan vertaald worden naar lager besteedbaar inkomen bij de particuliere klanten waardoor het aannemelijk is dat de behoefte aan goede maar laag geprijsde producten zal toenemen. De onderdelen 'goede kwaliteit en lage prijs' van de strategie kostenleiderschap kunnen helpen deze kans te benutten.

C. De gewenste situatie, uiteindelijk in SMART geformuleerde doelstellingen.

Deze kunnen ook als onderbouwing dienen voor de te maken keuzes omdat deze logischerwijs zouden moeten leiden tot de realisatie van de streefscores van deze doelstellingen. We dalen hierbij

af van visie, via doelen naar doelstellingen door deze deels weer te geven. We gaan hier er weer van uit dat deze onderdelen weer definitief zijn.

1. Visie:

..... wij willen uiteindelijk horen bij de top-5 aanbieders van Nederland en daarbij gezien als dé aanbieder met goede kwaliteit voor de laagste prijs

2. Doelen:

..... opschuiven naar en binnenkomen in de top-10 binnen drie jaar (op basis van marktaandeel in eenheden)

3. Doelstellingen:

1. Verhoging marktaandeel in eenheden op 31-12 naar 6,5% (huidig marktaandeel is 5,7%);
2. Bijdrage aan de winst moet op 31-12 minimaal gelijk zijn aan 31-12 vorig jaar (met name te realiseren door aandacht te geven aan kostenbeheersing).

Kunnen deze twee doelstellingen een argument zijn voor de keuze van kostenleiderschap? Het antwoord hierop is 'ja'.

1. Allereerst omdat deze keuze bij kan dragen aan het verhogen van het marktaandeel in eenheden (mits juist vertaald naar goede marketingactiviteiten). De keuze voor marktaandeel in eenheden i.p.v. € helpt ook deze keuze te ondersteunen omdat een lage prijs een sterker effect heeft op het marktaandeel in eenheden dan het marktaandeel in omzet.
2. De doelstelling 'gelijkblijvende bijdrage aan de winst' kan ook een argument zijn om te kiezen voor kostenleiderschap (het is er niet mee in tegenspraak) omdat naast lage prijs, kostenleiderschap ook de focus legt op het zo laag mogelijk houden van alle kosten (waarschijnlijk meer dan de twee andere waardestrategieën van Treacy en Wiersema) doen.

D. De algemene en eigen wetmatigheden.

Een algemene wetmatigheid kan zijn (met de nadruk op kan!) dat in B-to-C markten in het algemeen en de B-to-C markt van deze organisatie in het bijzonder kostenleiderschap de meest succesvolle waardestrategie is (in het algemeen lijkt dit overigens niet erg realistisch, voor een specifieke markt kan het een stuk realistischer zijn). Dan dient dus op basis van allerlei onderzoeken aangetoond te worden dat deze keuze het meest zinvol is. In dit geval dus dat eenvoudige verkrijgbaarheid, lage prijzen en goede producten de meest relevante KSF's zijn.

Eigen wetmatigheden zijn gebaseerd op het evalueren van de eigen keuzes, in dit geval kostenleiderschap, en of deze inderdaad voor het bedrijf in kwestie zinvol zijn of niet (draagt het voldoende bij aan de realisatie van de doelstellingen). Voor de eigen wetmatigheden is dit vrij lastig te bepalen omdat tussen de keuze van deze waardestrategie en de resultaten nog vele tussenstappen liggen die ook reden kunnen zijn voor succes of juist niet. Maar als bijvoorbeeld uit de marketing-audit blijkt dat de afzetdoelstellingen worden gehaald of overtroffen en/of klanten blijken tevreden te zijn over de kwaliteit, prijs en verkrijgbaarheid, dan zouden dat wel indicaties zijn dat dit de juiste keuze was. Als dit verder wordt ondersteund door andere signalen, bijvoorbeeld ook dat uitstapjes naar klantpartnerschap en productleiderschap minder tot niet succesvol zijn, dan wordt een mogelijke eigen wetmatigheid zichtbaar, in dit geval dat kostenleiderschap de meest succesvolle waardestrategie is.

Samengevat kan de keuze van kostenleiderschap in dit fictieve voorbeeld onderbouwd worden door:

Kansen 1. Toenemende behoefte aan no-nonsense (geen extra's) maar wel goede producten; 2. Neergaande economische conjunctuur, wellicht leidend tot een recessie; 3. Alle concurrenten hebben hogere prijs dan het eigen bedrijf; 4. KSF 'lage prijs' wordt door particuliere klanten steeds belangrijk gevonden; 5. KSF 'koopgemak' (zekerheid van snelle levering, altijd correcte specificatie) wordt door B-to-B klanten steeds belangrijker gevonden.		
Sterktes 1. Lage overheadkosten, ook in vergelijking met gemiddelde in de markt; 2. Goede afspraken met leveranciers -> zekerheid van levering en nooit out-of-stock; 3. Een organisatiestructuur die volledig gericht is op standaardisering en beheersing van de operationele kosten; 4. Goed functionerende logistieke afdeling waardoor uitval minimaal is (deels overlappend met sterkte 1) en de kwaliteit op continue hoog niveau; 5. Goede afspraken met een extern vervoersbedrijf die tegen lage kosten snel en zeker orders aflevert bij B-to-B klanten.	▼ K O ◀ S T E N L E I ▶ D E R S C H A P	Missie wij willen daarbij onze producten voor een zo groot mogelijk publiek bereikbaar en verkrijgbaar laten zijn opdat iedereen kan profiteren van de voordelen daarvan ..
Algemene en eigen wetmatigheden 1. In B-to-C voor deze specifieke markt is kostenleiderschap de meest succesvolle strategie (algemene wetmatigheid) 2. Uit de marketing-audit blijkt dat de keuze voor kostenleiderschap voor ons bedrijf de meest succesvolle strategie is		Doelstellingen 1. Verhoging marktaandeel in eenheden op 31-12 naar 6,5% (huidig marktaandeel is 5,7%); 2. Bijdrage aan de winst moet op 31-12 minimaal gelijk zijn aan 31-12 vorig jaar

Vanuit hetzelfde figuur 1.6 kan deze keuze op strategisch organisatieniveau vertaald worden naar strategische, tactische en operationele marketingkeuzes waarbij we ook de consequenties voor de andere functionele gebieden niet uit het oog mogen verliezen. Omdat deze manier van doorredeneren uitgebreid in het boek terugkomt, beperken we ons hier tot één voorbeeld voor de marketingfunctie en één voor één van de andere functies.

A. De marketingfunctie

Gegeven bovenstaande zal de marketingfunctie, voor zover nog nodig, activiteiten moeten ontplooiën die leiden tot een hoge numerieke en gewogen *distributie* omdat de verkrijgbaarheid (koopgemak, physical availability) een belangrijke belofte is aan de uiteindelijke finale consument.

B. Overige functies: de logistieke functie

Gegeven bovenstaande zal hier *efficiency* (kostenbeheersing) centraal staan: geen afval, geen uitval, procesverbetering daar waar kan, geen onnodige voorraden, enzovoort.

Ten slotte

Stel nu dat bovenstaande (gedeeltelijke) invulling van de SWOT, de eerder genomen beslissingen van een hoger aggregatieniveau, de algemene en eigen wetmatigheden en de gewenste situatie, uiteindelijk in de vorm van doelstellingen, ook net zo logisch en consistent zou kunnen leiden tot de keuze voor productleiderschap en/of klantpartnerschap, dan helpt bovenstaande uiteenzetting over onderbouwing niet. Sommige onderdelen zouden zeker wel ondersteunend kunnen zijn voor een andere waardestrategie maar zeker niet allemaal. Zonder alle onderdelen langs te lopen bespreken we kort waarom productleiderschap en klantpartnerschap in dit fictieve voorbeeld *geen* logische keuzes zouden zijn. Wel merken we op dat Treacy en Wiersema ook aangeven dat ook op de twee waardestrategieën waarvoor *niet* is gekozen, gestreefd moet worden naar een drempelwaarde

(‘presteer afdoende’, zie Treacy en Wiersema, 1995), in het boek vertaald in *marktconform* zijn. Dus 100% inconsistent is dus ook niet wenselijk! Voor onderdelen die de twee andere waardestrategieën onderbouwen verwijzen we naar de twee andere voorbeelden, *productleiderschap-voorbeeld* en *klantpartnerschap-voorbeeld*.

Productleiderschap: het beste en/of nieuwste (grensverleggend) product

1. Eerder genomen beslissingen op hoger aggregatieniveau (missie): de keuze voor productleiderschap lijkt niet te stroken met het ‘zo groot mogelijk publiek’ en ‘iedereen’ van de missie (omdat het beste product, mede vanwege de wat hogere prijs, vaak meer geschikt lijkt te zijn voor een specifiek segment dan voor ‘iedereen’).
2. Huidige situatie, SWOT: de keuze voor productleiderschap zou tegengesproken dienen te worden door in ieder geval sterkte 3 (dit lijkt eerder een zwakte voor het ontwikkelen en produceren van het beste product) en de kansen 1 en 4 (er lijkt geen behoefte aan het beste product, eerder een goed product voor een lage prijs).
3. Gewenste situatie, doelstellingen: de keuze voor productleiderschap hoeft op zich niet in tegenspraak te zijn met de geformuleerde doelstellingen maar kan inconsistent zijn met de doelstelling ‘het gelijk blijven van de bijdrage aan de winst’ (omdat het beste product vaak investeringen behoeft in R&D, marktintroductie, enzovoort waardoor op korte termijn de kosten hoger kunnen zijn dan de verkoopopbrengsten).
4. De algemene en eigen wetmatigheden lijken in zijn geheel niet te passen bij productleiderschap (de voorkeur voor kostenleiderschap, met name de lage prijs, sluit productleiderschap uit als meest zinvolle strategie).

Klantpartnerschap: de beste totaaloplossing voor de klant

1. Eerder genomen beslissingen op hoger aggregatieniveau (missie): de keuze voor klantleiderschap zou niet stroken met het ‘zo groot mogelijk publiek’ en ‘iedereen’ van de missie (omdat klantpartnerschap met de beste totaaloplossing zich meestal niet richt op iedereen en een zo groot mogelijk publiek maar vaak meer op een specifieke doelgroep met specifieke behoeften).
2. Huidige situatie, SWOT: de keuze voor klantpartnerschap zou tegengesproken kunnen te worden door in ieder geval weer sterkte 3 (dit lijkt eerder een zwakte voor het bieden van de beste totaaloplossing) en ook weer de kansen 1 en 4 (er lijkt geen behoefte aan totaaloplossingen, eerder een goed product voor een lage prijs).
3. Gewenste situatie, doelstellingen: de keuze voor klantpartnerschap zou op zich niet in tegenspraak hoeven te zijn met deze doelstellingen maar logischer zou zijn doelstellingen in termen van klantaandeel (share-of-wallet, zie ook Postma 1999) en klanttevredenheid.
4. De algemene en eigen wetmatigheden lijken in zijn geheel niet te passen bij klantpartnerschap (de voorkeur voor kostenleiderschap sluit klantpartnerschap uit als meest zinvolle strategie, alleen als de oplossing toevallig de kostenleiderschap invulling is, dan is er enig overlap).

Bronnen:

1. Sharp, B., 2010, *How brands grow, what marketers don't know*, Oxford University Press, Australia & New Zealand en Romaniuk, J. en B. Sharp, 2015, *How brands grow, part 2*, Oxford University Press, Australia & New Zealand
2. Treacy, M. en F. Wiersema, 1995, *De discipline van marktleiders*, Scriptum Management (vertaald uit *The Discipline of Market leaders, Choose your Customers, Narrow Your Focus and Dominate your Market*, 1995, Addison-Wesley Publishing Company).

Voor de precieze omschrijving van andere gerelateerde bronnen verwijzen we naar de noten die achter in elk hoofdstuk van het boek marketingplanning, 4^e druk zijn terug te vinden.