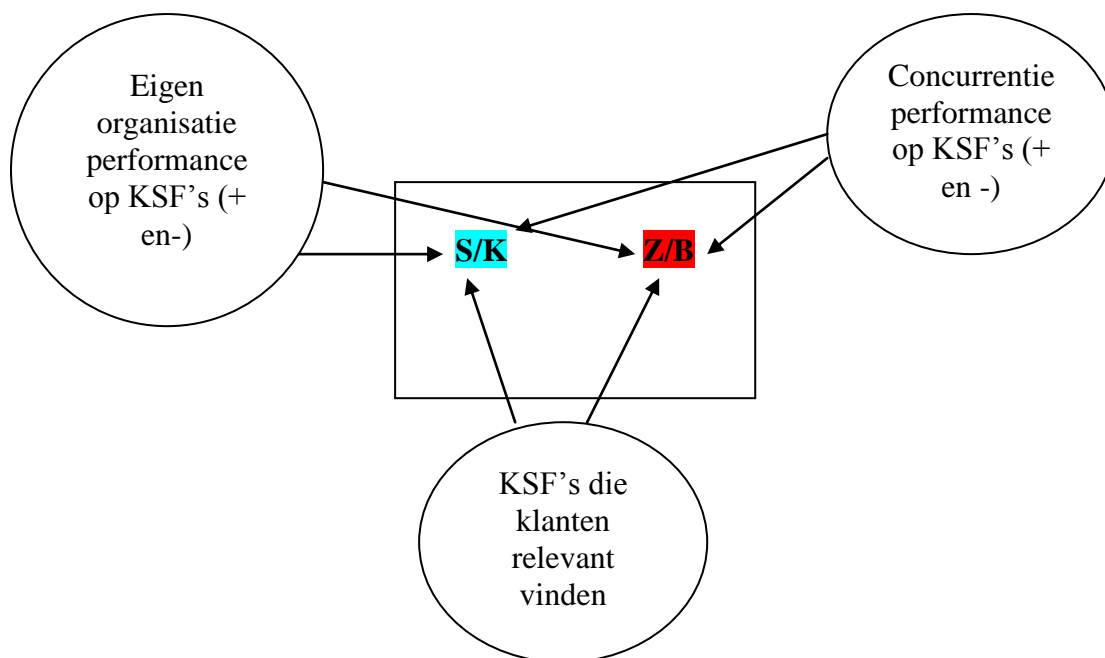


Confrontatieanalyse op tactisch niveau, een nadere uitwerking

In A&A 4.9 hebben we een aantal varianten van de SWOT-analyse besproken, waaronder de confrontatie op tactisch niveau met behulp van KSF's. Deze variant werken we hier verder uit en we gebruiken daar als start deels de tekst van A&A 4.9 voor. De kern van deze tactische confrontatie is te vinden in de benchmark zoals deze is besproken in hoofdstuk 2. De focus ligt daarbij op wat klanten als KSF's beschouwen, hoe goed de eigen organisatie daarop scoort en hoe de belangrijkste concurrent (of concurrenten) daarop scoren. De focus ligt dus op de gegevens uit de micro-omgevingen, zowel extern als intern. Een confrontatieanalyse is geen 100% exacte analyse en gaat altijd gepaard met verschillende mitsen en maren. Deze bespreken we aan het eind. Één KSF kan dan leiden tot 2 externe ontwikkelingen (klant vindt..... en concurrent presteert ...) die een K of B kunnen zijn en één intern onderdeel (eigen bedrijf presteert...) wat een S of Z kan zijn. Er wordt per KSF een conclusie getrokken. Mede op basis daarvan komen we tot wat we hier de zogenaamde '*KSF-driehoek*' (klanten, bedrijf en concurrentie) noemen. De werkwijze en de conclusies zijn vergelijkbaar als die van de benchmark uit hoofdstuk 2, alleen laten we hier de drie invalshoeken leiden tot een S/K uitkomst of een Z/B uitkomst. Dit is als volgt te visualiseren:



KSF-driehoek, mede gebaseerd op Berenschot (2002), Alsem (2009, 2013) en Rustenburg e.a. (2007)

Aan de hand van het voorbeeld uit tabel 2.6 werken we dit uit in de volgende werkwijze. De +, - en +/- zijn daarbij vertaald naar scores variërend van 1 (--) tot en met 10 (++)

KSF's	Gewicht	Eigen organisatie	Concurrent A	Concurrent B	Concurrent C
Prijs	10	6	6	7	6
Relatie contactpersoon	10	8	8	8	8
Levertijd	9	5	9	5	3
Technische levensduur	8	5	9	5	3
Aftersales service	8	8	6	3	6
Keuzemogelijkheden	7	5	9	5	9
Innovatief	7	5	9	6	9

Concurrentieanalyse, benchmarking, gebaseerd op Berenschot (2002) en mede gebaseerd op Alsem (2009, 2013) en Rustenburg e.a. (2007)

\Stap 1 Bepaal de significante verschillen tussen de eigen organisatie en de concurrentie

Zoek eerst bij alle KSF's naar relevante verschillen tussen de eigen prestaties en die van één of meerdere concurrenten. Dit houdt allereerst in dat een keuze gemaakt moet worden wanneer een verschil significant is. Hier kiezen we voor een verschil van 1 of 2 als minder tot niet significant en groter dan 2 wel significant. Dit is een keuze die hier mede wordt bepaald door de gedachte dat een afnemer een verschil tussen een 6 en 7 ook minder erg vindt dan een verschil tussen bijvoorbeeld een 9 en een 5. Ten tweede moet gekeken worden of we alle concurrenten mee moeten nemen of één of een beperkt aantal of dat we een gemiddelde score moeten berekenen over alle concurrenten. Dat laatste heeft sowieso niet onze voorkeur omdat het niets zegt over één concurrent (een gemiddelde zou meer passen op meso-niveau) en ook niet om alle concurrenten mee te nemen maar alleen die waarvoor een verschil van, in dit voorbeeld, meer dan 2 punten bestaat. In dit voorbeeld hebben de eerste twee KSF's geen wezenlijke verschillen (dus niet significant) in de prestaties tussen eigen bedrijf en concurrentie,

KSF's	Ge- wicht	Eigen organisatie	Concurrent A	Concurrent B	Concurrent C
Prijs	10	6	6	7	6
Relatie contactpersoon	10	8	8	8	8
Levertijd	9	5	9	5	3
Technische levensduur	8	5	9	5	3
Aftersales service	8	8	6	3	6
Keuzemogelijkheden	7	5	9	5	9
Innovatief	7	5	9	6	9

Concurrentieanalyse, benchmarking, gebaseerd op Berenschot (2002) en mede gebaseerd op Alsem (2009, 2013) en Rustenburg e.a. (2007)

Stap 2 Analyseer de significante verschillen en trek conclusies: K, B, S en Z

Zoals gezegd, de eerste twee KSF's hebben geen wezenlijke verschillen en daarom leveren deze KSF's hier geen K of B op. We zien daarom deze KSF's, onze scores en die van de concurrent als neutraal. Het zijn niet de punten waar we direct (tactisch niveau!) iets mee kunnen. Op de andere 5 KSF's zitten wel significante verschillen in de performance tussen ons bedrijf en die van één of meer concurrentie (deze cellen zijn gearceerd weergegeven). Dan is de analyse als volgt: als wij minder/lager scoren dan één of meer concurrenten dan is de eerste kolom (bijvoorbeeld de klant vindt levertijd relevant) een B, de tweede kolom, onze prestatie (onze levertijd is) een Z en de 3^e, 4^e en/of 5^e kolom, de performance van de concurrentie (de concurrent, in dit geval alleen A, heeft een levertijd van) een B. Scoren wij beter/hoger dan de concurrent of concurrentie, dan is het andersom en is de analyse als volgt. Eerste kolom (de klant aftersales service belangrijk) een K, de tweede kolom, onze performance (onze aftersales service) een S en de 3^e, 4^e en 5^e kolom (in dit geval alleen concurrent B, de aftersales service van concurrent B) een K.

Lastiger wordt het als ons bedrijf een 6 zou scoren en dat er een concurrent is met een 3 (kans) en een concurrent met een 9 (bedreiging) of het dan zwak of sterk is. In dat soort situaties opteren we voor uit te gaan van de sterkste concurrent en het Z te noemen. Als het als S wordt betiteld vanwege een zwakke concurrent dan is het te optimistisch vanwege die sterke concurrent en dat vinden we erger dan het iets pessimistischer te definiëren, ook al zijn er mogelijkheden vanwege die zwakkere concurrent (zie ook hierna bij de mitsen en maren).

KSF's	Ge- wicht	Eigen organisatie	Concurrent A	Concurrent B	Concurrent C
Klanten K&B		Interne S&Z	Concurrentie K&B		
Prijs	10	6	6	7	6
Relatie contactpersoon	10	8	8	8	8
Levertijd = B	9	5 = Z	9 = B	5	3
Technische levensduur = B	8	5 = Z	9 = B	5	3
Aftersales service = K	8	8 = S	6	3 = K	6
Keuzemogelijkheden = B	7	5 = Z	9 = B	5	9 = B
Innovatief = B	7	5 = Z	9 = B	6	9 = B

Concurrentieanalyse, benchmarking, gebaseerd op Berenschot (2002) en mede gebaseerd op Alsem (2009, 2013) en Rustenburg e.a. (2007)

Stap 3 Bepaal de gewogen verschillen tussen de scores op de KSF's met relevante verschillen van de eigen organisatie en de concurrentie

We bepalen alleen de verschillen voor die KSF's waarvan in stap 1 is aangegeven dat ze als significant zijn beschouwd. Dus KSF 1 en 2 nemen we niet mee omdat de verschillen te klein zijn. Als het bij de eigen organisatie een Z is, kies dan vooral de hoogst scorende concurrent(en), zij vormen immers de grootste bedreiging. Als het bij de eigen organisatie een S is, kies dan vooral de laagst scorende concurrent(en), zij vormen immers de grootste kans. Dus zoek bij de concurrentie vooral de uitersten, zij hebben de meeste impact op het realiseren van de eigen doelstellingen. Bij de laatste twee KSF's (keuzemogelijkheden en innovatief) zijn twee concurrenten met een zelfde score als bedreiging benoemd (A en C). Een redenering kan zijn dat het verschil dan niet -4 is (5 – 9) maar 2 keer -4 omdat klanten twee concurrenten hebben om naar over te stappen als ze hun keuze vooral op deze twee KSF's baseren. We opteren hier daar niet voor omdat naar onze mening het effect van een verschil van 4 punten in de min net zo groot is bij één concurrent met een 9 dan bij twee concurrenten met een 9. De gedachte is dat wij in beide gevallen de klant kwijt zijn, ongeacht of de klant naar 1 of 2 concurrenten zou kunnen. De gewogen verschillen zijn dan de verschillen vermenigvuldigd met het gewicht (de relevantie van de KSF voor de klant).

KSF's	Ge- wicht	Eigen organisatie	Concurrent A	Concurrent B	Concurrent C	Ver- schil	Ge- wogen ver- schil
Klanten K&B		Interne S&Z	Concurrentie K&B				
Prijs	10	6	6	7	6		
Relatie contactpersoon	10	8	8	8	8		
Levertijd = B	9	5 = Z	9 = B	5	3	-4	-36
Technische levensduur = B	8	5 = Z	9 = B	5	3	-4	-32
Aftersales service = K	8	8 = S	6	3 = K	6	+5	+40
Keuzemogelijkheden = B	7	5 = Z	9 = B	5	9 = B	-4	-28
Innovatief = B	7	5 = Z	9 = B	6	9 = B	-4	-28
						-11	-84

Concurrentieanalyse, benchmarking, gebaseerd op Berenschot (2002) en mede gebaseerd op Alsem (2009, 2013) en Rustenburg e.a. (2007)

Stap 5 Bepaal het 'rapportcijfer' van de tactische confrontatie

Ten slotte hebben we alle ongewogen en gewogen scores opgeteld en dat leidt in dit voorbeeld tot -11 (ongewogen) en -84 (gewogen). Een eerste conclusie is dat deze eindscore negatief is (dus meer minnen dan plussen) en vergelijkbaar als bij een SWOT-analyse kunnen we hier ook een fictief rapportcijfer tussen de 1 en 10 aan koppelen. Ongewogen is dat het aantallen plussen gedeeld door alle plussen en minnen samen, $+5/21 = 2,4$ (dus een dikke onvoldoende). Gewogen leidt dit tot $+40/164 =$

ook een 2,4 (omdat het gewicht van de positieve KSF, een 8, precies tussen de twee uitersten 7 en 9 zit).

Stap 5 Bepaal de issues

De issues betreffen alleen de KSF's waar significante verschillen voor bestaan. Dat zijn er in dit voorbeeld 5 en dus zijn er 5, in dit geval, tactische issues. Voor de KSF aftersales service wordt de issue dan: klanten vinden aftersales service belangrijk, omdat wij daar significant sterker in zijn dan onze concurrent(en) beschouwen we dit als een kans. Het gegeven dat we significant beter scoren dan onze concurrentie leidt tot een sterkte (onze performance) en een kans (de performance van, in dit geval, concurrent B). De andere 4 issues zijn allemaal vergelijkbaar maar net andersom geformuleerd (kansen worden bedreigingen en sterktes worden zwaktes).

Stap 6 Bepaal de uitgangssituatie op tactisch niveau

Op basis van het rapportcijfer en de 5 issues de uitgangssituatie door aan te geven wat naar verwachting het resultaat is bij ongewijzigd beleid. In dit geval (4 Z/B en slechts 1 S/K en een rapportcijfer van 2,4) is het aannemelijk dat de resultaten terug zullen lopen. In dit voorbeeld zijn geen specifieke doelstellingen genoemd maar op basis van deze doelstellingen en de huidige resultaten is een resultaat ongewijzigd beleid te 'berekenen' (schatten) zoals in paragraaf 4.3.2 is uitgewerkt, zie ook tabel 4.6. Verder spreekt het voor zich dat deze tactische confrontatie ondersteunend kan zijn aan de te maken tactische keuzes. In dit voorbeeld heeft ons bedrijf huiswerk te doen op het gebied van levertijd, technische levensduur, keuzemogelijkheden en innovatie (of deze zwaktes meer te omzeilen door bijvoorbeeld nadrukkelijk te kiezen voor kostenleiderschap en meer te focussen op de prijs).

Mitsen en maren

1. Het ontbreken van de macro- en meso ontwikkelingen

Nadeel van deze methode is dat deze in essentie bestaat uit de micro-onderdelen klanten en concurrenten (extern) en dat de meso-omgeving en macro-omgeving van de externe omgeving daar niet expliciet in zijn meegenomen. Dat is echter minder erg dat het lijkt omdat veel van deze macro- en mesofactoren indirect effect hebben op de doelstellingen, namelijk via de klanten (en die worden wel meegenomen). Als bijvoorbeeld het vertrouwen in de economie toeneemt, waardoor de bestedingen toenemen dan vertaalt dat grotendeels door naar koopgedrag van klanten. Zo zou bijvoorbeeld de prijs daarom iets minder gewicht kunnen krijgen. Alleen sommige technologische ontwikkelingen of een leveranciersontwikkeling zouden dan gemist worden. Ook op meso-niveau zouden de marktomvang en de ontwikkeling daarvan gemist worden. Deze externe ontwikkelingen die zich niet laten vertalen naar klanten (en dus ook niet direct naar KSF's) kunnen als *context* worden beschouwd waarbinnen de tactische confrontatie geïnterpreteerd en op waarde geschat moet worden. Als hiervoor genoemde tactisch confrontatie in een kleine en dalende markt wordt geplaatst met veel concurrentie (meso-niveau) dan heeft de tactische confrontatie meer impact dan dezelfde tactische confrontatie in een situatie met minder concurrenten waar de marktomvang groot en groeiende is. In dat laatste geval wordt de negatieve conclusie van de tactische confrontatie deels gecompenseerd door minder concurrenten en voldoende (en groeiende) marktomvang.

Voor het interne deel geldt dat de tactische confrontatie ook concrete zaken betreft zoals levertijd, aftersales service, enzovoort. Dit is wat minder eenvoudig op te delen in macro/meso en micro maar als richtlijn geldt dat de meer concrete zaken wel terug te vinden

zijn en de meer strategische zaken minder. Ook hier geldt dat deze strategische onderdelen deels de context kunnen bepalen. Stel, dat een organisatie productleiderschap heeft gekozen als waardestrategie van Treacy en Wiersema, dat hebben de zwakke scores op KSF's als innovatie meer impact dan als de organisatie kostenleiderschap zou hebben gekozen.

2. Beperkte confrontaties

Verder is het zo dat er alleen maar één-op-één confrontaties plaatsvinden met allemaal de betreffende KSF als haakje. Wat hier niet gebeurt, is dat wordt gekeken naar andere interne onderdelen die daarvoor ingezet zouden kunnen worden of die tegenwerken. Dat houdt in dat we alleen S/K en Z/B uitkomsten krijgen (of geen van beide, dan is het neutraal en niet relevant). We komen daar bij het laatste punt nog op terug als we de systematiek van uiteenrafelen in verschillende KSF's leggen naast het merkassociatienetwerk waar een merk als één samenhangend geheel wordt gezien.

3. Wat te doen met concurrenten die deels hoger en deels lager scoren dan het eigen bedrijf

Als ons bedrijf een 6 zou scoren en er is een concurrent met een 3 (kans) en een concurrent met een 9 (bedreiging), is het dan zwak of sterk? Zoals gezegd, in dat soort situaties opteren we voor uit te gaan van de sterkste concurrent en het Z te noemen. Als het als S wordt betiteld vanwege een zwakke concurrent dan is het te optimistisch vanwege die sterke concurrent en dat vinden we erger dan het iets pessimistischer te definiëren, ook al zijn er mogelijkheden vanwege die zwakkere concurrent. Om toch zowel het positieve als het negatieve een plaats te geven is het een optie om de betreffende rij te splitsen in twee rijen met verschillende conclusies. Stel, we hebben deze rij waarbij we concurrent A zien als grote bedreiging en concurrent C als kans en dat we hier een verschil vanaf twee punten al als significant zien.

KSF's	Ge- wicht	Eigen organisatie	Concurrent A	Concurrent B	Concurrent C
Levertijd = B/K	9	5 = Z/S	9 = B	5	3 = K

Concurrentieanalyse, benchmarking, gebaseerd op Berenschot (2002) en mede gebaseerd op Alsem (2009, 2013) en Rustenburg e.a. (2007)

Als we de rij splitsen in een B/Z en K/S rij, dan krijgen we onderstaande:

KSF's	Ge- wicht	Eigen organisatie	Concurrent A	Concurrent B	Concurrent C
Levertijd = B	9	5 = Z	9 = B	5	3
Levertijd = K	9	5 = S	9 = B	5	3 = K

Concurrentieanalyse, benchmarking, gebaseerd op Berenschot (2002) en mede gebaseerd op Alsem (2009, 2013) en Rustenburg e.a. (2007)

Concurrent A is dan een bedreiging en daarmee vergeleken is onze levertijd zwak. Echter, als we klanten van concurrent C spreken, dan kunnen we het omdraaien en onze levertijd als sterkte inbrengen omdat de levertijd van concurrent C aanzienlijk slechter is dan die van ons.

4. Distinctive assets

In de hiervoor beschreven tactische confrontatie is alleen uitgegaan van KSF's. Dit houdt in dat het eigen merk wordt vergeleken met concurrerende merken op de meest relevante KSF's. Wat we hier niet hebben meegenomen zijn de distinctive assets (de merktekens), die onderdelen die van belang zijn om op te vallen en herkend en gevonden te worden. Hier gaan we ervan uit dat de merken die meegenomen worden in deze tactische confrontatie alle vier (eigen bedrijf plus concurrent A, B en C) deze 'hindernis' al succesvol hebben genomen. Als dat niet zo zou zijn, dan zijn distinctive assets zeker relevant in een tactische confrontatie. Als

concurrenten beter herkend worden dan het eigen merk, dan is daar zeker een B (concurrent) en Z (eigen organisatie) op te plakken. Wat we niet adviseren is KSF's en distinctive assets door elkaar te gebruiken (het zijn toch spreekwoordelijke appels en peren, zie ook tabel 2.4, pagina 125 in het boek) maar dan eerst één of een aantal kenmerken die te relateren zijn aan distinctive assets te meten bij de verschillende spelers. Daar kunnen al K, B, S en Z uitkomen (concurrenten die slecht scoren op distinctive assets zijn bijvoorbeeld te typeren als een kans). Daarna kan worden gekeken, zoals hiervoor beschreven voor die merken die daar positief op scoren, naar een vergelijking m.b.v. de relevante KSF's.

5. KSF's staan niet los van elkaar

In de systematiek zoals hierboven beschreven rafelen we verschillende aanbieders/merken uiteen in verschillende relevante onderdelen, de KSF's. Hiermee krijgen we inzicht wat te doen met welke onderdelen van ons aanbod (zwaktes verbeteren, sterktes meer inzetten, enzovoort). In hoofdstuk 2 hebben we echter het zogenaamde merkassociatienetwerk geïntroduceerd, een netwerk van knooppunten, een geheel aan associaties wat een klant heeft, gebaseerd op allerlei prikkels. De mits en maar is hier dat een klant een merk als één samenhangend geheel ziet, het netwerk, en minder tot niet een verzameling losse op zich zelf staande KSF's. De berekeningen zoals wij hier presenteren (gewichten, scores, verschillen, gewogen verschillen), daarvan is het aannemelijk dat geen klant dit op deze manier doet.

Wel is aannemelijk dat de klant één of andere 'berekening' maakt om zo te komen tot rangorde die behulpzaam is bij het maken van zijn keuze, hij moet immers wel een keer een keuze maken. Als een onderzoeker rechtstreeks vraagt waarom het ene merk wordt geprefereerd boven een ander merk, dan is in een B-to-C markt niet aannemelijk dat hij aangeeft dat een bepaalde KSF heel belangrijk voor hem is en dat de score van merk A daar 3 punten hoger ligt dan de andere merken. Een gemiddelde B-to-C klant zal naar alle waarschijnlijkheid zo niet denken. Als echter met andere technieken, bijvoorbeeld ladderling, doorgevraagd wordt naar achterliggende motieven voor voorkeuren, dan is het wellicht goed mogelijk om toch de KSF's, de relevantie daarvan en de performance daarop van de verschillende merken boven tafel te krijgen. In een B-to-B situatie hebben we zelfs de overtuiging dat dit met directe vragen beter mogelijk is. Inkopers van bedrijven zijn naar onze mening goed in staat om aan te geven wat KSF's zijn, wat de relevantie daarvan is en hoe de verschillende aanbieders daarop presteren. Wij zijn hier de mening toegedaan als indirect (B-to-C) of direct (B-to-B) de juiste KSF's met de juiste wegingen en scores (juist = zoveel mogelijk in overeenstemming met het totale merkassociatienetwerk), dat de hier gepresenteerde aanpak zeker bijdraagt in inzicht in welke onderdelen klantwaarde leveren, waar het concurrentieonderscheid zich bevindt, enzovoort, dus als een confrontatie op tactisch niveau kan dienen.

Noten

1. Alsem, K.J., 2009, 2013 *Strategische marketingplanning, theorie, technieken, toepassingen*, 5e druk, Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten en 2013, 6^e druk (zelfde titel), Noordhoff uitgevers Groningen/Houten
2. Berenschot, 2006, *Het strategieboek, een veranderd speelveld, deel 2*, Academic Service
3. Rustenburg, Gb. (red.), 2007, *Strategische en operationele marketingplanning, kernstof-B*, 4^e druk, Wolters Noordhoff, Groningen/Houten.

Voor meer bronnen over de confrontatieanalyse verwijzen we naar de noten van A&A 4.9, hoofdstuk 2 (pagina 145 e.v.) en hoofdstuk 4 (pagina 279 e.v.) van Marketingplanning, 4^e druk