

Productleiderschap-voorbeeld

Dit voorbeeld laat zien hoe de keuze voor productleiderschap (productleadership), onderbouwd kan worden. Bij deze waardestrategie van Treacy en Wiersema zijn het nieuwste en beste product 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 productleiderschap ondersteunen? Past de keuze van productleiderschap 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 productleider. 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 (retail, die we hier zien als B-to-B klanten) verkoopt aan finale consumenten. Productleiderschap kan op vele manieren worden geconcretiseerd. In dit voorbeeld ligt de nadruk op hoge functionele kwaliteit (beste), innovatief (nieuwste) en snelle time-to-market (nieuwste).

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:

..... Onze klanten hebben als eerste het recht op het beste en nieuwste, wij willen daarom hét voorbeeld zijn van de state-of-the-art in de markt van

Dit deel van de missie zou een argument kunnen zijn voor de keuze van productleiderschap. 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 '*recht op het beste en nieuwste*' consistent is met de strategie productleiderschap. Het beste en nieuwste zijn rechtstreeks te koppelen aan de belofte van deze waardestrategie.
2. Ook kunnen we zeggen dat het onderdeel van de missie '*als eerste*' consistent is met de strategie productleiderschap omdat het onderdeel nieuw afhangt van het moment van introductie op de markt. Hoe sneller geïntroduceerd des te nieuwer het product. Een innovator zijn is ook meer passend bij de keuze van productleiderschap dan volger zijn.
3. Ten slotte kunnen we zeggen dat het onderdeel van de missie '*state-of-the-art*' ook consistent is met de missie omdat het vooral de vergelijking met de concurrentie weergeeft. Door beter en sneller te willen zijn wordt je de state-of-the art in de markt en scoor je dus goed op die beloften aan de klant die horen bij de strategie productleiderschap.

De conclusie is dat de keuze voor productleiderschapstrategie 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 productleiderschap niet verhinderen of vertragen.

Sterkte 1 = Een goed functionerende R&D afdeling die jaarlijks enkele succesvolle nieuwe producten ontwikkelt;

Sterkte 2 = Een goede kwaliteitscontrole die de kwaliteit van de producten waarborgt;

Sterkte 3 = Een organisatiestructuur die gekenmerkt wordt door weinig bureaucratie;

Sterkte 4 = Een cultuur waar vernieuwing en ondernemerschap wordt gestimuleerd;

Sterkte 5 = Een marketing- en verkoopfunctie die uitblinken in een korte time-to-market bij nieuwe productintroductions.

Kans 1 = Vraag naar duurder kwaliteitsproducten neemt toe;

Kans 2 = Verbeterende economische conjunctuur, stijgend besteedbaar inkomen;

Kans 3 = Concurrenten scoren significant slechter (langzamer) op time-to-market van nieuwe producten;

Kans 4 = KSF 'lage prijs' wordt steeds minder belangrijk gevonden door de finale afnemers;

Kans 5 = Een groeiend aantal retailers (B-to-B) zijn bereid meer nieuwe producten in hun schappen op te nemen.

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

1. Beste product: S1, S2 en S3 kunnen leiden, als het (meer) wordt ingezet, tot goede scores op 'beste product'.
2. Nieuwste product: S1, S3, S4 kunnen leiden, als het (meer) wordt ingezet, tot goede scores op 'nieuwste product'.

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

Sterkte 4, een cultuur waar vernieuwing en ondernemerschap wordt gestimuleerd, kan worden vertaald naar een situatie waar nieuwe productideeën voldoende voedingsbodem en ruimte krijgen voor verdere ontwikkeling. Dit stelt het bedrijf in staat om het 'nieuwste product' onderdeel van de productleiderschapstrategie intern te realiseren.

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

1. Beste product: K1, K2 en K4 refereren naar de behoefte aan het beste product;
2. Nieuwste product: K3 en K5 refereren naar de behoefte aan het nieuwste product 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 5, een groeiend aantal retailers (B-to-B) zijn bereid meer nieuwe producten in hun schappen op te nemen, kan vertaald worden naar een toenemende behoefte aan nieuwe producten in de B-to-B (retail) markt. Het onderdeel 'nieuwste product' van de strategie productleiderschap kan 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 een grote speler zijn, niet persé de grootste aanbieder, maar daarbij wel gezien worden als de beste en meest vernieuwende

2. Doelen:

..... binnen 3 jaar horen bij de top-5 aanbieders met behoud van ons imago van 'beste kwaliteit en meest innovatief'

3. Doelstellingen:

1. Omzet dient op 31-12 van dit jaar met 2% te zijn toegenomen ten opzichte van vorig jaar;
2. Onze klanten dienen ons als beste te waarderen op 'kwaliteit' en 'innovatief'.

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

1. Allereerst is het verhogen van de verkopen in omzet consistent met de productleiderschapstrategie. Zeker gezien de kosten van productontwikkeling en snelle time-to-market is groei in omzet een logische doelstelling.
2. De doelstelling die gerelateerd is aan de waardering op de onderdelen 'kwaliteit' en 'innovatief' is ook consistent met de productleiderschapstrategie. Naast de gewenste omzetgroei geeft deze doelstelling aan dat dit niet ten koste mag gaan van deze twee aspecten die helemaal in lijn zijn met de keuze voor productleiderschap.

D. De algemene en eigen wetmatigheden.

Een algemene wetmatigheid kan zijn (met nadruk op kan!) dat in B-to-C markten in het algemeen en de B-to-C markt van deze organisatie in het bijzonder productleiderschap de meest succesvolle waardestrategie is (in het algemeen lijkt dit overigens minder waarschijnlijk, voor een specifieke markt kan het wel 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 hoge functionele kwaliteit (beste), innovatief (nieuwste) en snelle time-to-market (nieuwste) de meest relevante KSF's zijn.

Eigen wetmatigheden zijn gebaseerd op het evalueren van de eigen keuzes, in dit geval productleiderschap, 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 redenen kunnen zijn voor succes of juist niet. Maar als bijvoorbeeld uit de marketing-audit blijkt dat de doelstellingen worden gehaald of overtroffen en/of klanten blijken tevreden te zijn over de functionele kwaliteit, innovatief en snelle time-to-market, 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 kostenleiderschap minder tot niet succesvol zijn, dan wordt een mogelijke eigen wetmatigheid zichtbaar, in dit geval dat productleiderschap de meest succesvolle waardestrategie is.

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

Kansen 1. Vraag naar duurdere kwaliteitsproducten neemt toe; 2. Verbeterende economische conjunctuur, stijgend besteedbaar inkomen; 3. Concurrenten scoren significant slechter (langzamer) op time-to-market van nieuwe producten; 4. KSF 'lage prijs' wordt steeds minder belangrijk gevonden door de finale afnemers; 5. Een groeiend aantal retailers (B-to-B) zijn bereid meer nieuwe producten in hun schappen op te nemen.		
Sterktes 1. Een goed functionerende R&D afdeling die jaarlijks enkele succesvolle nieuwe producten ontwikkelt; 2. Een goede kwaliteitscontrole die de kwaliteit van de producten waarborgt; 3. Een organisatiestructuur die gekenmerkt wordt door weinig bureaucratie; 4. Een cultuur waar vernieuwing en ondernemerschap wordt gestimuleerd; 5. Een marketing- en verkoopfunctie die uitblinken in een korte time-to-market bij nieuwe productintroductions.	▼ P R ◀ O D U C T L E I D ▶ E R S C H A P	Missie Onze klanten hebben als eerste het recht op het beste en nieuwste, wij willen daarom hét voorbeeld zijn van de state-of-the-art in de markt van
Algemene en eigen wetmatigheden 1. In B-to-C voor deze specifieke markt is productleiderschap de meest succesvolle strategie (algemene wetmatigheid) 2. Uit de marketing-audit blijkt dat de keuze voor productleiderschap voor ons bedrijf de meest succesvolle strategie is	▶	Doelstellingen 1. Omzet dient op 31-12 van dit jaar met 2% te zijn toegenomen ten opzichte van vorig jaar; 2. Onze klanten dienen ons als beste te waarderen op 'kwaliteit', 'time-to-market', en 'innovatief'.

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

De kern voor de marketingfunctie betreft vooral de introductie van nieuwe producten. Niet alleen *time-to-market* maar het geheel aan activiteiten die nodig is om nieuwe producten snel maar ook goed en dus succesvol *in de markt te zetten*.

B. Overige functies: de logistieke functie

Op basis van bovenstaande dient hier balans te worden gezocht tussen maatregelen die leiden tot hoge *kwaliteitsnormen* (kwaliteitsbewaking) voor het behoud van de kwaliteit van de bestaande producten en de ruimte die nodig is om nieuwe ideeën om te zetten tot nieuwe producten waarbij vooral *samenwerking* tussen productie, inkoop, R&D en Marketing & verkoop essentieel is

Ten slotte

Stel nu dat bovenstaande (gedeeltelijke) invulling van de SWOT, de eerder genomen beslissingen van een hoger aggregatieniveau en de gewenste situatie, uiteindelijk in de vorm van doelstellingen, ook net zo logisch en consistent zou kunnen leiden tot de keuze voor kostenleiderschap 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 kostenleiderschap en klantpartnerschap hier *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, *kostenleiderschap-voorbeeld* en *klantpartnerschap-voorbeeld*.

Kostenleiderschap: kwaliteit, koopgemak en lage prijs

1. Eerder genomen beslissingen van hoger aggregatieniveau (missie): de missie lijkt niet te passen met de strategie van kostenleiderschap omdat het beste en nieuwste product, 'state-of-the art' willen zijn, naar alle waarschijnlijkheid kostenverhogend is en daarmee ook prijsverhogend. Dit strookt niet met lage kosten en lage prijs van de kostenleider.
2. Huidige situatie, SWOT: de keuze voor kostenleiderschap zou tegengesproken kunnen worden door sterkte 3 en 4 omdat waarschijnlijk is dat deze kostenverhogende elementen in zich dragen en de kansen 1, 4 en 5 omdat deze aangeven dat de behoefte aan en ruimte voor de beloften die horen bij kostenleiderschap dalende zijn (er lijkt minder behoefte te zijn aan goede maar wel goedkopere producten).
3. Gewenste situatie, doelstellingen: de keuze voor kostenleider lijkt op zich niet in strijd met de eerste doelstelling (omzetgroei), maar wel met de tweede doelstelling, waardering op de onderdelen 'kwaliteit' en 'innovatief', omdat deze doelstelling normalerwijs kostprijsverhogend kan zijn en daarmee in strijd met de uitgangspunten van de kostenleider.
4. De algemene en eigen wetmatigheden lijken in zijn geheel niet te passen bij kostenleiderschap (de voorkeur voor productleiderschap, beste kwaliteit, dus ook hoge prijs, sluit kostenleiderschap uit als meest zinvolle strategie).

Klantpartnerschap: de beste totaaloplossing voor de klant

1. Eerder genomen beslissingen van hoger aggregatieniveau (missie): de missie lijkt niet te passen met de strategie van klantpartnerschap omdat het beste en nieuwste product, 'state-of-the art' willen zijn, meer lijkt uit te gaan van een algemene (hoge) standaard van de kwaliteit voor iedereen dan dat het uitgaat van probleem oplossen (totaaloplossing) voor de klanten.
2. Huidige situatie, SWOT: de keuze voor klantpartnerschap zou tegengesproken kunnen worden door met name het ontbreken van sterktes zoals aanwezige klantkennis, een goed CRM-informatiesysteem, enzovoort. Ook bij de kansen ontbreken die kansen die juist benut kunnen worden met de keuze van klantpartnerschap, zoals de behoefte aan maatwerk. De huidige sterktes en kansen zijn dus op zich niet inconsistent met deze keuze maar zijn veel meer gericht op kwaliteit van het product dan op het probleemoplossende vermogen (maatwerk) van de organisatie.
3. Gewenste situatie, doelstellingen: deze lijken beide niet in tegenspraak met de strategie van klantpartnerschap maar ook hier ontbreken doelstellingen als klantaandeel (share-of-wallet, zie ook Postma, 1999) en klanttevredenheid, die logischer lijken te passen bij de strategie klantpartnerschap omdat daar veel meer wordt uitgegaan van de individuele klant, zowel de behaalde resultaten als ook de tevredenheid na aankoop, dan van de hele markt als één geheel.
4. De algemene en eigen wetmatigheden lijken in niet te passen bij klantpartnerschap (de voorkeur voor productleiderschap kan hooguit een deel overlappend zijn met klantpartnerschap, in termen van het beste en/of meest innovatieve product dat goed kan passen bij de oplossingen die klanten willen).

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).
3. Postma, P., 1999, *Handboek interactieve marketing, database marketing in de praktijk*, uitgeverij Business Contact, Amsterdam/Antwerpen, Postma, P., 1996, *Het nieuwe marketingtijdperk, feesten, vrijen en frauderen*, Business Bibliotheek, Uitgeverij Contact, Amsterdam/Antwerpen.

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.