

Sport & Recreatie Management

2004-01

Hoe blijft u de concurrentie voor?

De concurrentie wordt steeds heviger in de groeiende markt van sport, recreatie en toerisme. Consumenten hebben keuze te over en aanbieders vechten om de klant. Resultaten staan onder druk en bedrijven worden gedwongen om hun strategie tegen het licht te houden. Maar welke mogelijkheden heeft u om de concurrentie twee stappen voor te blijven? In dit artikel komen verschillende mogelijkheden aan de orde.

Er zijn leveranciers en producten in overvloed. Nieuwe producten worden steeds sneller door concurrenten gekopieerd en productlevenscycli worden als maar korter. Een grote rol spelen ook ontwikkelingen als globalisering, branchevervaging, marktregulering (terugtrekkende overheid) en nieuwe technologie. Woonboulevards en tuincentra worden family entertainment centra. Buitenlandse banken verkopen via internet hypotheeklen in Nederland en supermarkten hebben naast levensmiddelen ook verzekeringen, reizen en TV's in de aanbieding. Door al deze ontwikkelingen stappen (potentiële) klanten eenvoudig over naar de concurrent. Bedrijven moeten zich scherper naar de markt profileren om te kunnen overleven. Wordt de concurrentie te sterk, komen de grenzen van de marktgroei in zicht of stagneert uw winst dan moet u zich beraden over uw concurrentiestrategie en groeistrategie.

Welke concurrentiestrategie kiest u?

Er zijn drie basisstrategieën op grond waarvan een bedrijf kan concurreren: "prijsgericht", "productgericht" en "klantgericht". Een bedrijf dat leidend wil zijn in haar markt, moet uitblinken in een van deze drie strategieën, terwijl de andere twee op niveau moeten zijn. Hoe zien deze concurrentiestrategieën eruit?

Prijsgericht

Uw bedrijf levert betrouwbare producten en diensten tegen concurrerende prijzen met zo weinig mogelijk ongemak voor de klant. Dit wordt bereikt door het optimaliseren van bedrijfsprocessen, reduceren van transactiekosten en minimaliseren van overhead. Klanten kiezen voor u omdat u goed en goedkoop bent. Denk aan EasyJet, Aldi, Tango, Hema, AC-restaurants, D-reizen, Frisia en Bastion.

Productgericht

Uw bedrijf innoveert voortdurend op basis van creativiteit en brengt regelmatig nieuwe innovatieve producten en diensten op de markt. Belangrijk daarbij zijn een sterk merk, flexibele productie, focus op het innoverend vermogen van uw bedrijf en het verkorten van time-to-market. Klanten kiezen voor u omdat u het beste imago (sterkste merk) en altijd de nieuwste en beste producten heeft. Denk aan Nokia, Mercedes, Apple, Nintendo, Nike en de vele gespecialiseerde bedrijven die in nichemarkten opereren.

Klantgericht

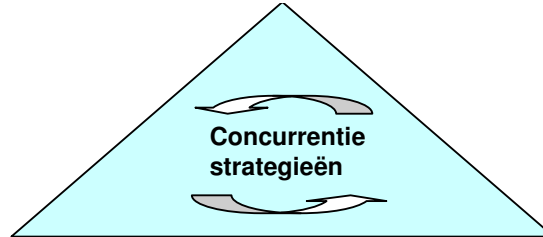
Uw bedrijf richt zich op het voortdurend aanpassen van het aanbod aan de wensen van de individuele klant. Belangrijk hierbij is het voortdurend investeren in klantenbinding (customer loyalty), het sturen op klantwaarde (customer lifetime value) en doen van een gedifferentieerd aanbod op maat (mass customization). Dit wordt ook wel Customer Relationship Management (CRM) genoemd. Voorbeelden hiervan zijn KLM, Piet Zoomers, Beijenkorf, ING, Nuon, Club Med en Hilton.

De keuze voor een bepaalde strategie betekent niet dat andere noodzakelijke zaken er niet meer toe doen. Als u goed en goedkoop wilt zijn moet u nog steeds aan productontwikkeling en relatiebeheer doen. Stelt u de klant centraal dan moeten uw operationele processen wel op orde zijn. Uw bedrijf moet uitblinken in de gekozen strategie en bij de andere disciplines voldoen aan de algemeen gangbare eisen van de markt.

Warenhuis V&D is een goed voorbeeld van een bedrijf dat het al jaren moeilijk heeft. Dat is niet zo vreemd als u bedenkt dat V&D niet de goedkoopste is, niet de nieuwste en beste producten heeft en ook niet het meest klantgerichte bedrijf is. Op grond waarvan onderscheidt V&D zich nu van de concurrentie?

Klantgericht (CRM)
(best total solution)

Voortdurend aanpassen van aanbod aan de wensen van de klant op basis van kennis van de individuele klant.



Productgericht
(best product)

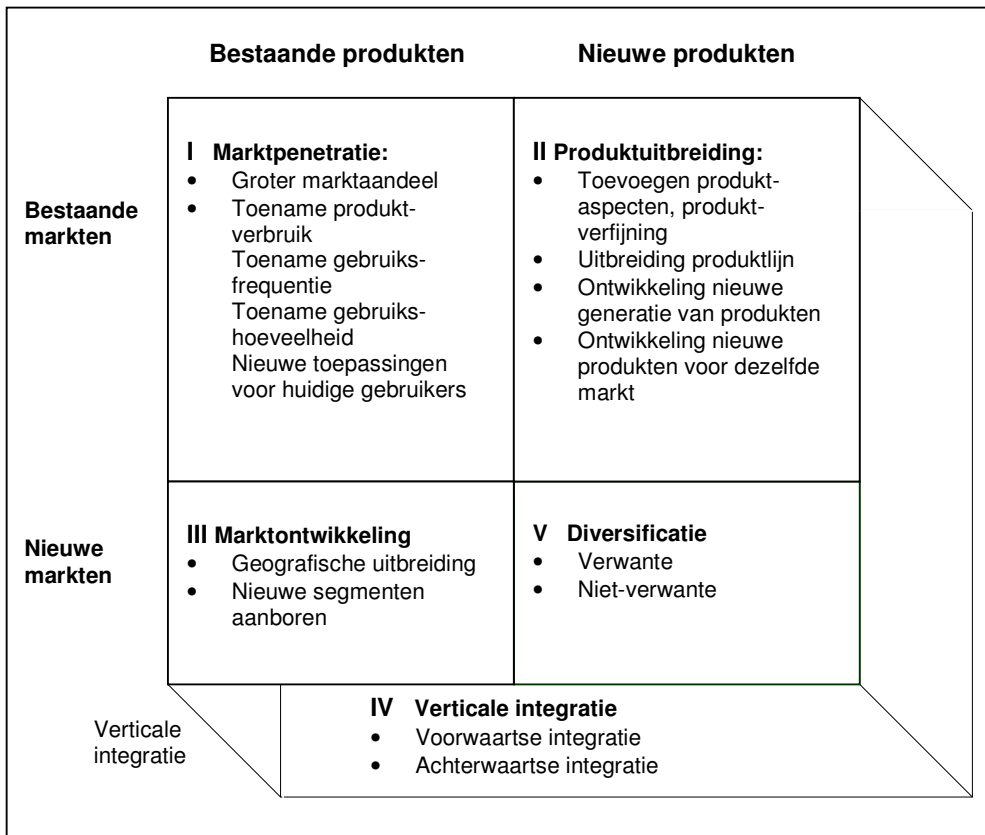
Voortdurende innovatie op basis van creativiteit en het snel commercialiseren van ideeën.

Prijsgericht
(best total cost)

Leveren van betrouwbare producten en diensten tegen scherpe prijzen met zo weinig mogelijk ongemak voor de klant.

Welke groeistrategie kiest u?

Naast uw concurrentiestrategie moet u ook kijken naar uw groeistrategie. Er kunnen vijf basis groeistrategieën onderkend worden: marktpenetratie, productuitbreiding, marktontwikkeling, diversificatie en verticale integratie. Die zien er als volgt uit.



Marktpenetratie

U groeit in bestaande markten met bestaande producten ten koste van de concurrentie. U probeert in dit scenario uw concurrentiepositie te versterken door uw verkoop en distributie te versterken. Een bedrijf dat bijvoorbeeld tennisbanen aanlegt, probeert door meer reclame, kwaliteitsverbetering, scherpere prijzen en nieuwe distributiekanaalen zijn marktpositie te versterken.

Productuitbreiding

U groeit in bestaande markten met nieuwe producten door het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten. Het bedrijf in tennisbanen kan bijvoorbeeld ook andere vloeren (squash, hardcourt, kunstgras), producten (installaties, artikelen, kleding) of diensten (parkmanagement, onderhoudsabonnementen, inkoopmanagement) gaan aanbieden.

Marktontwikkeling

U groeit in nieuwe markten met bestaande producten. U gaat uw producten ook in een andere regio aan de man brengen of u boort door product- en prijsdifferentiatie een nieuw (lager of hoger) marktsegment aan. De leverancier kan zijn tennisbanen ook in het buitenland gaan verkopen. Of men kan een speciaal soort "premium" tennisbaan ontwikkelen dat men alleen (tegen een hogere prijs) in het topsegment aanbiedt.

Diversificatie

U groeit in nieuwe markten met nieuwe producten. In feite gaat u in dit scenario heel andere dingen doen in hele andere markten. Dit kan van alles zijn. Het bedrijf in tennisbanen kan tot de slotsom komen dat die markt totaal verzadigd is en dat men zich daarom gaat toeleggen op het ontwikkelen van nieuwe educatieve indoorspeeltuinen.

Verticale integratie

U groeit door integratie van de toeleveringsketen of afnemerketen. Bij integratie van de toeleveringsketen (achterwaartse integratie) gaat u bijvoorbeeld de producten die u inkoop zelf produceren of direct bij de bron inkopen. Bij integratie van de afnemerketen (voorwaartse integratie) gaat u bijvoorbeeld naast de productie ook de verkoop van uw producten verzorgen door het opzetten van een eigen distributiekanaal of het openen van eigen winkels.

De keuze voor één van deze strategische opties is afhankelijk van:

- Algemene en branchespecifieke ontwikkelingen
- Kansen en bedreigingen in de omgeving
- Sterke en zwakke punten van uw bedrijf
- Visie, missie en doel van uw bedrijf
- Uitvoerbaarheid van de mogelijkheden (financieel, organisatorisch, draagvlak)

Om de juiste strategische keuze te kunnen maken dient u eerst een goede markt- en bedrijfsanalyse te maken. Hierover leest u de volgende keer meer. Ik ben zeer benieuwd welke concurrentiestrategie en groeistrategie u hanteert om de toenemende concurrentie twee stappen voor te blijven!

Sjors van Leeuwen

Sjors.van.leeuwen@indora.nl

Dit is het eerste artikel uit een serie van vier artikelen over marktgericht ondernemen in de wereld van sport, recreatie en toerisme. De overige artikelen gaan over markt- en bedrijfsanalyse, innovatie en succesvol veranderen.