



## Durf te differentiëren !

Wie Michael Porter's *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* heeft gelezen, weet dat er drie generieke strategieën zijn om succesvol te concurreren binnen een bepaalde industrie of branche.

Een bedrijf dat succesvol wil worden of blijven, kan volgens Porter kiezen voor een strategie van kostenleiderschap, focus of een differentiatiestrategie.

De eerste strategie – **kostenleiderschap** – houdt in dat een bedrijf zijn kennis en ervaring binnen een industrie inzet om op structurele wijze tegen de laagste kosten (of in ieder geval lager dan zijn belangrijkste concurrenten) zijn producten en diensten te leveren. Een kostenleider kan dan zelfs in een teruglopende markt waar de marges onder druk zijn komen te staan, nog steeds enige mate van return on investment halen. Ten langsten kan hij zo zijn concurrenten uit de markt prijzen en zijn eigen marktaandeel vergroten.

De tweede optie is een **focus**strategie. Hierbij concentreren bedrijven zich op een specifiek –en afgebakend- deel van de markt. Van tevoren gedegen marktonderzoek uitvoeren is hierbij van belang, om na te gaan of het überhaupt *mogelijk* is om een deel van de markt af te bakenen. Daarnaast gaat het erom dat het specifieke deel van de markt waar u zich op wilt richten een voldoende grote afzetmarkt is met interessant genoeg marges om op langere termijn succesvol te blijven. Een focusstrategie is risicovol omdat het vaak moeilijk blijkt zichzelf voldoende snel andere competenties aan te leren als de markt daarom vraagt. Met andere woorden: als specialist ben je vaak minder flexibel om tijdig op externe veranderingen te anticiperen. In de huidige economische crisis zie je dan ook dat de specialistische bedrijven, en zeker diegene met hoge productie-investeringsniveaus en navenant lange terugverdientijden, vaak erg veel moeite hebben om overeind te blijven.



Een derde – minder risicovolle- strategie is die van **differentiatie**. Bedrijven die een superieur product of unieke dienst aanbieden kunnen hiervoor hogere prijzen vragen en daarmee vaak betere marges realiseren. Tegelijkertijd zullen zij geen of nauwelijks directe concurrenten hebben (anders zou het geleverde niet *uniek* zijn). Indirecte concurrenten hebben zij soms wel. Met indirect wordt hier bedoeld: bedrijven die een alternatieve oplossing bieden voor hetzelfde gepercipieerde probleem en daarmee een deel van de koopkracht uit de markt weten te halen. Bijvoorbeeld: de Nederlandse Spoorwegen leveren op veel spoortrajecten een unieke vervoersdienst. Een klant kan echter als alternatief de bus nemen of een taxi bestellen, waardoor het vervoersprobleem van deze klant ook opgelost wordt. Deze alternatieve vervoersoplossingen zijn dus indirecte concurrenten van de NS.

Wat interessant is dat **de perceptie** van een product of dienst hier van wezenlijk belang is. Het gaat er niet om of een product of dienst werkelijk uniek of superieur is... Dat is een boeiende gedachte. Als u in staat bent om uw klanten te laten geloven dat u iets extra's, unieks, of superieurs te bieden heeft dat elders niet of nauwelijks te krijgen is, dan hebt u zichzelf een heel sterke positie op de markt verworven. Positionering is daarvoor *key*, en natuurlijk helpt het enorm als een product of dienst zich met wat goede wil als uniek kan laten positioneren.

Er zijn drie redenen waarom een scherpe positionering van belang is. Enerzijds om dat beeld van uniekheid te bewerkstelligen in de frontale kwab van uw klant, anderzijds om indirecte concurrenten (de alternatieve oplossingen) verre van u te houden. Maar misschien nog wel belangrijker is dat een uniek product of unieke dienst vaak met argusogen bekeken wordt. Iets is al snel *too good to be true*. Een klant zal u daarom extra stevig aan de tand voelen en op zoek gaan naar "positieve bewijslast" die uw verhaal bevestigen. Hij zal bijvoorbeeld uw referenties nalopen en/of bij familie en vrienden navraag



doen over uw product, een rapport van een deskundige erop naslaan, meer informatie over de werking ervan via Internet opzoeken of bijvoorbeeld een profexemplaar van uw product aanvragen.

Met alleen een product of dienst onderscheidend neer te zetten is men er nog niet. De concurrentie zit nooit stil, en een goedlijkende kopie van een op het eerste oog toch heel 'uniek' product is snel gemaakt. Veel moeilijker is het om het geheel van aanverwante zaken rondom uw product of dienstverlening na te bootsen. Denk aan productkwaliteit en expertise, leverbetrouwbaarheid, bereikbaarheid, after-sales service, klantvriendelijkheid, imago en stijl, branding, distributiekkanalen, netwerk van zakelijke partners dat uw product of dienst promoot enzovoort. Zodra deze set van eigenschappen zowel met de gekozen positionering als mede onderling met elkaar in overeenstemming is, zal dat versterkend werken op de perceptie van de klant dat hij daadwerkelijk met een unieke **oplossing** te maken heeft. En hebben uw concurrenten het nakijken!

Een strategie van differentiatie kan heel waardevol zijn zolang u zich realiseert dat er meer bij komt kijken dan alleen een unieke positionering. Voordat u besluit uw product of dienst als uniek, superieur etcetera te gaan profileren, is het goed om zowel de "bewijslast" als de aanverwante, moeilijker te imiteren zaken eerst op orde te hebben. Om dit vervolgens op zo'n toegankelijke manier te presenteren dat een klant – vaak toch een relatieve leek op uw product- of vakgebied – eenvoudig boven tafel krijgt waarom hij juist *uw* oplossing zou moeten selecteren. En als dat lukt, dan kunt u zelfs bij economisch zwaar weer de concurrentie in de markt voorblijven en een goede boterham (blijven) verdienen.

Meer informatie? Stuur dan een email naar Reint Jan Holterman ([rjholterman@orange-lime.nl](mailto:rjholterman@orange-lime.nl)).

