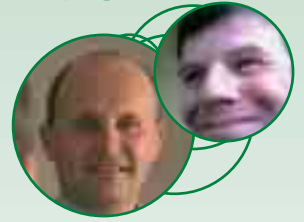


De nieuwe marktsegmentatie: 3C

Nederland "fit for the future"?

Peter van den Heuvel en Frans van der Reep¹



Hoe snel evolueert de markt en wat zien we daarvan nu terug in organisaties?

Kunnen en willen organisaties in Nederland zich aanpassen aan snel veranderende omstandigheden: tempo van de markt, nieuwe technologieën en klantvraag? Is reality-pull alleen het nieuwe buzz-word of voorwaarde om te overleven? Gelden de bestaande ideeën over marktsegmentatie nog wel? Hieronder presenteren we de resultaten van een onderzoek dat we hiernaar gedaan hebben.

De test

Als u uw klantvraag en omgeving afweegt, waar zou u voor kiezen in uw organisatie? Kiest u dan voor continuïteit of voor flexibiliteit, kiest u voor kostenbesparing of innovatie, doet u alles zelf of besteedt u uit, etc. 300 verschillende bedrijven met meer dan 200 werknemers hebben in het kader van een ICT onderzoek elf van deze keuzemogelijkheden beantwoord en dit geeft nieuwe en zeer interessante inzichten. Rebels zelfs, wanneer de resultaten hiervan worden geplot op het basismodel² van vraag en omgeving. Marketing- en organisatieboeken zouden wel eens herschreven en aangevuld moeten worden (dat gaan we overigens ook doen) en posities van bedrijven zouden heroverwogen kunnen worden. De resultaten geven niet alleen de mogelijkheid om uw klanten te segmenteren, maar u kunt hiermee zelf ook uw positie bepalen en u op de meest efficiënte en logische wijze inrichten en onderscheiden. We noemen dit de 3C segmentatie (fig. 1).

3C, marktsegmentatie en organisatie-model

C1 [Customer] staat voor de wijze waarop organisaties de klantvraag zien, simpel of complex. Deze tweedeling leidt tot een focus op kostenbesparing of focus op innovatie.

C2 [Coordination] wordt gevormd door de wijze waarop organisaties zich inrichten naar de omgeving en de klantvraag hierin vertaalt. Ondernemingen kiezen hierin tussen "schedule-

push" en "reality pull". Bij de eerste moet de klant zich aanpassen aan de werkprocessen van het bedrijf. Bij de tweede past de onderneming zich aan de klant aan.

C3 [Choice] is bepaald door marktonderzoek en geeft de keuze van beslissers weer op een elftal vragen.

Met 3C kunt u zowel uw (B2B) klanten segmenteren als u optimaal inrichten naar de klantvraag. Een "Flexibele" klant bedienen met een concept gericht op standaardisatie, controle en commodity zou wel eens voor beide partijen op een teleurstelling kunnen uitlopen. Voor ieder type vraag en omgeving kunt u uw bedrijf optimaal inrichten door verschillende inrichtingsprincipes te gebruiken.

Conclusies van de 3C segmentatie

Conclusie 1. Statistische analyse van de antwoorden op een elftal vragen levert vier significant onderscheidende organisatietypen op, die u kunt gebruiken om uzelf en uw klanten te segmenteren. De vier segmenten, de "Flexibelen" (22%), "Functionelen" (36%), "Kostenbespaarders" (24%) en "Uitbesteders" (18%) zijn vernoemd naar het belangrijkste onderscheidende kenmerk.

Conclusie 2. De segmentatie is onafhankelijk van bedrijfsgrootte en branche! Deze relaties zijn zo volkomen afwezig bij organisaties met meer dan 200 werknemers, dat we er vanuit gaan dat dit ook geldt voor organisaties met minder dan 200 werknemers.

Conclusie 3. Organisaties hebben een focus op of innovatie, of kostenbesparing. De "Flexibelen" en "Functionelen" kiezen voor innovatie en zijn geplot op de rechterkant van het model. Zij maken 58% van de populatie uit en geven vaker aan meer te gaan investeren. De "Uitbesteders" en "Kostenbespaarders", de overige 42%, kiezen voor kostenbesparing en standaardisatie en zijn geplot op de linkerkant van het model. Zij geven vaker aan minder te gaan investeren.

Conclusie 4. In relatie tot de omgeving en het coördinatieprincipe (C2) blijkt 60% zich te organiseren op stabiliteit en 40% op dynamiek. Bij keuze voor dynamiek wordt vaker de keuze gemaakt voor uitbesteden. Bij keuze voor stabiliteit hoort vaker "zelf doen".

Organisatie karakteristieken

De onderste twee segmenten in figuur 1 de "Kostenbespaarders" en "Functionelen", zien zichzelf als "fit for purpose" in een statische wereld. Hierbij worden complexiteit en coördinatie gemanaged met behulp van vaste routines en structuren. Hier zal gebruik worden gemaakt van lange termijn business en operationele planning alsmede taak- en functiebeschrijvingen. In dit type organisatie voeren management en control de boventoon en is in het klantcontact "schedule push" de default respons: de klant dient zich aan de structuur en organisatie van de onderneming aan te passen (aanbodsturing, inside-out). De "uitbesteders" en "flexibelen" zien de wereld als dynamisch en organiseren zichzelf daar ook op. Dit zijn de organisaties boven in het model. De tijdhorizon zal kleiner zijn en planning vindt bottom up plaats op basis van vraagsturing.

De dynamiek waarmee "Uitbesteders" en "Flexibelen" zich bezig houden, wordt onder andere veroorzaakt door de ontwikkelingen op het gebied van internet en e-business. In deze organisaties is netwerken, doorgaans met behulp van het internet, de default enabler voor de interne coördinatie. Deze ondernemingen interacteren met hun klanten niet op basis van "schedule push", maar door middel van "reality pull": zij zijn erop ingericht de werkelijke klantvraag (outside-in) naar binnen te halen.

Voor de duidelijkheid: er zit geen waardeoordeel aan de verschillende 3C segmenten. Ieder segment is OK "in its own way".

(fig. 1)



(fig. 2)



fit for the future ?

Welke kenmerken kunt u gebruiken in uw B2B klantbenadering?

Als u een bedrijf iets wilt verkopen is het belangrijk te weten wie u aan de lijn hebt. Hierna typeren we uw sales script per segment.

“Kostenbespaarders” kiezen uiteraard meer dan andere 3C segmenten voor kostenbesparing. Prijs/prestatie is ondergeschikt als maatstaf voor besluitvorming en ICT is een cost center. Standaardisatie, eenvoudig beheer en een behoudende aanpak bij het invoeren van nieuwe technieken zijn onder meer de identificatoren waarmee u uw verkopers op pad kunt sturen om te bepalen welk script ze uit de tas moeten halen. In dit type organisatie staat de product/werkorder centraal. De order of opdracht moet hierin zo goedkoop mogelijk worden verwerkt. Verbetering van de organisatie kan worden bereikt door Control Excellence en dus een strakke sturing op kosten en juiste en efficiënte uitvoering van taken en functies.

“Functionelen” nemen de complexiteit van de klantvraag min of meer voor lief. U herkent deze organisaties bijvoorbeeld aan de functionele organisatiestructuur en sturing op Operational Excellence. De “manager Kwaliteit” hoort in dit segment thuis.

ICT afdelingen zijn gemiddeld iets groter dan bij alle anderen, maar wel een cost center. In tegenstelling tot “Kostenbespaarders” kiezen “Functionelen” in meerderheid voor innovatie in plaats van kostenbesparing. Met de focus op markt/proces, wordt de complexe vraag vertaald in gestandaardiseerde dienstverlening en net als bij “Kostenbespaarders” worden kostenvoordelen bereikt door standaardisatie.

“Uitbesteders” kenmerken zich onder andere door standaardisatie, kostenbesparing en gebruik van bewezen technieken. In dit type bedrijf staat het product/markt proces centraal, waarin standaard producten en packages voor een grote klantgroep worden verwerkt. ICT is een profit center en wordt vaak via outsourcing georganiseerd. Er is geen innovatiefocus. Zij behappen de dynamische wereld juist door uit te besteden en te standaardiseren. Goed te zijn in wat ze goed kunnen, Core Excellence. Organisatie- en ICT adviesbureaus maken in deze doelgroep overigens de meeste kans om zaken te doen. 30% laat zich adviseren bij het opstellen van het pakket van eisen, t.o.v. gemiddeld 10% bij de andere drie segmenten.

Het laatste 3C segment wordt gevormd door de “Flexibelen”.

De focus ligt bij deze organisaties op flexibiliteit en innovatie en ICT is niet gericht op standaardisatie, maar op de behoefte van bedrijf en medewerker. Niet continuïteit en kostenbesparing, maar flexibiliteit is de overlevingsstrategie. Ze lijken ondernemender te zijn en durven meer risico te nemen. 48% van dit 3C segment kiest namelijk voor meer eigen risico en variabele kosten. Dit is meer dan bij de andere 3C segmenten. Dit geldt ook voor de keuze voor snelheid en dynamiek boven performance optimalisatie. De klant/dienst staat centraal en de invulling van de ICT voorziening is dan ook

gericht op de individuele behoefte van bedrijf en medewerker. Communicational Excellence, dus zowel intern als met uw klanten excellent communiceren, is hierin de verbeterrichting. ICT is hierin duidelijk een profit center. Interessant is overigens dat “Flexibelen” vaker kiezen voor innovatieve ICT.

Alle vier de organisatietypen zult u tegenkomen in de dienstverlenende en financiële business of welke business dan ook. Vraagt u zich eens af wie echt op maat haar producten maakt en diensten levert, wie haar dienstverlening gestandaardiseerd aanbiedt aan de markt, wie het goedkoopste standaard aanbod heeft of samenwerkt met andere partijen om een goedkoop, maar breed aanbod neer te kunnen leggen. En wie is hier het meest succesvol in?

Nieuwe perspectieven voor onderzoek

Ons onderzoek geeft de gebruiker de mogelijkheid een willekeurige organisatie te segmenteren binnen 3C. Dit kan outside-in, door in te schatten hoe deze organisatie met haar klantvraag en omgeving omgaat, dan wel inside-out, door de organisatie keuzes voor te leggen. Ook een combinatie zoals in 3C is mogelijk. Dit is nuttig voor beslissers, verkopers en marketeers, die zichzelf, dan wel een ander moeten kunnen identificeren en onderscheiden. Dat heeft waarde in “its own right”.

Er zijn aanwijzingen dat de klant, de reality dus, veranderlijker wordt en in termen van het segmentatieschema als het ware “omhoog schuift”. Kijk bijvoorbeeld naar ontwikkelingen op het gebied van e-commerce, het gebruik van online handelsplaatsen en communicatietechnieken gebaseerd op internettechnologie. Toenemend belang van reality pull vraagt om toenemende organisatie op flexibiliteit denken wij. Interessant is om na te gaan of dit de komende jaren ook gebeurt en of organisaties op dit punt hun eigen innovatie ter hand nemen. KPN heeft overigens besloten om 3C voor de eigen marketing en sales te gaan gebruiken.

Flexibiliteit blijkt overigens ook een wens te zijn van zowel “uitbesteders” als de “functionelen” met betrekking tot het gedrag van hun leveranciers. Reality pull, het naar binnen halen van de klantvraag, is nodig om gelijke tred te houden met de werkelijke verandering in klantvraag en omgeving. Een vervolgonderzoeksvraag kan zijn waarom dit wel aan anderen wordt opgelegd, maar tot dusver voor de eigen organisatie niet nodig wordt geacht. Overigens zijn er voorbeelden waar wel de klant aan de knoppen wordt toegelaten en dit tot 30% tot 70% efficiencyverbetering heeft geleid¹. De organisatie kan daarna besluiten “the best fit” binnen dit perspectief opnieuw te kiezen voor maatwerk, uitbesteding, gestandaardiseerde dienstverlening of kostenbesparing. Tijd voor overbodige complexiteit en control is er dan niet en hoeft met inzet van internettechnologie ook niet. Vanuit het toenemende belang van flexibiliteit verwachten we dat organisaties zich steeds meer als een verzameling kleine ondernemers zullen gaan gedragen en “Communicational Excellence” de kritische succesfactor is. Een

gouden toekomst voor de franchise.

Interessant bij overnames, fusies en partnerships is te weten of bedrijven uit verschillende segmenten goed bij elkaar passen. Cultuurverschillen binnen de segmenten en de verschillende zienswijze op de klant en omgeving zouden er toe kunnen leiden dat een aantal combinaties minder succesvol is. Wij verwachten in ieder geval dat dit in een aantal gevallen zo is.

Tot slot

President Eisenhower zei eens: “Men can’t stand open end situations”. De woorden van Eisenhower staan lijnrecht tegenover de capaciteiten die organisaties in the “decades to come” lijken te moeten hebben waar we steeds minder in jaren of maanden kunnen denken en steeds vaker in dagen, uren en zelfs binnen minuten moeten durven kiezen en business practices daarop moeten durven aanpassen. Daar waar tot nu toe slechts een marketeer en een ondernemer het vermogen moesten hebben om adequaat om te gaan met onzekerheden is deze eigenschap in 2010 voor een ieder essentieel!

Charles Darwin zei ten aanzien van evolutie en overleven: “Those most responsive to change are most likely to survive”. Tegen deze achtergrond lijkt minder dan een kwart van de Nederlandse organisaties “fit for the future”. Dat is slecht nieuws voor de kans van slagen van de Lissabon agenda in Nederland. Is in een tijd waarin wordt gesproken over Nederland innovatie-land als overlevingsstrategie in de dynamische markt nog ruimte voor schedule push en zou reality pull niet de default response moeten zijn? Zou dit in andere landen anders zijn?

Wat ons betreft is reality-pull het beginpunt. Van daaruit kunt u altijd nog beslissen om te standaardiseren, kosten te besparen of uit te besteden. 3C is nog rijker aan informatie, maar voert te ver om hier uit te leggen en bovendien lopen er nog een aantal vervolgonderzoeken. We houden u op de hoogte. Overigens, u als ondernemer kiest uw eigen drie C’s. U bent aan zet. *

¹ De auteurs zijn respectievelijk fellow en lector van het lectoraat e-business Hogeschool INHOLLAND. Daarnaast is van den Heuvel directeur van in-Visie.

² Zie voor beschrijving van dit model het artikel “who’s my Pal” van F. van der Reep in dit nummer van INCROWD

³ Van schedule push naar reality pull, INCROWD, februari/maart 2005.