

OPZIJ, KOTLER HET NIEUWE MARKT- SEGMENTEREN

TEKST JEROEN SIEBELINK BEELD MAARTEN VAN SCHAIK

CONSUMENTEN- MARKTEN

Een klant wil een meubelstuk voor zijn huis.

Flexibele. Klant maakt zelf een ontwerp en gaat daarmee naar een flexibele meubelmaaker die het meubel op maat maakt.

Functionele. Klant en velen met hem willen een zelfde meubelstuk. Hij zoekt een functionele leverancier die met een gestandaardiseerd proces dit meubel volgens specificatie maakt als gestandaardiseerd maatwerk.

Kostenbespaarder. Klant wil een goedkoop meubelstuk en zoekt een leverancier met een gestandaardiseerd en geoptimaliseerd productieproces dat is afgestemd op grote aantallen, waarbij men heeft geleerd van vele terugkoppelingen.

De klant kan hierop geen invloed uitoefenen. Dit zou het proces alleen maar duurder maken.

Uitbesteder. Klant wil een gemeubileerd huis en zoekt een partij die voor hem binnenshuis ontwerpt en meubelen erbij zoekt of laat vervaardigen. De uitbesteder maakt ontwerp en zoekt bijpassende meubelen.

Hou maar op met het opdelen van de markt in segmenten, om je vervolgens in één daarvan te positioneren. Andersom is veel beter.

Was het een directe aanval op Kotler? Kunnen we de grondlegger van het segmenteren en positioneren nu ten grave dragen? 'Zo was het in elk geval niet bedoeld', zegt Frans van der Reep, strateeg bij KPN en lector e-business van de Hogeschool INHOLLAND. 'Maar dit is wel heel groot. Dit rebelse onderzoekje gaat de kijk op de afnemer fundamenteel veranderen. Standaardsegmentaties voldoen niet meer.'

Per toeval stuitte hij met fellow Peter van den Heuvel tijdens een onderzoek onder ICT beslissers op een bijzondere vondst. 'Veel bedrijven segmenteren op criteria die er niet toe blijken te doen, zoals sector of bedrijfsgrootte. Of ze gooien hun klanten helemaal op één hoop.' Hun alternatief? Van een verbluffende eenvoud. 'Doe wat je belooft.' Wacht even. Hoe kan een onderzoekje onder een hoopje bedrijven over het al dan niet uitbesteden of zelf doen van de automatisering plots het belangrijkste dogma in strategische marketing doen verbloeden? En 'doen wat je belooft' - dat kwam toch altijd ná het segmenteren en positioneren?

Het zit zo. De heren onderzochten hoe ICT beslissers afwegingen maken tussen bijvoorbeeld zelf doen en uitbesteden, continuïteit en flexibiliteit en innovatie en kostenbesparing. Ze destilleerden hier vier typologieën voor organisaties uit, die elk op hun eigen wijze omgaan met de markt waarin zij opereren. En sindsdien delen ze de hele wereld op in Flexibelen, Functionelen, Kostenbespaarders en Uitbesteders. 'Het mooie is dat marketingmensen nu verkopers op pad kunnen sturen met scripts om potentiële klanten te identificeren als zijnde een van de vier', vertelt Van den Heuvel. 'Om vervolgens op de juiste knoppen te drukken.'

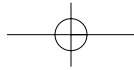
Zo herkent de verkoper een Kostenbespaarder aan diens gestandaardiseerde dienstverlening en functionele organisatiestructuur. Deze wil zo goedkoop mogelijk produceren en laat de klant niet ingrijpen in dat proces. Dit ziet er op internet of in de winkel anders uit dan in die van de Flexibele. Die laat de klant juist volledig aan de knoppen. Een Functionele geeft meer om innovatie dan om kostenbesparing maar vertaalt de complexe markt vraag toch in een gestandaardiseerd product. Een Uitbesteder tot slot behapt de dynamische wereld door zich te richten op kernkwaliteiten.

Leuk voor verkopers van ICT oplossingen, maar wat moet de rest van de wereld hiermee?

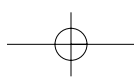
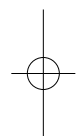
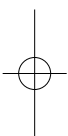
'Alle bedrijven proberen klant en product samen te brengen. Zonder het te beseffen, hanteren ze een heel specifieke segmentatie, onafhankelijk van sector en grootteklasse. Tenminste, zo richten zij zichzelf blijkbaar naar de klant in. Maar naar de buitenwereld toe presenteren zij zich wél volgens een klassieke segmentatie als sector of grootte. Zo gaan ze er impliciet vanuit dat ze zijn wat ze denken te zijn. Richten ze zichzelf in als producent van een *commodity*, terwijl hun klanten maatwerk willen.'

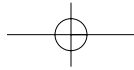
Misschien dat je er een zakelijke markt mee kan segmenteren. Maar consumenten niet.

'Toch wel. Een consument slaapt in het 'Flexibele' Amstel Hotel, in 'Kostenbespaarder' Formule 1 of in 'Functionele' Accor. Bij een feestje thuis laat hij een cateraar de luxe broodjes verzorgen, kiest voor een schaal standaardbroodjes of koopt zelf een zak broodjes en een stuk kaas bij de supermarkt. Het gaat allemaal hierom: hoe wil jij als aanbieder worden gezien, en hoe zie jij de klant? We onderzochten zowel b-to-b als b-to-c en c-to-b bedrijven. We deden dan wel geen onderzoek naar de afnemers van de b-to-c zelf, maar we gaan er vanuit dat een bedrijf in de b-to-c markt >



Frans van der Reep (r) en Peter van den Heuvel (l)





zich inricht naar de specifieke vraag van de consument. We gaan uit van een goede *alignment* tussen visie, organisatie en ondersteunende middelen.'

Daarmee redeneren jullie niet vanuit de afnemer, maar vanuit de organisatie. Is dat geen basisfout, volgens Kotler?

'Integendeel. Veel organisaties redeneren juist vanuit het segment van de Kostenbespaarder, terwijl ze dat helemaal niet zijn. Hun aanbodgestuurde schedule push heeft juist niets met de werkelijkheid in de markt te maken. Als ze eerst naar de klantvraag zouden kijken, van buitenaf naar binnen zouden redeneren, zou reality pull ze in het segment van de Flexibele trekken. Ik was laatst bij een staalconstructeur. Echt een Flexibele. Hij positioneerde zich heel duidelijk in de markt als maatwerkleverancier en was daarbij zeer rechtlijnig bij het aannemen van medewerkers en klanten. Alleen als zij perfect voldoen aan dat wat hij wil, ging hij ermee verder. Zo niet, dan maar nulgroei. Klanten herkennen zich in die helderheid.'

Segmenteren is opdelen. Dit deelt toch niets op? Jullie gaan ervan uit dat bedrijven zich eerst positioneren, en dat de markt zich dan vanzelf daarnaar segmenteert. Een soort vlucht vooruit.

'Ja, dat is het ook! Van buiten, naar binnen.'

Welke bewijzen hebben jullie tegen klassieke segmentatiecriteria?

'Ons onderzoek toont statistisch aan dat de vier segmenten onafhankelijk zijn van sector en grootteklasse. Alle vier de segmenten komen in elke sector en grootteklasse evenveel voor. Natuurlijk kan oude segmentatie wel een focus opleveren, bijvoorbeeld als het bedrijf laat zien verstand te hebben van een specifieke bedrijfstak. En een zelfstandige ondernemer kan ervoor kiezen om alleen bedrijven van minder dan vijftig werknemers te doen, aangezien hij het dan alleen aankan.'

Maar in wezen zijn demografische, geografische en psychografische segmentatiecriteria voor jullie nu bijzaak?

'Doe je ogen eens dicht. Je vliegt in een rechte lijn van Amsterdam naar Kaapstad. Welk land kom je als eerste tegen? België. Welk land kom je na Kaapstad tegen? Uh... Antarctica? Als je na de Zuidpool in een rechte lijn doorvliegt, wat is dan het volgende land? Uh.. Dat weet ik niet. Doe je ogen maar open. Je weet het niet, omdat je gewend bent de aardbol in Oost West termen te beschrijven. Hetzelfde geldt voor de mental map waarin Kotler ons heeft leren denken. Dat gaat verschuiven. Maar als marketingmensen meer in Noord/Zuid gaan denken, wil dat niet zeggen dat Oost/West niet meer geldig is.'

In jullie rapport beweren jullie geen voorkeur te hebben voor een van de vier segmenten. 'Ieder kan goed zijn in its own way.' Maar uit eerder werk van Van der Reep blijkt een voorkeur voor flexibele organisaties, voor 'loslaten boven controle'. Ik schat jullie toch in als stiekeme liefhebbers van Flexibelen.

Van der Reep: 'Ik ben een ontzettende ERP hater. Die concernbrede standaardpakketten zijn drie keer duurder dan echte oplossingen en verkokeren en ontzielen organisaties. Vanuit die overtuiging kwam ik inderdaad op het geworstel van marketingmensen, hun rigide PR indeling van de wereld. Elk segment is voor mij inderdaad okay in its own way. Ik slaap graag en voordelig in Formule1 hotels - een typische Kostenbespaarder. En ik hoop van harte dat de recht-bank geen Flexibele wordt, waar de klant aan de knoppen zit. Bedrijven mogen van mij voor elk segment kiezen, als ze dat maar bewust doen.'

Zei Michael Porter dat ook al niet? Bedrijven moeten kiezen: óf een focus op innovatie óf op kostenbesparing. Dus niet alle heilige huisjes schoppen jullie omver.

'Die claim van Porter staat overeind. Je belofte aan klanten moet consistent zijn met wat je doet. Kijk van buiten naar binnen naar je organisatie - hoe wil je dat ze je zien? Wij voegen daaraan toe dat veel bedrijven die graag als Flexibele, Uitbesteder of Functionele willen worden gezien, zich laten regeren door principes van de Kostenbespaarder.

DE NIEUWE MARKTSEGMENTATIE: 3C

Gelden de bestaande ideeën over marktsegmentatie nog wel? Om dit te testen legden Van der Reep en Van den Heuvel keuzes voor aan 300 verschillende bedrijven met meer dan 200 werknemers. Kiezen ze voor continuïteit of voor flexibiliteit, voor kostenbesparing of innovatie? De resultaten leveren een nieuwe marktsegmentatie op: de 3C segmentatie.

[C1: Customer] staat voor de wijze waarop organisaties de klantvraag zien, simpel of complex.

[C2: Coordination] is de wijze waarop organisaties zich inrichten naar de omgeving en de klantvraag hierin vertalen. De omgeving is statisch of dynamisch.

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

De keuzes van bedrijven onderscheiden de vier segmenten maximaal van elkaar. Ze zijn vernoemd naar het belangrijkste onderscheidende kenmerk en heten daarom de flexibelen, functionelen, kostenbespaarders en uitbesteders. Kostenbespaarders en functionelen zien zichzelf als fit for purpose in een statische wereld. Ze maken graag gebruik van businessplanning en vaste taakbeschrijvingen. De uitbesteders en flexibelen zien de wereld juist als dynamisch en organiseren zichzelf daarnaar. Hun tijdhorizon is kleiner en planning vindt bottum up plaats, op basis van vraaggestuurd. 'Uiteraard is de wereld niet zwart/wit en zijn er vele gradaties', zegt Peter van den Heuvel. 'De boodschap is dat ieder bedrijf voortdurend de keuze moet maken uit de vier segmenten om optimaal op vraag en omgeving in te kunnen spelen. Uiteraard zijn er ook combinaties mogelijk. Belangrijk is wel dat de besturingsmodellen van de verschillende onderdelen anders zijn. Een jaar van te voren plannen van klantspecifieke vraag naar maatwerk en sales targets meegeven aan de organisatie werkt averechts. In de productieomgeving van een commodity moet dat juist wel.'

