

## Confrontatieanalyse-voorbeeld

Dit is een voorbeeld van een confrontatieanalyse van een fictief bedrijf dat opereert in een (fictieve) B-to-B markt met MVO-gerelateerde producten die vooral betrekking hebben op het terugdringen van energiegebruik in kantoren, loodsen, fabriekshallen, enzovoort. De markt kan gedefinieerd worden als de markt van producten en diensten voor energiebesparing in de B-to-B markt in Nederland. Dit doet ze met een relatief klein assortiment aan producten (waar maatwerk mogelijk is) maar ook met extra service, bijvoorbeeld gericht op gedrag van medewerkers. Hiervoor kunnen afnemers een abonnement voor afsluiten (normaal 1 jaar met mogelijkheid van verlengen van steeds 1 jaar, dit betreft dan o.a. voorlichting, trainingen, enzovoort). Het bedrijf is relatief klein (MKB) en heeft een doelstelling dat ze in 5 jaar tijd haar omzet wil verdubbelen, over drie jaar moet de omzetgroei 50% zijn en voor volgend jaar is de geplande omzetgroei 15% in vergelijking met wat ze het afgelopen jaar aan omzet heeft gerealiseerd (ze heeft daar ook de middelen voor). Ze richt zich daarbij op zowel bestaande klanten (verdieping, verlenging van de relatie) maar vooral ook nieuwe klanten die voor het eerst kopen. Haar verdienmodel is het directe transactiemodel en abonnementensysteem (zie Houtgraaf en Bekkers, 2013), haar strategie op organisatieniveau kan geschetst worden als klantpartnerschap, marktpenetratie en autonoom.

Uit de externe analyse zijn de volgende ontwikkelingen gekomen die als kans of als bedreiging zijn getypeerd:

- Technologie, in de B-to-B markt wordt steeds meer online gecommuniceerd. Dit wordt als kans beschouwd = K1
- Politiek, de regering vindt het van belang om de verkoop van 3.0 producten in B-to-B meer te stimuleren en komt met maatregelen waardoor deze producten in de B-to-B goedkoper worden. Dit wordt als kans beschouwd = K2
- Sociaal cultureel, MVO-issues worden steeds meer algemeen geaccepteerd in de Nederlandse samenleving, dus ook bedrijven moeten aan hun klanten laten zien dat ze daar bewust mee bezig zijn (o.a. door energiezuinig te opereren) = K3
- De marktomvang van de markt van energiebesparing zal de komende vijf naar alle waarschijnlijkheid verdubbelen. Dit wordt als een kans beschouwd = K4
- De concurrentie-intensiteit in de markt is hoog. Dit wordt als bedreiging beschouwd = B1
- Het ontbreken van een keurmerk maakt het voor potentiële nieuwkomers relatief eenvoudig om deze markt ook te betreden. Ook al betreft dit veelal aanbieders van standaardproducten, voor afnemers zijn dit zeker interessante alternatieven. Dit wordt als een bedreiging beschouwd = B2
- Het bedrijf heeft een aantal leveranciers waar ze niet zonder kan, dus de machtsverhouding ligt meer bij de leveranciers dan bij het bedrijf (met vaak vertraagde leveringen als gevolg) = B3
- Klanten kiezen voor dit type producten meer vanwege kostenbesparing dan vanuit MVO perspectief. Dit wordt als een bedreiging gezien = B4
- De behoefte aan service (ondersteuning en hulp bij implementatie) wordt door klanten als steeds belangrijk gezien. Dit wordt als een kans gezien = K5\*
- Het serviceniveau van de belangrijkste concurrenten scoort relatief slecht en dat wordt ook als een kans beschouwd = K5\*

- Snelle levertijd is belangrijk voor klanten. Binnen de organisatie wordt dit als een bedreiging beschouwd = B5\*
- De belangrijkste concurrenten scoren relatief beter op levertijd, dit wordt als bedreiging ervaren = B5\*
- De prijzen van de concurrentie zijn ook relatief lager, dit wordt als een bedreiging ervaren = B6\*
- Klanten vinden prijs een relevante KSF in het maken van hun keuze voor een leverancier, dit wordt als een bedreiging ervaren = B6\*
- Klanten willen graag one-stop shoppen als het om MVO gaat, dit wordt als een bedreiging ervaren = B7\*
- De belangrijkste concurrenten bieden meerdere MVO-gerelateerde producten aan en beperken zich niet tot alleen energiebesparing, dit wordt als een bedreiging gezien = B7\*

*\* = K5 & B5, B6 en B7 betreffen KSF's die klanten relevant vinden en waar concurrenten of minder (K) of beter (B) op scoren. Deze ontwikkelingen combineren we hier tot één K (concurrenten scoren slechter op de KSF 'service') of één B (concurrenten scoren beter op de KSF 'levertijd', 'prijs' en 'one-stop-shopping') waar zowel het gegeven dat het een KSF is en hoe de concurrent er op scoort zijn gecombineerd tot één ontwikkeling. Als één van de twee niet zou zijn genoemd dan zijn de volgende twee opties mogelijk: wel als KSF maar niets over concurrenten, dat kan zeker een K (als we daar sterk in zijn) als B (als we daar zwak in zijn) zijn ook zijn de concurrenten niet beter of slechter dan ons (klanten hebben er behoefte aan, dus toch een kans of bedreiging). Andersom, het is geen KSF en de concurrent is wel beter of slechter dan ons, dan is het niet relevant om mee te nemen, de klant vindt het immers niet relevant om daar zijn keuze voor een leverancier/merk op te baseren.*

Uit de interne analyse zijn de volgende ontwikkelingen gekomen die als sterkte of als zwakte zijn getypeerd:

- Staff & Skills, de medewerkers zijn betrokken, loyaal maar ook deskundig op gebied van techniek en ICT (online), dit wordt als een sterkte beschouwd = S1
- Shared value, het bedrijf heeft een duidelijk gemeenschappelijke waarde en visie op het gebied van MVO, dit wordt als sterkte beschouwd = S2
- Slecht voorraadbeheer van verwerving/ingående logistiek, wat kan leiden tot out-of-stock van belangrijke onderdelen waardoor productie en levering vertraging kan oplopen, dit wordt als zwakte beschouwd = Z1
- Totale serviceniveau is van hoog niveau en wordt als sterkte beschouwd = S3
- Alle verbindingen in de waardeketen van Porter zijn goed ingevuld waardoor de klantwensen kunnen worden vertaald naar maatwerkoplossingen die state-of-the-art zijn = S4
- Het bedrijf heeft slechts één product (in allerlei maatwerkvarianten) maar het beperkt zich tot energiebesparing, dat wordt als zwakte gezien = Z2
- De liquiditeit is van voldoende hoog niveau (op korte termijn kunnen voorzien in verplichtingen) = S5\*
- Werkkapitaal is voldoende hoog niveau = S5\*
- De prijs is, mede door het maatwerk en de extra service, behoorlijk hoog in vergelijking met de rest van de markt, dit wordt als zwakte beschouwd = Z3

- Uit de marketingaudit komt dat het bedrijf nog te weinig het financiële belang (kostenbesparing) van de klant in ogenschouw neemt = Z4

*\* = S5 betreft twee elementen die uit de financiële audit die in dezelfde richting wijzen en worden samengevoegd tot voldoende ruimte voor uitgaven en voldoen aan verplichtingen.*

We vullen nu eerst de confrontatiematrix in van de SWOT-analyse. Let wel, dit is een exercitie waar in de te maken keuzes of wel of geen confrontatie en zo ja, dubbel of enkele, altijd speelruimte zit omdat het een toekomstgerichte ‘als... dan ....’ vragen betreft (als we deze S *zouden* inzetten, *zouden* we dan deze K *kunnen* benutten, etc.). Dit is niet erg want het is een gegeven maar het is wel van belang om hier bewust van te zijn. We laten hier ook bewust dit soort vraagtekens en onvolkomenheden terugkomen zodat daar van geleerd kan worden en pretenderen hier niet een ‘perfecte’, dus foutloze, confrontatieanalyse te laten zien (voor zover dat al bestaat gezien de hiervoor gemaakte opmerking over de toekomstgerichtheid). Gegeven de relatief beperkte informatie maken we beperkt onderscheid tussen enkele en dubbele plussen en minnen (zie ook hierna). De weegfactoren van de K & B zijn door ons geschat (en in de praktijk of in een case is daar meer informatie voor nodig over de mate, het startmoment en de duur van het effect van de betreffende ontwikkeling om dat goed te bepalen).

Verder proberen we duidelijk te maken dat sommige K&B algemeen van aard zijn (groei van de markt, intensiteit van de concurrentie en het niet nodig hebben van een keurmerk wat als algemeen effect heeft dat potentiële nieuwkomers ‘eenvoudig’ de markt kunnen betreden) en anderen meer specifiek (m.n. de KSF’s zoals levertijd, prijs en service). In het eerste (algemene) geval zijn er dan ook meer (algemene) confrontaties mogelijk en in het tweede geval beperkt zich dat tot meer specifieke confrontaties. De valkuil, zie hierna, dat algemene ontwikkelingen of aan alle S en Z zijn te koppelen of aan geen één (indien heel ‘streng’ wordt geconfronteerd). Een oplossing zou zijn, met meer informatie, om deze algemene ontwikkelingen zo specifiek mogelijk te beschrijven, bijvoorbeeld K3: als door sociale culturele ontwikkelingen MVO meer geaccepteerd wordt en bedrijven daar meer mee gaan doen: welke bedrijven, wat gaan ze doen met MVO, wanneer gaan ze dat doen, enzovoort? Dan kan er veel gericht bekeken met welke sterktes het bedrijf erop in kan spelen en welke zwaktes dat verhinderen (in dit voorbeeld laten we het zo algemeen om te laten zien hoe dat kan uitpakken in de confrontatiematrix).

Verder is het van belang om de mate van *strengheid* (wat is nu een directe relatie die een confrontatie rechtvaardigt?) eenduidig over alle 4 kwadranten toe te passen. In dit geval beschouwen we alle externe ontwikkelingen en interne onderdelen als strategisch, ook de KSF’s. In de praktijk of in een case is het overigens wel relevant om goed onderscheid te maken tussen meer strategische en meer tactische ontwikkelingen en onderdelen. Gegeven hiervoor genoemde punten komen we tot de volgende invulling van de confrontatiematrix van de (outside-in) SWOT-analyse (waar we de strengheid in dit voorbeeld, ter illustratie, verschillend hebben toegepast, algemene ontwikkelingen minder streng en specifieke ontwikkelingen strenger):

	K1	K2	K3	K4	K5	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	Σ	Σ
	8	7	4	9	6	9	3	5	6	7	9	5		
S1	++	+	+	+		+	+						7	48
S2		+	+	+		+	+		++				7	44
S3		+	+	+	++	+	+						7	44
S4		+	+	+		+	+						5	32
S5	+	+	+	+	+	+	+						7	46
Z1		-	-	-		-	-	--		--			9	56
Z2		-	-	-		-	-					--	7	42
Z3		-	-	-		-	-		--		--		9	62
Z4		-	-	-		-	-		--				7	44
Σ	3	5	5	5	3	5	5	0	2	0	0	0	33	214
Σ	0	4	4	4	0	4	4	2	4	2	2	2	32	204

Allereerst wijzen we op de kolommen K2, K3, K4, B1 en B2, daar hebben we de externe ontwikkelingen laten confronteren met alle interne onderdelen omdat de externe ontwikkelingen erg algemeen zijn (of algemene effecten hebben zoals B2). Zoals eerder gezegd, daar valt wel op af te dingen maar dan dienen de externe ontwikkelingen explicieter geformuleerd te worden (waarna ze ook strenger geconfronteerd kunnen worden). In de andere kolommen staan meer specifieke externe ontwikkelingen en die kennen dan ook specifieke (en minder in aantal!) confrontaties, bijvoorbeeld B5, B6 en B7, die heel specifiek zijn gekoppeld aan één Z elk. Dus B5 (concurrenten scoren goed op KSF levertijd) wordt gekoppeld aan Z1 (levertijd van ons is zwak) waardoor de redenering dat het effect van deze bedreiging wordt versterkt door deze zwakte logisch is.

Verder merken we op dat het rechtsboven kwadrant nauwelijks is ingevuld (m.u.v. S2/B4, Shared value MVO inzetten om bedreiging dat klanten vooral naar kostenbesparing kijken, tegen te gaan). Dit is het meest lastige kwadrant omdat hier iets meer rek zit in directe relaties (zie ook A&A 4.4) vanwege het volgende: als levertijd, prijs en one-stop-shopping als bedreiging worden gezien komt dat o.a. omdat het bedrijf niet sterk in is (anders was het een kans geweest), dus directe relaties met sterktes zijn dan lastig te vinden (in de B/Z des te beter!). Gezocht dient dan te worden wat dan, bijvoorbeeld bij levertijd, als *compensatie* kan dienen om het negatieve effect daar tegen te gaan, wellicht S3, een stukje extra service. Omdat we daar geen voldoende informatie over hebben in dit voorbeeld laten we dit kwadrant zo goed als leeg. In de praktijk en in een case zou dan gekeken kunnen worden als punt A een Bedreiging is, kan punt B, C, D, etc. mogelijk als compensatie dienen om de negatieve effecten van A tegen te gaan.

Een vervolgstap is het uitschrijven van de (strategische) issues, per kolom de betreffende K of B aan de gekoppelde S en Z. Voor kolom K5 zou dat bijvoorbeeld zijn: de kans dat concurrenten slechter presteren op de KSF service kunnen we benutten met het (meer) inzetten van sterkte 3, onze excellente service en sterkte 5, onze goede financiële positie op korte termijn die ons staat stelt om daar ook de middelen voor vrij te maken. Het uitschrijven van (strategische) issues is een mooi hulpmiddel om te toetsen of de confrontaties ‘goed’ zijn. Als ze niet logisch passen in de formulering van een issue, dan is het de vraag of de + of – goed staat.

Als totaalplaatje kunnen we de confrontatiematrix met een  $33/65 = 5,1$  (ongewogen) of  $214/418 = 5,1$  (gewogen) rapportcijfer, een kleine onvoldoende derhalve. Samen met de

werkelijke resultaten van nu en de vorige periode (voor omzetgroei) kan een schatting worden gemaakt wat de resultaten zijn bij ongewijzigd beleid (beide werkelijke resultaten verbinden en extrapoleren naar de toekomst en dit corrigeren op basis van het rapportcijfer van de confrontatiematrix en dieper daarop ingaand, specifieke elementen daaruit). In dit geval is de doelstellingen in termen van omzetgroei (percentage), dus dienen de resultaten ook daarin worden uitgedrukt. Kritische noot hierbij is dat percentages een vertekend beeld kunnen geven (als het bedrijf net bestaat en de beginomzet erg laag is dan is een groei van vele honderden procenten goed mogelijk terwijl feitelijk gezien er absoluut gezien er niet heel veel omzet bij hoeft te zijn gekomen). De voorkeur moet daarom worden gegeven aan absolute prestatimaatstaven in plaats van aan relatieve prestatimaatstaf.

Een vervolgstap kan zijn om te kijken naar het inside-out deel. Heeft het bedrijf S, al dan niet de hier genoemde uit de outside-in SWOT-analyse (en Z die het tegen kunnen werken) die gebruikt kunnen worden voor het inspelen op externe ontwikkelingen in andere bestaande markten (rode oceanen) en nieuwe, nu nog onbestaande markten (blauwe oceanen). Stel dat we wat meer de diepte ingaan bij S1 en het blijkt dat de deskundigheid op het gebied van techniek en ICT ook gecombineerd kan worden en dat er bij S1 meer deskundigheid aanwezig is dan nu gebruikt wordt in het bestaande businessdomein. Dan zijn er wellicht andere rode oceanen waar techniek in combinatie met ICT ingezet kan worden. Dat kan bijvoorbeeld ook bij andere MVO-gerelateerde producten buiten energiebesparing (die we hier voor het gemak zien als een ander businessdomein), zoals energie genererende (i.p.v. besparende) producten zoals zonnepanelen en windenergie gerelateerde producten. Blauwe oceanen kan worden gecreëerd als de deskundigheid van techniek en ICT nog meer worden gekoppeld in nieuwe toepassingen. Dit kan zowel voor MVO-gerelateerde producten als voor niet MVO-gerelateerde producten (waarvan de eerste logischer lijkt als gebruik gemaakt wordt van dezelfde merknaam).

We hebben geen onderzoek gedaan of deze toepassingen al bestaan (we gaan er gemakshalve van uit van niet, dus beschouwen we het in dit voorbeeld als een blauwe oceaan). Gedacht kan worden aan een ICT-toepassing van datamining (leren van eerdere observaties en daaruit voortvloeiende data en informatie én indicatoren die verder gaan dan bijvoorbeeld alleen de hoogte van de temperatuur) gecombineerd met techniek van bouwen van state-of-the-art hightech energie leverende en besparende producten. Deze 'slimme energiesystemen' kunnen met behulp van de ICT-toepassingen, zonder menselijke tussenkomst, aangestuurd worden, wat weer leidt tot optimaal gebruik van energie. Effectief door het te leveren van energie op die plekken (lokaal) wanneer en waar nodig en gewenst en efficiënt door het niet te leveren daar wanneer en waar het niet nodig of gewenst is. Denk aan een hotel die altijd het zo aangenaam mogelijk wil maken voor de klant, onder andere voor wat betreft licht en warmte, maar daar waar het niet nodig is, daar ook geen (onnodige) kosten voor wil maken. Nogmaals, of deze toepassing al bestaat niet, hebben we niet onderzocht. Als het al wel bestaat, dan zou het een andere rode oceaan zijn i.p.v. een blauwe oceaan (er van uitgaande dat het behoort aan een ander businessdomein) of slechts een groeimogelijkheid in het bestaande businessdomein als het gezien zou worden als een 'energiebesparend product', een onderdeel van het bestaande businessdomein.