

De juiste Groeistrategie volgens Ansoff

Door: Jasper Thijs

De aandacht voor strategische planning is weer groeiende. Het vakgebied, dat zich eerder in een grote populariteit kon verheugen ten tijde van de economische crisis in de jaren 70, lijkt op te veren wanneer ondernemers min of meer verrast worden door snel veranderende marktomstandigheden. Hadden we dit kunnen zien aankomen? Hoe moeten we nu reageren? Waar liggen onze kansen voor de toekomst? Welke mogelijkheden voor groei zijn het meest kansrijk?

Reeds in de vijftiger jaren zijn diverse modellen ontwikkeld die kunnen helpen bij deze strategische planning. Eén van die modellen is het groeimodel van Igor Ansoff, dat al in 1957 een viertal strategische groeirichtingen groepeerde, ingedeeld langs de dimensies product en markt.

Volgens Ansoff kunnen bedrijven meer afzet genereren door:

- > meer van dezelfde producten of diensten af te zetten op door hen reeds bediende markten (**marktpenetratie**)
- > meer van dezelfde producten of diensten af te zetten op nog niet eerder bediende markten (**marktontwikkeling**)
- > nieuwe producten of diensten af te zetten op door hen reeds bediende markten (**productontwikkeling**)
- > nieuwe producten of diensten af te zetten op nog niet eerder bediende markten (**diversificatie**)

Een en ander is schematisch op de volgende pagina weergegeven.

Afhankelijk van de huidige situatie en de ambities van een bedrijf kiest zij voor één van deze vier. Die keuze hangt ondermeer af van de product/markt gerichtheid van een onderneming. Is een onderneming bijvoorbeeld vanwege expertise sterk verbonden met een bepaald product, dan zal het eerder op zoek gaan naar nieuwe markten voor dit product dan over te stappen op een ander product. Andere bedrijven zijn juist meer klant en marktgericht en zullen vanuit de behoefte van de markt steeds op zoek gaan naar producten die hierin het best kunnen voorzien. Zij stappen dus weer sneller over op nieuwe producten, maar gaan niet tegelijkertijd op zoek naar nieuwe markten.

Risico mijddend of risico zoekend gedrag zal leiden tot strategische keuzen die meer linksboven, respectievelijk rechtsonder in de figuur geplaatst zijn. Dergelijk gedrag kan worden verklaard door de persoonlijk voorkeur van managers, maar heeft meestal ook te maken met de externe mogelijkheden van een organisatie. Als een stabiel marktaandeel is bereikt waarop een fatsoenlijk rendement wordt gerealiseerd op een markt met goede lange termijn vooruitzichten, is de noodzaak voor een diversificatie strategie niet aanwezig. Soms kunnen bedrijven vanwege technologische barrières of externe restricties ook niet zomaar een nieuw product gaan aanbieden of een nieuwe markt aanboren. Dit geldt bijvoorbeeld voor de Nederlandse Spoorwegen. Veranderen markten echter snel en zijn concurrenten in staat steeds betere producten en diensten aan te bieden, dan kan een diversificatiestrategie noodzakelijk zijn.

Bij **marktpenetratie** is het doel het vergroten van marktaandeel. Dit kan worden bereikt door klanten van concurrenten te winnen (zie ook de concurrentie strategieën van Porter) en/of door er voor te zorgen dat de eigen klanten vaker het product of dienst gaan gebruiken. Dit is vaak één van de doelen van loyaliteitscampagnes.

Voorbeeld marktpenetratie

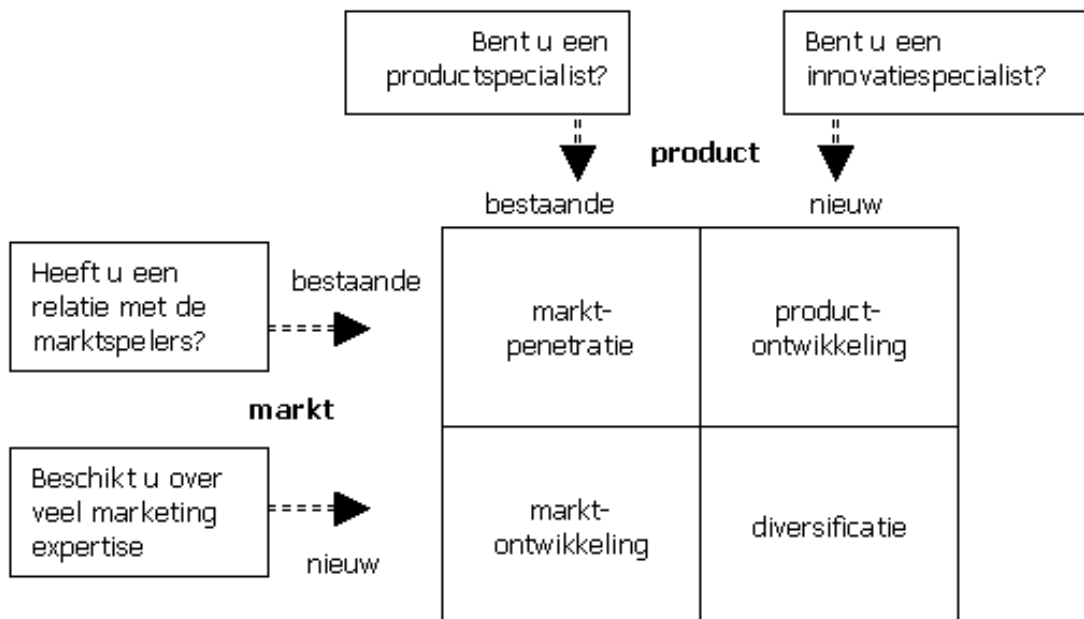
Een producent van tandpasta wil graag meer omzet genereren en vraagt aan zijn marketing afdeling om dit te realiseren. De tandpastamarkt is stabiel en marktaandeel van andere concurrenten winnen is alleen mogelijk door het aanbieden van een sterk onderscheidende tandpasta, welke niet op de plank ligt. Een nieuw product op de markt brengen is dus geen optie. Ook wil de producent niet het risico nemen om een nieuwe markt te ontginnen. Iemand oppert de vraag of het gebruik van tandpasta door consumenten frequenter of met een grotere hoeveelheid per poetsbeurt kan. Hierop werd het gaatje van de tube met 20% vergroot, waardoor de afzet van tandpasta bij deze producent met 18% is gestegen.

Bij **marktontwikkeling** wordt gekeken hoe het bestaande aanbod van een onderneming op nieuwe markten verkocht kan worden of hoe de bestaande markt vergroot kan worden. Dit laatste wordt bereikt door van 'niet gebruikers', 'gebruikers' te maken of door nieuwe segmenten binnen de markt aan te spreken. Nieuwe markten kunnen geografisch niet eerder bediende markten zijn (bijvoorbeeld internationale expansie), of markten waarbij het aanbod een andere toepassing krijgt/functie vervult.

Voorbeeld marktontwikkeling

Canon is al jaren producent van scanners en printers. Deze worden zowel op de zakelijke markt aangeboden als aan consumenten verkocht. De vraag om steeds kleinere apparaten door consumenten leidde tot de combinatie van printers en scanners in één apparaat. Toen dit enkele jaren geleden uitontwikkeld was en de apparaten ook zonder tussenkomst van een pc met elkaar functioneerden, bleek Canon een digitale kopieermachine in handen te hebben. Deze digitale kopieermachine wordt nu met succes op de kopieermarkt ingezet ter vervanging van standaard kopieermachines.

Productontwikkeling kan worden ingezet om het aanbod aan de huidige klanten te verbreden, zodat deze meer bij de onderneming zullen besteden. Zo verkopen veel benzinstations naast benzine en diesel, ook snacks voor onderweg en wordt u altijd een aanbod gedaan voor een goedkope printer op het moment dat u een nieuwe pc koopt. Deze vormen van verkoop heten crossselling. Naast crossselling worden ook nieuwe producten ontwikkeld ter vervanging van de huidige modellen. Op deze manier kan een onderneming zich onderscheiden van zijn concurrenten en dus meer verkopen binnen de bestaande markt.



Voorbeeld productontwikkeling

Eén van de grote spelers op de markt voor videorecorders is Philips. Zij was tot voor kort een grote producent van VHS videorecorders en bracht onder haar naam ook VHS videobanden op de markt. Geholpen door de kennis die opgedaan was met de ontwikkeling van de CD, is Philips in staat geweest als één van de eersten een DVD recorder te maken en de daarbij horende dvd schijfjes. Dit heeft een geweldige impact gehad voor haar imago als innovatief bedrijf op dit gebied. Bovendien kon Philips in de begin tijd gemakkelijk de concurrentie aftroeven die nog geen goede vervanger voor de VHS band kon aanbieden. Deze twee factoren verklaren het succes dat Philips nu in deze markt heeft.

Diversificatie is de meest risicovolle strategie. Hierbij biedt een onderneming totaal nieuwe producten of diensten aan op een totaal nieuwe markt. Een goed voorbeeld van deze extreme vorm van diversificatie geeft Nokia. Nokia dat in 1965 ontstaan is als producent van papier en daarna door een fusie tevens producent van allerlei rubber producten zoals banden en rubberschoenen en laarzen werd, ging ook telecomnetwerken aanleggen. Via die route is ze uiteindelijk in de markt voor mobiele telefoons terecht gekomen, waar ze nu het grootste deel van haar omzet behaalt. In een minder radicale variant bestaat diversificatie uit aanpassing van het gevoerde product of dienst aan een nieuwe markt die wel verwantschap heeft met de bestaande markt. Deze vorm van diversificatie ligt meer voor de hand en wordt gevolgd door veel meer bedrijven. Met name bedrijven die op een uitontwikkelde/volvassen markt opereren waarop zij een substantieel marktaandeel hebben zullen op zoek gaan naar nieuwe toepassingsmogelijkheden voor door hen doorontwikkelde producten en diensten.

Voorbeeld diversificatie

Een verzekeringsmaatschappij die zich in eerste instantie op de particuliere markt richtte heeft besloten ook bedrijven van verzekeringen te voorzien. In plaats van alleen opstal-, auto-, en ziektekostenverzekeringen moest door deze keuze een aantal nieuwe verzekeringsdiensten ontwikkeld worden. Nu kan zij ook een bedrijfsongevallenverzekering en een verzekering ter dekking van de kosten tegen ziekteverzuim aanbieden.

Geraadpleegde literatuur:

Igor H. Ansof, Corporate Strategy, MC Graw-Hill, New York, 1965

Achtergrondinformatie

Jasper Thijs is adviseur bij ICSB en is gespecialiseerd in Marketing en Business Planning.

ICSB is een Rotterdams adviesbureau dat haar klanten helpt succesvol te ondernemen op hun markten, door hen praktische oplossingen te bieden die stevig gefundeerd zijn op de nieuwste inzichten.

Wenst u meer informatie of heeft u vragen over dit artikel, dan kunt u te allen tijde contact opnemen met ICSB. Ook voor het vertalen van de concepten en inzichten uit onze artikelen naar concrete resultaten voor uw organisatie kunt u altijd vrijblijvend een afspraak met ons maken. Onze contactgegevens zijn;

ICSB, Marketing en Strategie

Kralingse Plaslaan 94
3061 DG Rotterdam
Telefoon: 010-452 86 02
Fax: 010-452 97 78
E-mail: info@icsb.nl

Internet: <http://www.icsb.nl>