



## **ANALYSE VAN DE AFZETMARKT**

*Een onderzoek naar het bereiken van groei en winstgevendheid op de lange termijn door het analyseren van klantwaarden en het segmenteren van de afzetmarkt.*

Bacheloropdracht Universiteit Twente uitgevoerd bij TW Horeca te Nijverdal

Auteur: Raymond van Riele

Studentnummer: s0115851

Datum: Mei 2010

Plaats: Nijverdal



BEGELEIDING	
Universiteit Twente	R.P.A. Loohuis
Universiteit Twente	Drs. P. Bliet
TW Horeca	A. Wippert
TW Horeca	B. Kamphuis

## MANAGEMENTSAMENVATTING

In dit onderzoeksrapport wordt de afzetmarkt van TW Horeca onderzocht om de organisatie aanbevelingen te kunnen doen hoe zij als organisatie door kunnen groeien en de winstgevendheid kunnen vergroten.

De aanleiding hiervoor is de groeibelemerende situatie die is ontstaan nadat het aantal klanten ongecontroleerd toenam en de orders te divers werden. Het doel is nu om op basis van klantwaarden de afzetmarkt van TW Horeca te segmenteren, zodat meer controle verkregen wordt over de klanten. Hierdoor kan de organisatie weer stabiel en gecontroleerd doorgroeien op basis van flexibiliteit en een hoge servicegerichtheid.

De onderzoeksvraag die daarbij gebruikt is, luidt: Welke doelgroep(en) en bijbehorende klantwaarden kunnen onderscheiden worden in de afzetmarkt van TW Horeca en op welke wijze kunnen deze klantwaarden omgezet worden in succesvolle waardepropositie(s) en wat zijn de organisatorische implicaties hiervan?

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden, is gebruik gemaakt van een steekproefonderzoek onder 39 regelmatig bestellende klanten, waarbij de prioriteiten en voorkeuren van deze klanten ten opzichte van leveranciers van aardappels, groenten en fruit onderzocht zijn.

Op basis van dit onderzoek is een klantwaarde propositie opgesteld, waarmee TW Horeca de eigen kwaliteiten kan benutten om in te spelen op de prioriteiten en voorkeuren van de klanten. Deze klantwaarde propositie luidt: TW Horeca is de AGF groothandel die zich positief onderscheidt in de markt door gunstige levertijden, een goede kwaliteit van de service en flexibiliteit bij bestellingen en besteltijdstoppen, waardoor klanten in noodgevallen 7 dagen per week bevoorrad kunnen worden, er geen vaste leverdagen gehanteerd worden, flexibele levertijden mogelijk zijn en er niet gewerkt wordt met minimum bestelbedragen.

Op basis van de onderscheiden klantwaarden en opgestelde klantwaarde propositie kan de organisatie nu geadviseerd worden om niet te concurreren op basis van de prijs en kwaliteit van de producten, maar om zich te onderscheiden van concurrenten op basis van gunstige levertijden, een goede kwaliteit van de service en flexibiliteit bij bestellingen en besteltijdstoppen. In welke van de drie onderscheiden macrosegmenten de organisatie probeert door te groeien, is daarbij aan de organisatie zelf over gelaten.

Andere belangrijke aanbevelingen die gedaan worden aan de organisatie zijn de organisatorische implicaties van de klantwaarde propositie. Deze bestaan uit een stimulatie van communicatie tussen beleidsmakers en beleidsuitvoerders, het (bij)scholen van werknemers om de klantwaarde propositie goed uit te dagen, het zichtbaar maken van de voortgang van het proces en het geduld behouden om winstgevendheid op de lange termijn te bereiken.

## INHOUDSOPGAVE

<b>HOOFDSTUK 1: MANAGEMENTSAMENVATTING</b>	<b>2</b>
<b>HOOFDSTUK 2: VOORWOORD</b>	<b>5</b>
<b>HOOFDSTUK 3: INTRODUCTIE</b>	<b>6</b>
3.1 Context	
3.2 Probleemstelling	
3.3 Doelstelling van het onderzoek	
3.4 Onderzoeksvragen	
<b>HOOFDSTUK 4: THEORETISCH KADER</b>	<b>10</b>
4.1 Effectieve segmentatie	
4.1.1 Klantwaarde	
4.1.2 Klantwaarde propositie	
4.1.3 Doelgroepen	
4.2 Operationalisatie segmentatieanalyse	
4.2.1 Klanten identificatie	
4.2.2 Het samenstellen van segmenten	
4.3 Organisatorische coördinatie	
4.3.1 Organisatorische knelpunten en implicaties	
<b>HOOFDSTUK 5: METHODEN &amp; TECHNIEKEN</b>	<b>15</b>
5.1 Methoden	
5.2 Technieken	
5.3 Toepassing	
<b>HOOFDSTUK 6: ANALYSE</b>	<b>18</b>
6.1 Klantwaarde	
6.1.1 Conclusie	
6.2 Klantwaardepropositie	
6.3 Segmentatieanalyse	
6.3.1 Klantenidentificatie	
6.3.2 Het samenstellen van segmenten	
6.3.3 Conclusie	
6.4 Organisatorische knelpunten en implicaties	
6.4.1 Welke organisatorische knelpunten kunnen voor TW Horeca onderscheiden worden bij het omzetten van klantwaarden in waardeproposities?	
6.4.2 Wat zijn organisatorische implicaties van het invoeren van marketingstrategieën?	
6.4.3 Conclusie	
<b>HOOFDSTUK 7: SLOTCONCLUSIE</b>	<b>26</b>
7.1 Aanbevelingen	
7.2 Discussie	
<b>HOOFDSTUK 8: LITERATUURLIJST</b>	<b>28</b>
8.1 Bronnenlijst	

## **HOOFDSTUK 9: BIJLAGEN**

**30**

- 9.1 Bruto omzetresultaat
- 9.2 De klantenverdeling
- 9.3 De klantgroepen en de frequentie van wisseling van leverancier
- 9.4 De indeling van de afzetmarkt van TW Horeca in macrosegmenten
- 9.5 Het empirisch onderzoek onder 39 regelmatig bestellende klanten
- 9.6 Bronnen van competitief voordeel en superieure prestaties volgens Day (1994)
- 9.7 De segmentatiebarrières volgens Dibb & Simkin (2001)

## VOORWOORD

Voor u ligt het onderzoeksrapport wat ik uitgevoerd heb bij TW Horeca, een groothandel in aardappels, groenten en fruit. Dit rapport dient als afronding van mijn bacheloropleiding Bedrijfswetenschappen aan de Universiteit Twente.

Het onderzoek is gericht op het onderzoeken van klantwaarden in de afzetmarkt van TW Horeca en op basis van deze klantwaarden een segmentatieanalyse uit te voeren. Het uiteindelijke doel is dat TW Horeca door kan groeien als leverancier van aardappels, groente en fruit en winstgevendheid op de lange termijn kan bereiken.

Het onderzoek bestaat allereerst uit een theoretisch onderzoek waarbij verbanden gelegd worden tussen bestaande wetenschappelijke literatuur en criteria geoperationaliseerd worden. Deze criteria worden vervolgens onderzocht met behulp van een steekproefonderzoek onder regelmatig bestellende klanten en een intern onderzoek met behulp van interviews met managers van TW Horeca. Op basis hiervan worden conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan aan het management. Ik hoop dat ik met behulp van dit onderzoek kan bijdragen aan de groei van TW Horeca.

Bij het uitvoeren van mijn onderzoek, heb ik 39 regelmatig bestellende klanten gevraagd een vragenlijst in te vullen. Ik wil de mensen bedanken die tijd vrij gemaakt hebben en de moeite genomen hebben om deze vragenlijst in te vullen.

Ik wil ten slotte nog mijn begeleider van de Universiteit Twente, de heer Loohuis, en mijn begeleiders van TW Horeca, de heer Wippert en de heer Kamphuis, bedanken voor hun medewerking.

Raymond van Riele, Nijverdal, mei 2010

## INTRODUCTIE

### CONTEXT

TW Horeca startte zeventien jaar geleden als een normale groente en fruitwinkel voor particuliere klanten. In de loop der jaren werden steeds meer horeca-instellingen uit de omgeving als nevenactiviteit bevoorraad en zeven jaar geleden werd besloten om verder te gaan als groothandel in groente, fruit en aardappelen. De afzetmarkt bestaat uit restaurants, hotels, supermarkten, enzovoorts die grotendeels verspreid over Overijssel liggen. Voor een levering over grote afstanden wordt vaak gebruik gemaakt van een extern vervoersbedrijf. De overige klanten worden bevoorraad met drie gekoelde bestelbussen.

De organisatie is ingericht met de heer Wippert als eigenaar en directeur en daaronder een salesmanager en twee afdelingsmanagers. De salesmanager is verantwoordelijk voor het onderhouden en opbouwen van relaties met (potentiële) klanten en de afdelingsmanagers zijn verantwoordelijk voor het primaire proces binnen de organisatie en de inkoop van producten. De rest van de organisatie bestaat uit drie productiemedewerkers en bezorgers die fulltime in dienst zijn en daarnaast negen productiemedewerkers en bezorgers die parttime in dienst zijn. Deze parttime medewerkers werken overwegend 's avonds als orderpikkers en op zaterdag als orderpikkers en bezorgers.

Sinds TW Horeca zeven jaar geleden verder ging als groothandel, is het bedrijf constant doorgegroeid (zie bijlage 1). Het afgelopen jaar maakte het bedrijf een stormachtige groei door. De oorzaken hiervoor zijn het betrekken van een nieuw en groter bedrijfspand en het failliet gaan van een concurrent. TW Horeca concurreert nu veelal met grotere ondernemingen, zoals de Sligro en Freshweb, op basis van een hoge servicegerichtheid en flexibiliteit.

Door deze stormachtige groei in het laatste jaar is het aantal klanten toegenomen en zijn de bestellingen van de klanten groter geworden. Hierdoor is een dermate hoge druk op de dagelijkse bedrijfsvoering ontstaan die ten koste gaat van de servicegerichtheid en flexibiliteit. Dit houdt in dat de organisatie niet meer kan voldoen aan alle veelzijdige eisen en wensen van de klanten, doordat deze eisen en wensen tegenwoordig tegenstrijdigheden eist van de organisatie. Dit belemmert de organisatie in de mogelijkheden om door te groeien.

Daarnaast zijn de klanten van TW Horeca erg veelzijdig met de bestellingen. Dit heeft allereerst te maken met het ruime assortiment waaruit de klanten kunnen bestellen, waardoor TW Horeca zich kan onderscheiden via flexibiliteit. Daarnaast is de kwantiteit van de bestellingen erg divers. Dit komt onder andere voort uit het feit dat er geen minimum bestelbedrag en geen vaste leverdagen worden gehanteerd. Hierdoor kan het bijvoorbeeld voorkomen dat één klant zes keer per week bevoorraad wordt met kleine bestellingen.

Door de stormachtige groei en de veelzijdigheid van de bestellingen is een situatie ontstaan waarin aan één kant veel grote, veeleisende klanten staan die verspreid over Overijssel liggen en aan de andere kant veel kleine klanten staan die relatief vaak bevoorraad moeten worden, maar ook verspreid over Overijssel liggen. Dit gecombineerd met het imago van een hoge servicegerichtheid en flexibiliteit, wat TW Horeca beslist wil behouden, zorgt voor groeibelemerende situatie (Interview dhr. Kamphuis)

## PROBLEEMSTELLING

Het primaire proces van TW Horeca is opgesplitst in twee deelprocessen; het productieproces waarin orders verwerkt en geproduceerd worden en een deelproces waarin order bezorgd worden bij de klanten. Het productieproces is ook weer opgedeeld in drie afdelingen; een (aardappel)schrap afdeling, een snijkeuken en een koelcel waarin orders geproduceerd worden. Door het primaire proces op te delen in deelprocessen en afdelingen, kunnen groeibelemerende situaties beter geïdentificeerd en geanalyseerd worden. Wanneer er dus afzonderlijk naar de deelprocessen en afdelingen bekeken wordt, levert dit de volgende probleemanalyse op:

In de (aardappel)schrap afdeling is het assortiment beperkt en is de bestelde hoeveelheid vrijwel altijd vijf kilogram of een veelvoud hiervan. Deze afdeling kent verder vrijwel geen problemen, waardoor de producten tijdig afgeleverd kunnen worden in de koelcel.

In de snijkeuken worden salades en gesneden groentes geproduceerd door één persoon. De bestellingen zijn hier erg divers qua hoeveelheid, producten en het tijdstip in inkomende orders, waardoor er niet efficiënt genoeg geproduceerd kan worden en bestellingen vaak niet tijdig afgeleverd kunnen worden in de koelcel. Uit intern onderzoek is gebleken dat het niet rendabel is om een tweede persoon te plaatsen in de snijkeuken, waardoor andere medewerkers nu in de snijkeuken ondersteuning bieden, maar dit is slechts van tijdelijke aard en geen echte oplossing van het probleem.

In de koelcel staan producten opgeslagen van de (aardappel)schrapafdeling, de snijkeuken en geleverde producten van verschillende leveranciers. De werknemers stellen uit dit assortiment de orders samen. Orders van klanten worden veelal 's nachts geplaatst, waardoor deze 's ochtends pas verwerkt kunnen worden. Hierdoor ontstaat 's ochtends een te grote druk op het primaire proces en kunnen zij de orders niet tijdig genoeg doorsturen naar de distributieafdeling. Als tijdelijke oplossing heeft TW Horeca in het verleden gratis producten aangeboden, wanneer orders een dag eerder geplaatst werden. Dit beïnvloedt de winstmarges echter teveel om als permanente oplossing te gelden. Grotere ondernemingen waarmee men concurreert, stellen een besteldeadline in, zodat orders tijdig geplaatst worden. Klanten van TW Horeca hebben echter al veelvuldig aangegeven dat het ontbreken van deze deadline één van de grootste redenen is dat zij klant zijn. Deze flexibiliteit is dus één van de sterke punten, waardoor het bedrijf dit wil behouden.

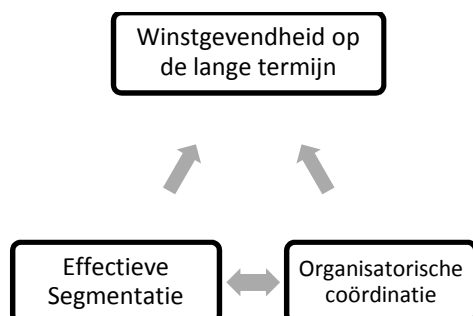
Het distributieproces wordt door bovenstaande situaties beïnvloedt. Waar gepland is dat bestelbussen normaal gesproken tussen negen -en tien uur 's ochtends vertrekken, vindt dit veelal pas na tien uur plaats. Tegelijkertijd wensen en eisen veel klanten dat hun bestelling tussen tien uur en twaalf uur geleverd wordt. Uit het interview met de heer Wippert blijkt dat door de vertragingen in het primaire proces dit echter lang niet altijd mogelijk is, waardoor klanten ontevreden worden en TW Horeca niet meer kan doorgroeien als flexibel en servicegerichte groothandel.

Door de klantwaarden te onderzoeken en de afzetmarkt te segmenteren, wordt verwacht dat men meer controle over de klanten krijgt, waardoor flexibiliteit en een hoge servicegerichtheid weer naar voren geschoven kunnen worden. Op basis van de klantwaarden kan TW Horeca zich strategisch positioneren in de markt en kunnen segmenten effectief en efficiënt bediend worden. Daarbij kan nog vermeld worden dat een eenvoudige segmentatie op basis van alleen bestelgrootte waarschijnlijk niet effectief is door de verspreide ligging van grote klanten. Een segmentatie op basis van alleen de ligging zorgt er daarnaast voor dat TW Horeca teveel grote klanten moet achterstellen.

## DOELSTELLING VAN HET ONDERZOEK

Sinds TW Horeca zeven jaar geleden startte als AGF groothandel is het bedrijf constant stabiel doorgroeid. In februari 2009 werd daarom het te klein geworden bedrijfspand ingeruild voor een zes maal groter bedrijfspand. Verwacht werd dat het aantal klanten nu weer stabiel kon toenemen, maar door het gebrek aan strategische positionering en kennis over de klantwaarden ontstonden eerder beschreven problemen. De doelstelling van het onderzoek is nu om klantwaarden te onderzoeken en een segmentatieanalyse te maken, zodat TW Horeca op basis van dit onderzoek een weloverwogen keuze kan maken hoe men wil doorgroeien in de toekomst.

Een segmentatieanalyse is volgens Goller et al. (2002) een facilitator in het bereiken van winstgevendheid op de lange termijn. Een segmentatieanalyse zal alleen pas het gewenste effect hebben als deze gebaseerd is op de bedrijfsspecifieke omgeving. Dat wil zeggen dat een segmentatieanalyse gedaan moet worden op basis van bedrijfsspecifieke klantwaarden. Organisaties kunnen namelijk de schaarse middelen alleen effectief toewijzen als de klanten goed begrijpen. Hiervoor is het noodzakelijk dat organisaties een goed marktonderzoek uitvoeren om zowel de manifeste als latente behoeftes van de klanten te onderzoeken. Op basis van deze segmentatieanalyse kan een bedrijf besluiten op welk(e) segment(en) het bedrijf zich gaat richten. Daarbij kan een segmentatieanalyse alleen succesvol zijn als de organisatie hier zelf goed op anticipeert. Volgens Burns & Woodruff (1992) is het herkennen van de organisatorische implicaties van een nieuwe externe strategische focus en het inspelen van de organisatie hierop essentieel om winstgevendheid te bereiken. De organisatorische coördinatie moet bijgesteld worden en dus moet de structuur, cultuur en werknemers aangepast worden aan de nieuwe focus van het bedrijf. Alleen hierdoor kan een organisatie winstgevendheid op de lange termijn bereiken. Dit kan grafisch als volgt weergegeven worden:





## ONDERZOEKSVRAGEN

Op basis van de probleemstelling en doelstelling van het onderzoek, wordt geprobeerd de volgende onderzoeksvraag, met enkele deelvragen, te beantwoorden:

Welke klantwaarden en doelgroep(en) kunnen onderscheiden worden in de afzetmarkt van TW Horeca en op welke wijze kunnen deze klantwaarden omgezet worden in succesvolle waardepropositie(s) en wat zijn de organisatorische implicaties hiervan?

Deze onderzoeksvraag wordt beantwoord met behulp van de volgende theoretische subvragen:

- Wat zijn klantwaarden?
- Wat is een waardepropositie?
- Wat zijn doelgroepen?
- Hoe worden klantwaarden omgezet in waardeproposities en welke organisatorische knelpunten worden hierin onderscheiden?
- Wat zijn organisatorische implicaties van het invoeren van marketingstrategieën?

Daarnaast worden enkele praktische subvragen behandeld:

- Hoe bedient TW Horeca nu haar afnemers?
- Wat zijn de klantwaarden in de afzetmarkt van TW Horeca?
- Met welke klantwaarde propositie kan TW Horeca zich onderscheiden van concurrenten?
- Welke segmenten zijn er te identificeren voor TW Horeca?
- Op welke wijze kan TW Horeca zich het best positioneren in de afzetmarkt?
- Wat zijn de organisatorische implicaties voor TW Horeca van het invoeren van een herziene marketingstrategie?

## THEORETISCHE KADER

Het theoretische kader zullen theoretische verbanden gelegd worden door gepubliceerde artikelen aan te halen. Hiermee wordt overzichtelijk gemaakt hoe een markt gesegmenteerd kan worden, hoe klantwaarden onderzocht kan worden en wat de organisatorische implicaties hiervan zijn. De stappen die volgens de artikelen gevolgd moeten worden bij een segmentatieanalyse worden vervolgens ook nog geoperationaliseerd, zodat overzichtelijk wordt gemaakt wat er onderzocht dient te worden. Op die manier worden de stappen die een organisatie moet volgen duidelijk en kan het segmentatieproces gestructureerd uitgevoerd worden.

Door middel van een segmentatieanalyse en het opstellen van een klantwaarde propositie probeert de organisatie om als organisatie te groeien en op lange termijn de winstgevendheid te vergroten. Hiervoor dient echter eerst een marktonderzoek gedaan te worden om klantwaarden in de afzetmarkt te onderzoeken. Om deze winstgevendheid te bereiken, is echter de terugkoppeling van segmentatie naar de organisatie erg belangrijk, zodat bij de implementatie van de uitkomst van het segmentatieproces de implicaties voor de organisaties worden meegenomen.

Volgens Anderson & Narus (1998) is het belangrijk om de waarde van de producten voor de verschillende klanten te onderzoeken. Op die manier kan het aanbod aangepast worden aan verschillende klantbehoeftes. Organisaties die klantwaarde modellen voor de afzetmarkt ontwikkelend hebben, hebben volgens Anderson & Narus (1998) een significant voordeel ten opzichte van concurrenten met minder kennis van de afzetmarkt. Zij kunnen dus de schaarse middelen effectief toewijzen aan het productaanbod voor de specifieke klanten. Wanneer een segmentatieanalyse op basis van klantwaarden gebeurt, kunnen organisaties zich ook beter positioneren in de markt, doordat zij beter kunnen inspelen op de specifieke behoeftes in de afzetmarkt. Reutterer (2006) heeft namelijk aangetoond dat segmentspecifieke marketingcampagnes een significant positieve impact hebben op zowel de verkoop als de winst van organisaties. Wanneer dus het aanbod aangepast wordt aan de verschillende klantgroepen, kan de winst van de organisatie vergroot worden. Dit komt volgens Walker Jr. et al. (2003) tot stand omdat een effectieve segmentatie drie voordelen heeft; de identificatie van kansen voor nieuwe product ontwikkeling, ondersteuning bij het ontwerp van marketingprogramma's die het meest effectief zijn in het bereiken van homogene consumentengroepen en tot slotte de verbetering van de toedeling van de marketingmiddelen.

Een segmentatieanalyse is echter alleen succesvol als deze weer teruggekoppeld wordt naar de organisatie. Alleen wanneer een organisatie effectief op de analyse inspeelt, kunnen zij schaarse organisatiemiddelen ook effectief toewijzen aan het productaanbod. De organisatorische maatregelen komen volgens Bardacki et al. (2004) voort uit het segmentatiebeleid van de organisatie dat op basis van een segmentatieproces wordt opgesteld en als doel heeft om marktstrategieën op te stellen. Deze marktstrategieën moeten op de lange termijn winstgevendheid als gevolg hebben. Narver & Slater (1990) bevestigen dit door een positief verband tussen marktoriëntatie en winstgevendheid van organisaties te beargumenteren in hun onderzoek.

Dit model is grafisch weergegeven op pagina acht en is de basis van het theoretisch kader. Rond de twee constructen, effectieve segmentatie en organisatorische coördinatie, worden theoretische verbanden gelegd en worden noodzakelijke stappen geoperationaliseerd.

## EFFECTIEVE SEGMENTATIE

### KLANTWAARDE

Wanneer organisaties hun klanten goed begrijpen, kunnen ze schaarse organisatiemiddelen effectief toe wijzen aan het ontwikkelen van het bedrijfsaanbod aan de klanten. Organisaties kunnen dan hun aanbod beter ontwikkelen dan alleen een prijsverlaging door te voeren. Om als organisatie te kunnen bepalen waar een klant behoefte aan heeft, moet de organisatie inzicht krijgen in de organisatie van de klant. Hiervoor moet tijd en moeite geïnvesteerd worden om van een klant de unieke behoeftes en voorkeuren te begrijpen.

Volgens Butz & Goodstein (1996) is klantwaarde de emotionele band die opgebouwd is nadat een klant voor het eerst een product of dienst afgenomen heeft van de leverancier. Deze band wordt opgebouwd wanneer klanten van mening zijn dat het geleverde product of dienst meer oplevert dan dat het kost, vooral in vergelijking met een product van een concurrent. Het is daarom belangrijk dat organisaties zowel de manifeste als latente behoeftes van de klanten proberen te begrijpen. Het is namelijk niet alleen belangrijk wat klanten zeggen, maar vooral datgene wat ze doen. Wanneer organisaties namelijk de behoeftes van een klant goed begrijpen, zullen de klanten over een langere termijn producten of diensten afnemen.

Kano (1984) presenteert nog een model met daarin drie typen klantwaarden. Ten eerste identificeert hij basisbenodigdheden waaraan de leverancier moet voldoen, maar waarmee geen band opgebouwd kan worden. Ten tweede zijn er eendimensionale benodigdheden die, wanneer eraan voldaan wordt, een band kunnen opbouwen tussen de leverancier en de klant. Ten derde zijn er attractieve benodigdheden die niet worden uitgesproken door de klant en die geen negatieve gevolgen hebben wanneer er niet aan voldaan wordt. Wanneer een leverancier deze benodigdheden wel weet te identificeren en eraan weet te voldoen, kan de band extra versterkt worden. Het voldoen aan deze attractieve benodigdheden heeft een veel groter effect dan aan de eendimensionale benodigdheden.

### KLANTWAARDEPROPOSITIE

Anderson, Narus & Van Rossum (2006) geven een vier stappenplan om een dwingende klantwaarde propositie op te stellen. Ten eerste moet een organisatie de klanten en hun unieke benodigdheden en voorkeuren begrijpen. Ten tweede moet de organisatie zich onderscheiden van de concurrentie en dit beargumenteren met toegankelijke en overtuigende argumenten. Vervolgens moet dit onderscheidende vermogen uitgedrukt en vastgelegd worden in waardeclaims. Hierin moet uitgelegd worden wat klanten besparen of wat het hen juist voor waarde oplevert als producten worden afgenomen bij de betreffende organisatie. Ten slotte moet de organisatie de klantwaarde propositie opstellen vanuit het onderscheidende vermogen wat als centrale bedrijfsvaardigheid wordt neergezet.

Het voordeel van een goede klantwaarde propositie is dat organisaties hun producten kunnen verkopen tegen de aanbodsprijs, die dan eventueel hoger kan liggen dan de vraagprijs of de marktprijs. De organisatie kan zich namelijk onderscheiden van de concurrenten door op de unieke behoeftes van de klant in te spelen. Anderson, Narus & Van Rossum (2006) hebben drie typen klantwaarde proposities geclassificeerd: alle voordelen, gunstige punten van verschil en resonerende nadruk. Deze laatste categorie wordt aangeraden, omdat organisaties hun klantwaarde propositie dan maar op enkele specifieke punten significant anders dan hun concurrenten opstellen, maar dat deze punten dan wel extra aandacht krijgen van de organisatie. Day (1994) bevestigt dit in zijn 'Sources of Competitive Advantage and Superior Performance' figuur die weergegeven is in bijlage 6 en hij wijst er daarnaast nog op dat naast het identificeren van een onderscheidende kwaliteit, deze

onderscheidende kwaliteit ook duurzaam moet zijn. Hierdoor is het voor concurrenten namelijk moeilijk om dit onderscheidende vermogen goed te begrijpen en te imiteren.

Een klantwaarde propositie bestaat uit drie elementen; punten van overeenkomst, punten van verschil en punten van geschil. Punten van overeenkomst zijn elementen die overeenkomen met de prestaties of functies van het alternatieve aanbod. Punten van verschil zijn de elementen die het alternatieve aanbod overtreffen. Punten van geschil zijn die elementen waarover de aanbieder en de klant van mening verschillen wat betreft het verschil met het alternatieve aanbod.

Voor de organisatie is het belangrijk om naar een goede waarde propositie op te stellen, deze ook vast te leggen en te onderbouwen met argumenten. Hierdoor kan een organisatie de klant overtuigen van de waardepropositie en zich onderscheiden van andere marketing kreten van concurrenten. Ten slotte is het nog belangrijk bij een klant waarde propositie om deze te integreren in de strategie en de vaardigheden van de organisatie (Anderson, Narus & Van Rossum, 2006).

## **DOELGROEPEN**

Doelgroepen zijn groepen van mensen (of organisaties) die vergelijkbare behoeftes hebben die tegelijkertijd verschillend zijn van de behoeftes van anderen in de markt (Blythe, 2006). De mate van vergelijkbare behoeftes hangt af van de keuze van de organisatie. Bardacki & Whitelock (2004) hebben aan de hand van de mate van vergelijkbare behoeftes vier typen doelgroepen samengesteld: massale groepen zonder enige specificatie, segmenten die samengesteld zijn op basis van vergelijkbare behoeftes, niche marketing waarbij niche markten samengesteld zijn binnen de grotere segmenten en ten slotte micromarketing waarbij producten op maat gemaakt worden voor de klanten.

Freytag & Clarke (2001) presenteren een algemeen business to business (B2B) segmentatiemodel, wat is onderverdeeld in drie stadia, waarvan er twee binnen de afbakening van dit onderzoek passen. Het eerste stadium van het segmentatiemodel is het identificeren van mogelijke klanten om langdurige samenwerkingsverbanden mee aan te gaan. Bij langdurige samenwerkingsverbanden hebben organisaties de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op de (turbulente) omgeving. Om langdurig samen te werken moeten organisaties een band proberen op te bouwen met de klant door flexibel te zijn en samen te werken aan ontwikkelingsprojecten. Dit wordt aangeduid als complex relatiemanagement (Sheth & Sharma, 1997 en Morgan & Hunt, 1994). Kerin & Peterson (2007) stellen vast dat organisaties hierdoor merkeigendom kunnen ontwikkelen en behouden, wat belangrijk is bij het opbouwen en behouden van een band met klanten en het gevolg is van een langlopend proces van marketingprogramma's.

Nadat mogelijke klanten voor samenwerkingsverbanden geïdentificeerd zijn, moeten segmenten geselecteerd en geëvalueerd worden volgens Freytag & Clarke (2001) Kotler et al. (1999) beargumenteerde dat segmenten aan vier eisen moeten voldoen om bruikbaar te zijn om te selecteren; measurability, substantiality, accessibility en actionability. Freytag & Clarke (2001) zetten dit nog verder uiteen door te stellen dat organisaties segmenten moeten kiezen die het beste bij de eigen organisatie passen. Hierdoor kan de organisatie segmenten selecteren waarbij de gewenste positie binnen het segment ingenomen kan worden en daarnaast een competitief voordeel bereikt kan worden. Het artikel stelt een twee stappenmodel voor, waarbij de eerste stap bestaat uit een segment evaluatie wat moet resulteren in een beschrijving van segmenten waaruit in de selectiefase geselecteerd kan worden. De tweede stap is het selecteren van de segmenten, waarbij de keuze gemaakt moet worden hoeveel en op welke segmenten de organisatie zich gaat richten.

Goller et al. (2002) stellen dat er in de literatuur drie modellen gebruikt worden om segmenten te beschrijven ; ongeordende één-stage modellen die gebruik maken van één segmentatiebasis, twee-stage modellen die een macro- en microvariabele gebruiken en multi-stage modellen die drie of

meer fases gebruiken. Bonoma & Shapiro (1983) adviseren samen met Steenkamp & Ter Hofstede (2002) dat organisaties het beste een twee-stage model kunnen gebruiken. Wanneer gebruik wordt gemaakt van macrovariabelen kan gebruik gemaakt worden van secundaire data en de expertise van een manager, waardoor er weinig methodologische eisen gesteld worden. Microvariabelen vereisen het verzamelen van primaire data, waardoor er juist meer methodologisch vereist wordt (Goller et al. 2002).

Volgens Freytag & Clarke (2001) worden segmenten ontwikkeld in de interactie tussen de betrokken organisaties. De houdingen van de organisaties kunnen gebruikt worden als segmentatiebasis om de markt op te delen in segmenten en kunnen beïnvloed worden door acties van concurrenten, veranderingen in de omgeving, de relatieve posities van de partners en ervaringen uit eerdere samenwerkingsverbanden. Voor de verkopende organisatie is het noodzakelijk dat de organisatie identificeert wat de kopers belang is bij de samenwerking, wat de intenties achter de samenwerking zijn en wat de kopers eerdere ervaringen met samenwerkingsverbanden zijn. Daarnaast moet de verkopende organisatie identificeren en in gedachten houden wat de ontwikkeling van de samenwerking vergt van de betrokken organisaties. Danneels (1996) beschreef dat doelmarkten gevormd werden vanuit interactie tussen organisaties in de markt. Hierdoor kunnen organisaties, met voldoende kennis van hun klanten, invloed uitoefenen op de markt. Abratt (1993) ontdekte dat industriële segmentatie veelal op basis van drie variabelen gebeurt, namelijk geografisch (87.5% van de organisaties), demografisch (62.5%) en hoe vaak het product wordt gebruikt (62%). Freytag & Clarke (2001) introduceert de houding van organisaties als mogelijke segmentatiebasis naast de drie meest voorkomende variabelen.

## **OPERATIONALISATIE SEGMENTATIEANALYSE**

### **KLANTEN IDENTIFICATIE**

Segmenten worden ontwikkeld in de interactie tussen de betrokken partijen. Hiervoor is het noodzakelijk dat de verkopende partij voldoende informatie verzameld over de partners en de intenties. Hierdoor kan de verkopende partij organisaties identificeren waarmee mogelijk een samenwerkingsverband mee aangegaan kan worden. Organisaties met complex relatiemanagement moeten volgens Narver & Slater (1990) echter ook kijken naar de gestelde doelen ten aanzien van klanttevredenheid en de invloed van klanten op de producten.

Volgens Freytag & Clarke (2001) moet de organisatie in deze fase het volgende onderzoeken:

- Karakteristieken van de organisatie
- Het imago van de klant
- Product, proces en productie-innovaties
- Samenwerking met andere organisaties
- Competenties en werknemers

Mocht deze informatie te diepgaand zijn om te verkrijgen, moet een organisatie andere factoren van de partners onderzoeken, zoals:

- Doelen (strategische zaken en doelen, inkoopstrategieën, verkoopstrategieën en productkarakteristieken)
- Gedrag (frequentie in wisseling van leveranciers, andere leveranciers, huidige en toekomstige inkooppotentieel van de klant en of ze één of meerdere bronnen/leveranciers hebben)

## HET SAMENSTELLEN VAN SEGMENTEN

Zoals eerder genoemd, wordt in de literatuur veelal de voorkeur gegeven aan een twee-stage model van segmentatie (Bonoma & Shapiro, 1983 ; Steenkamp & Ter Hofstede, 2002 en Wind & Cardozo, 1974)

De variabelen bij de eerste stap van het evaluatieproces kan de organisatie zelf opstellen. Volgens Bonoma & Shapiro (1983) moet bij de eerste stap gekeken worden naar het aantal klanten om de segmentgrootte te bepalen. Kerin & Peterson (2007) voegen hier andere socio-economische karakteristieken, zoals de grootte en de locatie van de kopende organisatie en de industrie en klantenkring van die organisatie aan toe. Wind & Cardozo (1974) wijzen ten slotte op de criteria gebruiksratio en het feit of de klanten eenmalig of regelmatig bestellende klanten zijn.

Bij de tweede stap adviseren Bonoma & Shapiro (1983) om een berekening uit te voeren die de contributiemarge per investeerde euro om het segment te bedienen, berekent. Freytag & Clarke (2001) adviseren om de potentiële winst af te zetten tegen het relatieve risico. Daarnaast noemen zij de positie van de concurrenten als variabele. Kerin & Peterson (2007) adviseren daarnaast om gedragsvariabelen bij deze tweede stap mee te nemen, zoals inkoopdoelen, inkooptoepassingen, productvoordelen en servicevoordelen van de kopende organisatie. Wind & Cardozo (1974) voegen daar ten slotte ook nog het inkoopratio en de houding van de klant t.o.v. de leveranciers bij.

## ORGANISATORISCHE COÖRDINATIE

### ORGANISATORISCHE KNELPUNTEN EN IMPLICATIES

Burns & Woodruff (1992) stellen dat een goede klantwaarde propositie alleen winstgevend kan worden als intern kwaliteitsmanagement van de organisatie overeenkomt met de externe strategische focus die gericht is op het creëren van waarde voor de klant. Dat houdt dus in dat een goede klantwaarde propositie alleen succesvol kan worden als de organisatorische implicaties hiervan worden herkend. Narver & Slater (1990) introduceerden hiervoor inter-functionele coördinatie als het gecoördineerde gebruik van organisatiemiddelen om een superieure klantwaarde te creëren.

Volgens Gummesson (1994) is het belangrijk dat organisaties overstappen van een product gefocust paradigma naar een service gefocust paradigma. Daarbij moet de focus tegelijkertijd gericht zijn op het gebruikers- en klantperspectief. De servicegerichtheid moet geïntegreerd worden in de dagelijkse werkzaamheden.

Klanten vinden het volgens Gummesson (1994) moeilijker om service kwaliteit toe te wijzen dan product kwaliteit, doordat service geen tastbaar en gestandaardiseerd product is. Daarom is het belangrijk dat een organisatie de perceptie van de klant beïnvloedt. Hier kunnen organisaties zich onderscheiden van concurrenten, omdat deze vaak de klanten niet informeren over de daadwerkelijke servicekwaliteit maar slechts gebruik maken van het feit dat klanten service kwaliteit moeilijk kunnen identificeren.

Dibb & Simkin (2001) wijzen drie categorieën van barrières aan die organisaties moeten overkomen bij het segmentatieproces; infrastructuur, proces en implementatie. Infrastructuur staat voor de communicatie en ondersteuning die binnen de organisatie voldoende aanwezig moet zijn. Met procesbarrières wordt gewezen op de aanwezigheid en het delen van praktische adviezen, data en ideeën bij het implementeren van de segmentatie. Implementatie staat voor het wijzigen van de eerdere segmentatie binnen de organisatie.

In bijlage 7 staat een tabel van alle, door Dibb & Simkin (2001), geïdentificeerde segmentatiebarrières met de oplossingen hiervoor.

## METHODEN & TECHNIEKEN

In dit hoofdstuk worden de methoden en technieken die bij het onderzoek gebruikt worden, uiteengezet, zodat inzicht verkregen kan worden in hoe de uiteindelijke conclusies tot stand komen. Een methode moet volgens Newell (1983) specifiek, rationeel, algemeen en waarneembaar zijn. In dit hoofdstuk zal de methode stap voor stap beschreven worden, zodat bovenstaande vier kenmerken van Newell (1983) duidelijk naar voren komen. In het eerste deel van het hoofdstuk wordt beargumenteerd voor welk type onderzoek gekozen is, volgens verschillende indelingen van Babbie (2004), Eisenhardt (1989) en Popper (1959). Vervolgens worden de technieken van het onderzoek uiteengezet en wordt verklaard hoe het empirisch onderzoek verricht wordt. Ten slotte zal behandeld worden hoe de onderzoeksvragen beantwoord worden met behulp van een theoretisch en empirisch onderzoek.

### METHODEN

Wetenschappelijk onderzoek is via meerdere routes tussen waarnemingen, theorie en hypothesen mogelijk. In het model van falsificeerbare wetenschap van Popper (1959) krijgen zowel de inductieve methode als de hypothetisch deductieve methode een plaats, zodat meerdere tactieken en strategieën mogelijk zijn om wetenschappelijke kennis te vergaren. Dit onderzoek is opgezet vanuit de inductieve methode, waarbij vanuit case studies theorieën en conclusies afgeleid worden. Het startpunt is daarbij een specifieke casus, in dit geval de situatie bij TW Horeca, waaruit een probleemstelling wordt afgeleid. Hieruit volgt een doelstelling van het onderzoek en vervolgens de onderzoeksvragen.

Babbie (2004) maakt daarnaast nog onderscheid in idiografisch, nomothetisch, kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Het onderscheid tussen idiografisch en nomothetisch onderzoek is de beoogde aanpak om alle mogelijke factoren van een verschijnsel te verklaren of alleen te richten op de paar belangrijkste factoren. Dit onderzoek is gericht op het onderscheiden van de doelgroepen en bijbehorende klantwaarden in de afzetmarkt van TW Horeca. Daarbij wordt geprobeerd een zo volledig mogelijke beschrijving te geven van de doelgroepen en klantwaarden, zodat het resultaat een goed overzicht geeft van de afzetmarkt. Dit onderzoek is dus te omschrijven als een idiografisch onderzoek. Het onderscheid tussen kwalitatief en kwantitatief onderzoek zit in het gebruik van numerieke en niet-numerieke data. Dit onderzoek maakt gebruik van niet-nummerieke data, omdat houdingen van bestaande klanten van TW Horeca onderzocht worden. Deze data heeft als voordeel dat het van potentie rijker is, omdat verschillende interpretaties van begrippen door onderzoekseenheden beter verwerkt kunnen worden.

Het onderzoek is opgesplitst in een theoretisch en empirisch onderzoek. Het theoretisch onderzoek is een literatuurstudie dat is opgebouwd met de centrale concepten uit de onderzoeksvragen als beginpunt. Rond deze centrale concepten is wetenschappelijke literatuur onderzocht en zijn relevante verbanden gelegd tussen de artikelen en boeken. De segmentatieanalyse is geoperationaliseerd, zodat overzichtelijk wordt gemaakt welke stappen ondernomen moeten worden en wat er in de stappen onderzocht dient te worden in het empirische onderzoek.

### TECHNIEKEN

Het empirisch onderzoek bestaat uit een aselechte steekproefonderzoek onder 39 regelmatig bestellende klanten, waarbij de hele populatie bestaat uit 102 regelmatig bestellende klanten in 2009. Deze populatie is samengesteld uit klanten die in 2009 gemiddeld voor minstens 20 euro per week bestellen. Voor dit relatief lage bedrag is gekozen, omdat een deel van de klanten van TW Horeca maar één seizoen per jaar producten afneemt. In dat seizoen bestellen zij voor relatief grote bedragen, waardoor er wel rekening mee gehouden dient te worden, maar tegelijkertijd is het

gemiddelde bestelbedrag op jaarbasis dan relatief laag. Bij het steekproefonderzoek is gekozen voor een aselechte steekproef, waarbij uit de populatie van 102 regelmatig bestellende klanten op toevalsbasis 55 klanten geselecteerd zijn. 39 van de 55 klanten hebben de schriftelijke vragenlijst ingevuld, waardoor uiteindelijk 26, 2% van de regelmatig bestellende klanten deelgenomen heeft aan de steekproef. Doordat 39 van de 55 vragenlijsten beantwoord zijn, is de kans kleiner op een significante antwoord bias. Volgens Babbie (2004) is een antwoordpercentage van 71% zeer goed volgens een algemene vuistregel. Bij het empirisch onderzoek is gebruik gemaakt van een survey in de vorm van een schriftelijk verstuurd vragenlijst. Volgens Babbie (2004) zijn vragenlijsten de beste methode om houdingen en gevoelens in een populatie te onderzoeken die te groot is om direct te observeren. Wanneer er daarnaast gebruik wordt gemaakt van gesloten vragen, wordt er een grotere uniformiteit van antwoorden verkregen die makkelijker te verwerken is bij grote populatie. Daarnaast is de kans op misvattingen of onderzoeksbias kleiner dan bij open vragen. Babbie (2004) schrijft twee regels voor bij gesloten vragen: De antwoordmogelijkheden moeten alle mogelijke antwoorden bevatten, wat bij twijfel opgelost kan worden met een extra antwoordmogelijkheid van: anders, zoals... Ten tweede moeten antwoordmogelijkheden andere mogelijkheden uitsluiten, zodat respondenten niet hoeven te twijfelen tussen de antwoorden. Bij twijfel hierover kan dit opgelost worden met een extra instructie die respondenten duidelijk maakt dat ze eventueel het beste antwoord moeten kiezen.

Naast het theoretisch en empirisch onderzoek is er ook data verzameld met een tweede interne onderzoek. Dit onderzoek bestond uit twee interviews en het onderzoeken van bezoekverslagen van de salesmanager. Van elk bezoek van de salesmanager aan (potentiële) klanten werd een bezoekverslag gemaakt, zodat de ontwikkeling van de samenwerking met de specifieke klanten overzichtelijk werd bijgehouden. Omdat in 2008 vaak de basis al gelegd werd voor een eventuele samenwerking in 2009, zijn de bezoekverslagen uit 2008 ook bestudeerd. De twee interviews vonden verder plaats met de directeur van TW Horeca, de heer Wippert, op 26 november 2009 en de salesmanager, de heer Kamphuis, op 12 oktober 2009.

## **TOEPASSING**

Ten slotte zal ik hier nog behandelen hoe ik het theoretisch en empirisch onderzoek toepas om de onderzoeksvragen te beantwoorden. In het theoretisch kader is het theoretisch onderzoek uiteengezet rond de centrale concepten uit de onderzoeksvragen. Op de volgende pagina's worden nu de subvragen telkens apart behandeld met behulp van het empirisch en intern onderzoek. Allereerst zullen de theoretische vragen wat klantwaarden, een waardepropositie en doelgroepen zijn en hoe klantwaarden omgezet kunnen worden in waardeproposities behandeld worden in de gelijknamige hoofdstukken van het theoretische kader. Ditzelfde geldt voor de deelvragen over organisatorische knelpunten en implicaties. De praktische deelvragen zullen gebruik maken van het onderzoek dat naar bovenstaande theoretische vragen wordt gedaan. De eerste praktische subvraag over hoe de afnemers tegenwoordig bediend worden is al behandeld in de probleemstelling. De tweede vraag over wat de klantwaarden in de afzetmarkt van TW Horeca zijn, zal behandeld worden in het hoofdstuk klantwaarden van de analyse. In dit hoofdstuk worden allereerst relevante conclusies uit de bezoekverslagen van 2008 en 2009 geanalyseerd. Vervolgens worden de relevante conclusies uit het empirische onderzoek geanalyseerd. Daarna worden deze analyses teruggekoppeld naar de subvraag en wordt deze beantwoordt. Als laatste wordt weer een korte conclusie gegeven. De tweede vraag over de klantwaarde propositie maakt gebruik van de vier stappen in het theoretisch kader van Anderson, Narus & Van Rossum (2006) om klantwaarden om te zetten in klantwaarde propositie. Deze vier stappen worden gevolgd bij het hoofdstuk klantwaarde propositie en hiervoor wordt het empirisch onderzoek, het interview met de heer Kamphuis en de bezoekverslagen uit 2008 en 2009 geanalyseerd. De laatste stap is het opstellen van de klantwaarde propositie van TW Horeca, wat in dit hoofdstuk tevens de conclusie is. De vraag over de segmenten zal ingeleid worden met een hoofdstuk klantenidentificatie waarin het huidige klantenbestand

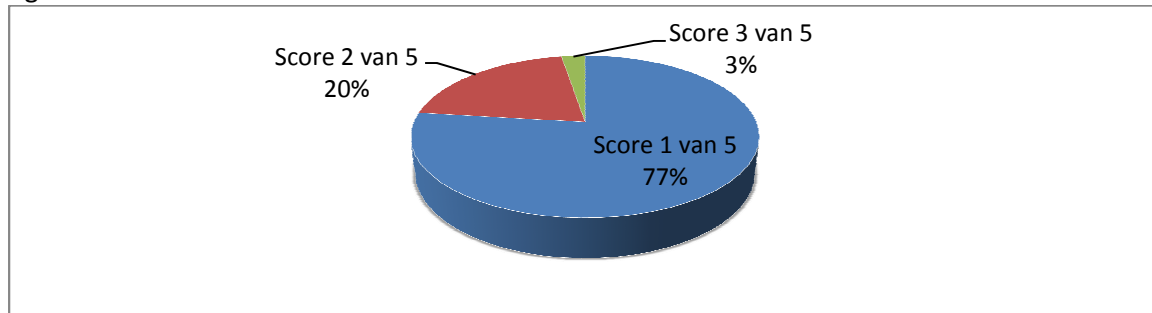


geanalyseerd word. Vervolgens wordt een twee stappenmodel gevolgd, waarbij de eerste stap het samenstellen van macrosegmenten is. Dit is de beantwoording van de vraag welke segmenten er te identificeren zijn in de afzetmarkt van TW Horeca. Deze vraag maakt verder nog amper gebruik van de geïdentificeerde klantwaarden en waarde propositie en houdt dus nog geen rekening met hoe TW Horeca zich het best kan positioneren in de markt. De fase van klantenidentificatie wordt behandeld met behulp van de gehouden interviews met de heer Wippert en de heer Kamphuis. Tijdens deze interviews zijn ook klantgegevens verstrekt, waardoor de afbeeldingen en tabellen in bijlagen 2 en 3 gemaakt konden worden. In de fase van het samenstellen worden de macrodoelgroepen samengesteld met behulp van de gehouden interviews en de verstrekte informatie. Een weergave van de macrosegmenten zal nog in de bijlage gegeven worden, zodat deze segmenten overzichtelijk weergegeven zijn. De tweede stap van het model zal gebruik maken van de eerder behandelde deelvragen. Nu worden klantwaarden, de klantwaarde propositie en de segmenten geanalyseerd, zodat TW Horeca zich goed kan positioneren in de markt ten opzichte van de concurrenten. Om de microdoelgroepen samen te stellen is informatie uit het empirische onderzoek noodzakelijk. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een korte conclusie over de samengestelde segmenten met daarin een doorverwijzing van de organisatorische implicaties van het segmentatieproces naar een ander hoofdstuk en een gevolg van de afbakening van het segmentatieproces voor TW Horeca. In het laatste hoofdstuk worden de organisatorische knelpunten en organisatorische implicaties bij het invoeren van marketingstrategieën behandeld. Hiervoor wordt eerst weer relevante literatuur uit het theoretisch kader geraadpleegd met de verbanden die gelegd zijn tussen artikelen. In het hoofdstuk organisatorische knelpunten en implicaties wordt dan weer de analyse van TW Horeca gemaakt. De analyse bestaat dan uit het analyseren welke implicaties en knelpunten met name belangrijk zijn voor de situatie van TW Horeca. Na deze analyse worden vervolgens twee subvragen beantwoordt. Ten eerste welke organisatorische knelpunten voor TW Horeca onderscheiden kunnen worden bij het omzetten van klantwaarden in waardeproposities? Ten tweede wordt de vraag beantwoordt wat de organisatorische implicaties zijn van het invoeren van marketingstrategieën voor TW Horeca. Deze twee vragen zijn een praktische toepassing van de theoretische subvragen op de situatie van TW Horeca. Hiermee wordt tevens de praktische deelvraag wat de organisatorische implicaties voor TW Horeca van het invoeren van een herziene marketingstrategie zijn, beantwoord. Het hoofdstuk wordt weer afgesloten met een korte conclusie.

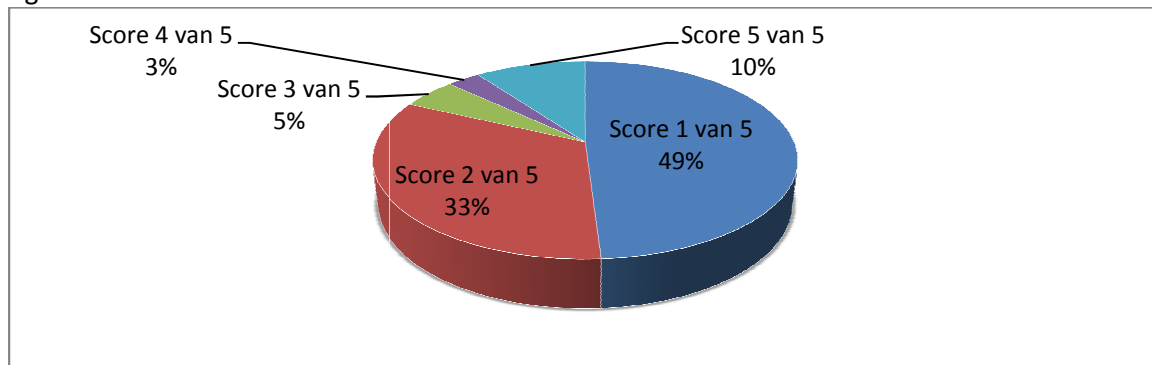
Nadat de subvragen beantwoordt zijn, worden de eindconclusies met betrekking tot de centrale onderzoeksvraag getrokken. Allereerst zal er een korte analyse worden gemaakt van de eerder beantwoorde subvragen, zodat het overzichtelijk is hoe de eindconclusies en aanbevelingen tot stand gekomen zijn. In dit hoofdstuk worden dus ook nog enkele aanbevelingen aan TW Horeca gedaan en wordt nogmaals de beperking van dit onderzoek uiteengezet, zodat overzichtelijk wordt gemaakt welke vervolgstappen TW Horeca nog kan nemen.

## ANALYSE

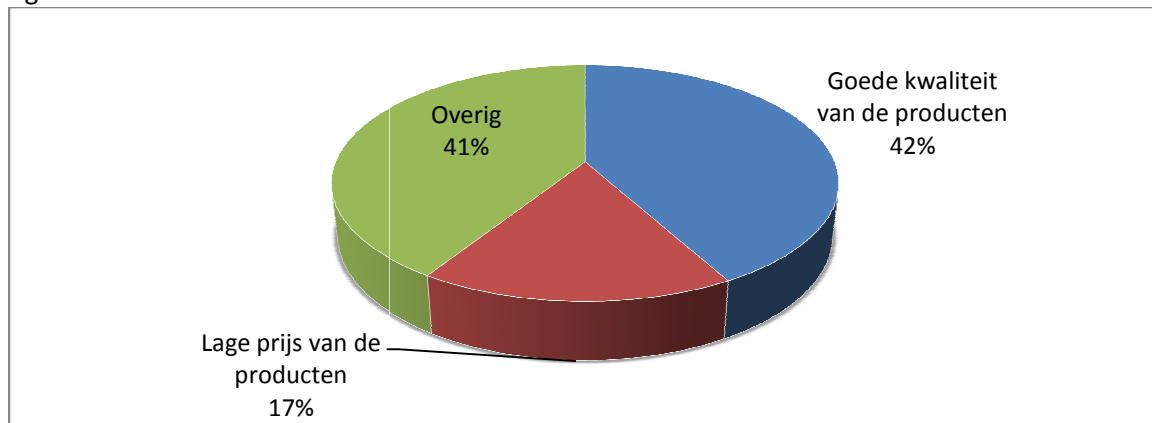
Figuur 1:



Figuur 2:



Figuur 3:



In bovenstaande drie grafieken staan drie (deel)conclusies van de schriftelijke vragenlijst grafisch weergegeven. Deze worden tijdens dit hoofdstuk toegepast in de analyse, maar worden hier eerst alvast uitgelicht. In de eerste grafiek is te zien dat 77% van de klanten die de vragenlijst hebben beantwoord de kwaliteit van de geleverde producten, eventueel in combinatie met één of twee andere factoren, de belangrijkste reden is bij het kiezen tussen een leverancier van aardappels, groenten en fruit. In de tweede grafiek is te zien dat 49% van de klanten de prijs van de producten de belangrijkste factor vinden waarop leveranciers van aardappels, groenten en fruit zich kunnen onderscheiden van concurrenten. De derde grafiek gaat weer over de redenen waarom klanten kiezen voor een bepaalde leverancier. In deze grafiek is rekening gehouden met het feit dat enkele klanten meerdere factoren als even belangrijk benoemd hebben. Nu blijkt dat er 30 klanten zijn die de kwaliteit van de producten de belangrijkste reden vinden bij het kiezen tussen AGF-leverancier. Daartegenover staan echter ook 29 klanten die gunstige levertijden, een goede kwaliteit van de service of flexibiliteit bij bestellingen en besteltijdstippen de belangrijkste reden vinden bij het kiezen tussen AGF-leverancier. Dit komt neer op 41% van de klanten en geeft een minder uitgesproken beeld richting de kwaliteit van de producten als belangrijkste reden.

## KLANTWAARDE

Om de klant beter te begrijpen en beter in te spelen op de behoeftes van de klant, heeft TW Horeca drieënhalfjaar geleden een salesmanager aangetrokken. Een deel van zijn takenpakket bestond uit het regelmatig bezoeken van de klanten om de relaties te onderhouden en een emotionele band op te bouwen. Van elk verslag werd vervolgens een bezoekverslag opgesteld, zodat een overzicht bijgehouden werd van de ontwikkeling van de samenwerking. Eén van de conclusies uit deze verslagen was de wederzijdse behoefte om de relatie uit te breiden van een leverancier-klant-relatie naar een samenwerking waarbij TW Horeca meedenkt over de eindproducten die de klanten presenteren en de klanten meedenken over het eerder plaatsen van orders. TW Horeca is daarmee overgestapt van het hebben van simpele markttransacties naar complex relatiemanagement, waarbij via samenwerking en flexibiliteit een duurzame band met de klanten wordt opgebouwd. Andere conclusies uit de bezoekverslagen zijn ten eerste dat klanten een grote behoefte hebben aan vaste lage prijzen door middel van het afsluiten van contracten. Ten tweede is er de behoefte aan invloed op de producten uit de snijkeuken door middel van flexibiliteit bij samenstelling van salades en groentemixen. Ten slotte bleek dat vooral de grotere klanten de order ruim voor de middag wensen te ontvangen, zodat bij de lunch verse producten geserveerd kunnen worden en zij tijdig kunnen beginnen met het voorbereiden van het diner (bezoekverslagen dhr. Kamphuis 2008 & 2009). Naast deze bezoekverslagen, is door middel van het versturen van schriftelijke vragenlijsten aan 39 regelmatig bestellende klanten een marktonderzoek gehouden. Deze vragenlijst is terug te vinden in bijlage 5 met daarin een onderbouwde opzet van de vragenlijst en een operationalisatie vanuit de klantwaarde literatuur. Uit dit onderzoek kwam met betrekking tot klantwaardes naar voren dat de kwaliteit van de producten veruit de belangrijkste factor is bij het kiezen tussen AGF-leveranciers. 77% van de klanten die hebben meegewerkt aan het onderzoek geven aan dat de kwaliteit van de producten, eventueel in combinatie met één of twee andere factoren, de belangrijkste reden is bij het kiezen tussen een AGF-leverancier. Tegelijkertijd kwam uit hetzelfde onderzoek naar voren dat AGF-leveranciers zich kunnen onderscheiden door een lage prijs van de producten. 49% van de klanten die hebben meegewerkt aan het onderzoek zien dit als de factor waarop AGF-leveranciers zich kunnen onderscheiden in de markt. In figuur 1 & 2 staan deze conclusies nog eens grafisch weergegeven

Uit het onderzoek kan daarnaast nog een onderscheid gemaakt worden tussen de vijf klantwaarden die beoordeeld zijn. Een goede kwaliteit van de producten kan gekwalificeerd worden als basis benodigdheid, omdat deze bij elke ingevulde vragenlijst naar voren komt als (één van de) belangrijkste reden om te kiezen tussen AGF-leveranciers. Wanneer producten dus herhaaldelijk niet aan de minimale kwaliteitseisen van de klant voldoen, zullen zij over stappen naar een andere leverancier. Tegelijkertijd is het moeilijk om met een goede kwaliteit van de producten een goede band op te bouwen met klanten, omdat deze volgens Butz & Goodstein (1996) opgebouwd door de uitwisseling van emoties. Een lage prijs van de producten komt bij de meeste ingevulde vragenlijsten ook naar voren als basis benodigdheid. Alleen bij enkele klanten in het hogere segment is een lage prijs van de producten minder van belang, omdat de afzetmarkt van deze klanten ook bereid is om meer te betalen voor een betere kwaliteit van de producten. Gunstige levertijden, een goede kwaliteit van de service en flexibiliteit bij bestellingen en besteltijdstippen kunnen gekwalificeerd worden als eendimensionele benodigdheden die vaak niet direct beslissend zijn bij de keuze tussen leveranciers, maar waarmee leveranciers wel een band kunnen opbouwen met hun klanten. Andere eendimensionele benodigdheden die door klanten zelf genoemd zijn, zijn wederzijds vertrouwen, trendy handel en een breed assortiment.

## CONCLUSIE

In dit hoofdstuk is een analyse gemaakt van waar de klanten van TW Horeca waarde aan hechten wat betreft de AGF-leverancier. Deze zijn ingedeeld volgens de door Kano (1984) onderscheiden typen klantwaarden. Hieruit bleek dat een lage prijs en een goede kwaliteit van de producten te typeren zijn als basis benodigdheid waarbij elke leverancier aan een aantal minimale eisen van een klant moet voldoen. Gunstige levertijden, een goede kwaliteit van de service en flexibiliteit bij bestellingen en besteltijdstippen zijn te typeren als eendimensionele benodigdheden, waarmee TW Horeca een langdurige samenwerking kan opbouwen.

## KLANTWAARDEPROPOSITIE

De eerste stap van het opstellen van een klantwaarde propositie is het begrijpen van de klanten. Bij het hoofdstuk klantwaarden is verzamelde informatie uit bezoekverslagen en een eigen onderzoek vertaald naar concrete voorkeuren van de klanten. Daaruit bleek dat 77% van de klanten die hebben meegewerkt aan het onderzoek een goede kwaliteit van de geleverde producten, eventueel in combinatie met één of twee andere factoren, de belangrijkste reden vinden om te kiezen tussen leveranciers. Wanneer er echter gekeken wordt naar de combinaties van factoren waar de klanten voor kiezen, blijkt dat 74% van de klanten gunstige levertijden, een goede kwaliteit van de service of flexibiliteit bij bestellingen en besteltijdstippen eventueel naast een goede kwaliteit van de geleverde producten de belangrijkste reden vindt om te kiezen tussen leveranciers. Wanneer nu de absolute scores vergeleken worden, blijkt dat 42% een goede kwaliteit de belangrijkste reden vindt en 41% gunstige levertijden, een goede kwaliteit van de service of flexibiliteit bij bestellingen en besteltijdstippen de belangrijkste reden vindt om te kiezen tussen AGF-leveranciers. Dit staat in figuur 3 nog eens grafisch weergegeven en daaronder nog eens uiteengezet.

De tweede stap is het vaststellen van het onderscheidende vermogen ten opzichte van de concurrentie. TW Horeca concurreert zoals gezegd met grotere ondernemingen, waardoor het moeilijker is om te concurreren op de prijs van de producten vanwege de schaalvoordelen van die ondernemingen. Tegelijkertijd is het moeilijk om te concurreren op de kwaliteit van de producten. De kwaliteit van de producten is veelal seizoensgebonden, terwijl kasgroentes vaak erg kwetsbaar zijn (Interview dhr. Kamphuis). Daarnaast is TW Horeca erg afhankelijk van de eigen leveranciers, waardoor het moeilijk wordt om op lange termijn een significant hogere kwaliteit van producten te leveren in vergelijking met de concurrentie. Doordat TW Horeca echter een relatief kleine onderneming is in vergelijking met de concurrentie, is het wel in staat zich flexibeler op te stellen dan de concurrentie. Hierdoor kunnen vaker uitzonderingen gemaakt worden wat betreft levertijden en besteltijdstippen. Dit kan als volgt gepresenteerd worden in waardeclaims waarbij het bestellen bij TW Horeca het volgende oplevert: klanten van TW Horeca kunnen in noodgevallen zeven dagen per week bevoorrad worden, er worden geen vaste leverdagen gehanteerd, flexibele levertijden zijn mogelijk en er wordt niet gewerkt met minimum bestelbedragen. Daarnaast maakt TW Horeca enkele keren per jaar een uitzondering voor cateraars van grote evenementen door bij deze klanten bijvoorbeeld extra vroeg te leveren (bezoekverslagen dhr. Kamphuis 2008 & 2009). Op basis van bovenstaande informatie kan nu de klantwaarde propositie opgesteld worden.

*TW Horeca is de AGF groothandel die zich positief onderscheidt in de markt door gunstige levertijden, een goede kwaliteit van de service en flexibiliteit bij bestellingen en besteltijdstippen, waardoor klanten in noodgevallen 7 dagen per week bevoorrad kunnen worden, er geen vaste leverdagen gehanteerd worden, flexibele levertijden mogelijk zijn en er niet gewerkt wordt met minimum bestelbedragen.*

## SEGMENTATIEANALYSE

### KLANTEN IDENTIFICATIE

TW Horeca had in 2009 102 regelmatig bestellende klanten die verspreid over Overijssel liggen. Hoewel enkele klanten primair in de zomer- of winterperiode bestellen, bestelden ze allemaal voor gemiddeld twintig euro of meer per week in 2009. Dagelijks ligt het aantal orders tussen de 30 en 60 orders die verspreid over drie bestelbussen worden bezorgd. In bijlage 2 zijn de klanten met hun ligging en omzet weergegeven.

Andere karakteristieken die, volgens de heer Wippert, voor TW Horeca relevant zijn, zijn de strategische zaken en doelen, de inkoopstrategieën en de frequentie in wisseling van leverancier. In bijlage 2 zijn de regelmatig bestellende klanten daarom nog eens op twee manieren ingedeeld. Ten eerste zijn de klanten ingedeeld in klantgroepen aan de hand van het type organisatie wat ze zijn. Hiermee wordt een overzicht gegeven van relevante strategische zaken zoals het type organisatie en het type orders. Dit houdt in dat slagerijen andere typen producten bestellen en andere eisen stellen aan de organisatie dan bijvoorbeeld recreatieparken. Ten tweede zijn de klanten ingedeeld naar hoe lang zij al bestellen bij TW Horeca, zodat inzicht verkregen kan worden in de frequentie in wisseling van leverancier.

### HET SAMENSTELLEN VAN DE SEGMENTEN

Bij het samenstellen van de segmenten, zal er gebruik gemaakt worden van een twee-stage model. Bij de eerste stap zal de segmentatiebasis de locatie van de klanten zijn. TW Horeca heeft de beschikking over drie bestelbussen, waardoor er dagelijks drie bezorgroutes samengesteld worden op basis van de binnengekomen orders. Hierdoor is vanuit praktisch startpunt gekozen voor drie macrodoelgroepen, zoals weergegeven in bijlage 4, die effectief en efficiënt door drie bestelbussen bediend kunnen worden. De effectiviteit wordt bereikt doordat er dagelijks tussen de drie of vier klanten zijn die hun order relatief vroeg wensen te ontvangen in vergelijking met de andere klanten. Deze klanten behoren tot de grotere klanten en liggen in Hardenberg, Enter, Deurningen en Diepenheim. Deze klanten bepalen dus het begin van de bezorgroute, waardoor met de gepresenteerde indeling in macrodoelgroepen effectiviteit bereikt wordt. De efficiëntie wordt met de indeling bereikt, doordat bezorgroutes op deze manier het snelste gereden kunnen worden. Deze macrodoelgroepen voldoen tegelijkertijd ook aan de eisen van measurability, substantiality, accessibility en actionability van Kotler, et al. (1999). In bijlage 4 zijn de segmenten namelijk overzichtelijk meetbaar weergegeven en zo kan tegelijkertijd bepaald worden dat de segmenten van voldoende grootte zijn. Omdat TW Horeca 69% van de klanten al langer dan twee jaar bevoorraadt, zoals weergegeven is in bijlage 3, kan aangetoond worden dat de macrodoelgroepen voldoende toegankelijk zijn en dat de segmenten voldoende winstgevend te bewerken zijn.

Om bij het samenstellen van de microdoelgroepen rekening te houden met de potentiële winst die is afgezet tegen het relatieve risico, moet TW Horeca zich ten eerste richten op klanten die een jaarlijkse omzet van meer dan 15 000 euro opleveren. Deze klanten vormen namelijk een groep van 17,4% van het totaal aantal klanten die de meeste omzet opleveren. Daarnaast moet TW Horeca bij het samenstellen van de microdoelgroepen rekening houden met de positie van de organisatie in de markt en ten opzichte van de concurrenten en de houding van de klanten ten opzichte van TW Horeca. Zoals al in de context van TW Horeca op pagina 6 werd genoemd, concurreert TW Horeca met name met grote horecaleveranciers als de Hanos en de Sligro. Deze leveranciers kunnen door schaalvoordelen veelal lagere prijzen aanbieden, waardoor TW Horeca de klanten moet overtuigen dat zij, ondanks de hogere prijzen, toch bij hun moeten bestellen. De positie in de markt en ten opzichte van de concurrenten is dus de plek van de kleinere, flexibele leverancier. De houding van de klanten ten opzichte van de organisatie kwam naar voren uit een onderzoek, waarbij 39 regelmatig

bestellende klanten anoniem gevraagd zijn naar de prestaties van TW Horeca op gebieden waarop AGF-leveranciers zich kunnen onderscheiden in de markt. Hieruit bleek dat TW Horeca goed beoordeeld werd bij flexibiliteit bij bestellingen en besteltijden. 51% van de klanten beoordeelde de flexibiliteit bij bestellingen en besteltijden als goed. De kwaliteit van de service en de levertijden wordt gemiddeld beoordeeld als redelijk goed. 36% van de klanten beoordeelde de kwaliteit van de dienstverlening als goed en 38% van de klanten beoordeelde de kwaliteit van de dienstverlening als redelijk goed. De levertijden werden zowel door 36% van de klanten als goed en als redelijk goed beoordeeld. De kwaliteit van de producten en de prijs van de producten worden gemiddeld beoordeeld tussen neutraal en redelijk goed in. 38% van de klanten beoordeelde de prijs van de producten als neutraal en als redelijk goed. De kwaliteit werd door ook 38% van de klanten als redelijk goed beoordeeld, tegenover 28% van de klanten die dit als neutraal beoordeelden. Uit het onderzoek blijkt nu dat de prestaties van TW Horeca over het algemeen als redelijk goed worden beoordeeld, maar dat de prestaties op de twee meest onderscheidende factoren tussen neutraal en redelijk goed worden beoordeeld. De uitslag van het empirische onderzoek staat volledig weergegeven in bijlage 5.

Wanneer nu de positie van de organisatie in de markt en ten opzichte van de concurrentie, de houding van de klanten ten opzichte van TW Horeca en de klantwaarde propositie uit het vorige hoofdstuk wordt meegenomen, blijkt dat de microdoelgroepen samengesteld moeten worden met organisaties die relatief veel eisen stellen aan hun leveranciers. De contributiemarge moet echter wel positief zijn dus de organisaties moeten ook relatief veel winst opleveren. Bij de inspanningen om als bedrijf door te groeien, moet TW Horeca zich nu op mogelijke klanten richten die gunstige levertijden, een goede kwaliteit van de service en/of flexibiliteit bij bestellingen en besteltijden wensen of eisen bij AGF-leveranciers. Dit houdt concreet in dat TW Horeca zich moet richten op klanten, zoals de Evenementenhal Hardenberg, restaurant Den Haller in Diepenheim en bistro T-Bone in Enter, omdat deze klanten relatief veel bestellen, maar daarentegen wel eisen dat leveranciers hun order 's ochtends vroeg levert. Dit houdt tegelijkertijd in dat TW Horeca zich minder moet gaan richten op klanten, zoals Nielz Café in Almelo en restaurant De Nieuwe Brug in Ommen. Ondanks dat dit relatief grote klanten zijn, zijn zij niet veeleisend wat betreft service, levertijden of flexibiliteit. Hierdoor moet TW Horeca concurreren op prijs en kwaliteit van de producten, waardoor de kans kleiner is dat men de concurrentiestrijd met de Sligro en Hanos wint.

## **CONCLUSIE**

De afzetmarkt van TW Horeca is nu opgedeeld in drie macro segmenten, zoals te zien is in bijlage 4; segment Almelo, Hengelo & Enschede, segment Rijssen, Holten & Markelo en segment Hellendoorn, Ommen & Raalte. Zoals bij de doelstelling van het onderzoek al is vermeld, is de keuze voor één van de drie segmenten aan TW Horeca zelf. Het microsegment waarop TW Horeca zich vervolgens in één van deze drie macrodoelgroepen moet richten, zijn de klanten in deze regio die relatief veeleisend zijn wat betreft service, flexibiliteit en levertijden en tegelijkertijd een omzet van 15 000 euro op jaarbasis opleveren. Dit segment is niet weer te geven in een tabel of afbeelding, omdat van buitenaf moeilijk in te schatten is wat de eisen van (potentiële) klanten ten aanzien van service, flexibiliteit en levertijden zijn. Het is daarom belangrijk dat TW Horeca de marketingstrategie instelt op service, flexibiliteit en gunstige levertijden en daarmee probeert de klanten aan te trekken. Daarbij is het te adviseren dat er gebruik gemaakt wordt van de eerder opgestelde klantwaarde propositie. De organisatorische implicaties van het richten op deze relatief veeleisende klanten zullen verderop nog behandeld worden.

## **ORGANISATORISCHE KNELPUNTEN EN IMPLICATIES**

De klantwaarde propositie van TW Horeca kan alleen effectief zijn als deze in de hele organisatie ondersteund wordt. Hierdoor is deze propositie geen marketingtool, maar is dit een collectieve poging om door middel van synergie onderscheidend vermogen te creëren. Hiervoor is leiderschap vereist, aangezien TW Horeca geen ervaring heeft om bewust inter-functionele coördinatie op te zetten. Het beloningsbeleid is daarbij cruciaal, omdat dit volgens Narver & Slater (1990) het middel is om elk werknemer te laten bijdragen aan het creëren van waarde voor de klant. Door middel van gepaste beloningen kunnen de betrokkenen geprikkeld worden om hun taak goed uit te voeren. Naast het beloningsbeleid moet bij het leiderschap rekening gehouden worden met de geïdentificeerde segmentatiebarrières van Dibb & Simkin (2001). Dit houdt voor TW Horeca in dat de opgesomde barrières geanalyseerd moeten worden en daarbij bekeken moet worden welke van toepassing zijn.

### **Welke organisatorische knelpunten kunnen voor TW Horeca onderscheiden worden bij het omzetten van klantwaarden in waardeproposities?**

Bij de omzetting van klantwaarden in een klantwaarde propositie is er gekozen voor een externe strategische focus op gunstige levertijden, een goede kwaliteit van de service en flexibiliteit bij bestellingen en besteltijdstippen, zodat TW Horeca zich kan onderscheiden in de markt ten opzichte van de grotere concurrenten. Dit zal alleen succesvol zijn als het intern kwaliteitsmanagement hierop inspeelt en alle werknemers ervan overtuigd om deze visie te ondersteunen in de dagelijkse werkzaamheden. Dit houdt in dat goed leiderschap vereist is om alle werknemers actief te laten meewerken aan het implementeren van de nieuwe klantwaarde propositie. Daarbij adviseren Anderson, Narus & van Rossum (2006) om hiervoor een beloningsbeleid in te stellen, waarbij actieve participatie door middel van nieuwe initiatieven van werknemers beloond wordt. Bij TW Horeca kan dan bijvoorbeeld een beloningsbeleid ingesteld worden, waarbij werknemers beloond worden bij het werven van nieuwe klanten. Dit kan zowel eenmalig uitgekeerd worden wanneer een nieuwe klant bijvoorbeeld vijf orders plaatst of er kan een klein percentage uitgekeerd worden aan het betreffende werknemer van elke order die geplaatst wordt door de nieuwe klant. Omdat enkele werknemers van TW Horeca eerder werkzaam waren bij andere horeca-instellingen, kunnen zij eenvoudig contact leggen met potentiële klanten (Interview dhr. Kamphuis).

Een eventueel knelpunt wat verder kan ontstaan wanneer werknemers de nieuwe externe strategische focus niet ondersteunen, is dat werknemers niet flexibel genoeg zijn wat betreft de werkuren en dagen. Dit houdt in dat wanneer klanten incidenteel vragen voor een extra bevoorrading op zondag of een extra vroege bevoorrading op de andere dagen, de werknemers bereid moeten zijn om aan dit verzoek te voldoen. Dit kan tot gevolg hebben dat werknemers onregelmatige werkdagen hebben. Een voorbeeld van deze flexibiliteit bij bestellingen en levertijden is de jaarlijkse bevoorrading aan het Zwarte Cross Festival. De bevoorrading dient altijd 's ochtends rond 9 uur te gebeuren en de order bevat veel gesneden groenten, waardoor er veel tijdsdruk ligt op de werkzaamheden in de snijkeuken. De werknemers moeten bereid zijn hierop in te spelen om organisatorische knelpunten te voorkomen.

### **Wat zijn organisatorische implicaties van het invoeren van marketingstrategieën?**

De organisatorische implicaties voor TW Horeca bij het invoeren van marketingstrategieën kunnen ingedeeld worden in drie categorieën; infrastructuur, proces en implementatie. In de categorie infrastructuur is het risico dat het management niet open staat voor nieuwe ideeën, waardoor werknemers niet gestimuleerd worden om te participeren met de nieuwe externe strategische focus. Ten tweede is het gevaar dat er te weinig communicatie is tussen de uitvoerders en de beleidsbepalers. De nieuwe strategie moet goed gecommuniceerd worden naar alle werknemers,

zodat zij goed kunnen participeren. Ten derde is het gevaar dat de werknemers te weinig kennis hebben van de nieuwe strategie en hoe ze kunnen participeren. Om deze infrastructuurbarrières te overkomen, zijn er drie stappen die relevant zijn voor TW Horeca. Ten eerste moeten de benodigde vaardigheden voor het uitvoeren van de externe strategische focus geïdentificeerd worden en moeten deze gekoppeld worden aan de werknemers. Ten tweede moeten er duidelijke communicatielijnen opgesteld worden, zodat elk werknemer geïnformeerd wordt over de benodigde bijdrage. Ten derde moeten de werknemers geschoold worden, zodat iedereen tenminste de basisvaardigheden bezit om een goede bijdrage te leveren. Omdat TW Horeca een platte structuur heeft met twee managers, de heer Kamphuis en de heer Wippert, is het niet van toepassing om senior management steun te verkrijgen of een apart budget op te stellen voor de nieuwe strategie. In de categorie proces is het gebrek aan voldoende toewijding om informatie en ideeën uit te wisselen binnen de organisatie de eerste barrière die voor TW Horeca van toepassing is. Ten tweede is het gevaar dat de nieuwe strategie verkeerd gebruikt wordt, waardoor het geen resultaat oplevert. Ten derde is ook hier het gevaar dat werknemers te weinig kennis hebben van de nieuwe strategie en hoe ze kunnen participeren. TW Horeca kan deze barrières overkomen door regelmatig een vergadering te beleggen om de uitwisseling van informatie en ideeën te faciliteren en werknemers bewust te maken van wat het doel van de nieuwe strategie is en hoe deze door gebruikt kan worden om als bedrijf door te groeien. Ten tweede kan TW Horeca ook bij deze categorie weer de werknemers goed (laten) bijscholen.

In de categorie implementatie is het gevaar dat er te weinig focus is op het product wat bij de klanten afgeleverd moet worden. Dit product moet een goede kwaliteit hebben, waarbij er tegelijkertijd een service bij geleverd wordt, zodat TW Horeca zich kan onderscheiden. Ten tweede is het gevaar dat er binnen de organisatie te weinig geloof is in de nieuwe externe strategische focus. Ten derde is er het gevaar dat werknemers de huidige situatie niet willen veranderen en dus onwelwillend tegenover de nieuwe plannen staan. In de subcategorie structuur is het gevaar dat er te weinig verantwoordelijkheden doorgeschoven worden naar de beleidsuitvoerders, waardoor zij te weinig betrokken zullen raken. Ineffectieve communicatie van de uitkomsten van het hele onderzoek is het tweede gevaar voor TW Horeca. In de subcategorie middelen is de barrière dat er te weinig tijd geschonken wordt aan het succesvol implementeren van de nieuwe externe strategische focus. De eerste oplossing die deze barrières tegen kan gaan, is het communiceren van belangrijke bevindingen aan alle werknemers, zodat zij voldoende geïnformeerd zijn. Ten tweede moet TW Horeca veranderingen in plannen, programma's, cultuur en structuur doorgeven aan de werknemers. Als laatste moet TW Horeca een methode ontwikkelen hoe de vorderingen van de implementatie van de nieuwe externe strategische focus bijgehouden kunnen worden.

## **CONCLUSIE**

Zoals bij de inleiding van het theoretisch kader uiteengezet is, zal het segmenteren van de afzetmarkt en het opstellen van een goede klantwaarde propositie alleen winstgevendheid op de langere termijn opleveren, als dit teruggekoppeld wordt naar de organisatie. Het is aan te bevelen dat de organisatie de cultuur, structuur en organisatiemiddelen aanpast aan de segmentatie en waardepropositie. Daarbij is het volgens Gummesson (1994) belangrijk dat de organisatie de veranderingen doorvoert in de dagelijkse werkzaamheden en dat er hier ook samen gewerkt wordt met de klanten. Door de klanten te informeren over de service innovaties die doorgevoerd worden, kan de waarde van de service voor beide partijen vergroot worden en kan TW Horeca zich onderscheiden van de concurrenten. De organisatorische knelpunten en implicaties worden zijn hierboven geïdentificeerd en de oplossingen voor TW Horeca worden hieronder nogmaals samengevat, zodat de mogelijke handelingen overzichtelijk uiteengezet zijn.

Om de werknemers te stimuleren om actief te participeren met de nieuwe externe strategische focus kunnen ten eerste verantwoordelijkheden doorgeschoven worden naar de beleidsuitvoerders. Een tweede mogelijkheid is het opstellen van een beloningsbeleid bij de actieve participatie van het



werven van nieuwe klanten. Deze twee mogelijkheden om werknemers te stimuleren, helpt de organisatie met het verkrijgen van steun en geloof voor de nieuwe plannen. Om steun te verkrijgen onder de werknemers is communicatie erg belangrijk. Door het regelmatig beleggen van vergaderingen kan iedereen geïnformeerd worden over de eigen taak en bijdrage aan het succes van externe strategische focus. Tegelijkertijd kunnen in vergaderingen ideeën en informatie van beleidsuitvoerders naar beleidsmakers uitgewisseld worden. Bij de uitvoering van de nieuwe focus is het belangrijk dat op elke positie in de organisatie de benodigde vaardigheden geïdentificeerd wordt. Deze moeten vergeleken worden met de vaardigheden van de werknemers, zodat iedereen een bijpassende functie krijgt en werknemers bijgeschoold kunnen worden om aan de eisen van de functie te voldoen. Ten slotte is het belangrijk dat de nieuwe focus tijd gegund wordt om succesvol te worden. Zoals gezegd is segmentatie en een waardepropositie voornamelijk gericht op winstgevendheid op de langere termijn, waardoor geduld belangrijk is. Om ervoor te zorgen dat de betrokkenheid van werknemers niet afneemt, is het raadzaam om de voortgang zichtbaar en overzichtelijk te maken voor iedereen. Ten slotte is het belangrijk dat TW Horeca het belang van de klantwaarde propositie inziet. Deze kan alleen succesvol zijn als het geïntegreerd wordt in de dagelijkse werkzaamheden en de werknemers realiseren dat TW Horeca zich kan onderscheiden door het leveren van producten bestaande uit een tastbaar product en een niet-tastbare service.

## SLOTCONCLUSIE

Welke doelgroepen en bijbehorende klantwaarden kunnen onderscheiden worden in de afzetmarkt van TW Horeca en op welke wijze kunnen deze klantwaarden omgezet worden in succesvolle waardeproposities en wat zijn de organisatorische implicaties hiervan?

De afzetmarkt van TW Horeca is aan de hand van een segmentatiemodel opgedeeld in drie macro segmenten op basis van de ligging en worden weergegeven worden in bijlage 4. TW Horeca kan met behulp van eigen criteria zelf beslissen in welke regio ze willen doorgroeien, maar op basis van de opgestelde klantwaarde propositie is het aan te raden dan klanten te zoeken die een omzet opleveren van minimaal 15 000 euro per jaar en relatief veeleisend zijn wat betreft levertijden, kwaliteit van de service en flexibiliteit bij bestellingen en besteltijdstippen. De marketingstrategie moet dan opgesteld zijn rond de waarde propositie: *TW Horeca is de AGF groothandel die zich positief onderscheidt in de markt door gunstige levertijden, een goede kwaliteit van de service en flexibiliteit bij bestellingen en besteltijdstippen, waardoor klanten in noodgevallen 7 dagen per week voorraad kunnen worden, er geen vaste leverdagen gehanteerd worden, flexibele levertijden mogelijk zijn en er niet gewerkt wordt met minimum bestelbedragen.*

Om door te groeien in het voorgestelde microsegment is het noodzakelijk dat de hele organisatie ook ingesteld is op deze relatief veeleisende klanten. Hiervoor is het ten eerste noodzakelijk dat de werknemers gestimuleerd worden om actief te participeren met de nieuwe marketingstrategie, zodat de beleidsmakers voldoende steun en geloof verkrijgen. Ten tweede moeten de nieuwe plannen goed gecommuniceerd worden naar de beleidsuitvoerders, zodat iedereen zich bewust is van de eigen taak en bijdrage. Daarbij moet er ruimte zijn voor feedback van de beleidsuitvoerders, wat verkregen kan worden via het regelmatig beleggen van vergaderingen. Ten derde moet op elke positie in de organisatie de benodigde vaardigheden geïdentificeerd worden. Eventueel met behulp van (bij)scholing kan elke functie dan ingevuld worden door capabele werknemers. Ten slotte moet de voortgang van het succes van de nieuwe strategie zichtbaar worden gemaakt voor alle werknemers en moeten de beleidsmakers geduldig zijn.

## AANBEVELINGEN

Hieronder zullen nog eens kort de aanbevelingen die op basis van dit onderzoek aan de beleidsmakers van TW Horeca gedaan worden, opgesomd worden:

- Kies één macrosegment uit de drie samengestelde segmenten die in bijlage 4 weergegeven worden. Zoek in dit segment naar de relatief veeleisende potentiële klanten wat betreft levertijden, kwaliteit van de service en flexibiliteit bij bestellingen en besteltijdstippen. Hierdoor kan TW Horeca zich onderscheiden van de concurrentie door gebruik te maken van de positie in de markt.
- Probeer langdurige samenwerkingsverbanden te creëren met de klanten door flexibel te zijn en samen te werken aan projecten. Hierdoor wordt een band opgebouwd met de klanten en kan er stabiliteit gecreëerd worden in de omgeving.
- Promoot de opgestelde klantwaarde propositie, zodat potentiële klanten bekend worden met de sterke punten van TW Horeca.
- Stimuleer werknemers om actief te participeren bij de nieuwe externe strategische focus. Dit kan gedaan worden door verantwoordelijkheden door te schuiven naar de beleidsuitvoerders en werknemers te belonen wanneer nieuwe klanten geworven worden.
- Verkoop een eindproduct met daarin een groot serviceaspect.

- Beleg regelmatig vergaderingen om wederzijdse communicatie tussen beleidsmakers en beleidsuitvoerders te stimuleren.
- Richt de organisatie zodanig in dat de werknemers de juiste functies bekleden. Door het identificeren van de benodigde vaardigheden voor elke functie en het (bij)scholen van de werknemers kan een situatie gecreëerd worden waarin elke werknemer een geschikte functie bekleed.
- Maak de voortgang van het succes van de nieuwe externe strategische focus zichtbaar, zodat mensen goed geïnformeerd en gemotiveerd blijven.
- Tot slotte moeten de beleidsmakers van TW Horeca geduldig zijn, omdat het doel het vergroten van de winstgevendheid op de lange termijn is.

## DISCUSSIE

Dit onderzoek draagt bij aan de bestaande literatuur door de terugkoppeling van de uitkomsten van een segmentatieanalyse op basis van klantwaarden naar de organisatie. De terugkoppeling is het onderscheidende vermogen van het onderzoek, doordat de organisatorische coördinatie uitvoerig behandeld wordt. De bestaande literatuur is over het algemeen gericht op een segmentatieanalyse met enkele organisatorische gevolgen of legt juist gericht de nadruk op de organisatorische coördinatie. Dit onderzoek maakt echter gebruik van een model waarbij de segmentatieanalyse, klantwaarde propositie en de organisatorische coördinatie op dezelfde waarde wordt geschat. Dit biedt organisaties ten eerste een mogelijkheid om controle te krijgen over de veranderingen die geïmplementeerd worden in de organisatie. Doordat meerdere opties voor aanpassing van de organisatie gegeven worden, krijgt een organisatie meer controle. Ten tweede geven de concrete stappen die voorgesteld worden de mogelijkheid om de voortgang van het hele proces beter zichtbaar te maken. Organisaties kunnen nu beter het effect van de afzonderlijke maatregelen zien.

De beperking van het onderzoek is ten eerste het gebrek aan tijd. Bij het beantwoorden van de vragen in de vragenlijst wordt de mening ten opzichte van de bevoorrading van groente en fruit van een chef-kok op een bepaald moment gevraagd. Wanneer de bevoorrading bijvoorbeeld toevalligerwijs de laatste paar keren boven of onder gemiddeld is, zal dit de mening van de chef-kok kunnen beïnvloeden. Tegelijkertijd wordt in de vragenlijst gevraagd naar de manifeste voorkeuren van de respondent, maar wordt geen poging gedaan eventueel latente voorkeuren te onderzoeken door bijvoorbeeld interviews te houden en gedrag te observeren. Door het gebrek aan tijd was er geen ruimte om dit te doen.

De tweede beperking van het onderzoek is het gebrek aan respondenten. Er werden 55 vragenlijsten verstuurd naar regelmatig bestellende klanten, waarvan er 39 beantwoord werden. Hoewel in de literatuur dit aantal als voldoende bestempeld wordt, kan een groter aantal naar mijn mening betere onderzoeksresultaten opleveren. TW Horeca is echter maar een relatief kleine groothandel ten opzichte van de concurrenten, waardoor een eventueel vervolgonderzoek bij deze grotere concurrenten gehouden kan worden. Dit kan een completer beeld van de markt opleveren, aangezien de klanten dan naar verwachting meer divers zijn wat betreft hun behoeftes en voorkeuren.

## LITERATUURLIJST

- Abratt, R (1993). Market Segmentation Practices of Industrial Marketers. *Industrial Marketing Management*, 22, pp. 79-84
- Anderson, J.C. & Narus, J.A. (1998). Business Marketing: Understand what Customers Value. *Harvard Business Review*, 17(6), pp. 53-61
- Anderson, J.C. , Narus, J.A. & Van Rossum, W.(2006). Customer Value Propositions in Business Markets. *Harvard Business Review*, , pp.90-99
- Arndt, J. (1974). *Market segmentation*. Bergen: Universitetsforlaget
- Babbie, E.R. (2004). *The Practice of Social Research*. Belmont, CA: Thomson Learning.
- Bardacki, A. & Whitelock, J. (2004). How Ready are Customers for Mass Customisation? An Exploratory Investigation. *European Journal of Marketing*, 38, pp. 1396-1416
- Blythe, J. (2006). *Principles and Practice of Marketing*. London: Thomson Learning.
- Bonoma, T.V. & Shapiro, B.P. (1983). *Segmenting the Industrial Market*. Lexington, MA: D.C. Health Co.
- Burns, M.J. & Woodruff, R.B. (1992). Delivering Value to Consumers: Implications for Strategy Development and Implementation, *AMA Winter Educators' Conference: Marketing Theory and Applications* , pp.209-216
- Butz, H.E. & Goodstein, L.D. (1996). Measuring Customer Value: Gaining the Strategic Advantage, *Organizational Dynamic*, 24, pp. 63-77
- Danneels, E. (1996). Market Segmentation: Normative Model versus Business Reality. *European Journal of Marketing*,30, pp.36-51
- Day, G.S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organisations. *Journal Of Marketing*, 58, pp.37-52
- Dibb, S. & Simkin, L. (2001). Market segmentation: Diagnosing and Treating Barriers. *Industrial Marketing Management*, 30, pp. 609-625
- Ford, D. (1980). The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets. *European Journal of Marketing*, 14, pp. 339-354
- Freytag,P.V. & Clarke, A.H. (2001).Business to Business Market Segmentation. *Industrial Marketing Management*, 30, pp. 473 – 486
- Goller, S., Hogg, A. & Kalafatis, S.P. (2002). A New Research Agenda for Business Segmentation. *European Journal of Marketing*, 36, pp. 252-271
- Gummesson, E. (1994). Service Management: An Evaluation and the Future. *International Journal of Service Industry Management*, 5 (1), pp. 77-96
- Kano, N., Seraku, N., Takahaski, F. & Tsuji, S. (1984). Attractive Quality and Must-Be Quality. *The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 14, pp. 39-48
- Kasper, J.D.P. (1990). *Marktgerichte Marketing: Taalkundig slordigheidje of bittere noodzaak?*, Rede bij aanvaarding ambt gewoon hoogleraar Bedrijfseconomie aan de Rijksuniversiteit Limburg te Maastricht, 12-10-1990
- Kerin, R.A. & Peterson, R.A. (2007). *Strategic Marketing Problems: Cases And Comments*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V. (1999). *Principles of Marketing*. Milan: Prentice-Hall Europe
- Morgan, R.M. & Hunt, S.D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 14, pp. 20-28

- Narver, J.C. & Slater, S.F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal Of Marketing*, 54 , pp. 20-35
- Newell, A. , The Heuristic of George Polya and its relation to artificial intelligence. In: Groner, R., Groner, M. & Bischof, W.E. (1983). *Methods of Heuristics*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Popper, K. (1959). *The Logic of Scientific Discovery*. Oxon: Routledge Classics
- Reutterer, T. , Mild, A., Natter, M. & Taudes, A. (2006). A Dynamic Segmentation Approach for Targeting and Customizing Direct Marketing Campaigns. *Journal of Interactive Marketing*, 20, pp. 43-57
- Sheth, J.N. & Sharma, A. (1997). Supplier Relationships-Emerging issues and Challenges. *Industrial Marketing Management*, 26, pp. 91-100
- Steenkamp, J.B.E.M. & ter Hofstede, F. (2002). International Market Segmentation: Issues and perspectives. *International Journal of Research in Marketing*.19, pp. 186-213
- Walker Jr, O.C., Boyd, H.W., Mullins, J. & Larréche, J. (2003). *Marketing Strategy: A Decision-Focused Approach*. Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin
- Wind, Y. & Cardozo, R. (1974). Industrial Market Segmentation. *Industrial Marketing Management*, 3, pp. 153-166

#### BRONNENLIJST

- Interview met dhr. Kamphuis (Salesmanager) op 12-10-2009
- Interview met dhr. Wippert (directeur) op 26-11-2009
- Bezoekverslagen dhr. Kamphuis van 2008 & 2009.

## BIJLAGE 1: BRUTO OMZETRESULTAAT

Hieronder wordt de jaarlijkse procentuele toename van het bruto omzetresultaat weergegeven vanaf 2005.

JAARTAL	PROCENTUELE TOENAME VAN BRUTO OMZET
2005	2,25%
2006	11,6%
2007	14,4%
2008	19,5%

(Meerjarenoverzicht winst- en verliesrekening TW Horeca)

## BIJLAGE 2: DE KLANTENVERDELING

De eerste afbeelding op de volgende pagina is een verdeling van het aantal regelmatig bestellende klanten in elke stad of dorp in 2009. De tweede afbeelding is een verdeling van de opgeleverde omzet in 2009 van de steden of dorpen, berekend uit de omzet die de 32 grootste klanten genereren.





### BIJLAGE 3: DE KLANTGROEPEN EN DE FREQUENTIE VAN WISSELING VAN LEVERANCIER

In de eerste tabel zijn de regelmatig bestellende klanten weergegeven aan de hand van door TW Horeca geïdentificeerde klantgroepen. In de tweede tabel staan de regelmatig bestellende klanten weergegeven volgens de lengte van de periode waarin zij al orders plaatsen. Daarbij is gekeken naar een periode van oktober 2006 tot en met 31 december 2009.

Klantgroepen	Aantal klanten per groep	Percentage klanten per groep
Restaurants	50	49 %
Hotels	11	11 %
Instellingen <sup>1</sup>	6	6 %
Cateraars	5	5 %
Slagerijen	6	6 %
Recreatieparken	8	8 %
Supermarkten	8	8 %
Speciaalzaken <sup>2</sup>	9	9 %

Aantal maanden klant	Aantal klanten	Percentage klanten
≤ 12	21	20 %
> 12 ; ≤ 24	11	11 %
> 24	71	69 %

<sup>1</sup> Onder Instellingen worden verzorgingstehuizen en (bedrijfs)kantines gerekend

<sup>2</sup> Onder speciaalzaken worden de overige klanten gerekend die niet tot één van de andere groepen behoren. Onder deze klanten vallen o.a. markthandelaren, andere groothandels en een evenementenhal voor de expositie van vakbeurzen.

BIJLAGE 4: DE INDELING VAN DE AFZETMARKT VAN TW HORECA IN MACROSEGMENTEN



## BIJLAGE 5: HET EMPIRISCH ONDERZOEK ONDER 39 REGELMATIG BESTELLENDEN KLANTEN

Om als organisatie een goede klantwaarde propositie te doen, is het, volgens Anderson, Narus, Van Rossum (2006) belangrijk de klant goed te begrijpen. Hierdoor is het belangrijk om te weten wat bij klanten de doorslag geeft om te kiezen tussen leveranciers. Een organisatie hoeft dan niet op alle punten beter te zijn dan de concurrenten, maar kiest enkele specifieke punten uit die volgens de klanten het meest belangrijk zijn. Day (1994) bevestigt dit in zijn 'Sources of Competitive Advantage and Superior Performance' figuur die weergegeven is in bijlage 6.

Daarom is de eerste vraag ontwikkeld om te meten waar de klanten van TW Horeca het meeste waarde aan hechten wat betreft het kiezen tussen leveranciers.

Het is hierbij de bedoeling dat een keuze van 1 t/m 5 opgegeven wordt met betrekking tot punten die wat u betreft extra aandacht mogen verdienen bij een leverancier, er van uitgaande dat alle punten in de huidige situatie naar tevredenheid worden toegepast.

**VRAAG 1:** Wat zijn voor u belangrijke redenen om te kiezen tussen een AGF-leverancier?

1. Gunstige levertijden
2. Goede kwaliteit van de producten
3. Lage prijs van de producten
4. Goede kwaliteit van de dienstverlening
5. Flexibiliteit bij bestellingen en besteltijdstijden

score→	1	2	3	4	5	Totaal (score * aantal keren gekozen)
<b>Gunstige levertijden</b>	12 (31%)	4 (10%)	13 (33%)	4 (10%)	6 (15%)	105
<b>Goede kwaliteit van de producten</b>	30 (77%)	8 (21%)	1 (3%)			47
<b>Lage prijs van de producten</b>	12 (31%)	16 (41%)	2 (5%)	5 (13%)	4 (10%)	90
<b>Goede kwaliteit van de dienstverlening</b>	10 (26%)	5 (13%)	12 (31%)	6 (15%)	4 (10%)	100
<b>Flexibiliteit bij bestellingen en besteltijdstippen</b>	7 (18%)	8 (21%)	14 (36%)	5 (13%)	5 (13%)	110

**VRAAG 2:** Waarop kunnen AGF-leveranciers zich onderscheiden van concurrenten?

1. Gunstige levertijden
2. Goede kwaliteit van de producten
3. Lage prijs van de producten
4. Goede kwaliteit van de dienstverlening
5. Flexibiliteit bij bestellingen en besteltijdstijden

score→	1	2	3	4	5	Totaal (score * aantal keren gekozen)
<b>Gunstige levertijden</b>	12 (31%)	8 (21%)	13 (33%)	2 (5%)	4 (10%)	95
<b>Goede kwaliteit van de producten</b>	28 (72%)	10 (26%)	1 (3%)			51
<b>Lage prijs van de producten</b>	19 (49%)	13 (33%)	2 (5%)	1 (3%)	4 (10%)	75
<b>Goede kwaliteit van de dienstverlening</b>	10 (26%)	5 (13%)	12 (31%)	6 (15%)	4 (10%)	100
<b>Flexibiliteit bij bestellingen en besteltijdstippen</b>	7 (18%)	6 (15%)	14 (36%)	7 (18%)	5 (13%)	114

**VRAAG 3:** Hoe vindt u dat TW Horeca op deze punten presteert? De antwoordmogelijkheden zijn steeds, volgens de Likert schaal, ingedeeld van onvoldoende tot goed, zodat de relatieve intensiviteit van de verschillende punten gemeten kan worden (Babbie, 2004)

Prestatie→	Slecht	Matig	Neutraal	Redelijk	Goed
<b>Gunstige levertijden</b>		2	9	14	14
<b>Goede kwaliteit van de producten</b>	2	4	11	15	7
<b>Lage prijs van de producten</b>	2		15	15	7
<b>Goede kwaliteit van de dienstverlening</b>		6	4	15	14
<b>Flexibiliteit bij bestellingen en besteltijden</b>			6	13	20

Volgens Narver & Slater (1990) is het belangrijk om niet alleen de huidige situatie van de klanten te onderzoeken, maar ook een lange termijn focus te hebben. Daarom is het belangrijk om niet alleen de huidige situatie te onderzoeken, maar ook informatie te verzamelen over de intenties van de klanten voor de toekomst.

**VRAAG 4:** Hoe ziet u de toekomstige samenwerking met TW tegemoet? Het is hierbij de bedoeling dat er één antwoordmogelijkheid gekozen wordt.

- a) Ik ben tevreden over de samenwerking en ben van plan nog jaren producten af te nemen
- b) Ik vind dat er nog veel verbeterd moet worden, maar ben op de korte termijn niet van plan over te stappen naar een andere AGF-leverancier
- c) Ik vind dat er nog veel verbeterd moet worden en weet nog niet of ik in de toekomst nog producten blijf afnemen van TW Horeca
- d) Ik ben van plan op korte termijn over te stappen naar een andere AGF-leverancier

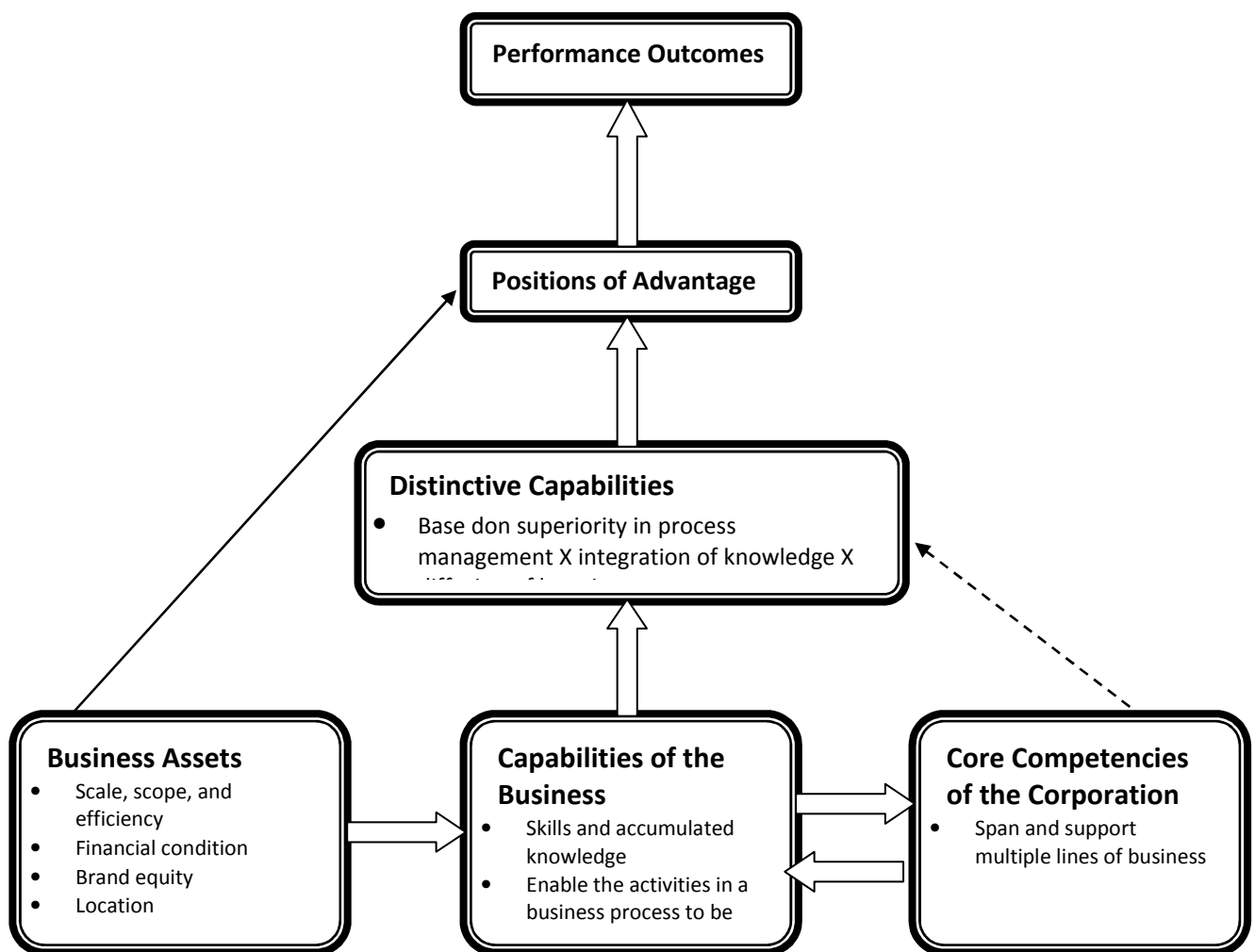
<b>Vraag:</b>	<b>Aantal keren gekozen</b>
<b>Ik ben tevreden over de samenwerking en ben van plan nog jaren producten af te nemen</b>	17 (44%)
<b>Ik vind dat er nog veel verbeterd moet worden, maar ben op de korte termijn niet van plan over te stappen naar een andere AGF-leverancier</b>	17 (44%)
<b>Ik vind dat er nog veel verbeterd moet worden en weet nog niet of ik in de toekomst nog producten blijf afnemen van TW Horeca</b>	5 (13%)
<b>Ik ben van plan op korte termijn over te stappen naar een andere AGF-leverancier</b>	0

**VRAAG 5:** Heeft u nog eventuele op- of aanmerkingen?

Bij deze vragen werden de volgende punten vermeld die een rol spelen bij de keuze van een AGF leverancier:

- Wederzijds vertrouwen
- Trendy handel
- Het hebben van een breed assortiment
- Voldoende specifieke vakkennis aanwezig bij de leverancier, bijvoorbeeld in de vorm van horeca-ervaring als kok
- Het werken met zoveel mogelijk vaste prijsafspraken

**BIJLAGE 6: Bronnen van competitief voordeel en superieure prestaties volgens Day (1994)**



(Day, 1994)

## BIJLAGE 7: DE SEGMENTATIEBARRIÈRES VOLGENS DIBB & SIMKIN (2001)

Problems	Infrastructure	Process	Implementation
<b>Culture</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inflexible, resists new ideas</li> <li>- Not customer focused</li> <li>- Doesn't understand segmentation rationale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Not committed to sharing data/ideas</li> <li>- Lack of 'buy in'</li> <li>- No fit with corporate strategy planning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Product focus</li> <li>- Insufficient belief in the process</li> <li>- Unwillingness to change current segmentation</li> </ul>
<b>Structure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lack of intra-functional Communications</li> <li>- Low senior management interest or involvement</li> <li>- entrenched organisational structures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Misuse of segmentation process</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poor demarcation of responsibility</li> <li>- Ineffective Communications of segmentation solution</li> <li>- Poor senior management involvement</li> </ul>
<b>Resources</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Too few or untrained people</li> <li>- insufficient budgets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inadequate data available</li> <li>- Insufficient budgets</li> <li>- Too few or untrained people</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lack of alignment of budgeting with segmentation</li> <li>- Uninsufficient time allowed</li> </ul>
<b>Solutions</b>	<p><b>Prior to process:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Find available data</li> <li>- Identify people / skills</li> <li>- Get senior management support</li> <li>- Develop communications</li> <li>- Establish adequate budgets</li> <li>- Train people – basic segmentation skills</li> </ul>	<p><b>During process:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Specify segmentation steps</li> <li>- Fill gaps in education/skills</li> <li>- Collect data – internal and external</li> <li>- Establish regular Communications meetings</li> <li>- Review for fit with corporate strategy</li> </ul>	<p><b>Facilitate Implementation:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- identify and communicate findings</li> <li>- Make changes to plans and programmes</li> <li>- Identify changes required to culture and structure</li> <li>- Specify budgets, responsibilities and timing to roll out solutions</li> <li>- Develop method for monitoring roll out</li> </ul>

(Dibb & Simkin, 2001)