



De kunst van kiezen

Michael Treacy en Fred Wiersma, bekend van hun invloedrijke boek *The Discipline of Market Leaders* (1995), introduceerden een model dat bedrijven helpt helder te kiezen op welk vlak ze willen uitblinken. Hun drie kernstrategieën zijn **Product Leadership, Customer Intimacy en Operational Excellence**.

Bedrijven die kiezen voor **Product Leadership**, richten zich op **voortdurende innovatie** en superieure productkwaliteit. Denk aan merken zoals Apple of Tesla: zij investeren zwaar in onderzoek en ontwikkeling en creëren producten die trendsetzend zijn en vaak moeilijk te kopiëren. Het doel is niet de goedkoopste of de meest persoonlijke service te bieden, maar wel de best mogelijke oplossing voor klanten die kwaliteit en innovatie waarderen. Succesvolle Product Leaders durven risico's te nemen, experimenteren continu en zijn vaak trendsetters in hun sector.

Customer Intimacy gaat over het **opbouwen van diepe klantrelaties** en het leveren van oplossingen die exact aansluiten bij individuele behoeften. Bedrijven als Amazon en Ritz-Carlton excelleerden hierin door data, service en persoonlijke

aandacht te combineren. Klanten kiezen voor deze bedrijven omdat zij niet alleen producten of diensten verkopen, maar ook ervaring, vertrouwen en maatwerk leveren. Succesvolle Customer Intimacy vereist een cultuur van luisteren, flexibiliteit en langdurige klantrelaties.

De derde strategie, **Operational Excellence**, focust op het leveren van betrouwbare producten en diensten tegen de **laagst mogelijke kosten**. Walmart en IKEA zijn klassieke voorbeelden: zij excelleren in gestroomlijnde processen, schaalvoordelen en kostenefficiëntie. Klanten kiezen deze bedrijven voor gemak, voorspelbare kwaliteit en lage prijzen. Operational Excellence vraagt continue procesoptimalisatie, logistiek vakmanschap en een cultuur van discipline en standaardisatie.

Bedrijven die geen **duidelijke keuze maken** en proberen alle drie strategieën tegelijk na te streven, riskeren middelmatige prestaties op elk vlak. Ze zijn niet innovatief genoeg om Product Leaders te evenaren, niet persoonlijk genoeg voor Customer Intimacy en niet efficiënt genoeg voor Operational Excellence. Het gevolg is vaak een zwakke marktpositie en een verslechterde

winstgevendheid.

Een voorbeeld hiervan zien we soms bij middelgrote retailers die proberen zowel hoogwaardige producten te leveren als scherpe prijzen en uitgebreide service te combineren. Ze beloven te veel en leveren te weinig, waardoor klanten hun toevlucht nemen tot **duidelijke marktleiders**.

Het kernidee van Treacy & Wiersma is dat bedrijven wél een primaire focus kunnen combineren met competenties op de andere gebieden, maar dat de focus duidelijk moet zijn. Een Product Leader kan bijvoorbeeld efficiënte productieprocessen hebben, maar innovatie blijft het onderscheidende kenmerk. Een Customer Intimate bedrijf kan kostenbewust opereren, maar de **klantbeleving moet centraal staan**.

Door helder te kiezen, kunnen bedrijven hun middelen effectief inzetten, een sterk merk opbouwen en een **consistente waardepropositie** bieden. Wie kiest voor één discipline en daar meester in wordt, heeft een grotere kans om marktaandeel, klantloyaliteit en winstgevendheid duurzaam te vergroten.

Youri Hazeleger
joet@joet.nl