

The logo for WEB BV is displayed within a dark green rounded rectangle. The word "WEB" is written in a large, bold, white sans-serif font, and "BV" is written in a smaller, white sans-serif font to its right.

WEB BV

Introductie in Groeistrategieën

(vrij vertaald vanuit P4G)

Inhoud

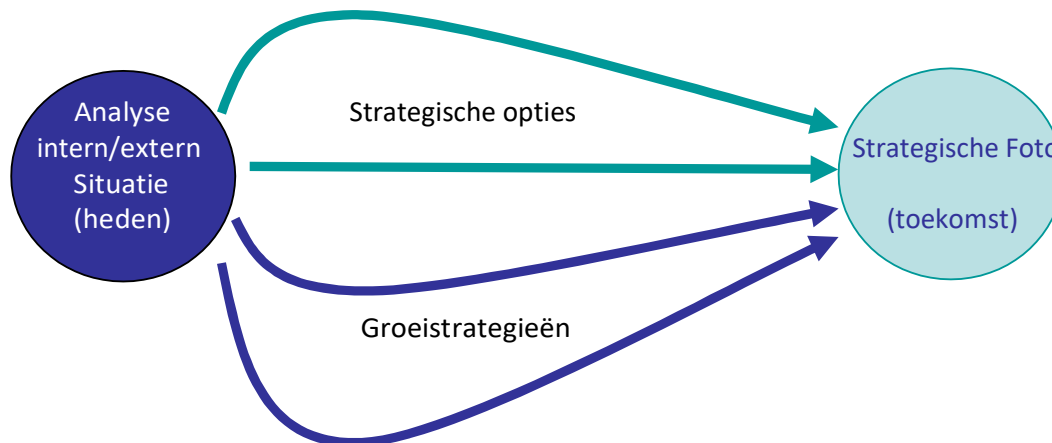
Inleiding	3
Stap 1: Externe analyse	5
Stap 2: Interne analyse	6
• Inleiding	6
• Methode 3: 7-S model	7
• Methode 4: Balanced Scorecard	11
Stap 3: Confrontatie	13
• Inleiding	13
• Methode 5: SWOT-confrontatiematrix	14
Stap 4: Strategiekeuze	15
• Inleiding	15
• Model 1: Groeimatrix	16
• Model 2: Blue vs Red Ocean	17
• Model 3: Value Disciplines	18
• Model 4: Autonome groei vs fusie/overname/partnerships	19
• Model 5: Nationaal vs Internationaal	19
• Methode 6: Strategy roadmap	20

Inleiding

In dit document nemen we u mee door het proces van strategievorming. Het sluit aan op het raamwerk strategie / strategische foto en vormt de basis voor het bepalen van uw opbouw- en groeistrategie.

In onderstaande figuur wordt de opzet/structuur van het programma beknopt toegelicht.

Figuur 1:



Vanuit de interne & externe analyse en de verschillende inventarisaties volgen een aantal strategische opties. Opties om het doel (de strategische foto = gewenste situatie over ca 5 jaar) te realiseren.

Tijdens deze inventarisaties en analyses wordt uw strategische foto verder verbeterd en 'scherp' gesteld:

Het beeld van uw onderneming in het 'toekomstige' gekozen jaar (3-5 jaar van nu).

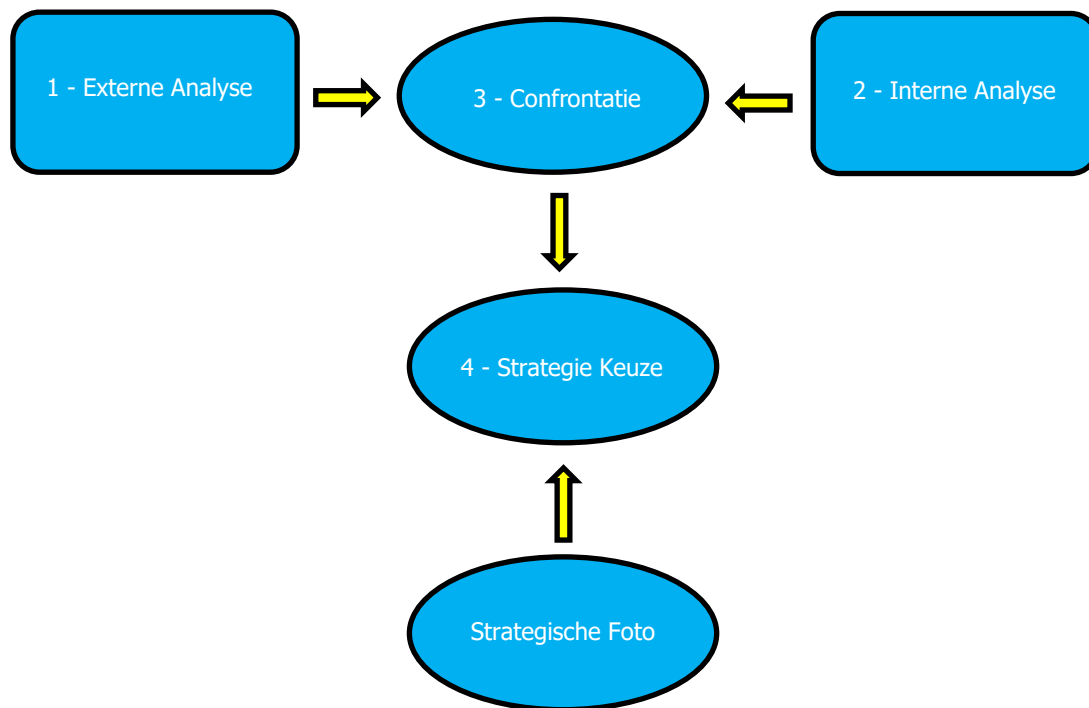
De strategische foto is een dynamisch geheel en hoeft dus niet eerst volledig, compleet en perfect te zijn om aan de slag te gaan met het vormen van uw strategie.

Ook tijdens het proces van strategievorming zullen we nog diverse keren kleine of grotere aanpassingen aan de strategische foto doorvoeren, bijvoorbeeld omdat de foto toch niet helemaal haalbaar blijkt.

Vervolgens gaan we werken aan het concretiseren van uw opbouw- & groeistrategie in de vorm van een route naar de top met een tijdsplan en aandacht voor specifieke bedrijfsvoeringgebieden.

Zover is het echter nog niet want we richten ons eerst op de keuze van een effectieve opbouw- & groeistrategie. Deze algemene opzet en route, waarmee u uw gewenste doelen gaat realiseren is niet alleen afhankelijk van de foto, maar moet mede gebaseerd worden op de vertreksituatie, ie het hier en nu.

Het proces van strategievorming, dat uit vier stappen bestaat, begint daarom met (1) de externe analyse (heden) en (2) de interne analyse (heden). Wanneer deze zijn afgerond vindt (3) de onderlinge confrontatie plaats op basis van de uitkomsten van de interne en externe analyse en (4) wordt, ook op basis van de strategische foto, de strategie gekozen (zie figuur volgende pagina)



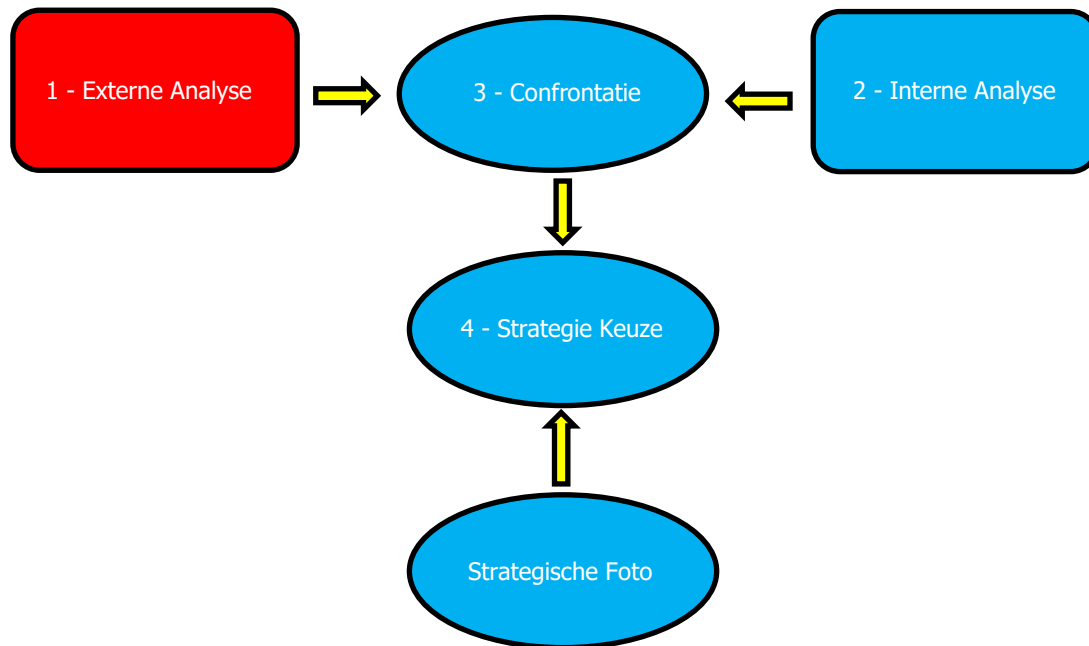
Figuur 2: Het proces van strategievorming

Als voorbereiding vragen we u stap 1 t/m 4 te doorlopen.

Vóór iedere stap wordt minimaal één model toegelicht aan de hand van voorbeelden en theorie. De output van deze exercities worden gezamenlijk doorgenomen, voorzien van suggesties en besproken.

Voor de goede orde: wij hebben in dit document slechts de meest gebruikte en algemeen toepasbare modellen opgenomen. Het staat u uiteraard vrij om ook andere modellen in te zetten bij de inventarisatie van uw mogelijke (opbouw & groei) strategieën.

Stap 1: Externe analyse

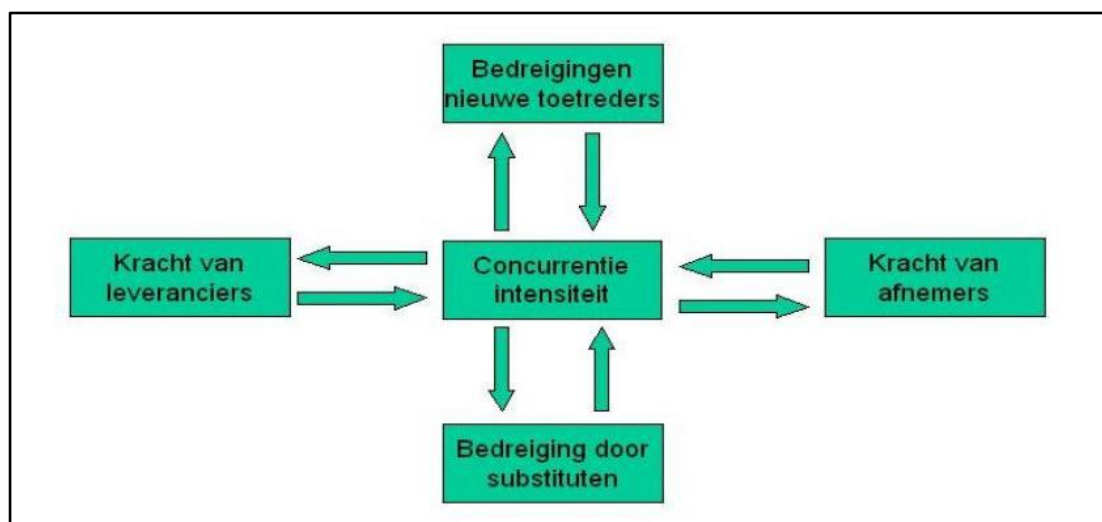


Figuur 3: stap 1 (externe analyse) in het strategievormingsproces

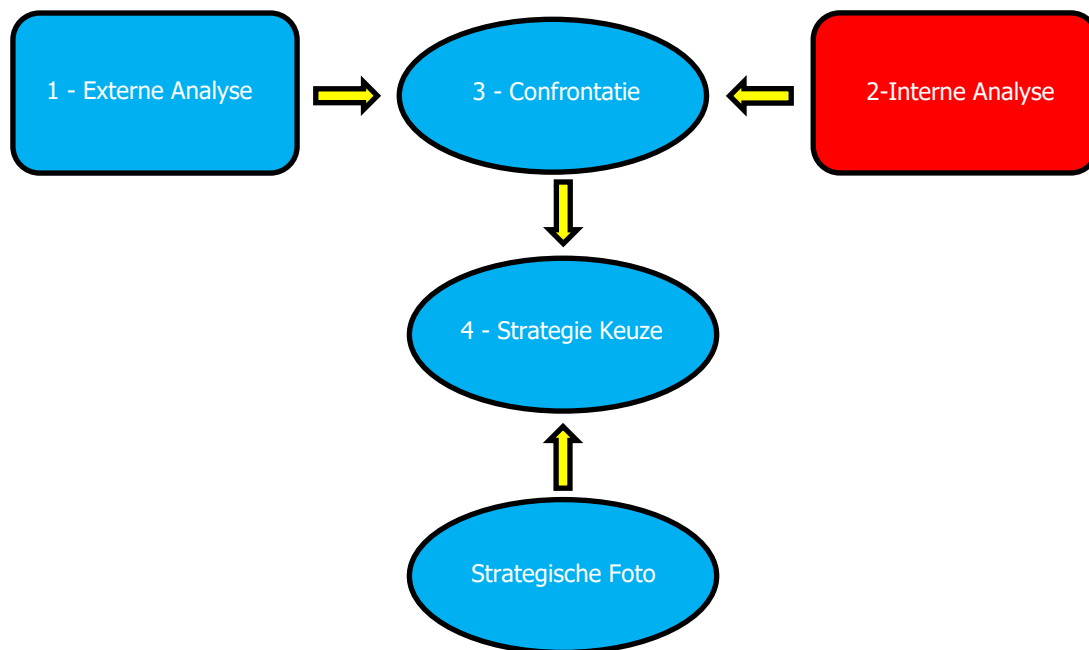
Om tot belangrijke aandachtspunten voor strategieformulering te komen is het van belang om de externe analyse ook voor het hier en nu uit voeren.

LET OP!: waar u ten behoeve van het opstellen van de strategische foto steeds de omgeving in de toekomst beschreef, gaat het nu om het beschrijven van het heden!

Een veel gebruikt model om de externe analyse uit te voeren is het 5 krachtenmodel van Porter. Uiteraard staat het u vrij om andere modellen te gebruiken of om naast Porter een ander model toe te passen om het beeld scherper te krijgen. Bijkomende voordeel van gebruik van het Porter 5-krachtenmodel is dat de verschillende elementen (deels) ook terugkomen in de BDO/Build-up methode voor de bepaling van de vermogenskostenvoet ten behoeve van de waardering.



Stap 2: Interne analyse



Figuur 4: Stap 2 (interne analyse) in het strategievormingsproces

Bij stap 1 heeft u de externe omgeving van uw organisatie onder de loep genomen. Het is belangrijk om - in het kader van de strategieformulering – ook naar uw eigen organisatie te kijken. Met welke aspecten van uw bedrijf moet u rekening houden bij het opstellen van uw strategie? Welke sterke punten kunt u onderscheiden en waar zou u op kunnen voortbouwen? Aan de andere kant is het zinvol bepaalde zwaktes en ontwikkelpunten te her- en erkennen.

Voorbeelden van sterkten en zwaktes zijn:

Sterkten	Zwaktes
Specialistische marketing deskundigheid	Gebrek aan marketing deskundigheid
Exclusieve toegang tot natuurlijke rijkdommen	Niet gedifferentieerde producten en diensten (d.w.z. in vergelijking met je concurrenten)
Octrooien op het gebied van...	Locatie van je bedrijf
Nieuw, innovatief product of dienst	Concurrenten hebben betere toegang tot distributiekkanalen
De locatie van je bedrijf	Slechte kwaliteit van goederen of diensten
Kostenvoordeel door eigen know-how	Beschadigde reputatie
Kwaliteitsprocessen en procedures	Een potentiële nieuwe belastingheffing op uw product of dienst
Sterk merk of reputatie	
Hoge klantentrouw en upsell	
Hoge samenwerkingsgerichtheid	

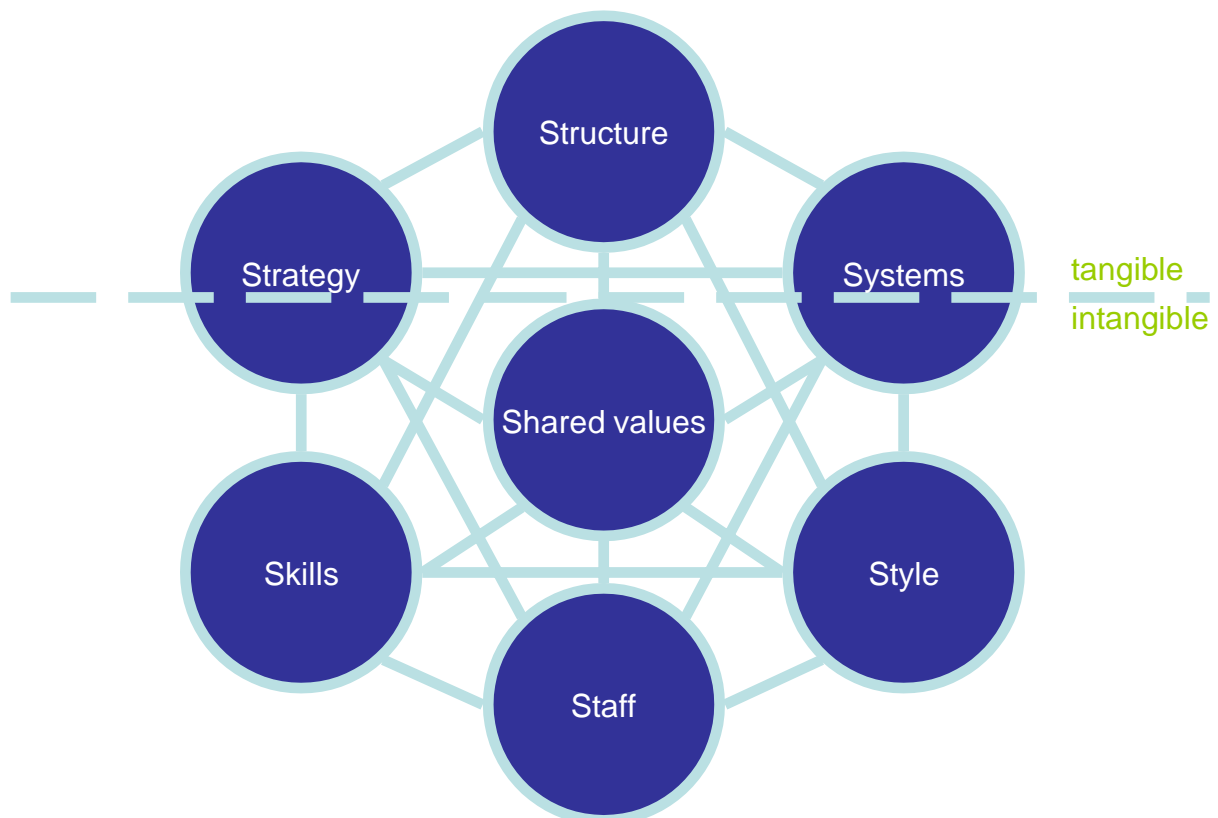
Voor de interne analyse is een tweetal modellen geselecteerd:

Methode 7S Model

Methode Balanced Score Card

Door middel van de bijbehorende exercities kunt u systematisch inzicht krijgen in de sterktes en zwaktes van uw onderneming.

Methode – 7S model



Figuur 5: 7-S model

Uitleg model

Het 7S-model is een systeem, ontworpen door voormalige McKinsey-medewerkers Richard Pascale, Tom Peters en Robert Waterman, om de kwaliteit te meten van de prestaties die een onderneming levert. De zeven 'S'-factoren zijn verdeeld in drie 'harde' (strategie, structuur en systemen) en vier 'zachte' (stijl, significante gemeenschappelijke waarden, kernbekwaamheden (skills) en staf). Alle organisatiefactoren en de inter-relaties tussen de factoren dienen goed verzorgd worden. Managers dienen rekening te houden met ieder onderdeel van het model om succesvol hun strategie te kunnen uitvoeren. Een succesvolle organisatie zal deze sleutelfactoren bekijken als een soort van kompassen die, met het oog op een doelmatige integratie, alle in eenzelfde richting zullen moeten wijzen.

Ga voor de 7 S-factoren na hoe uw organisatie hierop presteert / u verwacht te presteren
Vertaal dit door in sterkten en zwaktes voor uw onderneming

Voor elke S-factor is in de tabel een beschrijving gegeven. U kunt aangeven of het specifieke organisatiekenmerk voor u juist positief of negatief uitwerkt of kan uitwerken. Is er bijvoorbeeld sprake van goed werkende ondersteunende systemen die u in staat stellen te presteren? En is er helderheid in de verschillende processen en procedures? Of zijn die er niet en is dat juist een sterkte volgens u?

Beperk u tot maximaal 4 sterkten en zwaktes per factor. Wees zo concreet mogelijk. Dus niet: "zwakte is bedrijfscultuur", maar "zwakte is de 9 to 5 mentaliteit".

S- factor	Kenmerken / Ontwikkelingen	
	Sterk	Zwak
<p>Shared values: Bepaal in of, en zo ja, welke, gedeelde waarden er binnen uw bedrijf zijn? Het gaat over de bedrijfsopvatting, de bedrijfscultuur, de identiteit: of wel de visie.</p> <p>De reden voor de centrale plaatsing in voorgaand figuur is dat deze factor zorgt voor samenhang en sturing van de overige factoren.</p>		
<p>Strategy: Bepaal of er op dit moment sprake is van een concrete strategie en hoe deze eruit ziet.</p> <p>Een strategie wijst op de voorgenomen acties van de organisatie. Welke uitdrukkelijke doelen worden gesteld en met welke middelen wil men ze bereiken? De strategie dient de brug te vormen tussen de bestaansredenen van het bedrijf en de harde realiteit die dicteert dat met beperkte middelen niet alle doelen tegelijkertijd gerealiseerd kunnen worden. Een strategisch plan maakt keuzes en zorgt dat alle delen van de organisatie weten wat er van hen verwacht wordt om bij te dragen aan het succes van het geheel.</p>		

<p>Structure: Bepaal of er sprake is van een heldere en werkende organisatiestructuur. Is dit een sterkte of juist een zwakte? Een gebrek aan helderheid rondom de structuur kan bijvoorbeeld duiden op een zwakte. Structuur refereert aan de inrichting van de onderneming zelf: niveaus, taakverdeling, Coördinatie, lijn-, staf- en functionele organisatie.</p>		
<p>Systems: Bepaal in hoeverre er sprake is van formele en informele werkwijzen, procedures en communicatiestromen, zowel intern als extern. Het gaat hierbij om alle formele en informele procedures, regelingen en afspraken.</p>		
<p>Style: Geef een beschrijving van de gehanteerde managementstijl in uw bedrijf. We hebben het dan over de manier waarop de manager de medewerkers behandelt en de wijze waarop men met elkaar omgaat. Een goede manier van leiding geven, levert meestal ook een goed resultaat op, wat in de praktijk vaak duidelijk terug te zien is. Als de sfeer goed is in het bedrijf komt ook iedereen met plezier naar het werk, en gaat zich beter inzetten. Als de leiding niet goed is, dan is dit het tegenovergestelde van goede stijl en zullen de werknemers zich niet thuis voelen op hun werk en worden de prestaties ook slechter.</p>		
<p>Staff: Bepaal in hoeverre er sprake is van helderheid met betrekking tot staff (bemensing). Dit gebied concentreert zich op de vraag wat de profielen zijn van de manager en de medewerkers, nu en in de toekomst. Hoe zullen we ze rekruteren, vormen, evalueren en belonen, motiveren, behouden? Zonder staff kunnen de andere S'en niet tot hun recht komen.</p>		
<p>Skills: Bepaal welke kernvaardigheden er binnen uw bedrijf zijn? Of is er een gebrek aan vaardigheden (zwakte)? Skills gaat in op wat de eigen organisatie doet schitteren. Waar is ze goed en/of competitief?</p>		

Tabel 1: 7-S model

Methode – Balanced Scorecard

Uitleg model

De Balanced Scorecard (BSC) is een veel gebruikte techniek voor strategisch management en het behalen van lange termijndoelstellingen binnen organisaties. Het idee achter de balanced scorecard is dat een onderneming niet alleen mag worden beoordeeld op haar financiële prestaties omdat die uitsluitend het resultaat zijn van activiteiten uit het verleden, dus een achteruitkijkspiegel vormen. Andere gebieden van een organisatie zijn juist van invloed op het toekomstig financieel presteren van een onderneming. Het is hierom dat ook deze gebieden actief gemanaged en bewaakt (gescoord) moeten worden. De term balanced score card komt voort uit het feit dat verschillende factoren ook uitgebalanceerd en in onderlinge samenhang worden gemanaged, vanuit de veronderstelling dat ze alle van belang zijn voor een (toekomstig) goed presterend bedrijf.

De BSC kent 4 te managen gebieden:

Financieel

Commercieel

Interne proces

Leren en groeien

Financieel

Dit gebied gaat over de financiële prestaties en gezondheid van een onderneming. Hierbinnen vallen indicatoren als de winstgevendheid, kostenstructuur, solvabiliteit en hoeveelheid werkkapitaal.

Commercieel

In dit gebied zijn de externe prestaties van de onderneming opgenomen. Het gaat dan om de commerciële organisatie en commerciële slagkracht en de effectiviteit van het marketingbeleid. Indicatoren zijn bijvoorbeeld bekendheid en imago, competenties van de sales staff, slagingskans van offertes, ruimte om marges te realiseren, klanttevredenheid en net promotor score, share-of-wallet en relatieduur van bestaande klanten, aantal nieuwe klanten, onderhanden werkportefeuille.

Interne proces

Hoe goed heb je je interne productie- en ondersteunende processen op orde? Een correcte balans tussen de mensen, middelen en methoden, zal op de middellange termijn leiden tot resultaat.

Indicatoren binnen dit gebied zijn bijvoorbeeld productiekwaliteit, aantal en aard van procesfouten, mate van automatisering van het proces, efficiency, voorraadpositie, kwaliteit van productiemiddelen, het beschikken over een effectief kwaliteitssysteem, nacalculatie t.o.v. voorcalculatie, gebruik van standaarden en best practices.

Leren- en groeien

De eerder beschreven perspectieven zijn voor de korte en middellange termijn. Het leer- en groei perspectief is gericht op de continuïteit op de lange termijn. Medewerkers en innovatie staan centraal.

Iedere organisatie heeft, net als haar producten of diensten, een beperkte levensduur. Als er niet tijdig wordt ingespeeld op veranderingen in bijvoorbeeld de markt, maatschappelijke invloeden, de wet- en regelgeving, technologische ontwikkeling of kwaliteit van de medewerkers is geen enkele onderneming, hoe goed georganiseerd ook, een lang leven beschoren.

Alle processen en commerciële activiteiten kunnen op zich volgens de regels van goed vakmanschap worden uitgevoerd, met een hoge mate van efficiëntie, maar dat betekent niet automatisch dat ze de gewenste effectiviteit opleveren. Indien innovativiteit en zorg voor medewerkers gebalanceerd in alle processen worden opgenomen, ontstaat er een lerende organisatie die gereed is voor de toekomst.

Hierbij zijn op medewerker gebied indicatoren van belang als aantal en kwaliteit van medewerkers, ontwikkelpotentie van medewerkers, organisatiecultuur (d.w.z. de normen en waarden die los van de formele organisatiestructuur bestaan, de manier waarop men met elkaar omgaat, samenwerkingsgerichtheid e.d.) en medewerker motivatie.

Op innovatiegebied gaat het om zaken als het aantal nieuwe productintroducties, het succes van deze introducties en de betrokkenheid van de hele organisatie en klanten bij innovatie.

Ga voor de 4 BSC-perspectieven na hoe *uw organisatie* hierop presteert
Vertaal dit in sterkten en zwaktes voor uw onderneming en vul die in in onderstaande tabel

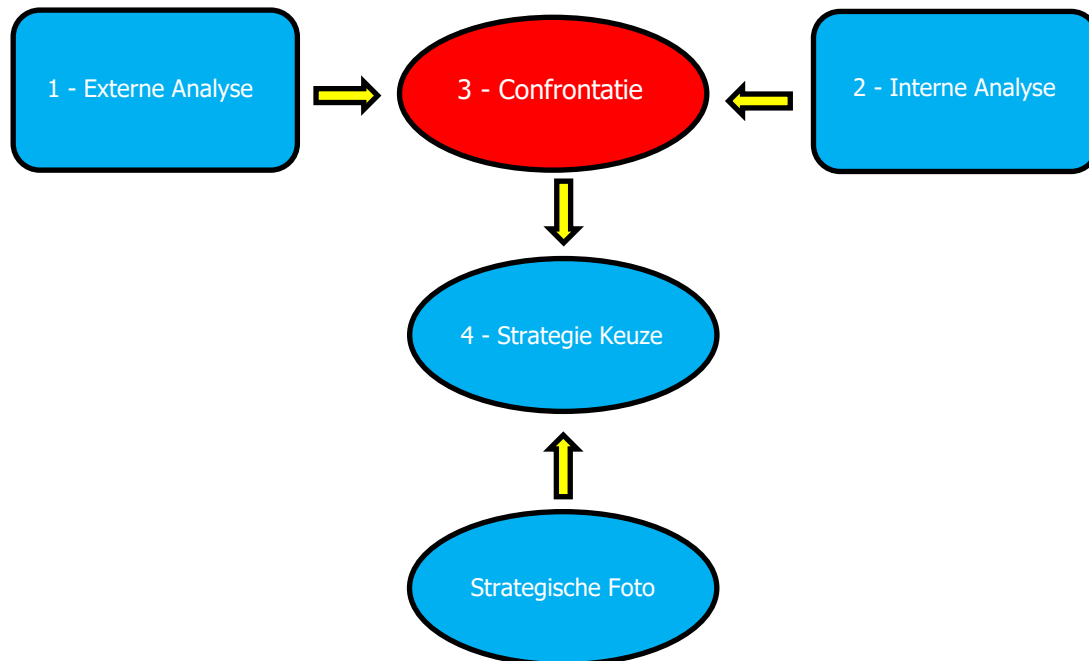
Voor een beschrijving van de aandachtgebieden kunt u teruggrijpen op bovenstaande uitleg per gebied.

Beperk u tot maximaal 4 sterkten en zwaktes per gebied. Wees zo concreet mogelijk.

BSC perspectief	Kenmerken/ontwikkelingen bedrijf	
	Sterkten	Zwaktes
Financieel: Welke kenmerken e/o ontwikkelingen u op financieel gebied ziet.		
Commercieel: Welke kenmerken e/o ontwikkelingen u op het gebied van commercie ziet.		
Interne proces: Welke kenmerken e/o ontwikkelingen u op het gebied van het interne proces van uw bedrijf ziet.		
Leren- & groeien: Welke kenmerken e/o ontwikkelingen u op het gebied van leren en groeien van uw bedrijf ziet.		

Tabel 2: Balanced Scorecard

Stap 3: Confrontatie



Figuur 6: Stap 3 (confrontatie) in het strategievormingsproces

Nu zowel de sterkten en zwaktes van de eigen organisatie (intern) als de kansen en bedreigingen buiten de organisatie (extern) voor het hier en nu onder de loep zijn genomen is het van belang om de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen door te vertalen tot een aantal relevante aandachtspunten. Dit doen we door de belangrijkste sterkten/zwaktes steeds te koppelen aan de belangrijkste kansen/bedreiging. De volgende combinaties ontstaan dan:

Confrontatie	Kansen	Bedreigingen
Sterkten	Voorbeeld: hoge interne kennis van moderne nieuwe systemen in combinatie met exploderende vraag naar deze systemen	Voorbeeld: effectieve commerciële staff in combinatie met toenemende concurrentie
Zwaktes	Voorbeeld: nationale gerichtheid medewerkers in combinatie met uitbreidingskansen naar België	Voorbeeld: lage klanttevredenheid in combinatie met toenemende concurrentie van marktleider

Figuur 7: strategische overwegingen op basis van de confrontatie

Kans + Sterkte:

Wanneer er sprake is van zowel een kans als een sterkte, dan hoort daar het offensief als strategische keuze bij. De kansen en sterktes worden in dit geval uitgebuit.

Bedreiging + Sterkte:

De bijbehorende strategie is hier het defensief. De sterktes worden benadrukt en de concurrentie wordt nauwlettend in de gaten gehouden.

Kans + Zwakte:

Hier is de te volgen strategie schoon schip te maken. Zwaktes moeten worden omgebogen en verbeterd om de kansen te kunnen realiseren.

Bedreiging + Zwakte:

Overleven is hier het scenario. Er is mogelijk een situatie van crisis waarin een ommekeer bewerkstelligd moet worden om eruit te komen. Hier worden confrontaties aangegaan.

Bepaal de 5 meest relevante sterkten, zwaktes, kansen en bedreigingen uit de eerdere exercities. Vul deze in in tabel 3

Bepaal op basis hiervan relevante combinaties van sterkten, zwaktes, kansen en bedreigingen. Vul deze in in tabel 4

Ten overvloede: sterkten en zwaktes hebben altijd betrekking op de eigen organisatie. Kansen en bedreigingen liggen altijd buiten de eigen organisatie, zijn dus geen verkapte sterkten of zwaktes!

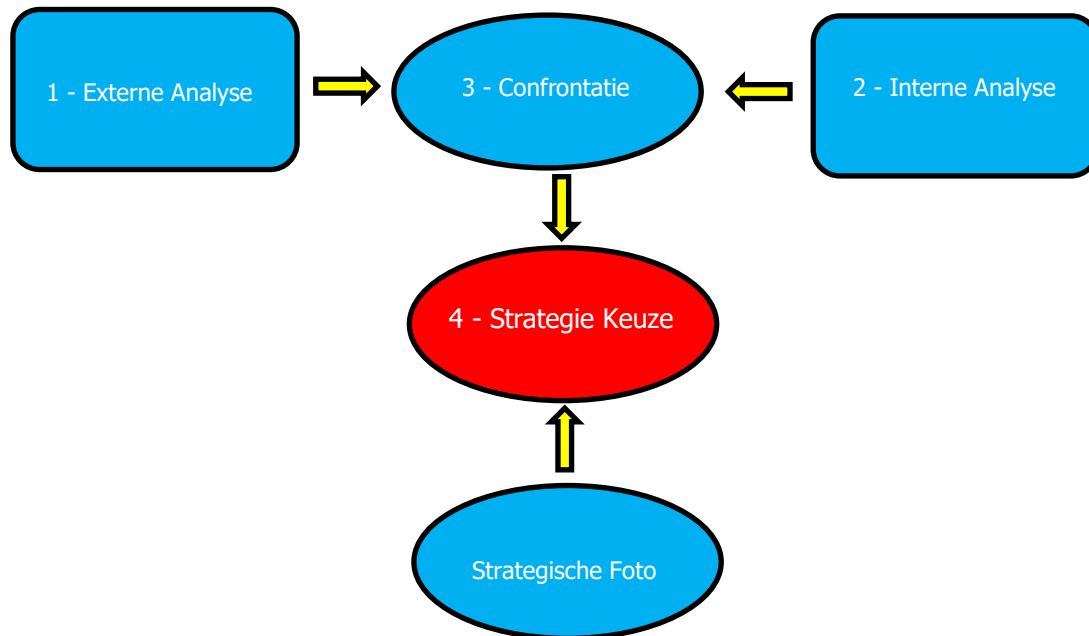
Sterkten		Zwaktes	
1.	...	1.	...
2.	...	2.	...
3.	...	3.	...
4.	...	4.	...
5.	...	5.	...
Kansen		Bedreigingen	
1.	...	1.	...
2.	...	2.	...
3.	...	3.	...
4.	...	4.	...
5.	...	5.	...

Tabel 3: SWOT

	Kansen	Bedreigingen
Sterkten	Combinaties Kans + Sterk	Combinaties Dreiging + Sterk
Zwaktes	Combinaties Kans + Zwak	Combinaties Dreiging + Zwak

Tabel 4: Confrontatiematrix

Stap 4: Strategiekeuze



Figuur 8: Stap 4 (strategiekeuze) in het strategievormingsproces

In voorgaande paragraaf bent u gekomen tot een aantal relevante aandachtgebieden, die u samen met uw strategische foto helpen bij het kiezen van een effectieve groeistrategie.

De juiste groeistrategie is die waarmee u uw strategische foto gaat realiseren, vertrekkend vanuit de huidige situatie.

Er zijn vele alternatieve strategieën. Vaak zijn ze opgesteld door bedrijfswetenschappers die vanuit een specifiek perspectief (model) kijken.

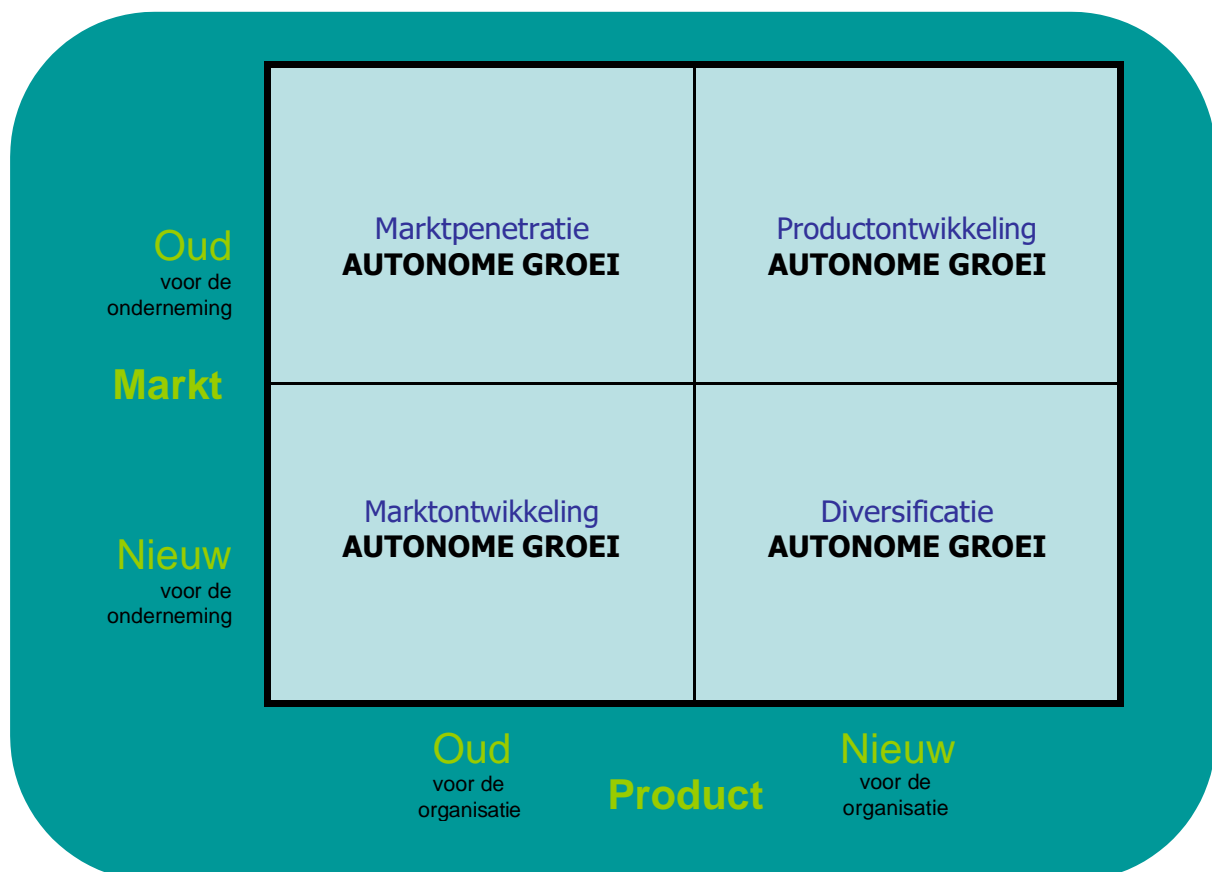
Bijvoorbeeld: de klantzijde van een strategie (Treacy/Wiersema), de geografische zijde (nationaal vs internationaal). Geen van de modellen is volledig, ze vullen elkaar juist aan.

Hieronder worden 5 modellen besproken die ieder vanuit een bepaald perspectief naar strategie kijken. Binnen een model worden steeds 2 of meer strategieën onderscheiden. Bij de eerste drie modellen wordt nadere uitleg gegeven. De laatste twee modellen spreken voor zich. Door uit ieder model de meest geschikte optie te kiezen ontstaat in feite een combinatiestrategie die uw onderneming optimaal ondersteunt in het realiseren van de groeifoto.

Model 1 – Groeimatrix

De **Product/Markt Matrix van Ansoff** is een model dat zeer nuttig is gebleken in business unit strategieprocessen om de groeikansen voor een bedrijf te bepalen. De Matrix heeft twee dimensies: producten en markten.

In deze 2 dimensies kunnen vier groeistrategieën worden gevormd. De dimensies zijn markt (oude of nieuwe) en product (oude of nieuwe).



Figuur 9: Groeistrategieën van Ansoff

De vier groeistrategieën in de Product/Markt Matrix:

Marktpenetratie: verkoop meer van dezelfde producten of diensten in de huidige markten. Deze strategieën proberen normaal gesproken om incidentele klanten in regelmatige klanten te veranderen en regelmatige klanten in zeer goede klanten. Typische systemen zijn volumekortingen, bonuskaarten en Customer Relationship Management (Klantrelatiemanagement). De aanpak is vaak om schaalvoordelen te bereiken door efficiëntere productie, efficiëntere distributie, meer inkoopkracht, overhead deling.

Marktontwikkeling: verkoop meer van dezelfde producten of diensten in nieuwe markten. Deze strategieën proberen vaak om klanten bij de concurrenten weg te lokken of bestaande producten te introduceren in buitenlandse markten of nieuwe merknamen te introduceren in een markt. Deze nieuwe markten kunnen geografisch of functioneel zijn, zoals wanneer u hetzelfde product voor een ander doel gaan verkopen. Kleine wijzigingen kunnen noodzakelijk zijn. Wees alert op culturele verschillen.

Productontwikkeling: verkoop nieuwe producten of diensten in huidige markten. Deze strategieën proberen vaak om andere producten aan (regelmatige) klanten te verkopen. Dat kunnen accessoires, uitbreidingen, of volledig nieuwe producten zijn. Soort van Cross-selling. Vaak, worden bestaande communicatiekanalen gebruikt.

Diversificatie: verkoop nieuwe producten of diensten in nieuwe markten. Deze strategieën zijn het meest risicovol. Vaak is er een geloofwaardigheids focus in de communicatie om uit te leggen waarom het bedrijf nieuwe markten in gaat met nieuwe producten. Anderzijds kunnen diversificatiestrategieën ook risico verminderen, omdat een groot bedrijf bepaalde risico's kan spreiden door te opereren in meer dan één markt.

Diversificatie kan op drie manieren worden gedaan

Verticale diversificatie: het bedrijf gaat in de business van zijn leveranciers of in de business van zijn klanten (achterwaartse of voorwaartse integratie).

Concentrische diversificatie: dit resulteert in nieuwe productlijnen of diensten die technologische en/of marketing synergie hebben met bestaande productlijnen, alhoewel de producten nieuwe klantengroepen zouden kunnen aanspreken.

Conglomeraat diversificatie: dit komt voor wanneer er noch technologische- noch marketingsynergie is en dit vereist het bereiken van nieuwe klantengroepen. Soms gebruikt door grote bedrijven die manieren zoeken om een cyclische portefeuille te balanceren met een niet-cyclische.

Model 2 – Blue vs. Red Ocean

Traditioneel streven ondernemingen ernaar een gunstigere prijs-kwaliteit te leveren dan de concurrent. Maar steeds vaker kunnen bedrijven die toegevoegde waarde niet echt leveren. En als het wel lukt, worden ze onmiddellijk geïmiteerd door de concurrent. Gevolg: de klant, de inkoper, ziet te weinig verschil en gaat producten en diensten selecteren op de prijs. Als de marktvolumes niet worden gehaald, dan worden prijskortingen gegeven, de concurrent volgt. Worden verpakkingsgroottes van 0,25 kg naar 0,5 kg aangepast, dan volgt de concurrent binnen een paar weken. In de b-to-b worden allerlei extra kostenverhogende activiteiten geleverd voor dezelfde prijs, zoals trainingen, onderhoud en dergelijke. De macht van de afnemer neemt toe, de marges dalen.

Een bloedige 'red ocean' is dan het speelveld. Concurrenten gaan als haaien te keer op bestaande markten. Maar geen van de spelers weet een sterkere positie op te bouwen. De afnemers wenden zich verveelt af, ook al omdat de stroom van productinnovaties of -modificaties stagneert. Voor alle schakels in de bedrijfskolom is het kommer en kwel; producenten, groothandel en winkeliers zien hun marges dalen. Zo was ook de situatie met filterkoffie rond de eeuwwisseling.

Met een 'blue ocean strategie' wordt de concurrentie door *waarde-innovatie* genegeerd of als het ware buitenspel gezet. Richten op de concurrentie, verhoogt in het algemeen de concurrentie. Van waarde-innovatie is uitsluitend sprake wanneer bedrijven de innovatie alleen afstemmen op klantwaarde (het op uitstekende wijze invullen van klantbehoeften), de prijs en de eigen kostenpositie. Van waarde-innovatie is sprake als de klantbehoeften van meer klanten (ook klanten die nu met substituten of alternatieven worden bediend) beter (differentiatie) worden ingevuld en dat voor een gunstiger prijs, en de kostenpositie van de onderneming duidelijk lager wordt.

'AH to GO'-winkels, een voorbeeld van blue ocean

Een supermarkt hoort groot te zijn, met een ruim assortiment, zogenoemde 'one stop shopping'. De 'AH to GO'-winkels zijn echter vele malen kleiner dan een normale supermarkt, het assortiment omvat nog geen 10% van wat bij een supermarkt hoort. Deze 'convenience stores' leveren wel degelijk de toegevoegde waarde waar de consument 'on the move' behoefte aan heeft. Er worden dus waarde-elementen toegevoegd. Resultaat: er is een nieuwe markt gecreëerd, die tussen horeca en bestaande supermarkten in ligt. Veel niet-A-klanten kopen wel bij een AH to Go. Zeer hoge omzet per vierkante meter en zeer gezonde marges zijn het resultaat. Waar is de concurrentie? Waar is de 'supermarktoorlog'?

Een blue ocean strategie is gebaseerd op een zestal principes, te weten:
Vier voorbereidende c.q. analyserende principes:

- 1) Herdefinieer marktgrenzen, kijk naar de huidige behoeften- c.q. klantwaardeninvulling versus de gewenste behoeften- c.q. klantwaardeninvulling.
- 2) Richt je niet op cijfers, maar op het grote geheel en (on)mogelijkheden in de markt (niet op zaken die gewoon zijn in de bedrijfstak).
- 3) Focus op en bestudeer potentiële nieuwe gebruikers in plaats van de bestaande.
- 4) Wat spreekt de klanten aan? Met welke behoeften- c.q. klantwaardeninvulling en dat voor welke prijs om veel klanten te bereiken?

Twee uitvoerende principes:

- 1) Overwin de voornaamste organisatorische struikelblokken. Richt je op 'gezaghebbende' veranderingsgezinde personen in de organisatie (tipping point strategie).
- 2) De implementatie is onderdeel van de strategie: explanation, engagement en expectation.

Model 3 – Value disciplines

Treacy en Wiersema onderscheiden 3 klantgerichte strategieën (ofwel waardedimensies);

- 1) operational excellence
- 2) product leadership
- 3) customer intimacy

Ze stellen dat er vier regels zijn waaraan concurrerende bedrijven zich zouden moeten houden.

- Bied de beste propositie in de markt aan, door in één specifieke waardedimensie uit te blinken. Marktleaders ontwikkelen eerst een waarde propositie, die onweerstaanbaar en onovertroffen is.

- Handhaaf drempelnormen op de andere waardedimensies.
U kunt niet toestaan dat de prestatie in de andere dimensies zo slecht is, dat het de aantrekkelijkheid van de onovertroffen waarde van uw bedrijf schaadt.
- Overheers uw markt door de waarde jaar na jaar te verbeteren.
Als een bedrijf al zijn activa, energie en aandacht concentreert op het leveren en verbeteren van één type van klantwaarde, kan het bijna altijd een betere prestatie in die dimensie leveren dan een ander bedrijf dat zijn aandacht onder meer dan één ding verdeelt.
- Bouw een goed afgestemd operationeel model dat is toegewijd aan het leveren van de onovertroffen waarde. In een concurrerende markt, moet de klantwaarde worden verbeterd. Dit is de verplichting van de marktleider. Het operationele model is de sleutel naar het verhogen van, en het opnieuw instellen van, de klantverwachting.

Treacy en Wiersema beschrijven drie generieke waardedimensies in hun boek. Ieder bedrijf moet één van deze waarde disciplines uitkiezen en constant en krachtig daarnaar handelen. Zoals aangegeven door de vier hierboven vermelde regels. Hieronder volgen de kenmerken van de drie waarde disciplines.

Operational Excellence

Hoge betrouwbaarheid en voorspelbaarheid voor de klant;
Superieure operaties en uitvoering;
Vaak door een redelijke kwaliteit voor een zeer lage prijs te bieden;
Taak-georiënteerde visie m.b.t. personeel;
De focus ligt op efficiency, gestroomlijnde operaties, Supply Chain Management, geen franje, volume is belangrijk. De meeste grote internationale bedrijven opereren vanuit deze discipline;
Meetsystemen zijn zeer belangrijk;
Uiterst beperkte variatie in productassortiment.

Product Leadership

Steeds vooroplopen in innovatie. Als eerste nieuwe vindingen aan kunnen bieden;
Zeer sterk in merkmarketing;
Het bedrijf opereert in dynamische markten.;
De focus ligt op ontwikkeling, innovatie, ontwerp, time to market, hoge marges in een korte tijdsperiode;
Flexibele bedrijfsculturen.

Customer Intimacy

Het bedrijf blinkt uit in tailor-made klantaandacht en klantenservice;
Past zijn producten en diensten aan ten behoeve van individuele of bijna-individuele klanten;
Grote variatie in productassortiment;
De focus ligt op: CRM, het leveren van producten en diensten op tijd en boven klantenverwachtingen, lifetime valueconcepten, betrouwbaarheid, dicht bij de klant zijn;
Geef beslissingsautoriteit aan werknemers die dicht bij de klant staan.



Figuur 10: Waardedisciplines van Treacy en Wiersema

Model 4 – Autonome groei vs fusie/overname/partnerships

U kunt op eigen kracht groeien. Een alternatief is het aangaan van strategische partnerships met ondernemingen of instellingen die binnen een markt of productgroep voor uw onderneming toegevoegde waarde hebben. Weer een andere mogelijkheid is het overnemen van dit soort partijen of fuseren met hen.

Model 5 – Nationaal vs internationaal

De keuze voor een nationale of internationale strategie betreft niet alleen de afzetkant van de organisatie, maar ook de inkoop/productiezijde.

Een combinatiestrategie bestaat uit keuzes binnen elk van de beschreven 5 modellen.

Het is overigens goed mogelijk te kiezen voor meerdere combinatie groeistrategieën door de tijd, bijvoorbeeld een nationale penetratiestrategie gebaseerd op operational excellence gedurende het eerste jaar om de organisatie goed vorm te geven en een internationale markt ontwikkelstrategie gedurende de jaren 2-5.

Tot slot; Neem uw strategische foto en confrontatiematrix nog eens door.

Kies vervolgens uit elk van de 5 boven beschreven strategische modellen die opties die met de meeste waarschijnlijkheid leiden tot het realiseren van uw strategische foto. Bij het maken van keuzes moet u enerzijds rekening houden met de inhoud van uw foto, maar ook met de huidige situatie, dus het vertrekpunt voor uw groei (confrontatiematrix)!

Vul de gekozen opties in in tabel 5, de 'strategy roadmap'. Het is prima mogelijk om meerdere roadmaps in te vullen, steeds voor een bepaalde periode (zie de opmerking op de vorige pagina).

Strategy roadmap

Periodet/m				
Groeimatrix	Marktpenetratie	Product-ontwikkeling	Markt-ontwikkeling	Diversificatie
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Blue Ocean / Red Ocean	Red ocean		Blue ocean	
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Value disciplines	Operational excellence	Product leadership	Customerintimacy	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Groeivorm	Autonoom		Overnames/ fusies/partnerships	
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Geografische focus	Nationaal		Internationaal	
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	

Tabel 5: Strategy Roadmap

Einde!