

MODERN MARKETINGMANAGEMENT / 09

HBO Marketing /
Marketing management

Raymond Reinhardt
3R Business Development

raymond.reinhardt@3r-bdc.com
©3R

*o.m. gebaseerd op de boeken **Modern Marketing-management** van auteur **G.J. Scheers MBA** en **Marketing kernstof** van auteurs **Hans Vosmer MBA** en **drs. John Smal**.*

3R BUSINESS
DEVELOPMENT
CONSULTANCY

1

STRATEGIE

Strategie, visie, missie

- **Kern van strategieformulering:**

Het vaststellen van de **doelstellingen** van de organisatie, alsmede het aangeven van de **wegen** waarlangs, en de voornaamste **middelen** waarmee de organisatie haar **doelen** kan realiseren.



3R

2

STRATEGIE

Strategie, visie, missie

- **Invalshoeken:**

- markten verzadigen, voorkeuren consumenten veranderen
- technologische ontwikkelingen leiden tot snelle verouderingen
- voortdurende, toenemende -en vooral global-concurrentie
- overige macro- en meso-omgevingsfactoren

3R

3

STRATEGIE

Strategie, visie, missie

- **Kernvraagstukken strategieformulering, kortom:**
 - Waar willen wij heen? (*doel*, kwalitatief)
Wat willen wij bereiken? (*doelstellingen*, kwantitatief)
 - Langs welke weg willen wij dit bereiken? (*strategie*)
 - En met inzet van welke middelen? (*tactiek*)

3R

4

STRATEGIE

Strategie, visie, missie

- **Strategie** (\approx *beleid*):
= een door een organisatie gekozen koers om de door haar geformuleerde doelstellingen te bereiken,

rekening houdend met de langetermijn-afstemming tussen de eigen organisatie en de externe omgeving,

en gericht op het creëren van superieure, duurzaam onderscheidende waarde voor afnemers en andere stakeholders.

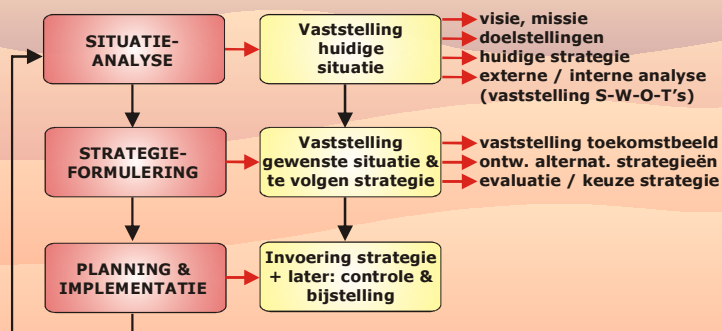
3R

5

STRATEGIE

Strategie, visie, missie

- **Aspecten strategieformuleringsproces:**
(Mogelijk) proces van strategisch (marketing)management



3R

6



7

STRATEGIE

Strategie, visie, missie

- **Visie, missie, normen & waarden en de gestelde langetermijndoelstellingen vormen uitgangspunten** van het strategische planningsproces, maar maken er meestal geen deel van uit.
- *Een missie is waar we voor stáán; een visie is waar we voor gáán*
- **Visie:** een algemene beeldvorming van de toekomst van een organisatie: *een motiverende ambitie*, bijv. het uitblinken in bedrijfsprocessen, kwaliteit en/of klantenbenadering.

3R

8

STRATEGIE

Strategie, visie, missie

- **Visie, missie, normen & waarden en de gestelde langetermijndoelstellingen:**
- **Missie:** een beschrijving van PMC's en de manier waarop hiermee duurzame concurrentievoordelen worden gerealiseerd: het vaststellen van wat de organisatie onderneemt voor wie, en op welke wijze: *het bestaansrecht van de organisatie*.

PMC's? >>

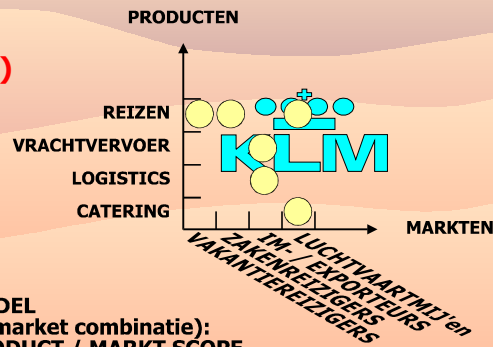
3R

9

STRATEGIE

Strategie, visie, missie

- **PMC, product/marktcombinatie:** de strategische keuze van **afnemersbehoeften** waarin een organisatie wil voorzien, en van **afnemers(-groepen)** waarop zij zich wil richten:



3R

10

STRATEGIE

Strategie, visie, missie

- **Visie, missie, normen & waarden en de gestelde langetermijndoelstellingen:**
 - een **missie** omvat meestal:
 - het **businessdomein**, de gekozen markt (doelgroepen, afnemersbehoeften)
 - het **aanbod** in de vorm van technologieën
 - de **organisatiedoelen** en **doelstellingen**: de ambitie van het bedrijf
 - de (normen en) **waarden** waar de organisatie voor staat.

3R

11

STRATEGIE

Strategie, visie, missie

- **Visie, missie, normen & waarden en de gestelde langetermijndoelstellingen:**
 - anders gesteld, zou een **missie** bestaan uit:
 - de **bestaansvraag** van de organisatie (**purpose**)
 - de **waarden** die de organisatie belangrijk vindt (**values**)
 - de **concurrentiepositie** en de eigen **kerncompetenties** (**strategy**)
 - de eigen **gedragsregels** (**behaviour standards**)

3R

Ashridge Business School, UK

12

STRATEGIE

Strategie, visie, missie

- **Visie, missie, normen & waarden en de gestelde langetermijndoelstellingen:**
 - een goed hulpmiddel om de missie te kunnen definiëren is het **Business Definition Model (PMT-model)** van *prof. Derek Abell*, waarbij 3 dimensies een rol spelen:
 - **afnemersgroepen** (de bepaalde segmenten)
 - **afnemersfuncties**: de behoeften van afnemers die de organisatie vervult
 - **technologieën**: hoe de afnemersfuncties worden gerealiseerd

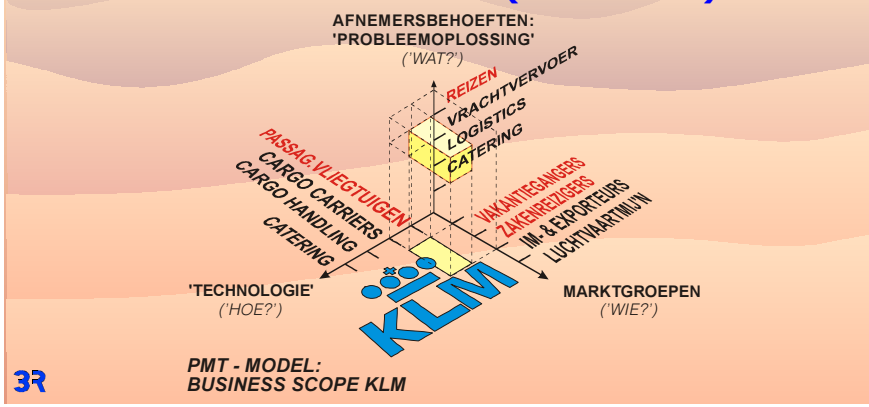
3R

13

STRATEGIE

Strategie, visie, missie

- **Business Definition Model (PMT-model):**



3R

14

STRATEGIE

Strategie, visie, missie

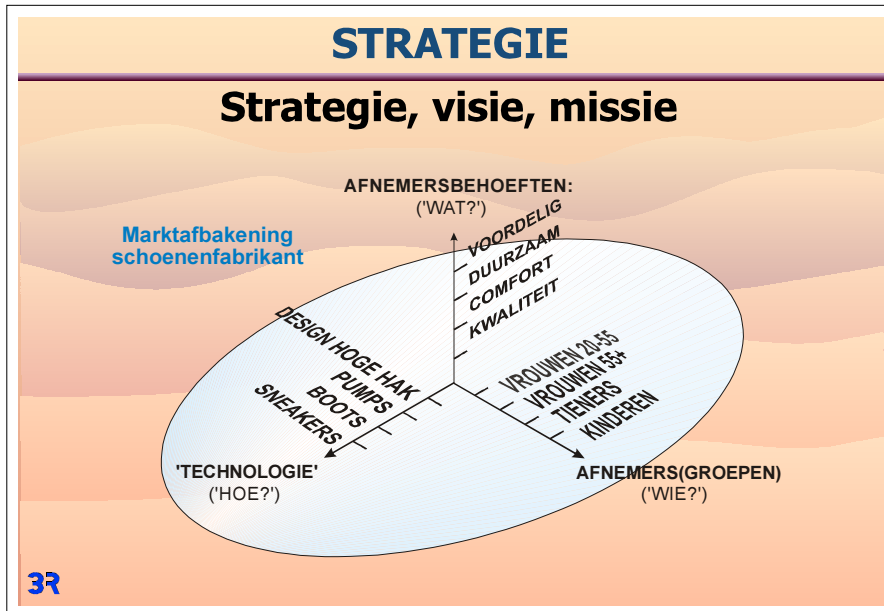
- **PMT-model als: business scope (branche of bedrijf) / marktafbakening / groeimodel:**
 - **Afnemersdimensie**: welke klanten worden nu bediend / kunnen worden bediend?
 - **Afnemersfunctiedimensie**: in welke behoeften van afnemers(groepen) wordt nu concreet (bijv. behoefte aan een fiets) en/of abstract (bijv. behoefte aan vervoer) voorzien / kan worden voorzien?
 - **Technologiedimensie**: welke middelen, werkwijzen, vaardigheden, e.d. worden / kunnen worden ingezet om de behoeften van afnemers te kunnen vervullen?

3R

15



16



17

- ## STRATEGIE
- ### Strategie, visie, missie
- **Visie, missie, normen & waarden en de gestelde langetermijndoelstellingen:**
 - **Bedoeling van missies**
 - **bezinningsfunctie:** nadenken en formuleren over "*what business are we in?*"
-wat is het bestaansrecht van het bedrijf? wat is het dat wij doen dat klanten verwerft en behoudt?
 - **interne functie:** motiveren en activeren van het personeel: keeping the eye on the ball.
 - **externe functie:** creëren en uitdragen van een zeker imago naar buiten.
- 3R**

18

STRATEGIE

Strategie, visie, missie

- **Visie, missie, normen & waarden en de gestelde langetermijndoelstellingen:**
- **Verschil missies en visies/ambities:**
waar missies vooral gaan over wat een bedrijf nu doet, hebben visies / ambities betrekking op wat in de toekomst bereikt zou moeten worden.

3R

19

STRATEGIE

Strategie, visie, missie

- **Visie, missie, normen & waarden en de gestelde langetermijndoelstellingen:**
- **Verschil missies en visies/ambities:**
 - **Missies** betreffen in hoofdzaak:
 - **economisch-technische** missies
 - **sociaal-maatschappelijke** missies
 - **Visies/ambities** hebben vooral te maken met:
 - **overtuiging, geloof** wat belangrijk is
 - **identiteit, positionering** van de organisatie: waardestrategie
 - **langetermijndoelen**

3R

20

STRATEGIE

Strategie, visie, missie

- **Visie, missie, normen & waarden en de gestelde langetermijndoelstellingen:**
- **Normen en waarden:**
 - **waarden** betreffen zaken die men belangrijk vindt, bijv. veiligheid, milieu, e.d.; op basis hiervan worden **normen** gehanteerd, de *regels*: onze producten voldoen aan zekere kwaliteitseisen.

3R

21

STRATEGIE

Strategie, visie, missie

- **Visie, missie, normen & waarden en de gestelde langetermijndoelstellingen:**

- **Normen en waarden:**
 - deze vormen samen de **organisatiecultuur** en hebben o.a. betrekking op de interne en externe relaties, communicaties, gedragingen, managementstijlen, enz. Het geheel van normen en waarden binnen een organisatie behoort tot de **shared values**.

(McKinsey's 7-S model >>)

3R

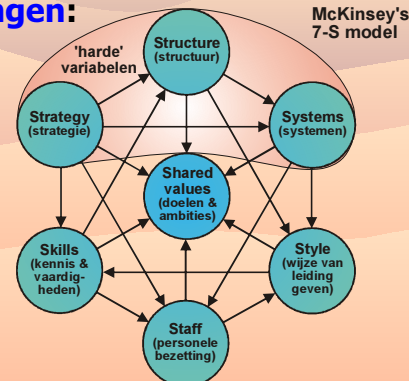
22

STRATEGIE

Strategie, visie, missie

- **Visie, missie, normen & waarden en de gestelde langetermijndoelstellingen:**

- **7-S model:**



3R

23

STRATEGIE

Strategie, visie, missie

- **Visie, missie, normen & waarden en de gestelde langetermijndoelstellingen:**

- **Langetermijndoelstellingen**, geven aan waar de organisatie op langere termijn heen wil. Vb.: het binnen zekere termijn behalen van marktleiderschap in een zeker gebied, of het binnen Y jaar behalen van X% rendement op geïnvesteerd vermogen (ROI). Met **strategie** wordt bedoeld hoe men deze doelstellingen wil bereiken, bijv. door middel van expansie, samenwerking, intensieve distributie, of i.d.

3R

24

STRATEGIE

Strategie, visie, missie

- **MVO, maatschappelijk verantwoord ondernemen:** wordt voor organisaties de laatste jaren steeds belangrijker, en vormt soms zelfs onderdeel van een missie.
 - **MVO kent verschillende dimensies:**
 - de (maatschappelijk verantwoorde) **normen en waarden** waar de organisatie voor staat
 - de **maatschappelijke verantwoordelijkheid** van de organisatie ten aanzien van milieu, sociale context, duurzaamheid, 3-P's, e.d.
 - de **maatschappelijke betrokkenheid** van de organisatie: wat wordt aan de samenleving teruggegeven.

3R

25

STRATEGIE

Strategie, visie, missie

- **Kerncompetenties / core competencies:** in 1990 ontwikkeld door *professoren Gary Hamel* en *Coimbatore Prahalad*. Deze strategie gaat er vanuit dat organisaties op basis van hun kernvaardigheden toegang krijgen tot nieuwe markten en marktmogelijkheden.

Kerncompetentie is een lastig na te maken eigenschap van een organisatie, die op basis van kennis tot stand komt. Dus waar de organisatie zo goed in is of zelfs in uitblinkt, en de organisatie zo speciaal maakt voor de afnemers.

3R

26

STRATEGIE

Strategie, visie, missie

- Volgens Hamel en Prahalad hebben **kerncompetenties** (kernvaardigheden, zoals bijv. het leveren van uitzonderlijke kwaliteit) de volgende **eigenschappen**:
 - zij moeten **uniek en onderscheidend** zijn, zeer moeilijk te imiteren;
 - zij moeten **onevenredige waarden voor de afnemers** hebben;
 - zij houden de verschillende business units bijeen en **helpen nieuwe markten te ontwikkelen**, en
 - zij vereisen communicatie en betrokkenheid en vormen het **gezamenlijk leren in de organisatie**;
 - zij nemen niet af door ze te gebruiken, maar **worden alleen maar sterker**.

3R

27

STRATEGIE

Strategie, visie, missie

- **Duurzame concurrentievoordelen:**
indien de **kerncompetenties** inderdaad uniek en onderscheidend zijn, en deze ook onevenredige waarden voor de afnemers hebben, leidt dit vaak tot **duurzame concurrentievoordelen**.
- Voorbeelden:
 - het beschikken over een exclusieve technologie of productiemethode;
 - het hebben van een bijzonder distributiesysteem of toegang tot een zekere markt;
 - superieur ervaren dienstverlening;
 - enz.

3R

28

STRATEGIE

Strategie, visie, missie

- **Kritische succesfactoren (KSF's), kritische prestatie indicatoren (KPI's) :**
Kerncompetenties en duurzame concurrentievoordelen dienen ontwikkeld te worden, en zijn in belangrijke mate afhankelijk van zekere bepalende factoren: de zgn. **kritische succesfactoren**:
 - **hygiënische KSF's** betreffen zaken die per definitie noodzakelijk zijn om te kunnen ondernemen, zoals kwaliteit van producten en service, voorraadbeheersing, beschikken over de juiste mensen, enz.
 - **visionaire KSF's** zijn lastiger te kwantificeren, zoals optimalisatie van processen, flexibiliteit van de organisatie, ondernemendheid, enz.

3R

29

STRATEGIE

Strategie, visie, missie

- **Kritische succesfactoren (KSF's), kritische prestatie indicatoren (KPI's) :**
Kritische succesfactoren dienen uiteraard ook te kunnen worden gemeten, hetgeen gebeurt aan de hand van **key performance indicators (kritisch prestatie indicatoren, KPI's)**.

Zo kunnen KPI's als bijv. '*aantal servicecontacten in een jaar*', '*tijdsduur van oplossing van klachten*' of '*tijdsduur van beantwoording van mail- of telefoonberichten*' als KPI's worden vastgesteld voor de kritische succesfactor 'hoge klanttevredenheid'.

3R

30

STRATEGIE

Basisstrategieën

- Concurrentiestrategieën van prof. Michael Porter

		concurrentievoordeel	
		uniciteit	lage kosten
strategisch doel	gehele bedrijfstak	differentiatie	algeheel kosten- leiderschap
	markt- segment	differentiatie- focus	kosten- focus

Porter's generieke concurrentiestrategieën

3R

31

STRATEGIE

Basisstrategieën

- Concurrentiestrategieën van prof. Michael Porter
 - **Algeheel kostenleiderschap** (overall costleadership), gericht op algemene kostenvoorsprong in een bedrijfstak; veelal bij relatief eenvoudige producten met weinig noodzaak voor dienstverlening (Black & Decker, Texas Instruments).

Organisaties die algeheel kostenleiderschap nastreven moeten hun engineering, inkoop, productie en distributie goed beheersen. Beheersing van marketing minder noodzakelijk.

3R

32

STRATEGIE

Basisstrategieën

- Concurrentiestrategieën van prof. Michael Porter
 - **Differentiatiestrategie**, gericht op het zodanig onderscheidend maken van het producten- of dienstenpakket, waardoor dat als uniek wordt beschouwd in de bedrijfstak (Mercedes-Benz, Coleman, Bang & Olufsen, Intel).

Differentiatie kan bijv. betrekking hebben op kwaliteitsleiderschap: de beste componenten, uitstekend in elkaar gezet onder een perfecte kwaliteitscontrole.

3R

33

STRATEGIE

Basisstrategieën

- **Concurrentiestrategieën van prof. Michael Porter**
 - **Focusstrategie**, gericht op het concentreren op één afnemersgroep, segment of geografische markt. Op basis van de know-how over, en ervaring in het gekozen marktsegment, zal vervolgens toegewerkt kunnen worden naar kostenleiderschap (**kostenfocus**: RyanAir) of naar differentiatie (**differentiatiefocus**: de voormalige Concorde van BA en AF) binnen het marktsegment.

3R

34

STRATEGIE

Basisstrategieën

- **Concurrentiestrategieën van prof. Michael Porter**
 - **Focusstrategie**



3R

35

STRATEGIE

Basisstrategieën

- **Concurrentiestrategieën van prof. Michael Porter**
 - **Stuck in the middle**: gebeurt wanneer een onderneming geen keus kan maken uit de 3 concurrentiestrategieën. Het gevolg: een minder dan gemiddelde winstgevendheid, waarbij het bedrijf:
 - te duur is om goedkoop te kunnen zijn;
 - te weinig onderscheidend is om specifiek en gedifferentieerd op de wensen van de markt te kunnen inspelen;
 - te algemeen is om een sterke positie bij kleinere doelgroepen te behalen.

3R

36

STRATEGIE

Basisstrategieën

- **Waardestrategieën van Treacy en Wiersema**
Volgens professoren Michael Treacy en Fred Wiersema zijn er drie verschillende **waardestrategieën** (**waardedisciplines**) die organisaties kunnen hanteren om toegevoegde waarde en onderscheidend vermogen t.o.v. hun concurrenten te creëren.

Ze onderscheiden de volgende strategieën:

- **product leadership**
- **operational excellence**
- **customer intimacy.**

3R

37

STRATEGIE

Basisstrategieën

- **Waardestrategieën van Treacy en Wiersema:**
 - **product leadership:**
betreft het excelleren op product innovatie en merkmarketing. De **focus ligt op ontwikkeling, innovatie, ontwerp, time-to-market, marktverovering, hoge marges in een korte tijdsperiode.**
Bedrijfscultuur is gebaseerd op innovatie en resultaten behalen.

Voorbeelden: Apple, Bang & Olufsen, Samsung, Nike.

3R

38

STRATEGIE

Basisstrategieën

- **Waardestrategieën van Treacy en Wiersema:**
 - **operational excellence:**
superieure operaties en uitvoering. De organisatie biedt meestal een redelijke kwaliteit voor een zeer lage prijs. De **focus ligt op efficiency, gestroomlijnde operaties, Supply Chain management; volume is van belang.**
De meeste grote internationale bedrijven opereren op basis van deze discipline. Bedrijfscultuur is taak georiënteerd; meetsystemen zijn zeer belangrijk, beperkte variatie in productassortiment.

Voorbeelden: Aldi, Dell, EasyJet, Jumbo, Action, McDonalds, IKEA.

3R

39

STRATEGIE

Basisstrategieën

- **Waardestrategieën van Treacy en Wiersema:**

- **customer intimacy:**

uitblinken in klantaandacht en klantenservice. De organisatie past producten en diensten aan ten behoeve van individuele klanten. De **focus ligt op Customer Relations Management, 1-to-1 marketing, en het leveren van producten en diensten op tijd en boven klantverwachtingen**. Bedrijfscultuur gericht op dichtbij de klant staan; grote variatie in productassortiment, lifetime customer value.

Voorbeelden: CarGlass, Rolls Royce, Van Lanschot Bank (en vele andere financiële dienstverleners).

3R

40

STRATEGIE

Basisstrategieën

- **Waardestrategieën van Treacy en Wiersema:**

- **Toepassing waardestrategieën (waardedisciplines):**

het is onmogelijk om overal goed in te zijn. Geen enkel bedrijf is in staat om alles te betekenen voor haar klanten. Marktleiders zijn goed in het leveren van één waarde aan gekozen klanten.

Voor organisaties is het van belang om unieke waarden aan te bieden door in een zekere behoefte te voorzien, hetgeen het beste kan door te focussen op een bepaald waarde.

Organisaties zullen daarom trachten **in zekere mate aan al deze disciplines te voldoen, en in één daarvan te excelleren.**

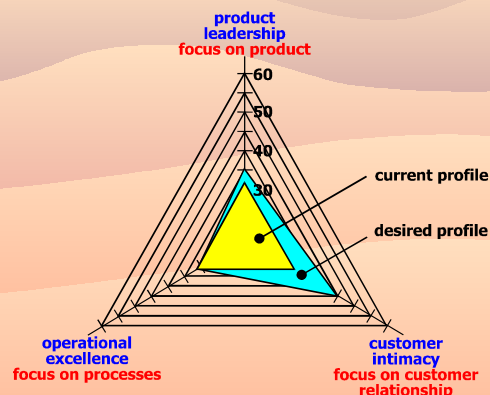
3R

41

STRATEGIE

Basisstrategieën

- **Waardestrategieën van Treacy en Wiersema:**



3R

42

STRATEGIE

Basisstrategieën

- **Markten & concurrentiestrategieën, prof. Ph. Kotler:**
op elk concurrentieniveau (behoefte-, generieke, productsoort-, merkconcurrentie) zijn aanbieders te onderscheiden in:

- **marktleiders**
- **marktvechters**
- **marktvolgers**
- **markt'nichers'**

Dit onderscheid is gebaseerd op de eigen marktpositie ten opzichte van **concurrentie** of **marktleider**.

3R

43

STRATEGIE

Basisstrategieën

- **Markten & concurrentiestrategieën, prof. Ph. Kotler:**

- **marktleiders:**
 - de organisatie in de markt met veelal het grootste marktaandeel;
 - kan ook de organisatie betreffen die in het algemeen anderen voorgaat bij het doorvoeren van prijsveranderingen of productvernieuwingen;
 - heeft veelal de hoogste distributiegraad en levert de meeste marketingcommunicatie-inspanningen (Coca-Cola, Shell, Nokia, Sony, McDonald's, Marlboro, Nike).

3R

44

STRATEGIE

Basisstrategieën

- **Markten & concurrentiestrategieën, prof. Ph. Kotler:**

- **marktleiders, enkele strategieën:**
 - **vergroten van de totale markt**, en daarmee hun eigen aandeel;
 - **uitbreiden van het eigen marktaandeel**;
 - **verdedigen van het eigen marktaandeel**, dit door o.a.:
 - **positieverbetering van product of merk** (eigenschappen, prijs, distributie, e.d.);
 - **flankaanval**, bijv. inzet van meerdere merken ter ontmoediging concurrentie (Seiko, Lorus, Pulsar, e.a.);
 - **mobilitateitsvergroting**, om activiteiten naar andere markten te verleggen (**counter-offensive defense**).

3R

45

STRATEGIE

Basisstrategieën

- **Markten & concurrentiestrategieën, prof. Ph. Kotler:**
 - **marktvechters (uitdaggers):**
 - de organisatie die wat betreft marktaandeel veelal tweede of derde is in de markt, en haar positie wil verbeteren door de marktleider en/of andere aanbieders in de markt aan te vallen;
 - voorbeelden: Lexus t.o.v. Mercedes, Adidas t.o.v. Nike, Boeing t.o.v. Airbus (of inmiddels andersom).

3R

46

STRATEGIE

Basisstrategieën

- **Markten & concurrentiestrategieën, prof. Ph. Kotler:**
 - **marktvechters (uitdaggers), enkele strategieën:**
 - **frontaal aanvallen van de marktleider**, meestal met gelijke middelen (sterkten) (Boeing - Airbus);
 - **in de flank aanvallen** van de marktleider, gericht op de zwakten van de marktleider (Japanse auto's);
 - **omcirkelen** van de marktleider, door op meerdere fronten tegelijk aan te vallen (SunMicro Java - MS);
 - **via omweg aanvallen** van de marktleider door makkelijkere markten erbij te pakken (PepsiCo Tropicana - Coca-Cola MinuteMaid);
 - **een guerillastrategie voeren**, door het 'aanpakken' van de marktleider met tal van 'gewone' en 'ongewone' middelen (Virgin Atlantic - BA).

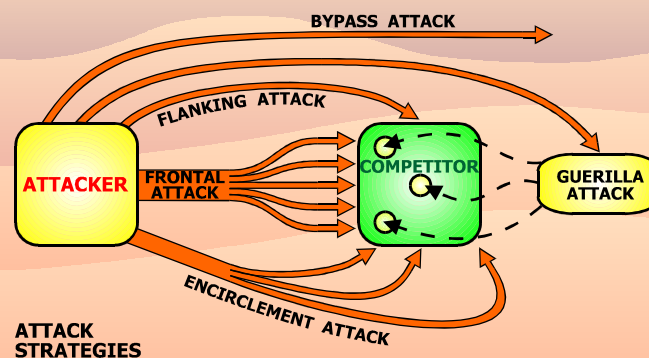
3R

47

STRATEGIE

Basisstrategieën

- **Markten & concurrentiestrategieën, prof. Ph. Kotler:**
 - **marktvechters (uitdaggers), strategieën:**



3R

48

STRATEGIE

Basisstrategieën

- **Markten & concurrentiestrategieën, prof. Ph. Kotler:**
 - **marktvolgers:**
 - de organisatie die geen marktleider is en haar marktpositie (marktaandeel) wil verbeteren zonder de concurrentiestrijd met de marktleider aan te gaan;
 - besteden relatief weinig aan productontwikkeling of reclame, m.n. door gebrek aan financiële middelen of aan management know-how;
 - voorbeelden: imitaties zoals TelePizza op basis van Domino's, Ralcorp's imitatie van Kellogg's Corn Flakes.

3R

49

STRATEGIE

Basisstrategieën

- **Markten & concurrentiestrategieën, prof. Ph. Kotler:**
 - **marktvolgers**, enkele strategieën:
 - **het zo dicht mogelijk volgen van het beleid van de marktleider**, vooral door imitatie van marktsegmentatie en marketing-P's;
 - **het met afstand volgen van het beleid van de marktleider**, past hier en daar beperkte differentiaties (product, prijs, e.d.);
 - **het selectief volgen van het beleid van de marktleider**, voert op sommige punten eigen beleid, en op andere punten dat van de marktleider.

3R

50

STRATEGIE

Basisstrategieën

- **Markten & concurrentiestrategieën, prof. Ph. Kotler:**
 - **marktnichers:**
 - de organisatie die zich richt op één specifiek segment in de markt en binnen dit segment zeer nauwkeurig inspeelt op afnemerswensen;
 - verdienen relatief beter dan andere marktspelers (gemiddeld 27% ROI), juist vanwege enorme kennis van afnemers, waardoor daar beter op ingespeeld kan worden;
 - voorbeelden: RyanAir, Logitech, koffiemark HAG (cafeïnevrij), Ferrari, en meer.

3R

51

STRATEGIE

Basisstrategieën

- **Markten & concurrentiestrategieën, prof. Ph. Kotler:**
 - **marktnichers** richten zich op het specialiseren met betrekking tot o.a.:
 - **eindgebruikers**, middels veel toegevoegde waarde aan product en dienstverlening;
 - **grootte van afnemers**, die vaak te klein zijn voor de grotere concurrenten;
 - **geografische locatie van afnemers**, die niet door anderen worden bediend;
 - **service**, die niet door anderen gegeven kan worden.

32

52

STRATEGIE

Planningsaspecten

- **Planning**, dient een aantal doelen:
 - het **vaststellen welke activiteiten** nodig zijn in de uitvoeringsfase;
 - **vaststellen van evt. knelpunten** in de uitvoeringsfase, zodat deze kunnen worden aangepakt;
 - **bepaling van normen** waaraan voldaan moet worden in de uitvoeringsfase.

32

53

STRATEGIE

Planningsaspecten

- **Planning**, soorten:
 - **Strategische planning:**
 - **planning op het hoogste niveau;**
 - **betreft zaken als: doelstellingen die over 2 à 3 jaar bereikt moeten worden, betreffende groei, omzet, marktaandeel, e.d.;**
 - **betreft dus ook: tijdpaden, benodigde investeringen, organisatie, personeel, informatiesystemen, e.d.;**
 - **deze planning wordt in de regel per jaar of per kwartaal uitgewerkt, afhankelijk van soorten activiteiten.**

32

54

STRATEGIE

Planningsaspecten

- **Planning**, soorten:
 - **Organisatorische (tactische) planning**, betreft o.a.:
 - het **plannen van faciliteiten** (kantoren, fabrieken, machines, e.d.)
 - en **veranderingen in de structuur van de organisatie** (mensen / werkplekken, methoden) die nodig zijn om de nieuwe werkzaamheden te kunnen uitvoeren.

3R

55

STRATEGIE

Planningsaspecten

- **Planning**, soorten:
 - **Operationele planning**, betreft o.a.:
 - het opstellen van bijv. een **productieplan** of een **verkoopplan**
 - het vaststellen **wie wat doet**
 - het bepalen van het **kostenniveau** en de **verkoopprijs**
 - het plannen van bijv. **orders in het productie- of verkoopproces**.

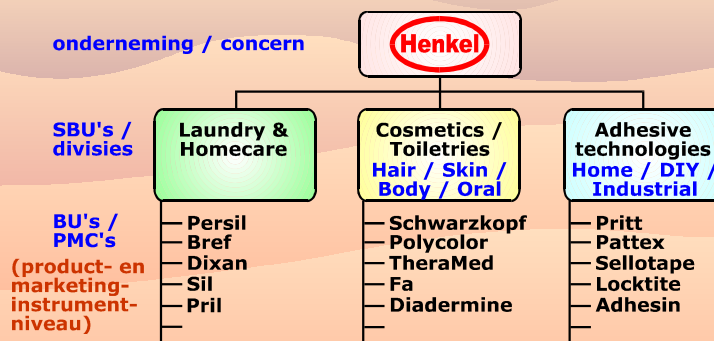
3R

56

STRATEGIE

Planningsaspecten

- **Planningniveau's in een onderneming:**



3R

57

STRATEGIE

Planningsaspecten

- **Planningmethoden:**

- **Top-down:**

De leiding maakt plannen en de lagere lagen in de organisatie moeten deze plannen uitvoeren. Komt vooral voor bij kleine, vaak autocratisch geleide bedrijven.

- **Bottom-up:**

Afdelingen komen zelf met doelstellingen en plannen, waarna de leiding deze plannen tot een logisch geheel samenvoegt.

- **Goals-down, plans-up:**

De leiding stelt doelstellingen vast, waarna de afdelingen met passende plannen komen.

3R

58

STRATEGIE

Radicale innovatie / Blue Ocean Strategy

- **Blue ocean strategie:** in 2005 ontwikkeld door professoren Chan Kim en Renée Mauborgne. Deze strategie is ontstaan, omdat in de jaren 2000 / 2005 veel **organisaties teveel bezig waren met kostenreductie**, vaak gericht op het bereiken van **operational excellence** (Treacy en Wiersema).

Het gevolg: er was eigenlijk **geen onderscheidend vermogen meer** tussen de verschillende organisaties, dan alleen prijs. Dit geeft moordende concurrentie, een situatie die als **red ocean** wordt aangeduid.

3R

59

STRATEGIE

Radicale innovatie / Blue Ocean Strategy

- Volgens Kim en Mauborgne dienen dergelijke organisaties zich **niet meer te richten op het concurreren**, maar op het **irrelevant maken van de concurrentie door radicale innovatie**. Zo ontstaat een nieuwe, onbetreden markt: de **blue ocean**.

4 stappen hierbij:

- **Verwijder** (elimineer) factoren met maar weinig toegevoegde waarde.
- **Verminder** factoren die onnodig boven standaard marktniveau worden aangeboden.
- **Verhoog** factoren die juist boven standaard marktniveau moeten worden aangeboden.
- **Creëer** factoren die nog niet op de markt worden aangeboden.

3R

60

STRATEGIE

Radicale innovatie / Blue Ocean Strategy

- Kim en Mauborgne , **blue ocean** :

4 belangrijke, centrale vragen hierbij:

- Welke factoren, met maar weinig toegevoegde waarde op de markt, kunnen worden **geëlimineerd** ?
- Welke factoren kunnen gemakkelijk, zonder negatieve bijwerkingen, **onder het standaard marktniveau** worden aangeboden?
- Welke factoren gaan wij **juist boven marktniveau** aanbieden?
- Welke factoren gaan wij nieuw **creëren** die nog niet worden aangeboden op de markt?