

# INTERNATIONALE PUBLICATIES OVER SALES

*Bedrijven hebben altijd groei gezocht in concurrentievoordeel, meer marktaandeel en/of differentiatie. De markt is echter veranderd. Reputaties tellen niet langer en het pushen van producten richting de eerstvolgende partij in de distributieketen levert weinig meer op. Door de economische omstandigheden gedwongen, hebben de meeste bedrijven in de achter ons liggende periode nadrukkelijk gekeken naar de kosten van de diverse bedrijfsactiviteiten. Voor de achterblijvende opbrengsten verwijzen veel managers graag naar de slechte marktomstandigheden en verwachten dat deze volgend jaar wel zullen verbeteren. Cijfers uit het verleden bieden echter geen garantie voor de toekomst. Hoe het ook anders kan leest u in dit artikel.*



Het boek **Blue Ocean Strategy** van Chan Kim en Renée Mauborgne biedt een praktisch kader en analyse-instrument om systematisch blauwe oceanen na te streven en te veroveren. Kim en Mauborgne gebruiken de oceaan als een metafoor. In rode oceanen zijn de sectorgrenzen afgebakend en geaccepteerd. De regels van het concurrentiespel zijn bekend en bedrijven proberen beter te presteren dan de concurrent om een groter aandeel van de bestaande vraag te veroveren. Dit eindigt in rode oceanen met ongedifferentieerde producten en moordende concurrentie. Blauwe oceanen staan voor markten die nog niet zijn aangeboord, het creëren van vraag, met kansen voor zeer rendabele groei. Om blauwe oceanen te creëren presenteren de auteurs verschillende 'instrumenten'.

**Waarde-innovatie** is de hoeksteen van de blauwe-oceanstrategie. Hierbij wordt de concurrentie niet 'verslagen', maar 'buitenspel' gezet door waardeverhoging voor klanten om hiermee een nieuwe markt te creëren. In dit concept is waarde gelijkwaardig aan innovatie. Waarde zonder innovatie zorgt namelijk slechts voor kleine stapjes zonder onderscheidend vermogen. Innovatie zonder waarde is uit den boze omdat deze voortkomt uit technologie in plaats van vanuit klantbehoeften.

**Strategy Canvas** staat centraal in het creatieproces van blauwe oceanen. Op de horizontale as staan de belangrijkste factoren in een bepaalde branche waarop bedrijven met elkaar concurreren. Op de verticale as is te zien hoe elk bedrijf

zich positioneert op de verschillende factoren. De Strategy Canvas laat zien hoe de strategie van jouw organisatie is ten opzichte van de concurrenten. Vaak blijkt dat alle concurrenten zich focussen op dezelfde factoren en zich dus niet kunnen onderscheiden in de branche. Dit model maakt het vervolgens mogelijk om een nieuwe waardecurve te creëren die onderscheidend is voor huidige klanten in de branche en wellicht nieuwe klanten kan creëren.

**Four Actions Framework** wordt gebruikt om de elementen van klantwaarde opnieuw op te bouwen. Om het huidige bedrijfsmodel open te breken en een nieuwe waardecurve te creëren moeten de volgende vier acties worden uitgevoerd: 1. Schrap de factoren die geen waarde meer toevoegen voor de klant en waarmee onnodige kosten kunnen worden geschrapt. 2. Zwak de factoren af die vooral nice to have zijn voor consumenten maar die alleen zijn ontwikkeld om te proberen onderscheidend te zijn. Verminder hier onnodige kosten. 3. Versterk de factoren die voor klanten wel belangrijk zijn, maar die in de concurrentiestrijd wat uit het oog verloren zijn. 4. Creëer nieuwe innovatieve factoren die nog nooit zijn aangeboden maar die wel in lijn zijn met de klantwaarde.

**De marktgrenzen** opnieuw afbakenen is niet gemakkelijk. Om ons daarin te helpen presenteren de auteurs zes paden om dit meer systematisch te doen: 1. Kijk naar andere sectoren voor substituten en alternatieven. 2. Kijk naar andere strategische groepen

binnen sectoren. 3. Kijk naar de rol van kopers (lees: eindgebruikers). 4. Kijk naar andere complementaire product- en serviceaanbiedingen. 5. Kijk naar andere functionele/emotionele aantrekkingskracht voor gebruikers. Een voorbeeld hiervan is Starbucks dat de koffiesector op z'n kop zette door de focus te verleggen van koffie als weinig gedifferentieerd product naar de emotionele sfeer waarin klanten genieten van hun koffie. 6. Kijk naar ontwikkelingen in de toekomst. Een voorbeeld hiervan is Apple dat met iTunes een blauwe oceaan creëerde door slim in te spelen op de opkomst van het illegaal downloaden van muziekbestanden.

Bovenstaande samenvatting is slechts een klein deel van de concepten en instrumenten die door Kim en Mauborgne in hun boek wordt beschreven. Blue Ocean Strategy is niet voor niets een van de best verkochte managementboeken van de afgelopen jaren. Het boek ondersteunt je om met behulp van het concept waarde-innovatie jezelf te bevrijden uit de rode oceaan waarin jouw bedrijf zich begeeft. Veel succes in het nieuwe jaar!



**Blue Ocean Strategy**  
Auteur: W. Chan Kim &  
Renée Mauborgne  
Harvard Business School  
Press, 1e druk 2005  
EAN: 9781591396192

Auteur: Richard Austie  
[www.socrates-trainingen.nl](http://www.socrates-trainingen.nl)