

'Runner-up' strategieën voor regionale advocatenkantoren

Alle strategische recepten voor groei bij
regionale advocatenkantoren

Geert Vanhees – 4Growth

Groei- en innovatiestrategie. Docent strategische
management opleidingen. Raden van advies.



Strategie ontwikkeling voor regionale advocatenkantoren in de *'mid market'*

'Runner-up' strategieën voor regionale advocatenkantoren

4Growth
getting it done

 **NCOI**
M&D Seminars

Een succesvolle runner-up strategie heeft weinig tot niets te maken met het lot, plotse omstandigheden, zwoegen of prachtige visies, maar wel met focus op een 15 tal groeiversnellers die runner-up's gemeen hebben.

'Runner-up' strategieën voor regionale advocatenkantoren

Structuur

- **Groeiversneller 1:** Als runner-up moet je weten **waar je naartoe 'runt'** en dat delen met het kantoor.
- **Groeiversneller 2:** Runner-up kantoren maken **capaciteit vrij om te groeien** en maken beslissingsprocessen efficiënt.
- **Groeiversneller 3:** Runner-up kantoren **zetten hun medewerkers centraal!**
- **Groeiversneller 4:** Runner-up kantoren **kennen hun klanten goed** en ontwikkelen een gepersonaliseerde customer-centric aanpak.
- **Groeiversneller 5:** Runner-up kantoren versterken hun **distinctive competence**, **superieure aankoopcriteria** en **sustainable capabilities**.
- **Groeiversneller 6:** Runner-up kantoren bepalen een **portfoliostrategie per PMC**.
- **Groeiversneller 7:** Runner-up kantoren differentiëren in een **specialisme / rechtsdomein** en in een **waarde discipline**.
- **Groeiversneller 8:** Runner-up kantoren kiezen voor een **'maverick' strategie**.

Structuur

- **Groeiversneller 9:** Runner-up kantoren zorgen voor **geografische marktverbreiding**.
- **Groeiversneller 10:** Runner-up kantoren bouwen **strategische partnerships** uit.
- **Groeiversneller 11:** Runner-up kantoren **innoveren het segment** en differentiëren door innovatieve service design.
- **Groeiversneller 12:** Runner-up kantoren creëren **een sterke merkidentiteit**.
- **Groeiversneller 13:** Runner-up kantoren creëren **een sterk merk**.
- **Groeiversneller 14:** Runner-up kantoren blijven hun **marktwerking innoveren**.
- **Groeiversneller 15:** Runner-up kantoren zijn niet alleen goed in jaarlijkse strategie ontwikkeling maar zeker in de **executie van de strategie**.

Hoe het meeste uit deze opleiding halen?

Neem een wit blad en schrijf alle ideeën op die je met enthousiasme wil bespreken in jouw kantoor. Schrijf er het nummer van de slide bij!

10 bruikbare en relevante ideeën = succes dag!

Groeiversneller 1: Als runner-up moet je weten waar je naartoe 'runt' en dat delen met het kantoor.

De visie (BHAG) activeert een organisatie in de richting van een gevisualiseerd doel op 5 à 10 jaar

'Runner-up' strategieën voor regionale advocatenkantoren





Be bold. Be brave. BHAG.

Business strategie is de koers uitzetten. Het einddoel bepaalt dus alles.

HET BELANG VAN EEN BHAG

Wat is een BHAG?

- A **Big Hairy Audacious Goal** is a strategic business statement which is created to focus an organisation on a single medium-long term organisation-wide goal which is audacious, likely to be externally questionable, but not internally regarded as impossible.
- The term 'Big Hairy Audacious Goal' (BHAG) was proposed by [James Collins](#) and [Jerry Porras](#) in their 1994 book entitled *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*.^[1] A BHAG encourages companies **to define visionary goals that are more strategic and emotionally compelling**. Many businesses set goals that describe what they hope to accomplish over the coming days, months or years. These goals help align employees of the business to work together more effectively. Often these goals are very tactical, such as "achieve 10% revenue growth in the next 3 months." In contrast, Collins and Porras define a BHAG (pronounced **BEE-hag**) as "**...an audacious 10-to-30-year goal to progress towards an envisioned future**." ^[2] The authors claim that **a company may have more than one BHAG**; there may be one over-reaching BHAG and other shorter term BHAGs.
- **"A true BHAG is clear and compelling, serves as unifying focal point of effort, and acts as a clear catalyst for team spirit. It has a clear finish line, so the organization can know when it has achieved the goal; people like to shoot for finish lines."**

Wat is een BHAG?

- **Wat is een BHAG?**

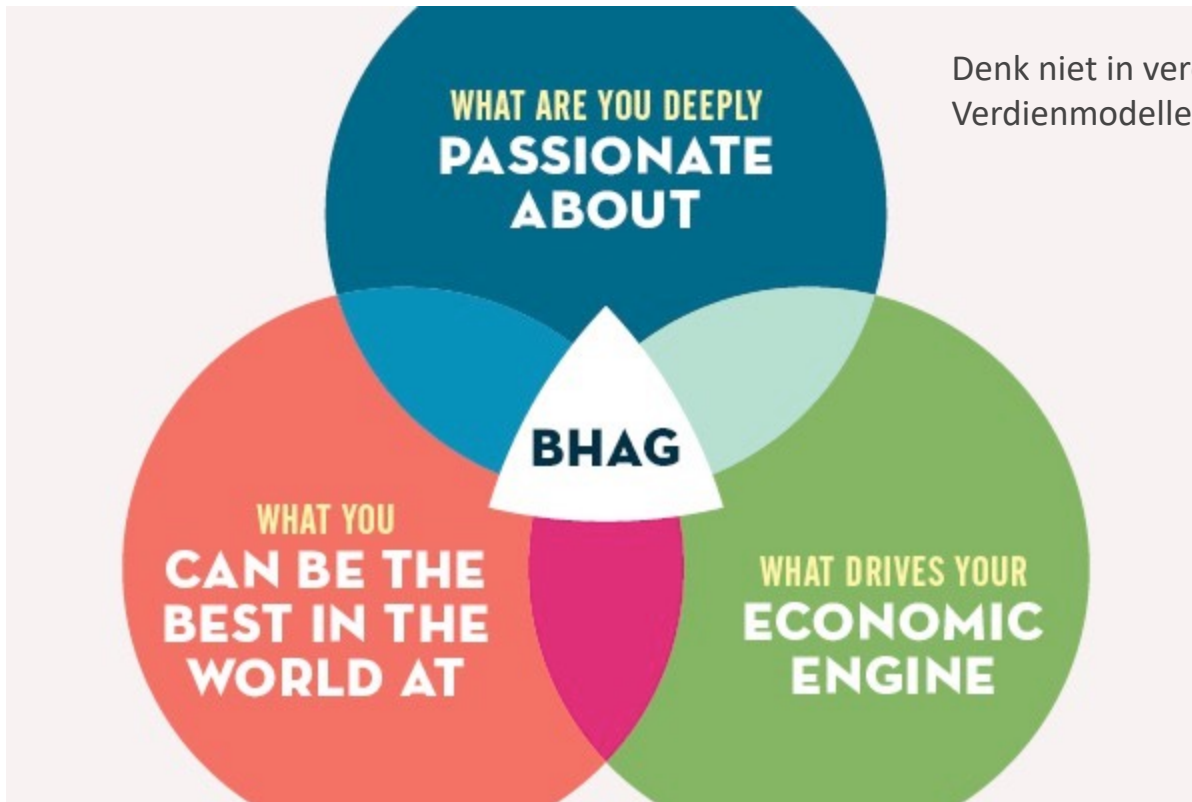
- The Big Hairy Audacious Goal is a statement of **Strategic Intent** – the specific result the company will achieve in 10-30 years time. It is the **inspiring “Mount Everest”** they will climb. It is one of the components of the company vision.

- **Key attributes of a good BHAG are:**

- **Inspiring** – motivates everyone in the company
- **Be possible** – not easy, but it could be achieved if the whole company operated at the top of their game. The BHAG must be set with a realistic understanding of what the company can achieve – if it is set with bravado, it is more likely to demotivate
- **Fit** with company strategy, purpose and values
- **Consistent** – the BHAG will have no credibility if the business changes it every few years. A BHAG that is big enough to inspire will take a decade of extraordinary effort to deliver.

- **When is it useful?**

- It can be a very powerful way to communicate a clear direction and level of ambition that aligns the whole company. The management team must be committed to the BHAG, or it will not only have no power, it will reduce credibility.
Don't force it artificially – when it comes it will immediately feel right.



Denk niet in verdienmodellen.
Verdienmodellen zijn het resultaat.

Manieren om de BHAG te formuleren

- Concreet doel (Financieel, ...)
- Verslaan van een concurrent
- Een referent bedrijf uit andere sector willen worden
- Een eigen groot transitie doel realiseren

Vertaal het grote ambitieuze doel jaarlijkse naar actie gedreven strategische doelen!

• Doelstellingen

1. Continuïteit
2. Winstgevendheid
3. Markt- en klantdoelen
4. Klanten
5. Medewerkers
6. Maatschappij
7. Efficiëntie en effectiviteit
8. De resultaten
9. Executie en vernieuwing

• Subdoelstellingen

1. Buffers (cashoverschot) in relatie tot de evolutie van werkkapitaal en financiering
2. Rendement op vermogen, EBITDA
3. Marktaandeel, concurrentiepositie, aandeel in klantbestedingen, merkherkenning en merkwaarde
4. Tevredenheid, behoud, verloop, aanwas, per segment
5. Tevredenheid, verzuim, verloop, behoud, flexibiliteit
6. Duurzaamheid- en/of maatschappelijke doelen
7. Productiviteit, bezettingsgraden, betrouwbaarheid, service levels
8. Realisatie overall en per initiatief
9. Doelbijdrage uit verbetering (type 1), uit vernieuwing (type 2) en uit innovatie (type 3)

Groeiversneller 2: Runner-up kantoren maken capaciteit vrij om te groeien en maken beslissingsprocessen efficiënt.

Groeicapaciteit in het kantoor

'Runner-up' strategieën voor regionale advocatenkantoren

Strategische context afhankelijk van groeifase



Vele lokale advocatenkantoren hebben vennoten als meewerkende voormannen die geen tijd hebben om een kantoor te managen.

Multi-vennoot kantoren hebben vaak gezamenlijke beslissingsprocessen die tijdrovend zijn en geen specialisme toevoegen.

Strategische context afhankelijk van groeifase

- **Pioniersfase (<8 medewerkers)**

In deze **pioniersfase** is de ondernemer meewerkend voorman en is een van de medewerkers in het team. Er wordt continu **getest** en **regelmatig veranderen het aanbod en de doelklant**. Er is weinig geformaliseerd: het bedrijf bruist van creativiteit en energie. Facturen en medewerkers moeten betaald worden en dat gaat regelmatig ten koste van het inkomen van de ondernemer. Het team is vooral bezig met **strategie** en **positionering**. Doel is **marktvalidatie**.

- **Organisatiefase (8-25 medewerkers)**

De **rollercoasterfase** is de fase waarin meer organisatie nodig is. De organisatiefase is aangebroken. Er moet nu echt een organisatie worden opgebouwd. Er zijn **managementprocessen** nodig in je bedrijf om door te groeien. Vaak nog als neventak van de ondernemer, die het enorm druk heeft met verschillende aandachtspunten. De ondernemer **moet zich meer gaan gedragen als een manager**. De ondernemer moet steeds meer **managementprocessen** opstarten en zaken vastleggen. De ondernemer stapt langzaam maar zeker uit de rol van medewerkers en werkt steeds minder voor klanten. De ondernemer gaat de organisatie meer structureren en **schaalbaar maken**. De ondernemer gaat meer werken aan het bedrijf in plaats van in het bedrijf.

Strategische context afhankelijk van groeifase

- **Managementfase (25-50 medewerkers)**

Dit is een lastige fase: meer drukte, toenemende kosten, hogere complexiteit en marges die onder druk staan. In deze fase worden **managers** aangenomen. Tijdens deze puberteit komt er meer budget om **specialistische professionals** aan te nemen. Als eerste wordt vaak management op financieel en IT-gebied aangeworven. Maar daarna ook op marketing en HR vlak. Wat de ondernemer eerst zelf deed, is nu een fulltime functie. Ondernemers zoeken ook vaak een **back-up** voor als ze zelf niet aanwezig zijn.

- **Delegeerfase (50-150 medewerkers)**

Dit is de fase waarin het bedrijf hard **doorgroeit**. Een managementteam is aangesteld en de ondernemer is steeds meer bezig **de richting te bepalen** en aan te geven. Bij 50 man personeel is het **managementteam vaak compleet**. Het bedrijf belandt nu in de **delegeerfase** en krijgt daarmee de volgende uitdaging: de ondernemer moet de meeste beslissingen aan zijn team overlaten. Meer dan ooit moet de **ondernemer gaan leiden**, in plaats van managen.

Strategische context afhankelijk van groeifase

- **Standaardisatiefase (>150 medewerkers)**

De **standaardisatiefase** is de **optimale fase voor groei**. Het lijkt eenvoudiger te worden om door te groeien. Om die groei aan te kunnen, moet het bedrijf nu gaan standaardiseren. De uitdaging in deze fase is **schaalbaarheid en standaardisatie**, zonder bureaucratisch te worden. De managers worden nu leiders en bepalen de richting. De ondernemer werkt vooral aan de toekomst van de organisatie. Of men het wilt of niet, er ontstaat meer **bureaucratie**.

Groeiversneller 3: Runner-up kantoren zetten hun medewerkers centraal!

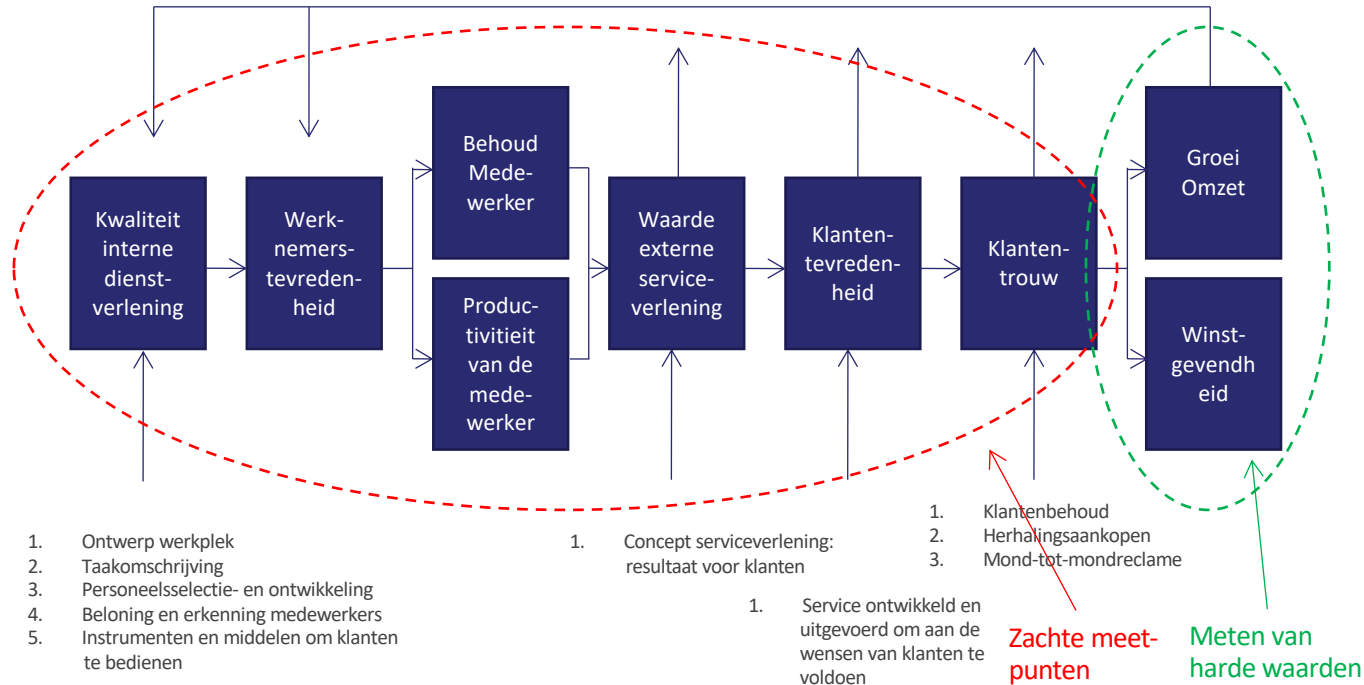
Van hoge tevredenheid bij collega's tot uitzonderlijke klantbeleving

'Runner-up' strategieën voor regionale advocatenkantoren

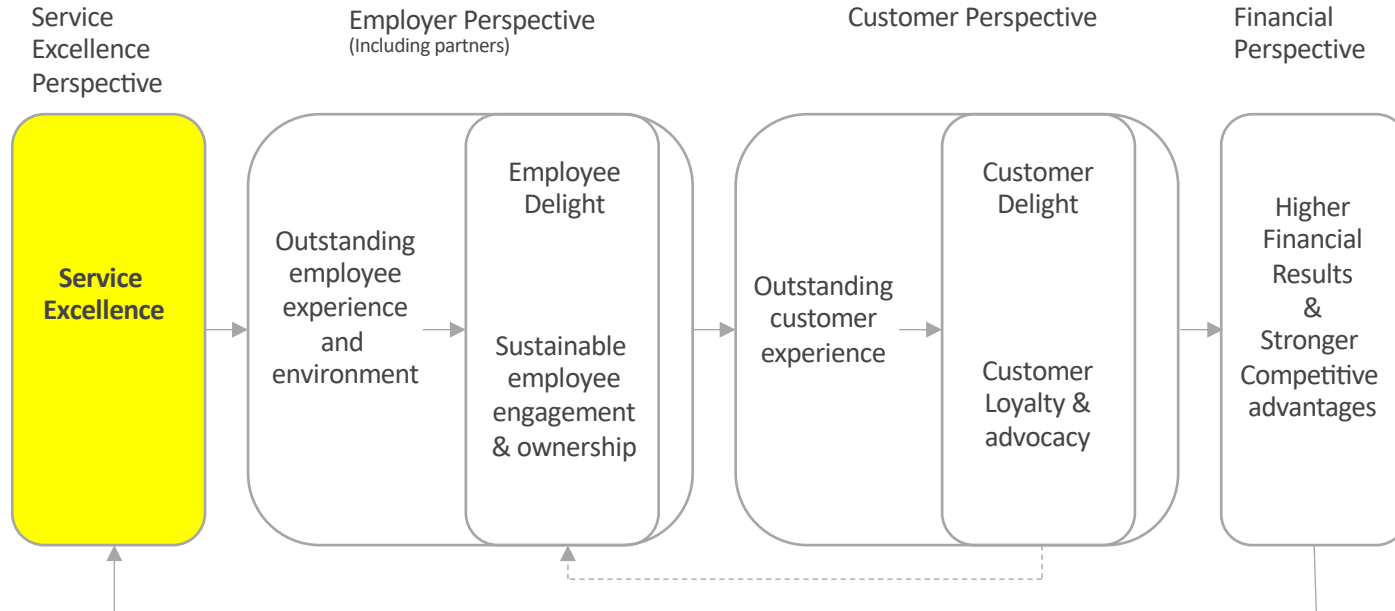


Instrument voor verhogen van klantwaarde (CLV) in een relatiegerichte organisatie: de service profit chain

De service-winstketen in gang zetten

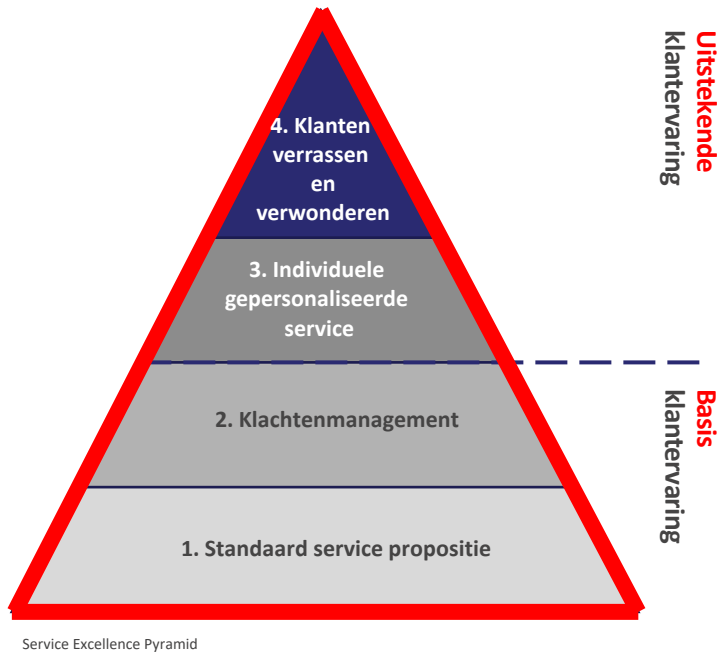


The service Excellence **Effect** Chain



Het effect dat uitzonderlijke belevingen op klanten heeft wordt weergegeven in 'the service profit chain' of de 'Service Excellence effect chain'. Die 'keten' integreert 1) de service excellence, 2) het effect op de medewerkers en partners, 3) Het effect op de klanten en 4) finaal het effect op de harde KPI's, namelijk de financiële resultaten. **Service Excellence** gaat over manier waarop **de eigen organisatie** in de praktijk, de **negen kernelementen** van service Excellence invult.

Wat is het doel van service excellence: *customer delight*?



4. Service die klanten verrassen en verwonderen. Proactief oplossingsgericht. Totale ontzorging. Dienstverlening als maatwerk, warm, echt en gepersonaliseerd. De 'delighted customer'.



3. Persoonlijk omgaan met de klant en hen maatwerk en gepersonaliseerde service bieden.

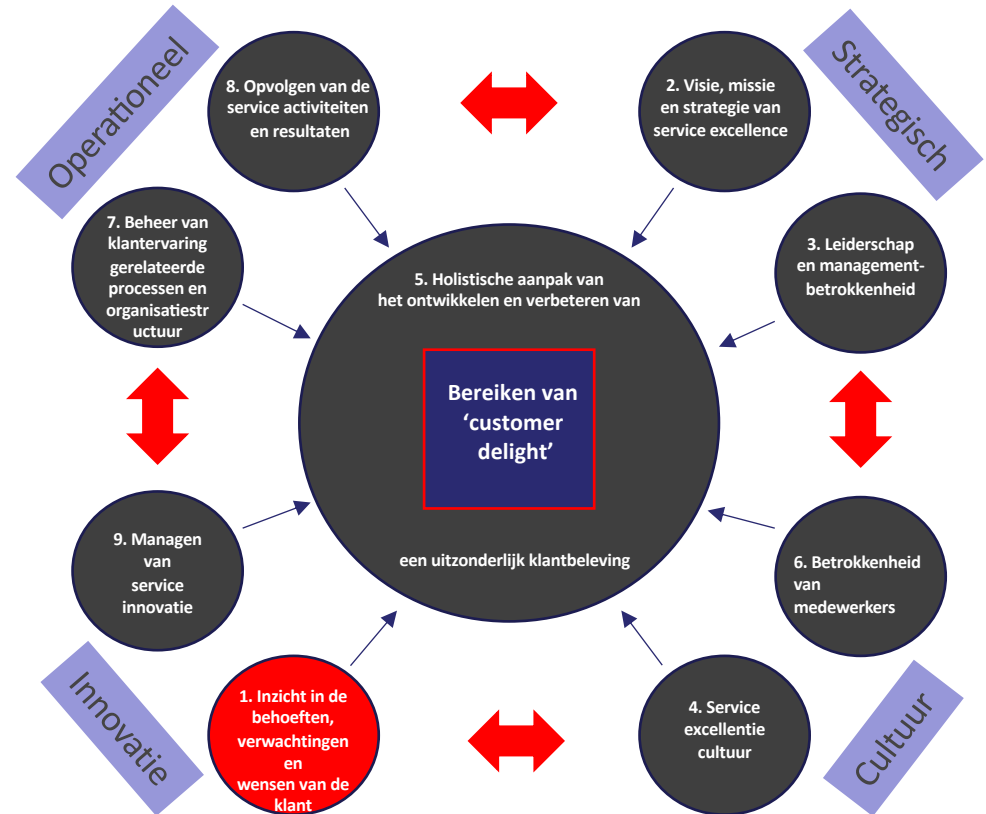


2. Goed, snel en tot tevredenheid van klanten klachten afhandelen.



1. Voldoen aan expliciete en impliciete klantverwachtingen, zoals tijdig leveren, afspraken nakomen en de digitale dienstverlening in orde hebben.

Het Service Excellence-model



Wat zijn de principes onder het Service Excellence Model?

1. Van buiten naar binnen:

U hebt de organisatie grondig van buiten naar binnen gericht. (**Outside In**)

1. Door **uitvoerig luisteren** naar klanten en dat als inspiratie gebruiken voor de visie, missie en strategie.
2. De input van de klant is de basis voor de **ideale beleving** die u uw klanten biedt.
3. Het ontwerp van de ideale uitzonderlijke klantbeleving vertaalt zich naar uw **klantreizen**, verwachtingen voor **medewerkers** en **leidinggevenden**, keuze van het inzetten van **middelen** en **samenwerking met partners**.
4. Voor het creëren van klantbeleving zijn de **behoeften, wensen** en **verwachtingen** van klanten bepalend, en de vertaling naar het ontwerp van ideale klantbeleving, en niet de organisatiestructuur en allerlei automatiseringssystemen.
5. Van buiten naar binnen is geen eenmalige oefening maar een **continue integreren van de stem van de klant** in uw organisatie, waardoor u blijft klantgericht werken.

2. Customer Intimacy

1. De dienstverlening voor klanten is in alles wat u doet ingericht vanuit het principe van **maatwerk** (niveau 3 van de service Excellence Piramide).
2. Elke klant is een **unieke VIP-klant** want de gemiddelde klant bestaat niet.
3. U kent **elke individuele klant**, kent zijn voorkeuren en contactgeschiedenis.
4. Die **klantkennis** wordt gebruikt om persoonlijke contacten te hebben, de relatie te verdiepen en een **uitzonderlijke klantbeleving** te bieden.

Wat zijn de belangrijkste veranderingen als een organisatie werkt aan de 9 bouwstenen om een uitzonderlijke klantbeleving te realiseren? Die belangrijkste veranderingen worden weerspiegeld in de onderliggende **zeven principes** van het Service Excellence Model.

Wat zijn de principes onder het Service Excellence Model?

3. Medewerkers maken het verschil

1. Vooral de medewerkers maken in hun contact met klanten het verschil tussen een tevreden en een enthousiaste klant. Een **emotionele connectie** maken, de klant het gevoel geven dat hij **belangrijk is** en klanten **verrassen** vereist 'fingerspitzengefühl'.

2. U medewerkers zijn **met hart en ziel betrokken** bij uw organisatie, die hen steeds weer weet te boeien en binden.

4. Uitgebalanceerde aandacht voor klanten, medewerkers en partners

Er zijn geen enthousiaste klanten zonder enthousiaste **medewerkers**. Maar zonder de juiste **partners** zijn er die ook niet. Veel organisaties laten een deel van hun services realiseren door derden die direct of indirect de klantbeleving beïnvloeden. Door **evenveel aandacht te hebben voor klanten, medewerkers en partners** werkt iedereen aan enthousiaste klanten.

Wat zijn de belangrijkste veranderingen als een organisatie werkt aan de 9 bouwstenen om een uitzonderlijke klantbeleving te realiseren? Die belangrijkste veranderingen worden weerspiegeld in de onderliggende zeven principes van het Service Excellence Model.

Wat zijn de principes onder het Service Excellence Model?

5. Een integrale aanpak door samenwerking

Directieleden, leidinggevenden, medewerkers, alle afdelingen en partners **werken intensief samen** voor de verschillende klantreizen, om een **coherente, consistente** en **uitzonderlijke klantbeleving** te bieden.

Met respect voor elkaar worden elkaars kwaliteiten **naar waarde geschat** en op elkaar **afgestemd** in de processen, structuren en keten.

Zo werkt de organisatie vanuit een **gezamenlijke missie en doelen** aan een end-to-end klantbeleving.

6. Gebruik van technologie

Technologie wordt door u intensief gebruikt om de klant een **uitzonderlijke beleving** te bieden.

Technologie is hier niet enkel een middel om efficiënter te werken, het is vooral een **middel om de uitzonderlijke klantbeleving mee te creëren**. Dat gebeurt door technologie ook in te zetten om medewerkers optimaal te ondersteunen in hun werk en bij het bieden van een **uitzonderlijke klantbeleving**.

Wat zijn de belangrijkste veranderingen als een organisatie werkt aan de 9 bouwstenen om een uitzonderlijke klantbeleving te realiseren? Die belangrijkste veranderingen worden weerspiegeld in de onderliggende zeven principes van het Service Excellence Model.

Wat zijn de principes onder het Service Excellence Model?

7. Waarde voor alle stakeholders

Klanten, medewerkers, partners en andere stakeholders werken samen, als **cocreatie**, aan Service Excellence met **veel toegevoegde waarde** als gevolg. Dat kan geld zijn, maar ook niet-financiële zaken zoals **werkgelegenheid**, **welzijn** en **geluk**.

1. **Klanten** ervaren een uitzonderlijke dienstverlening.
2. **Medewerkers** krijgen uitdagend en waardevol werk.
3. Enthousiaste medewerkers en klanten leiden tot uitzonderlijke **financiële prestaties** en duurzaam **concurrentievoordeel**.
4. Dit leidt tot enthousiaste **aandeelhouders**.

Wat zijn de belangrijkste veranderingen als een organisatie werkt aan de 9 bouwstenen om een uitzonderlijke klantbeleving te realiseren? Die belangrijkste veranderingen worden weerspiegeld in de onderliggende zeven principes van het Service Excellence Model.

Groeiversneller 4: Runner-up kantoren kennen hun klanten goed en ontwikkelen een gepersonaliseerde customer-centric aanpak.

Hoe uw klant kennen? Co-creatie.

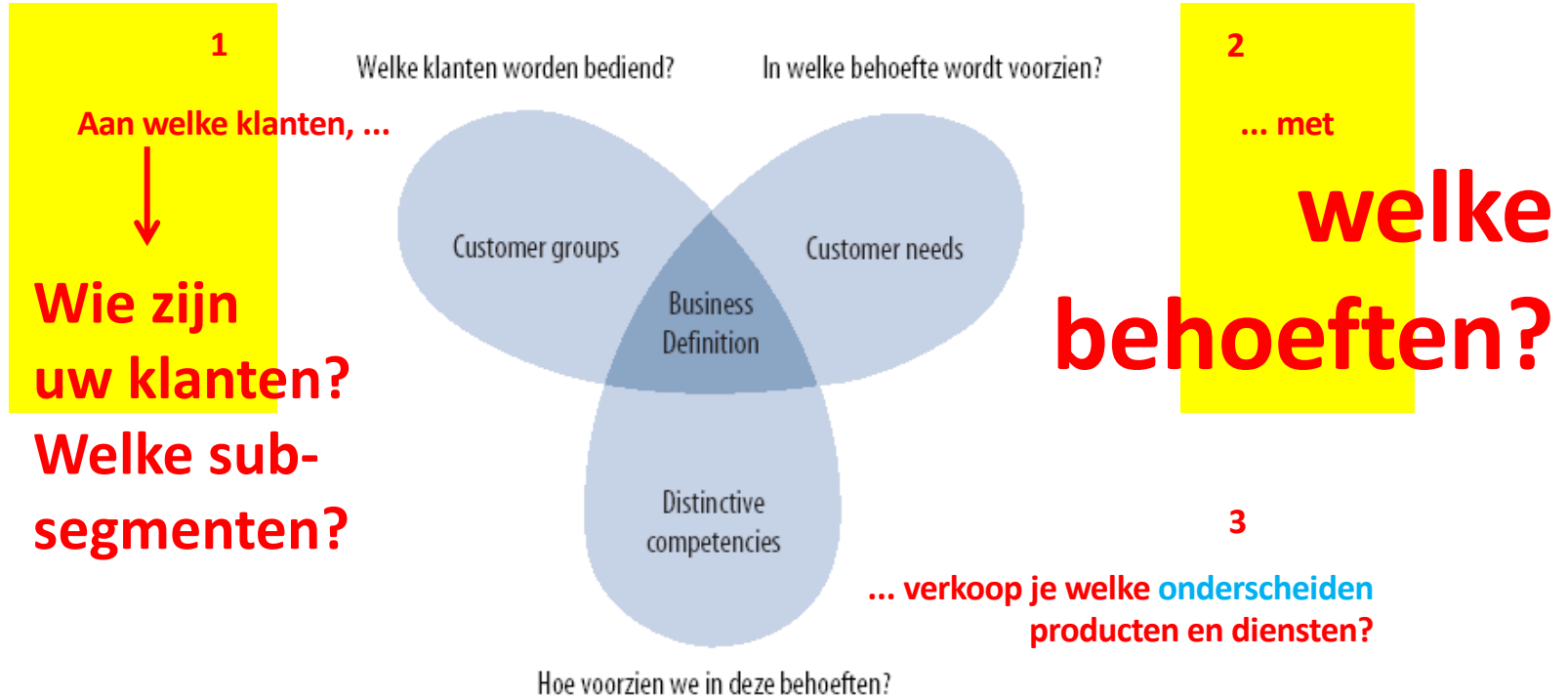
'Runner-up' strategieën voor regionale advocatenkantoren

4Growth
getting it done

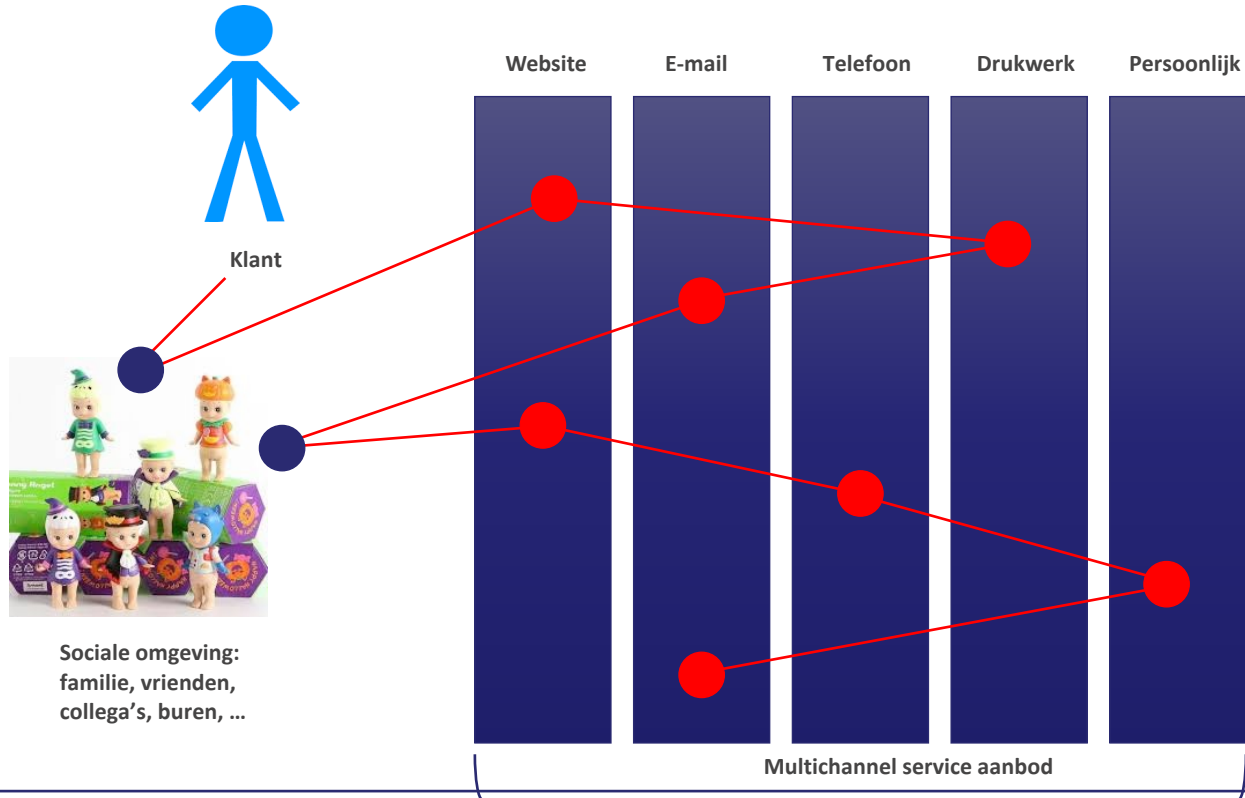
 **NCOI**
M&D Seminars

1. Hebt u een **business**?

Het Business Definitie Model



2. Customer Journey: leer de kleine frustraties kennen! een keten van touchpoints in een overkoepelend klanttraject



- De gestructureerde **visuele weergave** van het klanttraject in de customer journey map, op basis van kwalitatief onderzoek (diepte-interviews) onder klanten, maakt het mogelijk om meerdere **klantervaringen met elkaar te vergelijken** en zo **patronen** en **trends** te identificeren. Deze leiden tot inzichten tot betrekking tot kansen en mogelijkheden om de huidige dienstverlening te verbeteren of te vernieuwen.

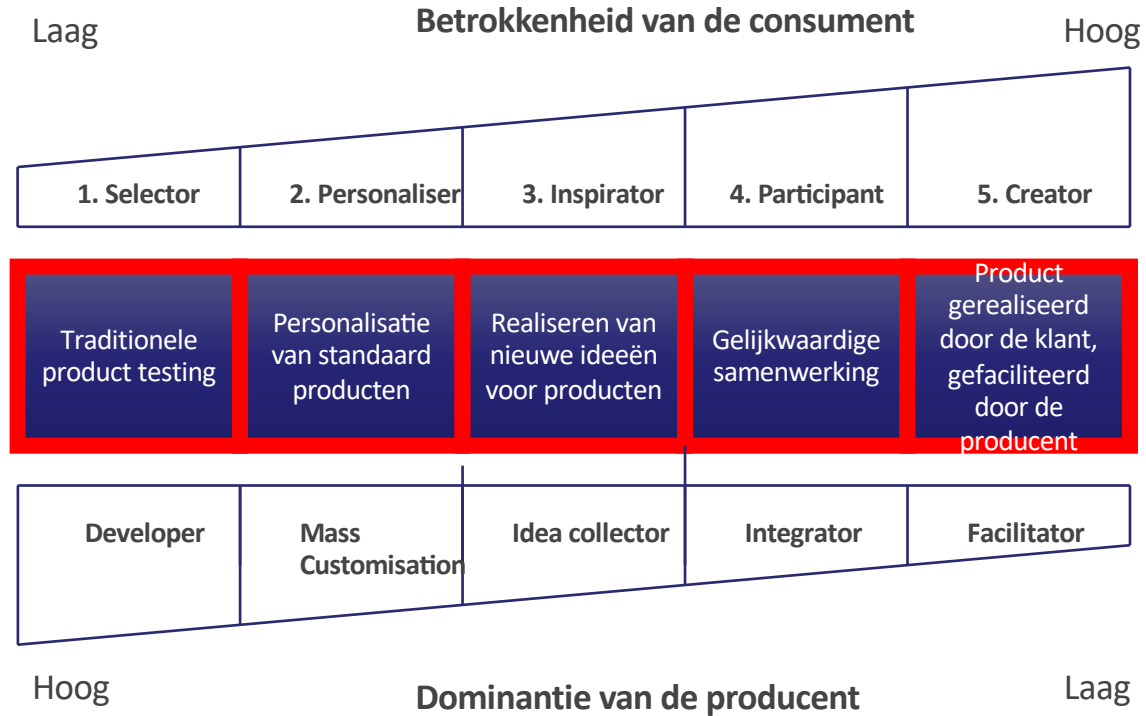
In de **onderzoeksrapportage** gaan de visueel weergegeven Customer Journey Maps gepaard met **citaten** die de **motivaties** en **ervaringen** tijdens het klanttraject verklaren, en met een analyse van de belangrijkste patronen en trends in de verzameling van klanttrajecten.

De **systematische weergave** van de customer journey map maakt deze bovendien tot een heel toegankelijk instrument om de inzichten **met verschillende mensen en afdelingen te bespreken** en als spiegel te gebruiken om te laten zien waar verbetering in de dienstverlening mogelijk of nodig is.

Naar een samenhangende service ervaring

- De praktijk van Service Design is erop gericht om de uiteenlopende service-ervaringen die een consument tijdens een Customer Journey heeft als één geheel te bekijken en naar een goede integratie te zoeken, zodat de consument uiteindelijk een kwalitatief goede en **samenhangende service-ervaring** heeft. Om dit voor elkaar te krijgen moeten organisaties de activiteiten van meerdere afdelingen goed op elkaar laten aansluiten, zodat een optimaal geïntegreerd en flexibel service-aanbod gegarandeerd kan worden.
- Een holistische aanpak is gebaat met een goed beeld van de behoeften, voorkeuren en relevante bestaande gebruikspraktijken van klanten.
 - Hoe maakt iemand gebruik van de bestaande dienstverlening?
 - Wat zijn hierbij de beste en/of sterkste aspecten?
 - Welke voorkeuren worden wel/niet vervuld?
 - Waarover maken klanten zich het meeste druk?
- **Maak een lijst met klantenfrustraties (knelpunten en leemten in de huidige dienstverlening) en vink ze één na één uit door ze te gebruiken als input voor het ontwerpen en produceren van prototypes van nieuwe dienstverleningsconcepten.**

3. Co-creatie: Vijf fasen van betrokkenheid bij co-creatie involvement



5 vormen van co-creatie

- **1. Selector** – Developer: traditionele product testing

- De producent creëert de innovatie.
- De consument neemt de finale beslissing uit een waaier van opties, welke optie in de markt wordt gezet.
- In lichtere vorm wordt de consument meegenomen in het consumentenonderzoek maar hoe langer hoe meer heeft hij de doorslaggevende stem na de ontwikkelingsfase.
- Voordeel producent: inzicht door kwalitatief en kwantitatief onderzoek en soms gratis PR.
- Voordeel Consument: betrokken bij finale beslissing over merk of product

- **2. Personaliser** – Mass customization: personalisatie van gestandaardiseerde producten

- Producent geeft mogelijkheid tot productpersonalisatie op basis van enkele vooraf bepaalde en beperkte elementen en opties per element.
- Voordeel producent: Tegen lage kosten marktonderzoek doen en trends ontdekken.
- Voordeel consument: Krijgt een relatief uniek product en identificeert zich meer met het product/merk en onderscheidt zich van de massa.
- **VB: Nike ID. Op de website eigen Nike schoen ontwerpen. De verschillende schoenen zijn het vertrekpunt. Zool, zijkant, tong, veters kunnen worden aangepast. Tekst op hiel toevoegen is mogelijk.**

5 vormen van co-creatie

- **3. Inspirator** – Idea collector: idee ontwikkeling (richting) voor producten en services
 - Consumenten realiseren ideeën voor een product, logo, merk, campagne of service, vaak onder de vorm van een wedstrijd waarbij de winnaar in productie wordt genomen.
 - Voordeel producent: een aantal nieuwe ideeën die mogelijk nieuw en verfrissend zijn doordat het klantperspectief compleet centraal staat.
 - Consumenten worden creatief uitgedaagd en de gekozen inzending wordt ook echt ontwikkeld.
 - **VB: Battle of concepts. Bedrijven plaatsen er een opdracht tegen beloning (€5000). Het beste idee binnen een bepaald tijdsframe wordt beloond.**
- **4. Participant**– Integrator: gelijkwaardige samenwerking
 - Consumenten worden gevraagd om een continu klankbord te zijn voor de organisatie. De samenwerking is gelijkwaardig.
 - De consument wordt in meerdere fasen van het innovatieproces betrokken.
 - Anders dan bij 1 (selector en developer) draagt de consument hier wel bij aan de oplossing. Dit kan zijn van het eerste idee tot het beoordelen van het serviceniveau.
 - Voordeel voor de producent: hij heeft de gebruiker altijd bij zich wat het risico voor een foute innovatie vermindert.
 - Voordeel voor de consument: hij kan structureel invloed uitoefenen. Daarom werkt het beter bij producten met een intrinsieke betrokkenheid van de klant.
 - **Voorbeeld: KLM blue lab: digitaal platform voor open dialoog met zakelijke klanten waar al 1500 ideeën, voorstellen en bemerkingen geplaatst waarvan al diverse zijn uitgevoerd.**

5 vormen van co-creatie

- 5. **Creator – Facilitator: consument creëert een product, gefaciliteert door een producent**
- De consument staat aan het roer voor het eindresultaat. Een organisatie levert een platform en de consument creëert iets met behulp van tools die aangereikt worden door de producent.
- Het eindresultaat wordt vaak met andere consumenten gedeeld.
- Het kan ook gaan over het verder doorbouwen of uitbreiden van ideeën van anderen.
- Voordeel voor de producent: kan meerdere business modellen inzetten zoals betaling per ontwerp, per tool, per eindproduct of per tijdseenheid.
- Voordeel voor de consument: onbeperkte mogelijkheid om naar eigen smaak producten te ontwerpen.
- **VB: Lego Factory (gratis software, digitaal eenvoudig legomodellen maken + verkoop van gekozen producten).**

4. Werken met **Personae**

De problematiek: Het verhaal van klantgroepen ontbreekt

- Bedrijven denken vooral vanuit het aanbod en hoe dat naar de klant brengen. Vaak heeft men een **troebel beeld over wie de klant nu eigenlijk is**. Welke behoefte de klant heeft en hoe men die kan helpen staat vaak niet centraal.
- Daadwerkelijke drijfveren, behoeften, contexten en andere nodige informatie zijn onbekend of liggen opgeslagen in systemen, rapporten en hoofden van medewerkers. Het gevolg is het gebruik van '**platitudes**' of abstracties om over de klant te spreken.
- **Wanneer en hoe welke klant nu precies welke producten of diensten afneemt en gebruikt**, is vaak onvoldoende bekend en geborgd. Het verhaal van belangrijke klantgroepen ontbreekt.
- Data vertellen vaak geen heldere, bruikbare verhalen waar men zich gemakkelijk kan mee inleven. Met alle kennis die we kunnen opbouwen in databases weten we weliswaar steeds meer over wat klanten kopen of gebruiken en hoe ze communiceren, maar dat maakt ons niet per se wijzer over waarom – en vooral hoe – zij dit beleven. Data vraagt om een '**registratieplicht**' in plaats van een **luister- en inleefplicht**.

Naar een rijk en herkenbaar klantbeeld door te werken met persona

- Persona zijn **fictieve karakters** die verschillende klanttypen vertegenwoordigen. Zij hebben een naam en gezicht en vertellen het verhaal van de belangrijkste klantgroepen. Ze zijn een persoon. Het verhaal van de belangrijkste klantgroepen wordt in de taal van de klant verteld en maakt de gebruikscontext van een product of dienst helder. Dit sluit aan op een trend naar **storytelling** en behoefte aan **kwalitatieve** inzichten.
- In het verhaal komen **heel veel bronnen samen**: inzichten uit systemen, rapporten, hoofden van medewerkers en feedback van de klant zelf worden met elkaar verbonden zodat een **rijk en herkenbaar klantbeeld en continu nieuwe verhaallijnen** worden opgebouwd. Die brengen een consistent intern beeld van de klanttypen tot leven. Er komt orde in alle gegevens door het verhaal van de klant te vertellen en niet alle details daarbinnen centraal te stellen.
- Hierdoor kan meer eenduidig worden gehandeld om nieuwe ideeën voor producten, diensten of bedieningsconcepten te ontwikkelen met een helder beeld van de beoogde gebruikers, en concepten kunnen worden **getoetst** aan de verhalen. Volgens de grondlegger van het persona-gedachtengoed, **Alan Cooper** (*The inmates are running the Asylum*), gelooft er in dat (hightech) **producten gebruiksvriendelijker ontworpen worden als deze rekening houden met de behoeften van één persoon** in plaats van die van een breed publiek.

Beter inleven in de wereld van uw klanten

- **De beste manier om persona samen te stellen**, hangt nauw samen met de **doelstelling**.
 - Moeten ze R&D in staat stellen om meer gebruiksgerichte en klantvriendelijke producten te ontwikkelen?
 - Moeten ze callcentermedewerkers beter opleiden voor verschillende klanttypen?
 - Of beide, of ... Deze vraag naar de doelstelling van persona is bepalend voor het startpunt van het ontwerpen van persona.
- Persona kunnen **op twee verschillende manieren worden ingedeeld**:
 - Naar de wijze waarop verschillende klanten een product of dienst **gebruiken**
 - Op basis van persoonlijke **kenmerken**, typerende waarden, voorkeuren of gedragscomponenten ten aanzien van een product of dienst, of in zijn algemeenheid.
- Kenmerkend voor persona ten opzichte van klassieke segmentatiemethoden is **het verhalend niveau**. Persona vertellen het verhaal en de context van een specifieke gebruikersgroep. De statistiek staat op de achtergrond en het gebruik van kwalitatieve klanteninzichten wint aan belang. Hiervoor maakt men gebruik van zeer algemene tot zeer specifieke data, die het verhaal van de klant vertellen. De dwarsdoorsnede van alle beschikbare data over de klant (zowel kwalitatief als kwantitatief) vormt de basis voor het verhaal van de **modelklant**.

Groeiversneller 5: Runner-up kantoren versterken hun distinctive competence, superieure aankoopcriteria en sustainable capabilities.

Wat is een goede strategie? En hoe u onderscheiden?

'Runner-up' strategieën voor regionale advocatenkantoren

Een goede strategie is ...

- Bevat de strategie een voldoende accurate beschrijving van de **kernuitdagingen** en bijbehorende acties om die te lijf te gaan?
- De centrale vraag is: **wat bereiken we en hoe?** Dit wordt de basis voor executie.
- De kern van een goede strategie is
 - scherpe definitie van wat de **uitdaging** is,
 - een plan van **aanpak**,
 - de strategische **opties**,
 - **scenario's**,
 - een **gevoeligheidsanalyse** en
 - een lijst concrete en samenhangende **acties** die daaruit voortvloeien, in relatie met **het grote waarom** en de **kern-capabilities** van de organisatie.
- Organisations hebben dat zelden echt goed voor elkaar.
- **Kernthema's** en vragen die haarscherp beantwoord moeten worden:
 1. **Welke markten en klanten willen we bedienen?** Waarom zouden we daar slagen?
 2. **Met welke producten, diensten en waarde?** En welk **verdienmodel**? Wat **onderscheid** ons?
 3. Wat vraagt dat van ons **bedrijfsmodel**? En dus van **processen, structuur en besturing, competenties en cultuur, ICT en datamanagement en kennis**?
 4. Welke portfolio van **initiatieven** is nodig?
- Welke **competenties** maken dat niemand de waardepropositie beter kan leveren dan wij?
- De beschrijving van deze kernthema's vormt het hart van de strategie. Als dit scherp is, rolt de rest, het actieplan en het portfolio van initiatieven er gemakkelijk verder uit.

Een goede strategie begint met ...

... te bepalen hoeveel '*distinctive competence*', hoeveel superieure aankoopcriteria, hoeveel tijdelijke en duurzame kwaliteiten het kantoor heeft en te bepalen welke er moeten worden bij gecreëerd.

Hebt u een business?

Ontsnap als advocatenkantoor aan de 'commodity trap'



Bepalen van de behoeften versus distinctive competences

- **Het vaststellen van wat klanten echt belangrijk vinden, is essentieel in het proces van strategievorming. Stel dit vast op basis van klanteninterviews en focusgroepen.**
- Zet de prestaties van het bedrijf niet af tegen de belangrijkste concurrent, dan wel **tegen de beste performer per criterium = functional benchmark.**
- **Door het identificeren van essentiële criteria wordt:**
 - Inzicht verkregen in de factoren die potentiële klanten drijven **bij de selectie van hun leverancier**
 - Duidelijk in welke mate de onderneming, in de ogen van de klant, scoort op deze factoren
 - Duidelijk in welke mate de onderneming zich, negatief of positief onderscheidt van de belangrijkste concurrent
 - De aandacht van het management gericht op de zaken die voor de klant zwaar wegen

Bepalen van de behoeften versus distinctive competences

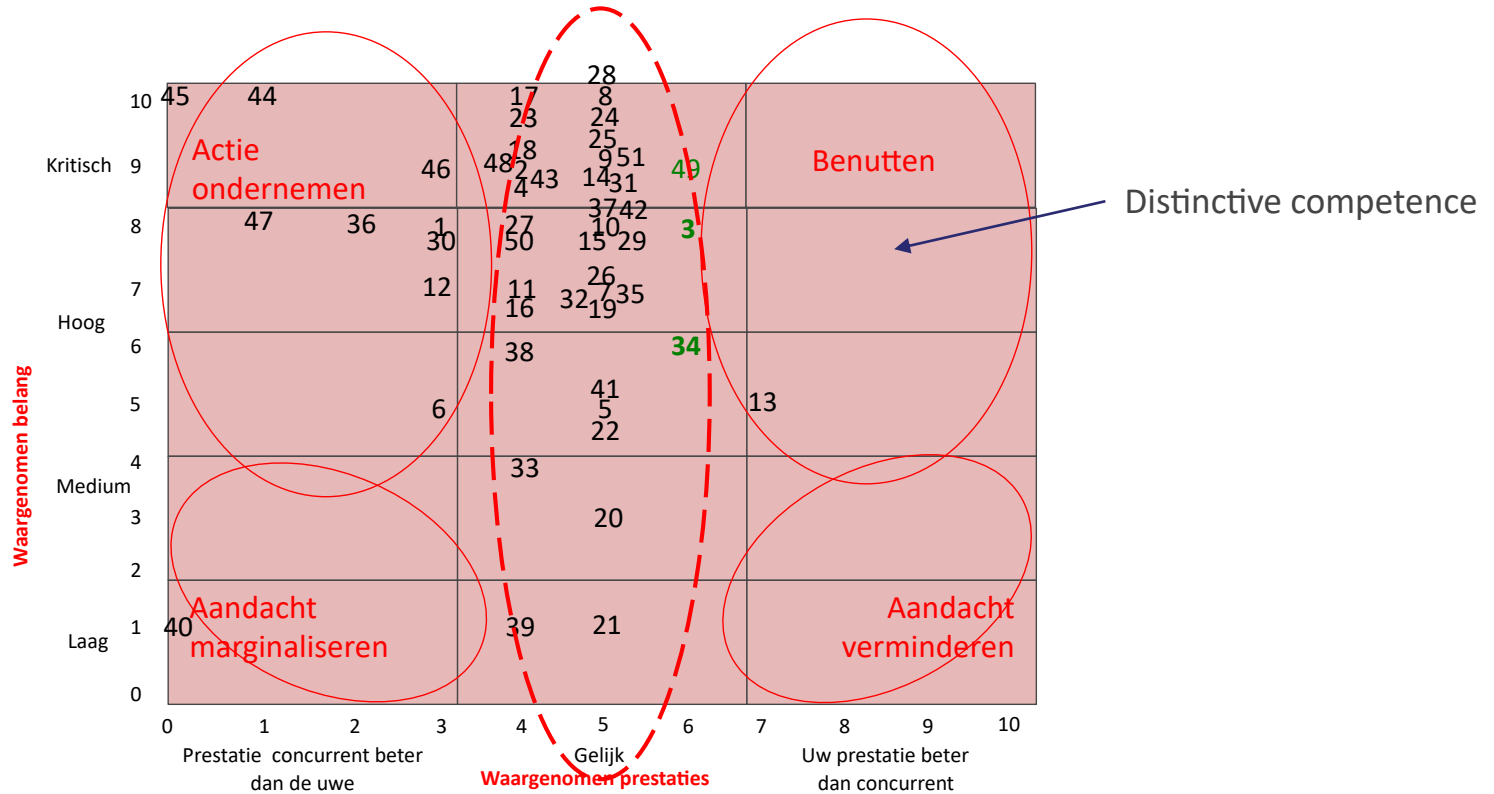
12-cell-matrix

Aankoopcriterium

Criteria voor keuze	Hoe belangrijk is dit criteria?	Hoe performant ben je tegenover concurrentie?
	1 is onbelangrijk	1 is veel slechter dan concurrenten
	5 is tamelijk belangrijk	5 is gelijk met de concurrenten
	10 is cruciaal, kritisch	10 is met kop en schouder beter dan de concurrenten
Prijs	8	7
Gepersonaliseerde oplossing	9	3
Geen berekeningsfouten	10	5
Cccccccccc	2	7
Xxxxxxxxxxxxxxxxxx		
Bbbbbbbbbbbbbbbb		
Kkkkkkkkkkkkkkk		
Llllllllllllllllll		

Bepalen van de klantbehoeften versus distinctive competences

Voorbeeld van een 12-cell-matrix



Productpositioneringsmatrix

Leer uw waardepropositie kennen

Maak eigenschap belangrijk in de perceptie! Mogelijke differentiatie.

		EIGENSCHAP
KLANTEN	Niet Belangrijk	X
	Belangrijk	
CONCUR- RENTEN	Superieur	X
	Gelijk	
	Inferieur	

Geen differentiatie-waarde.

		EIGENSCHAP
KLANTEN	Niet Belangrijk	X
	Belangrijk	
CONCUR- RENTEN	Superieur	
	Gelijk	X
	Inferieur	

Geen differentiatie-waarde.

		EIGENSCHAP
KLANTEN	Niet Belangrijk	X
	Belangrijk	
CONCUR- RENTEN	Superieur	
	Gelijk	
	Inferieur	X

Determinante eigenschap voor voorkeur. Grote positionerings-waarde.

		EIGENSCHAP
KLANTEN	Niet Belangrijk	
	Belangrijk	X
CONCUR- RENTEN	Superieur	X
	Gelijk	
	Inferieur	

Mogelijke differentiatiewaarde door superieur te worden.

		EIGENSCHAP
KLANTEN	Niet Belangrijk	
	Belangrijk	X
CONCUR- RENTEN	Superieur	
	Gelijk	X
	Inferieur	

Negatieve differentiatie. Houdt keuze tegen. Verzwakt belangrijkheid van de eigenschap of verbeter eigen prestatie

		EIGENSCHAP
KLANTEN	Niet Belangrijk	
	Belangrijk	X
CONCUR- RENTEN	Superieur	
	Gelijk	
	Inferieur	X

De bottom-line karakteristiek van een merk is zijn difference



Welke van de **interne middelen** maakt u uniek?

Hoe kan je **meerwaarde verhogen**?

VRIO

VRIO-model van Barney

- Het **VRIO-model van Barney** is een hulpmiddel voor strategische analyse dat is ontworpen om de **interne middelen en capaciteiten** van een bedrijf te analyseren **om het concurrentievoordeel te bepalen**. VRIO is het acroniem van **Value** (waarde), **Rareness** (zeldzaamheid/ schaarste), **Imitability** (imitatieniveau) en **Organisation** (organisatie).
- VRIO gaat om het beoordelen van de interne situatie van de organisatie, waarbij gekeken wordt naar de **hulpmiddelen/bronnen**, wat dit betekent voor de externe concurrentiestrijd en hoe een organisatie mogelijke verbeteringen kan doorvoeren in bepaalde dimensies. Het VRIO model is dus uitstekend geschikt voor de **evaluatie van de inzet van de eigen bedrijfsmiddelen**.
- Juist omdat het VRIO model naar binnen kijkt, maar tegelijkertijd ook naar de externe factor 'concurrentie', kan een bedrijf hier veel lering uit trekken en bepaalde zaken gaan aanpassen waardoor de concurrentiepositie sterker wordt. In sommige gevallen kan het zelfs leiden tot uitbesteding van onderdelen, omdat blijkt dat dit op de lange termijn goedkoper is.
- VRIO wordt ook wel als interne aanvulling op de externe 'DESTEP analyse' gezien, die ingaat op de macro-omgeving van organisatie (demografische, economische, sociaal-maatschappelijke, technologische, ecologische en politiek-juridische factoren).
- Wat het VRIO-model bijzonder effectief maakt, is de **eenvoud**, die heeft geleid tot een wijdverbreide toepassing in verschillende industriescenario's. Het wordt aangeraden om het VRIO-model **aan het begin van het strategische planningsproces** toe te passen en het is belangrijk dat de analyse **voortdurend wordt herzien**, aangezien middelen en capaciteiten in de loop van de tijd kunnen veranderen.

VRIO-model van Barney

V VALUABLE	R RARE	I INIMITABLE	O ORGANIZED	
NO				COMPETITIVE DISADVANTAGE
YES	NO			COMPETITIVE PARITY
YES	YES	NO		TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	NO	UNUSED COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	YES	SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

VRIO-model van Barney

- **Valuable | Waardevol:** Zijn er vaardigheden en bedrijfsmiddelen die waardevol zijn voor klanten en die het bedrijf de mogelijkheid geven om te reageren op kansen en bedreigingen vanuit de omgeving?
- **Voegt een hulpmiddel waarde toe aan de organisatie, benut het kansen en neutraliseert het concurrentie?** Als het antwoord positief is, kunt u doorgaan naar het volgende attribuut. Wanneer een hulpmiddel namelijk geen waarde oplevert, zal het bedrijf moeite hebben om concurrentievoordeel te behalen.
- **Rarity | Zeldzaam:** Bestaan er vaardigheden en bedrijfsmiddelen die weinig of zelfs geen concurrenten hebben?
- **Zijn de middelen en de capaciteit die het bedrijf bezit, zeldzaam?** De vraag is hier of de betreffende organisatie de schaarse middelen en capaciteiten beheerst die moeilijk te vinden zijn. Als een bedrijf toegang heeft tot zeldzame bronnen, betekent dit dat concurrenten deze niet gemakkelijk kunnen verkrijgen en daarom gedwongen worden om vervangende middelen te vinden.

VRIO-model van Barney

- **Imitability | Imiteerbaar:** Zijn de vaardigheden en bedrijfsmiddelen lastig en duur voor de concurrent om na te maken?
- **Kunnen en in welke mate kunnen andere organisaties middelen en capaciteiten namaken (imiteren) en binnen welke periode zouden ze dat kunnen?** Als een hulpmiddel gemakkelijk kan worden gedupliceerd of een gelijkwaardige vervanging gemakkelijk kan worden gevonden, zal een bedrijf moeite hebben om een duurzaam concurrentievoordeel te behalen. Aan de andere kant zorgt een zeldzaam en moeilijk te verkrijgen hulpmiddel ervoor dat het moeilijk te imiteren is door concurrenten niet te repliceren.
- **Organisation | Georganiseerd:** Is het bedrijf goed georganiseerd zodat het zijn vaardigheden en bedrijfsmiddelen optimaal kan benutten?
- **Zijn de middelen van het bedrijf zo georganiseerd dat het waarde vastlegt?** Hulpbronnen kunnen alleen **duurzaam concurrentievoordeel** opleveren wanneer ze georganiseerd zijn. Om deze reden moeten de managementsystemen en de bedrijfscultuur op elkaar worden afgestemd om het potentieel van de waardevolle, zeldzame en niet imiteerbare bronnen en capaciteiten volledig te benutten.

VRIO stappenplan

- **Identificeer** de middelen die voor u beschikbaar zijn en definieer ze. Het kan gaan om personele, financiële, materiële en immateriële middelen.
- Voer elk van de middelen die u hebt geïdentificeerd via het VRIO-raamwerk uit en **categoriseer** ze onder de noemer van competitieve pariteit, tijdelijk concurrentievoordeel, onbenut concurrentievoordeel en concurrentievoordeel op lange termijn.

- Identificeer de middelen die u meer voordeel kunnen opleveren en welke u het voordeel ervan kunt **verbeteren**.
- Probeer om erachter te komen hoe je de middelen in lagere niveaus **naar een hoger niveau** kunt verplaatsen.
- Nu u uw middelen hebt gecategoriseerd en de middelen met potentieel hebt geïdentificeerd, is het tijd om een strategisch plan op te stellen om **gebruik te maken van uw ongebruikte concurrentievoordelen**.

VRIO-model van Barney

VRIO. Analyse en wat het effect is van je bevindingen

Hoe sterk is je verschil met de concurrentie?

Waardevol?	Uniek?	Moeilijk te imiteren?	Gebruikt door de organisatie	Effect
Nee				Achterstand met concurrentie
Ja	Nee			Gelijk met concurrent
Ja	Ja	Nee		Tijdelijk voordeel
Ja	Ja	Ja	Nee	Niet gebruikt potentie
Ja	Ja	Ja	Ja	Concurrentie voordeel op langere termijn



Het gaat om het upgraden van *capabilities*

Groeiversneller 6: Runner-up kantoren bepalen een portfoliostrategie per PMC.

Gerichte inspanningen per PMC vermijdt over- of onderinvesteren in PMC's en optimaliseert maximaal de bestaande portfolio. (Dit is vooral multi-segment kantoren)

'Runner-up' strategieën voor regionale advocatenkantoren



Product Portfolio management: Optimaliseer optimaal uw huidige portfolio.

Neem nooit beslissingen op basis van één portfolio analyse. Gebruik de drie portfolio analyses om voor de volledige portfolio en per PMC een beslissing te nemen.
Per portfolio analyse kan de conclusie anders zijn (defensief, offensief, experimenteel, contractief)



Welke beslissingen moeten worden genomen per PMC of de hele portfolio?

- Investeren / desinvesteren
- Innoveren / exploiteren
- Afromen / rentabiliseren
- Acquisitie / verkopen
- Korte termijn / lange termijn belang
- Onderhouden / extra marketing sales

1. PMC Analyse. Wat is uw portfolio financieel waard?

Product markt combinatie

- Inzicht krijgen in **de waarde van elke PMC** en zeker ook het realiseren van **nieuwe PMCs** is cruciaal in strategievorming.
- Doel:
 - Inzicht verkrijgen in het relatieve belang van elke PMC voor de onderneming (op basis van omzet, marge en rendement)
 - Afnemers- en productgroepen worden tegen elkaar afgezet om te kunnen beslissen of er een **totaalstrategie** kan worden geformuleerd voor de verschillende PMC's dan wel dat er **meerdere deelstrategieën** vereist zijn.
- Om de PMC-matrix overzichtelijk te houden, neem indien mogelijk niet meer dan 5 productgroepen en 5 marktsegmenten op.
- Neem ook potentiële PMCs op.

Product-markt combinatie matrix

Productgroep		Prod. Groep 1	Prod. Groep 2	Prod. Groep 3	Prod. Groep 4	Prod. Groep 5	Prod. Groep 6
Afnemersgroep		Omzet 15% Hoge profit	Omzet 10% Hoge profit	Omzet 30% Lage profit	Omzet 40% Lage profit	Omzet 5% Lage profit	Omzet 0% Hoge profit
Segment 1	Omzet 20% Hoge profit	x			x		O
Segment 2	Omzet 5% Lage profit	x	x				
Segment 3	Omzet 10% Hoge profit	x		O		x	
Segment 4	Omzet 40% Lage profit				x		O
Segment 5	Omzet 5% Hoge profit	x		x	x		
Segment 6	Omzet 20% Hoge profit			x			
Segment 7	Omzet 0% Lage profit	O		O			

Wat is de gemiddelde marge per productgroep?

Wat is de gemiddelde marge per segment?

Welke PMC's zijn marge makers en welke PMC's zijn marge krakers?

Welke PMC's maken u kwetsbaar?

Door welke PMC (één!) aan te vallen kunnen concurrenten u doen falen?

Maak van productgroepen, segmenten en PMC's diagrammen ter verduidelijking!

Tips bij de PMC analyse

Afnemersgroep	Productgroep	Productgroep 1			Productgroep 2			Productgroep 3			Productgroep 4		
	x	y			z			A					
	Subgroep 1	Subgroep 2	Subgroep 3	Subgroep 1	Subgroep 2	Subgroep 3	Subgroep 1	Subgroep 2	Subgroep 3	Subgroep 1	Subgroep 2	Subgroep 3	
	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	
	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	
Segment 1	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	
	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	
Segment 2	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	
	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	
Segment 3	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	
	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	
Segment 4	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	
	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	
Segment 5	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	
	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	
Segment 6	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	
	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	
Segment 7	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	Omzet: x, %	
	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	Marge: x, %	

Heb je segmentatie dat iets zegt over het gedrag en behoeften van klanten of zijn het eerder geografische segmenten of segmenten naar omzet?

De % omzet van alle PMC's samen moet 100% zijn.

Ken je de gemiddelde marge per segment, per productgroep en per PMC? Kan het ERP worden aangepast om die gemiddelde marges te kennen?

Gebruik de PMC analyse met YTD cijfers als maandelijkse dashboard om snel te kunnen bijsturen!

Oefening: analyseren van uw PMC's

- Haal de volgende informatie uit uw PMC analyse:
 1. **Welke productgroepen/segmenten/PMC's zitten boven de gemiddelde bedrijfsmarge?** (margemakers). Hierop groeien zal de gemiddelde bedrijfsmarge verbeteren. Hoe kan je de goede marge behouden?
 2. **Welke productgroepen/segmenten/PMC's zitten onder de gemiddelde bedrijfsmarge?** (margekrakers). Hierop groeien zal de gemiddelde bedrijfsmarge verlagen. Hoe kan je de marge verbeteren.
 3. **Van welke kleine groep PMC's is het bedrijf afhankelijk?** Een aanval op deze productgroepen/segmenten/PMC's door concurrenten zou bedrijfsbedreigend zijn. Hoe kan je die cruciale productgroepen/segmenten/PMC's versterken, beschermen of onaantastbaar maken?
 4. **Welke PMC's worden momenteel onderbenut of niet gerealiseerd**, die wel goede marges of omzetten mogelijk maken?

Conclusie PMC analyse

- Defensief:

- Offensief

- Experimenteel

- Contractief

Legende

Business aantrekkelijkheid

Marktaandeel:

- 3 = Geen
- 2 = Te verwaarlozen klein
- 1 = Klein
- 0 = peloton marktspeler
- 1 = aardig, relevante marktspeler
- 2 = groot, bij de belangrijke
- 3 = dominant

Evolutie marktaandeel:

- 3 = Dramatisch dalend
- 2 = Sterk dalend
- 1 = Licht dalend
- 0 = stagnerend
- 1 = Licht stijgend
- 2 = Sterk stijgend
- 3 = 'Dramatisch' stijgend

Merkbekendheid:

- 3 = Geen
- 2 = Te verwaarlozen klein
- 1 = niet meer dan 5%
- 0 = tussen 5 en 15%
- 1 = Tussen 15 en 25 %
- 2 = Tussen 25 en 50%
- 3 = Meer dan 50%

Marktaantrekkelijkheid

Marktomvang:

- 3 = Uiterst kleine niche
- 2 = Niche
- 1 = Klein
- 0 = matige markt
- 1 = Bij de grote markten
- 2 = Top 3 grootste markten
- 3 = Grootste markt van PMC's

Evolutie marktomvang:

- 3 = Dramatisch dalend
- 2 = Sterk dalend
- 1 = Licht dalend
- 0 = stagnerend
- 1 = Licht stijgend
- 2 = Sterk stijgend
- 3 = 'Dramatisch' stijgend

Historische marge:

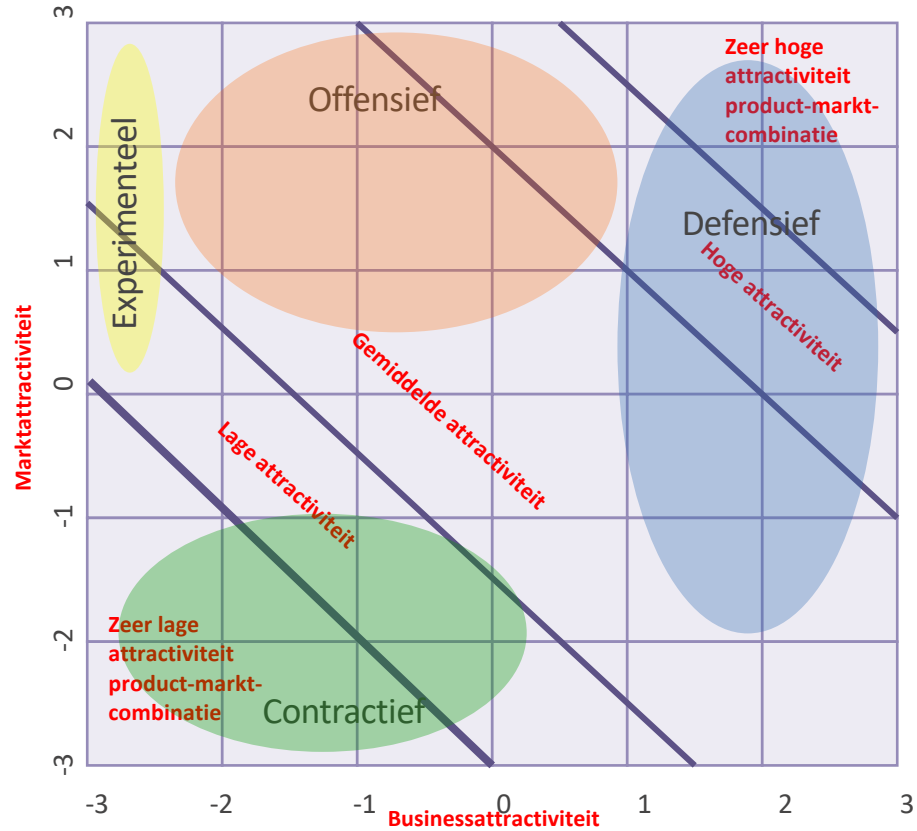
- 3 = Verlies
- 2 = Break-even
- 1 = kleine marge
- 0 = matige marge
- 1 = Goede marge
- 2 = Grote marge
- 3 = 'Vet op de soep'

Wat is uw portfolio waard **in de markt?**

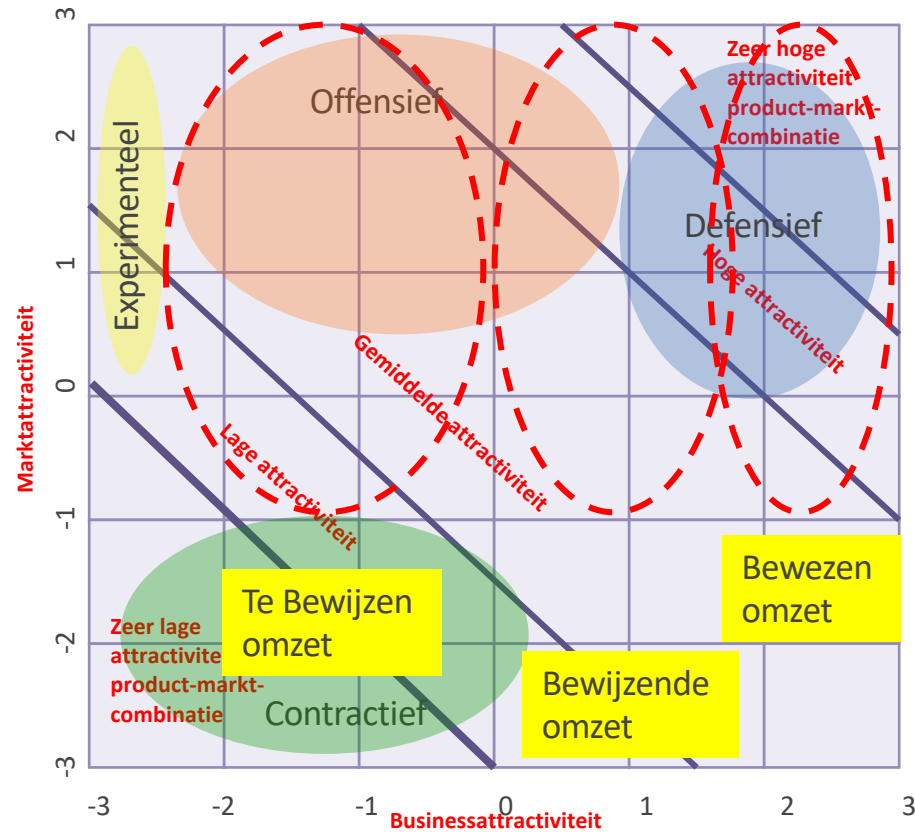
MaBa analyse (GE model)

- **Het resultaat:**
 - **Inzicht in de attractiviteit van de bedrijfsportfolio**
 - **Inzicht van de bedrijfspositie in de markt**
 - **Nemen van strategische portfoliobeslissingen**
 - **Beoordelen van de aantrekkelijkheid van verschillende PMCs voor (des)-investeringsbeslissingen**
 - **Bepalen van offensieve, defensieve, experimentele en contractieve PMC's**
 - **Balans genereren tussen offensieve en defensieve, korte en lange termijn PMC's, hoog en laag hangend fruit**

MaBa matrix



Defensieve, offensieve, experimentele en contractieve strategieën



Conclusie MaBa analyse

- Defensief:

- Offensief

- Experimenteel

- Contractief

3. BCG Analyse: Wat is uw portfolio waard tegenover concurrenten?

- De BCG matrix is in de jaren zeventig ontwikkeld door de Boston Consulting Group en speelt sindsdien een belangrijke rol in de portfolio analyse. Het model kan gebruikt worden bij het vinden van de balans binnen het huidige portfolio aan Stars, Cash Cows, Question Marks en Dogs. Bovendien is het input voor de strategie van een organisatie.
- Het model onderscheidt twee assen:

- **Horizontaal: Relatief marktaandeel**

Marktaandeel van een bepaald product/dienst of bedrijfsonderdeel ten opzichte van de grootste speler op de markt. (eigen marktaandeel / marktaandeel grootste concurrent) Het midden is gepositioneerd op de waarde "1". Alles boven deze waarde impliceert een groter marktaandeel dan de concurrent(en).

- **Verticaal: Marktgroei**

Groei van een bepaald product/dienst of bedrijfsonderdeel. Het midden van de matrix is gepositioneerd op 0% groei. Alles onder deze streep staat voor dalende markten, boven de streep staat voor groeiende markten.

Wat is uw portfolio waard tegenover concurrenten?

BCG analyse

Producten indeling in 4 categorieën:

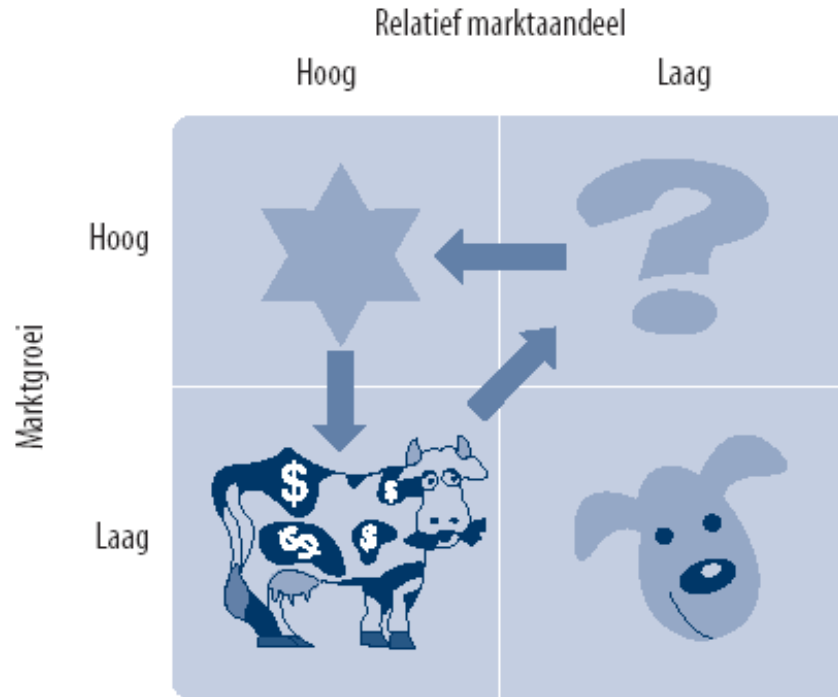
- **Question Mark:** *Laag marktaandeel, hoge marktgroei, dus veel potentieel.*
- Leveren weinig op maar kosten veel geld. Met de juiste strategie en geld kan de “question mark” uitgroeien tot “star”.

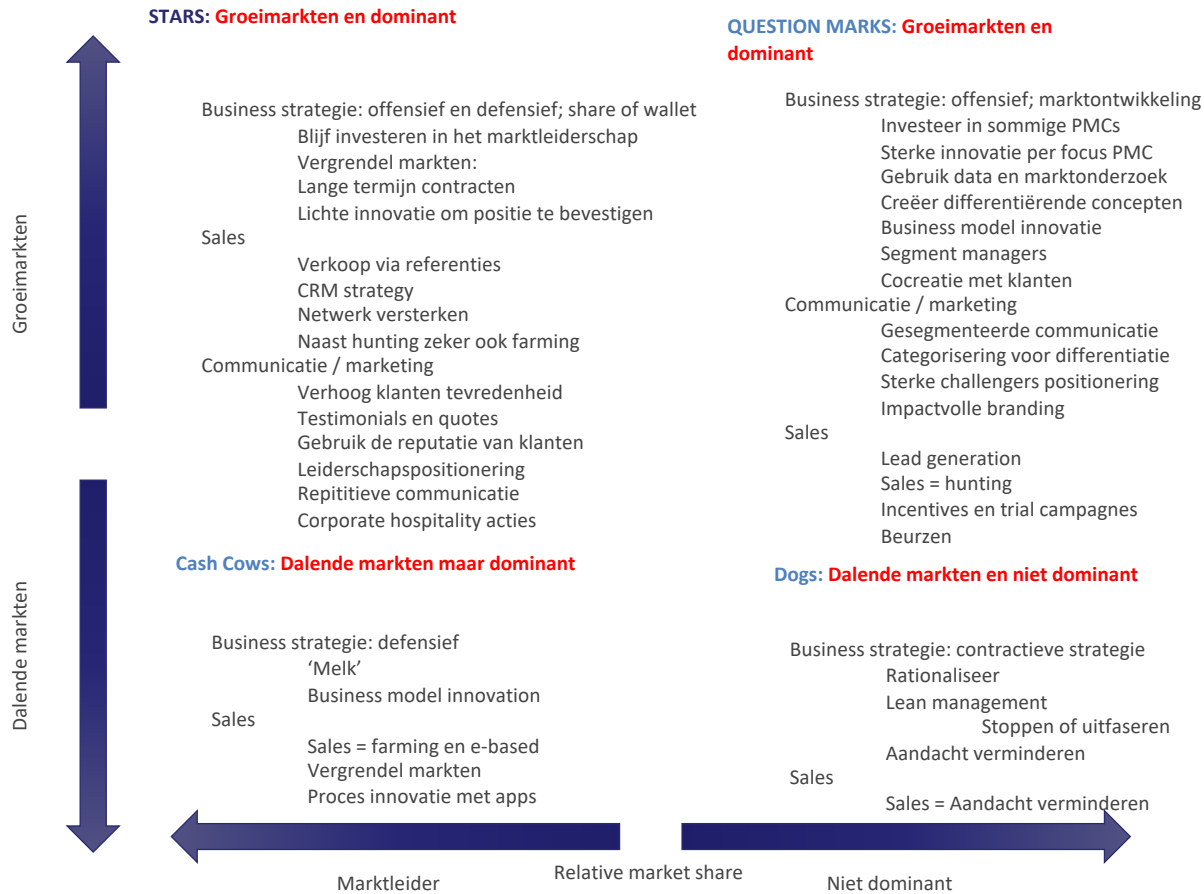
- **Star:** *Grootmarktaandeel, hoge marktgroei.*
- “Stars” zijn leiders binnen hun markt en genereren daardoor ook veel geld. Daartegenover zijn er veel investeringen nodig om de positie uit te bouwen of te behouden. Hierdoor is de netto opbrengst van de “star” vaak minimaal. Uitgroeien tot “Cash Cow”.

- **Cash Cow:** *Veel marktaandeel, weinig groei.*
- Een “Cash Cow” moet uitgemolken worden. De leidende positie van de “Star” is met succes behouden en door de lage groei (volwassen markt) zijn er weinig investeringen meer nodig. Cashen en zo lang mogelijk trachten winstgevend te houden. Met de “Cash Cow” worden de “Question Mark” en “Star” gefinancierd.

- **Dog:** *Laag marktaandeel, lage marktgroei.*
- Weinig winstgevend maar eveneens weinig kosten. Vermijd hoge uitgaven, reddingsplannen en stoot de producten af wanneer ze veel geld kosten.

Wat is uw portfolio waard tegenover concurrenten? BCG analyse





Wat is uw portfolio waard tegenover concurrenten?

BCG analyse

Marketing Implicaties

- **Star**
 - Minimaal positie vasthouden, liefst positie uitbreiden door te investeren. De “Star” moet uitgroeien naar “Cash Cow”.
- **Cash Cow**
 - Minimaal positie vasthouden. Zorgen dat het product niet aan populariteit verliest en de levensduur trachten te verlengen.
- **Dog**
 - Wanneer een product (nog) winstgevend is en een redelijke omvang heeft “uitmelken” totdat het geld gaat kosten. Uit de markt halen wanneer een product verliesgevend is. Geen geld meer investeren.
- **Question Mark**
 - Voor sommige “question mark’s” geldt dat er een groeistrategie gehanteerd moet worden om het product uit te bouwen tot “Star”. Andere zullen waarschijnlijk nooit winstgevend worden en dienen afgestoten te worden. Dit is een moeilijke inschatting die een manager moet maken. Hij kan zich laten leiden door de fase van de product levens cyclus van het product. Introductie fase kan het waard zijn om in te investeren, volwassenheidsfase is minder aantrekkelijk.

Hoe een BCG berekenen?

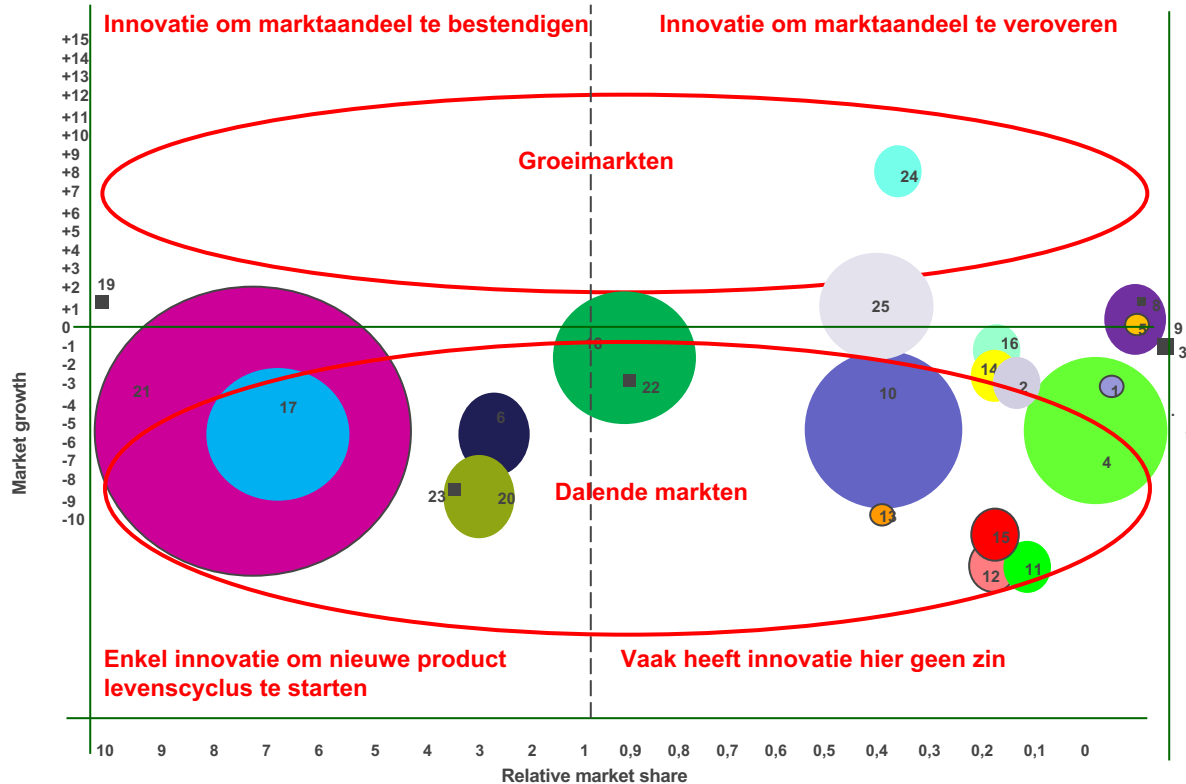
	Evolutie van de markt	marktaandeel	marktaandeel marktleider	Relatief marktaandeel = eigen marktaandeel gedeeld door marktaandeel van marktleider
Product/markt combinatie	5	10	8	1,3
Product/markt combinatie	-10	40	7	5,7
Product/markt combinatie	2	2	80	0,03
Product/markt combinatie	55	26	26	1
Product/markt combinatie	-40	60	30	2
Product/markt combinatie	6	5	15	0,3

Tips

1. Als je zelf marktleider bent, wordt bij de marktleider het marktaandeel van de tweede gebruikt.
2. Hoe groter de omzet van de PMC, hoe groter de bol wordt gemaakt in verhouding met de andere omzetten.
3. Je kan de BCG voor elk van de eigen PMC's invullen, maar je kan dat ook doen tussen concurrenten waardoor je het marktpatroon leert kennen.
4. Innovatie betekent voor een question mark, een star en een cash cow iets anders! Heeft een ander doel!
5. Tel alle omzetten op in dalende markten. Als veel omzetten in dalende markten worden gerealiseerd heb je dringend PMC's in groeiemarkten nodig! INNOVEER of KOOP!
6. Tel alle omzetten op in groeiemarkten. Als veel omzetten in groeiemarkten worden gerealiseerd heb je veel investeringen nodig en offensieve marketing en sales!

Voorbeeld: portfolio van een bedrijf.

Kan dit bedrijf volgend jaar 10% groeien?



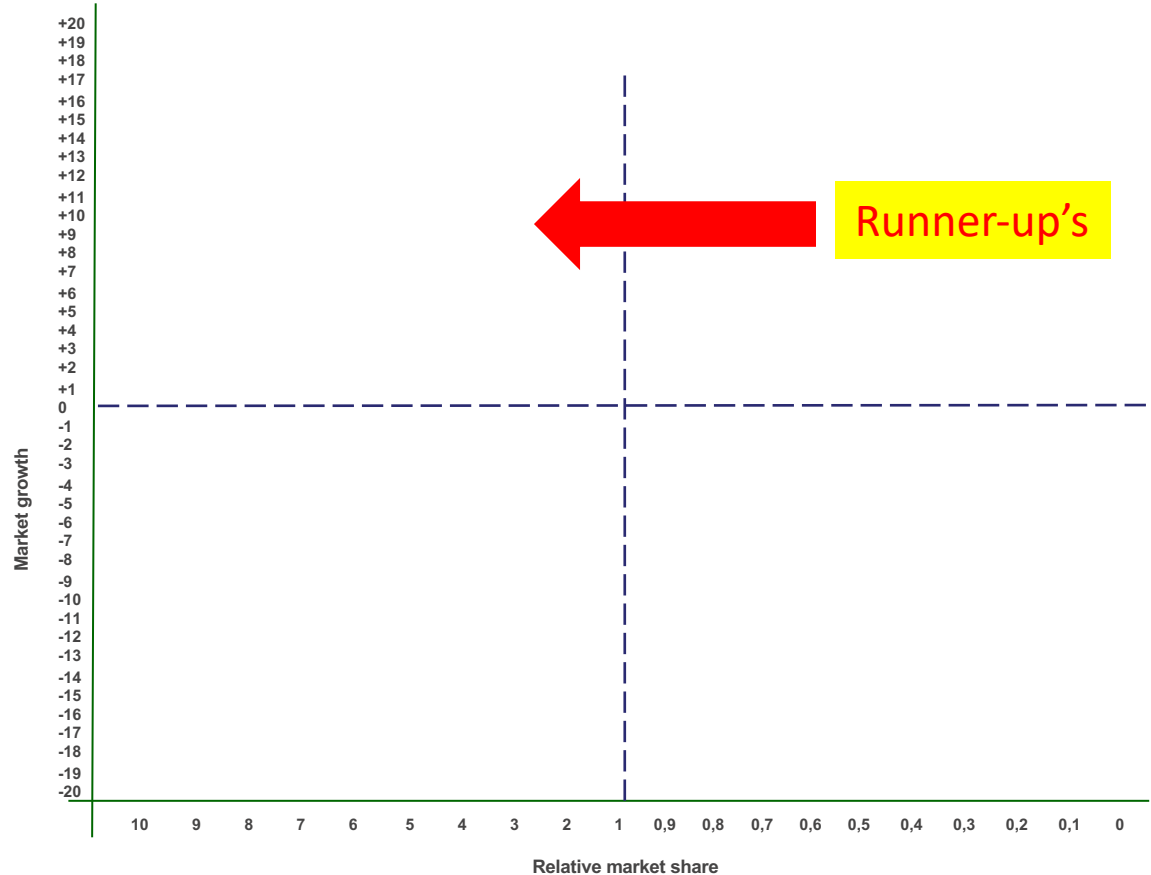
Interessante vragen

- Zijn uw PMC's met de **belangrijkste omzetten**, ook de PMC's waar je al erg veel **business aantrekkelijkheid** (defensief) hebt in gerealiseerd, of haal je de grootste omzetten uit een markt die nog veel grotere concurrenten heeft?
- Zijn uw **PMC's met de belangrijkste omzetten** een question mark, een star, een cash cow of een dog?
 - Een Question mark: markt is erg groot, veel potentieel
 - Een Star: misschien is de markt matuur en de groei beperkt
 - Een Cash cow: uw omzet gaat waarschijnlijk dalen in functie van de marktdaling
- Worden uw **grootste omzetten** in de **kleinste markten** gerealiseerd?

Uw BCG matrix met al uw PMC's

Hoeveel omzet uit cross-selling tussen de rechtsdomeinen per jaar?

Betekent full-service kantoor ook total solution met totaal-ontzorging of eerder een optelsom van afzonderlijke rechtsdomeinen met hun eigen klanten?



Geconsolideerde conclusie per PMC van PMC, MaBa en BCG analyse

- Defensief:

- Offensief

- Experimenteel

- Contractief

Groeiversneller 7: runner-up kantoren differentiëren in een specialisme / rechtsdomein en in een waarde discipline.

Niche specialist of full-service bureau?

Stuck-in-the-middle of waardeleider?

'Runner-up' strategieën voor regionale advocatenkantoren

Runner-up strategie: kiezen voor meerwaardecreatie in één (of een klein aantal) rechtsdomeinen

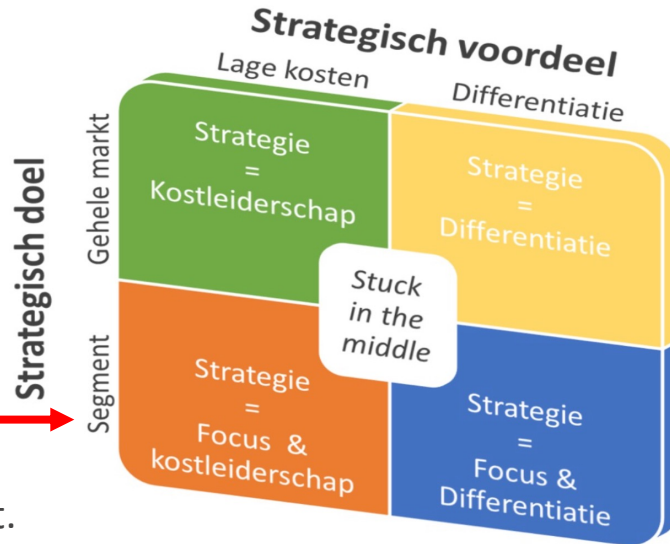
- VOORWAARDEN van succes door deze runner-up strategie :
 - Het segment/rechtsdomein naar keuze **innoveren**, excelleren.
 - Unieke kennis en innovatie vertalen naar '**thought leadership**'
 - Ongetwijfeld **excelleren** tegenover generalisten.
 - Een **eigen marktsegment** maken door het unieke en gespecialiseerde aanbod.
 - **Trouwe klanten** realiseren met hoge NPS op basis van hoge klanttevredenheid.
 - Indien er niet wordt geïnnoveerd, niet geëxcelleerd, is dit een commodity strategie.
 - Karakteristieken van '**Thought leadership**':
 - Diepgaande expertise. Een expert, maar waar hun expertise ligt kan verschillen. ...
 - Brengen unieke perspectieven. ...
 - Gepassioneerde, gedreven sterke communicators. ...
 - Open voor een open debat

De generieke concurrentiestrategie van Porter

Welke markten en klanten willen we bedienen?

Het manusjes-van-alles kantoor.

Eén advocaat en kleine kantoren die prijs-efficiënter zijn en gericht naar één segment.



Full-service advocatenkantoor
Lokaal
Nationaal
Internationaal

Gespecialiseerde niche kantoor
Lokaal
Nationaal
Internationaal

De generieke concurrentiestrategie van Porter

- Professor Michael Porter concludeert dat er drie generieke (algemene) strategische keuzes bestaan.
- Volgens de generieke concurrentiestrategie van Porter zijn er de volgende drie manieren om je als onderneming te onderscheiden van concurrenten; middels **differentiatie**, **kostenleiderschap** of een **focusstrategie**.
- **Differentiatie**
- Bij **differentiatie** wil de organisatie zich onderscheiden van de concurrentie. Dit kan door eigenschappen van producten en diensten te differentiëren zodat er onderscheid ontstaat, zonder dat de functionaliteit van het product of de dienst verandert.
- **Kostenleiderschap**
- Kostenleiderschap richt zich op het bereiken van het laagste kostenniveau in de bedrijfstak. Hiervoor moet de kostprijs van het product zo laag mogelijk zijn. Dat kan bijvoorbeeld worden gerealiseerd door procesinnovatie, schaalvoordelen, technologische vernieuwingen en lage arbeidskosten.

De generieke concurrentiestrategie van Porter

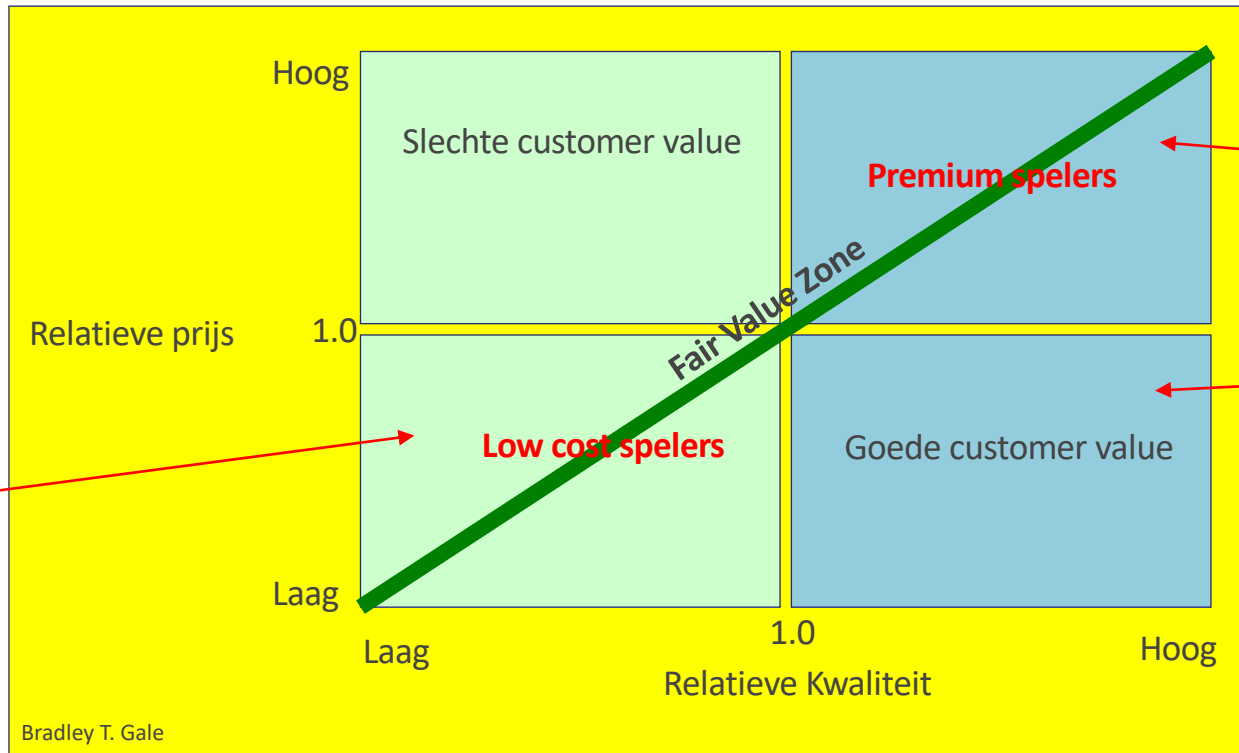
- **Focusstrategie**
- Bij focusstrategie richt de onderneming zich op één segment of niche, niet op de gehele doelgroep. Hierdoor kan het bedrijf de afnemers van dat segment beter bedienen, omdat er meer aandacht en tijd aan hen wordt besteed. Focus betekent **meerwaardecreatie**. Daarnaast weet de onderneming beter wat er bij de klanten speelt en kan daar beter op worden ingespeeld en blijven ze trouw. De unieke specialisatie levert een **trouwe klantengroep** op.
- **Differentiatiefocus en kostenfocus.** Binnen de focusstrategie is ook weer een keuze tussen
- **differentiatie en kostenleiderschap:**
Differentiatiefocus: het bedrijf biedt een product of dienst aan in een nichemarkt, dat zich onderscheidt met unieke eigenschappen.
- **Kostenfocus:** de onderneming biedt een product of dienst aan in een nichemarkt, dat zich onderscheidt door een zo laag mogelijke prijs.

Runner-up strategie: kiezen voor meerwaardecreatie in één of een klein aantal marktdomeinen

- Groeien als **full-service advocatenkantoor** in alle rechtsdomeinen is enkel mogelijk als ook in al deze rechtsdomeinen differentiatie wordt gerealiseerd. Indien niet krijg je zelfs vaak **slecht werkende cross-selling** BINNEN één kantoor, niet alleen BUITEN het kantoor, bij klanten. Alles doen betekent vaak niets beter doen.
- Keuze voor een klein aantal of **één rechtsdomein zonder differentiatie** en zonder een hoge NPS is eerder een prijsstrategie en levert niet de reputatie op die de groei kan ondersteunen in zowel het keuzesegment als in nieuwe segmenten. Maar focusstrategieën in één rechtsdomein op één specifieke doelgroep met met **focuspositionering** en **unieke propositie**, heeft heel erg veel potentieel tot slagen.

De customer value map

Vertaling van concurrentie strategie in klantwaarde: prijs/kwaliteit



Lage kosten strategie in hele markt of niche

Differentiatie strategie eerder in marktsegment

Differentiatie strategie eerder in hele markt

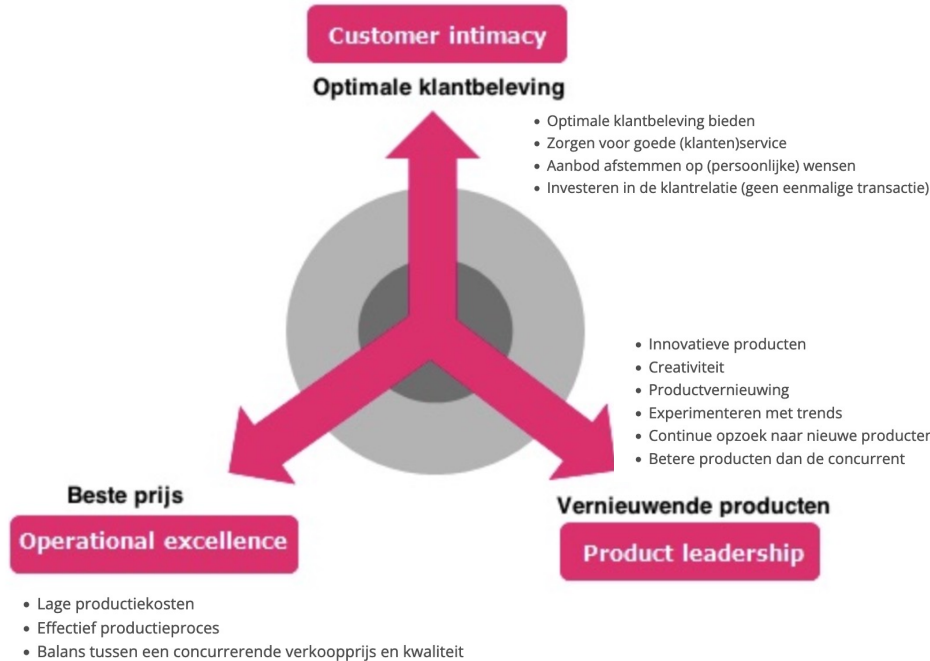
Groeiversneller 8: Runner-up kantoren kiezen voor een 'maverick' strategie.

Waardecreatie EN Operational Excellence

'Runner-up' strategieën voor regionale advocatenkantoren



Runner-up strategie: waarde excelleren in één gekozen waardediscipline (Treacy en Wiersema)



- **Product Leadership**, waarbij het belangrijk is dat de **kwaliteit** van het product centraal staat. Het bedrijf heeft als doelstelling innovatieve producten op de markt te brengen en beweegt zich ook in een relatief jonge markt.
- **Customer Intimacy** In deze discipline draait het om de **relatie** met de klant. Het bedrijf steekt veel energie in het onderhouden van het contact met klanten en richt zich voornamelijk op langdurige relaties in plaats van op eenmalige transacties.
- **Operational Excellence** Alle bedrijfsprocessen verlopen optimaal. Snel, efficiënt en tegen **zo laag mogelijke kosten**.

Operational excellence

- Operational Excellence wordt gekenmerkt door een lage of laagste prijs en probleemloze service.
- De **principes** van een Operationeel Excellent onderneming zijn:
 - **Efficiënt beheer van de mensen** – medewerkers opgeleid in de meest efficiënte en goedkoopste manieren om dingen te doen;
 - **Beheer van efficiënte transacties** – het maximaliseren van de efficiëntie van alle onderdelen van een transactie, inclusief de volledige supply chain;
 - **Toewijding aan meetsystemen** – zorgen voor strenge kwaliteits- en kostenbeheersing, met metingen gericht op het vinden van manieren om kosten te verlagen, en
 - **Het managen van de verwachtingen van de klant** – levering van een beperkte scala van producten en/of diensten en indien gewenst het beheren van verwachtingen van de klant.
- De **dimensies** van Operational Excellence zijn:
 - **Enterprise prestaties** – efficiëntie door verbeterde processen en automatisering voor snelheid en probleemloze levering;
 - **Kwaliteit** – opsporen, begrijpen en verwijderen van problemen in processen, producten en diensten die gevolgen voor de efficiëntie hebben zowel voor als na de levering, en
 - **Kosten** – het analyseren en aanpassen van processen en producten om de meest kosteneffectieve levering te ondersteunen.
- **Voorbeelden** van Operational Excellence bedrijven: Aldi

Productleiderschap

- Product leiderschap wordt gekenmerkt door producten die de beste in hun markt zijn en door de klanten zeer gewaardeerd worden.
- De **principes** van een Product Leadership bedrijf zijn:
 - **Aanmoediging van innovatie** – een cultuur die experimenten en innovatie bevordert en product- of dienstverbeteringen belooft;
 - **Risicogerichte managementstijl** – management waarmee de onderneming risico's kan nemen en de vruchten van nieuwe ondernemingen kan plukken;
 - Erkenning dat het huidige succes van de onderneming en de toekomstperspectieven in haar **getalenteerde ontwerpers** liggen en degenen die hen steunen, en
 - Erkenning van de noodzaak om de markt te **onderwijzen en te leiden** in het gebruik en de voordelen van nieuwe producten of diensten.
- De **dimensies** van Product Leadership zijn:
 - **Capability Maturity** – het handhaven van het niveau van de capaciteit om producten of diensten en de continue verbetering van die mogelijkheden te leveren;
 - **Intellectuele leverage** – de ontwikkeling en het gebruik van intellectuele activa voor een betere productlevering en dienstverlening, en
 - **Responsnelheid** – het minimaliseren van de respons en doorlooptijden voor product- en serviceontwerp en levering.
- **Voorbeelden** van Product Leadership bedrijven: Ferrari, Apple, Sassicaia

Customer intimacy

- Customer Intimacy wordt gekenmerkt door het bezetten van slechts een of een paar hoogwaardige klantenniches en obsessief zijn over het in detail begrijpen van individuele klanten. Uitblinken in aandacht, klantenbinding en klantenservice.
- De **principes** van Customer Intimate ondernemingen zijn:
 - Het ter beschikking stellen van een **volledige waaier van diensten** om klanten op verzoek te bedienen – het kan inhouden dat men een breed scala aan diensten van andere aanbieders op zeer korte termijn beschikbaar stelt door middel van contractregelingen, en
 - Een bedrijfsfilosofie en de daaruit voortvloeiende bedrijfspraktijken die diepe **klantinzicht** en baanbrekend denkwerk stimuleren over hoe de situatie of bedrijf van de klant verbeterd kan worden.
- De **dimensies** van Customer Intimacy zijn :
 - **Bereik en aanbod** – de plaats van servicepunten, het aantal kanalen via welke het product of de dienst kan worden gekocht,
 - **Cyclustijd** – tijd tussen het bewustzijn van de klantbehoefte en levering, en product- of dienstontwikkelingstijd, en
 - **Productidentificatie** – vermogen om nieuwe producten of diensten vereist door de klanten te identificeren.
- **Voorbeelden** van Customer Intimacy bedrijven: Coolblue

Concrete waardecreatiestrategieën binnen vier domeinen

Organisatie-aspect \ Klantwaarde	Kostenleider Lage productiekosten	Productleider Vaak relatief jonge markten	Klantenleider Klantenpartnershap
Werkproces	Constante werkvereenvoudiging Constante kostreductie in alles Optimaliseren van interne processen Zero defects flows, waste	Omvangrijke R&D, continue ideeën creatie met snelle ontwikkelcycli Uit-exploiteren van producten Marktonderzoek, focusgroepen en co-creatie. Creatieve brainstorm.	Totaaloplossing Individuele klantenkennis en CRM Gesegmenteerde communicatie Processen voor klantenbehoeften Maatwerk in kaders.
Organisatie	Strak managementplan, top-down Duidelijke gestandaardiseerde processen. Taak en proces focus. Veel controlemomenten Eenvoudige hiërarchische structuur	Grote vrijheid binnen strategie BU en netwerkstructuur R&D afdeling met ruime budgets In functie van producten/projecten Losse teams rond projecten	Bottom-up planning vanuit klant Beslissingsbevoegdheid: front office Relatiemanagement Klanten structureren de organisatie
Systeem	Genormeerde processen, JIT, processturing en meetsystemen. Geautomatiseerde transacties Digitalisering, web-based sales, platforms voor interactie, apps	Systemen volgen producten continu Systeem voor het ontwikkelen Flexibele systemen in f van product Interne opleidingen over nieuwe	CRM systemen Systemen om LTV te verlengen Systemen om juiste klanten te selecteren en opvolging na vertrek Delen van systeem met klanten
Cultuur	Management 'by objectives' Beloning op efficiëntie Niet denken maar doen, uitvoerders Team-based werken	Versterken innovatieklimaat, Marktgericht; Mislukken hoort erbij Intrapreneurs en omgeving sensitief	Proactief oplossingsgericht Klant sensitieve mensen Klantgericht voor duurzame relaties Focus op klantentevredenheid

Actieplan decommoditisering Operational excellence

Standaardisering, digitalisering en efficiënter maken van de service

	Zwak	Matig	Goed	Zeer goed		To do?	
						Ja	Neen
OE							
Constante werkvereenvoudiging							
Constante kostreductie in alles							
Optimaliseren van interne processen							
Zero defects flows							
Waste reduction							
Lean management							
Strak managementplan, top-down							
Duidelijke gestandaardiseerde processen. Taak en proces focus.							
Veel controlemomenten							
Eenvoudige hiërarchische structuur							
Genormeerde processen, JIT, processturing en procesbeheersing. Geautomatiseerde transacties							
Digitalisering, web-based sales, platforms voor interactie, apps							
Management 'by objectives'							
Beloning op efficiëntie							
Niet denken maar doen, uitvoerders							
Team-based werken							
Focus op kostenbesparing							

Actieplan decommoditisering Productleiderschap

Productspecialisme, thought leadership

	Zwak	Matig	Goed	Zeer goed		Ja	Neen
Productleiderschap							
Omvangrijke R&D, continue ideeën creatie met snelle ontwikkelcycli							
Uit-exploiteren van producten							
Marktonderzoek, focusgroepen en co-creatie. Creatieve brainstorm.							
Grote vrijheid binnen strategie							
BU en netwerkstructuur							
R&D afdeling met ruime budgets							
In functie van producten/projecten							
Losse teams rond projecten							
Systemen volgen producten continu							
Systeem voor het ontwikkelen							
Interne opleidingen over nieuwe producten							
Versterken innovatieklimaat, Marktgericht. Mislukken hoort erbij							
Intrapreneurs en omgeving sensitief							
Creativiteit wordt beloond							
Focus op productverbetering							

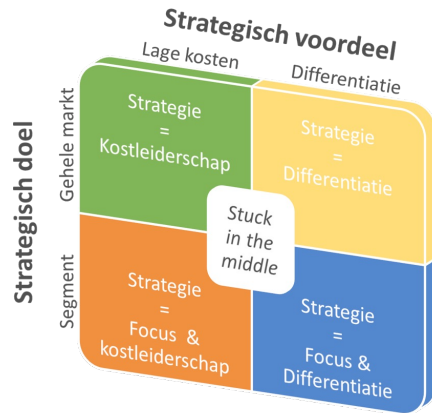
Actieplan decommoditisering Customer Intimacy

Meedenken, totale ontzorging, aanpassen aan klantbehoeften

	Zwak	Matig	Goed	Zeer goed		Ja	Neen
Customer Intimacy							
Totaaloplossing							
Individuele klantenkennis en CRM							
Gesegmenteerde communicatie							
Processen voor klantenbehoeften							
Maatwerk in kaders.							
Bottum-up planning vanuit klant							
Beslissingsbevoegdheid: front office							
Relatiemanagement							
Klanten structureren de organisatie							
Open continue evaluaties							
CRM systemen							
Systemen om LTV te verlengen							
Systemen om juiste klanten te selecteren en opvolging na vertrek							
Delen van systeem met klanten							
Proactief oplossingsgericht							
Klant sensitieve mensen							
Klantgericht voor duurzame relaties							
Focus op klanttevredenheid							
Samenwerking							

De strategische realiteit van veel regionale advocatenkantoren ...

Verschillende waarde disciplines zonder te excelleren ... STUCK IN THE MIDDLE



Porter



Treacy en Wiersema

Een gebrek aan strategische keuze kan een lage winstgevendheid opleveren en geen relevante groei.

De 'Maverick strategie:

Masters of Two: excelleren in twee waarde disciplines

Masters of Two

While market leaders typically excel at one value discipline, a few maverick companies have gone further by mastering two. In doing so, they have resolved the inherent tensions between the operating model that each value discipline demands. A decade ago, Toyota successfully pursued an operational excellence strategy; today, it retains its mastery in operational excellence, and, through its breakthroughs in automobile technology, it is moving ahead in product leadership as well.

USAA, a Texas-based insurer that caters mainly to people in the military, has mastered both customer intimacy and operational excellence. USAA is everything an operationally excellent company would want to be: centralized, highly automated, and incredibly disciplined. Its immense, state-of-the-art information system is an information technologist's wish come true. By virtually eliminating paperwork, it allows the company to be quick and responsive. The information system at USAA is the process.

Other insurance companies—Northwestern Mutual and Allstate come to mind—have been building equally excellent operations. But USAA continues to set the pace by doing a better job of tailoring its services to customers' particular needs. USAA

segments its customer base by, among other characteristics, life stage—at what point a customer is in life—and develops products, services, and servicing approaches for each of those segments. In addition to execution, USAA has mastered customer intimacy.

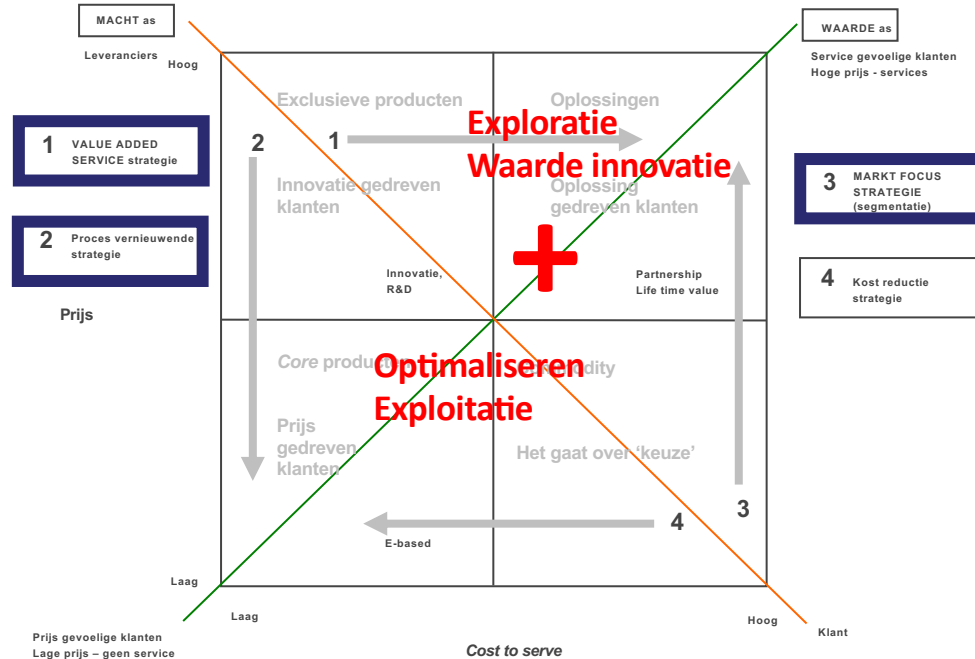
Staples, the office supply giant, also has become adept at both operational excellence and customer intimacy. Staples achieves the lowest net-landed cost in the entire office stationery business, but it also has become intimate with a particular market: companies employing fewer than 50 people. To further the intimacy with that market segment, it has created a club. Customers join it at no cost and get at least a 5% discount on the fastest moving items. But to get the discount, customers have to show their club card, which means Staples can track sales by customer, and that gives the company all kinds of data it can use in satisfying its market. Store managers now have incentives based on customer retention.

Toyota, USAA, and Staples are today's rare exceptions. But mastery of one discipline will eventually become the minimum that a company will need to get itself into the game. Chances are that the big winners of the future will have mastered two.



Excelleren = optimaliseren + innoveren

Runner-up organisaties verbeteren hun operational excellence om te kunnen investeren in nieuwe meerwaarde



Investeren in creatie van meerwaarde



Kostenbeheersing!!!

Groeiversneller 9: Runner-up kantoren zorgen voor geografische marktverbreding.

Offensieve groeistrategie op nieuwe klanten in nieuwe geografische markten

'Runner-up' strategieën voor regionale advocatenkantoren



1. Hoe ga je per **strategische dimensies** groeien?

Welke forecast zet je op elke groeistrategie met welke acties?



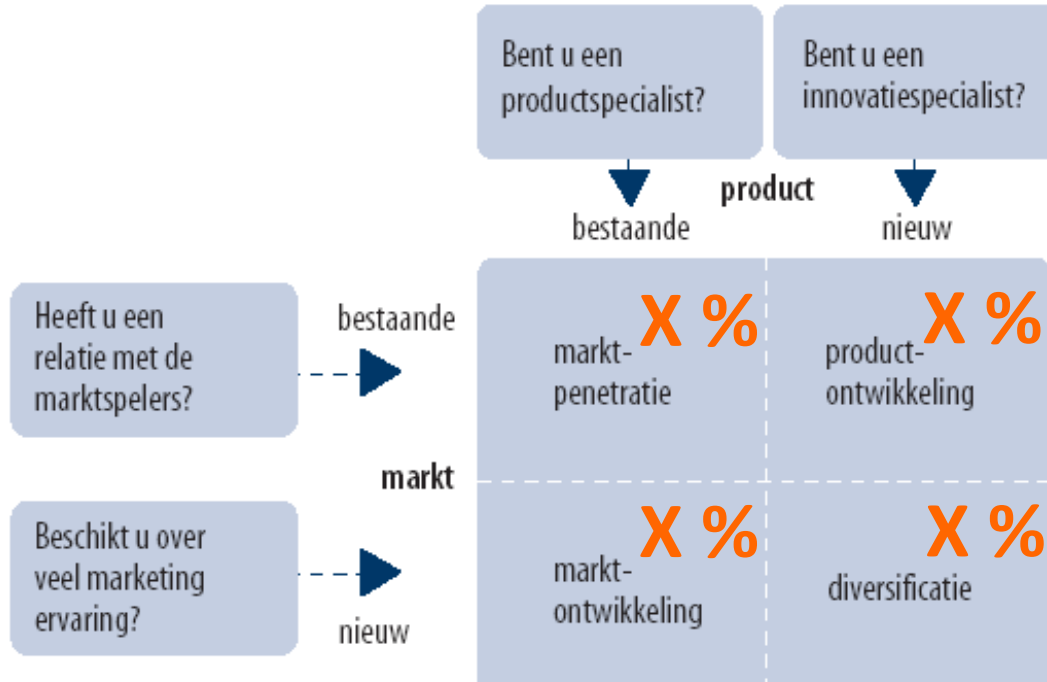
2. Het groeimodel van Ansoff

Groeidoelstellingen voor de tactische planning

Merken, producten

	Bestaande merken, producten	Nieuwe merken, producten
Klanten	<p>Bestaande klanten</p> <p>Hoeveel % van de groei komt uit bestaande klanten die meer gaan kopen? Hoe ga je dat doen? Hoeveel meerverkoop wordt er elk jaar gerealiseerd op bestaande klanten?</p>	<p>Hoeveel % van de groei komt uit nieuwe producten? Welke producten / merken heb je daarvoor nodig? Voor hoeveel % van de omzet tellen elk jaar nieuwe producten?</p>
	<p>Nieuwe klanten</p> <p>Hoeveel % van de groei komt uit nieuwe klanten die bestaande producten kopen? Voor hoeveel % van de omzet tellen elk jaar nieuwe klanten?</p>	<p>Nieuwe producten voor nieuwe klanten?</p>

Van waar komt uw groei met welke acties?



Risico's en slagingskans van groeistrategie

		Merken, producten of diensten	
		Bestaande merken, producten	Nieuwe merken, producten
Klanten Markt	Bestaande klanten	Risico vermijdend Slagingskans: 40-60% Tijdhorizon: 0-6 maanden <i>Marktpenetratie</i>	Bepaald risico Slagingskans: 25-35% Tijdhorizon: 3-9 maanden <i>Productontwikkeling</i>
	Nieuwe klanten	Bepaald risico Slagingskans: 20-30% Tijdhorizon: 6-12 maanden <i>Marktontwikkeling</i>	Sterk risico zoekend Slagingskans: 5-15% Tijdhorizon: 9-12 maanden <i>Diversificatie</i>

Ansoff groeimodel

Groeiversneller 10: Runner-up kantoren bouwen strategische partnerships uit.

Versterken van uw competitieve positie

'Runner-up' strategieën voor regionale advocatenkantoren

4Growth
getting it done

 **NCOI**
M&D Seminars

Strategische allianties als geografische uitbreiding

- **Allianties** zijn vrijwillige, gelijkwaardige samenwerkingsverbanden van meerdere organisaties op een specifiek project of onderwerp. Allianties komen hoe langer hoe meer voor, niet alleen in de Private maar ook in de publieke sector waar het vaak PPS'en wordt genoemd (publiek private samenwerkingen). Het is een samenwerkingsvorm die veel meer is dan een transactie en veel minder dan een overname of fusie.
- Een strategische alliantie is een hechte, langdurige, voor alle partijen nuttige overeenkomst tussen twee of meer partners, waarbij kernmiddelen, kennis, en capaciteiten met elkaar worden gedeeld met als doel het verbeteren van de concurrentiepositie van alle partners.”
(Spekman, 1998)
- Onder een strategische alliantie wordt een afspraak tussen twee of meer bedrijven verstaan die erop is gericht om de marktpositie van die bedrijven te verstevigen. Hierbij worden kennis en vaardigheden uitgewisseld, maar soms ook kapitaal, technologie of personeel. De intensiteit van de samenwerking, de machtsverhoudingen, duur en de investeringen die ermee gemoeid gaan kunnen per alliantie sterk verschillen.
Drs. K. Dittrich
- Allianties zorgen ervoor dat partners samen investeren om sneller te innoveren en groeien.

De belangrijkste succesfactoren voor alliantievorming die belangrijk zijn in alle fasen van de alliantie ontwikkeling

- Gedeelde **waarden**:
 - Groep van gedeelde waarden die richtlijn zijn voor de samenwerking
- Managen **van fit tussen de partners**: voel jezelf gelijk aan elkaar!
 - Stijl en werkwijze van de partners passen goed bij elkaar
 - Conflicterende andere samenwerkingsverbanden bespreken en vermijden
- **Op één lijn brengen van doelen**:
 - De eigen bedrijfsdoelen en de alliantiedoelen worden met elkaar in relatie gebracht en in lijn gehouden
 - Bedrijfsmanagement geeft alliantie management ruimte voor eigen doelen en kansen te ontwikkelen
- Bepalen **van positie en rol van partners**:
 - Management van de bedrijven/organisaties en management van de alliantie worden gezien als twee aparte activiteiten en rollen die door andere mensen worden gerealiseerd.
 - Wie wat inbrengt en meebrengt is duidelijk en transparant
- **Verbinden** van het management van de alliantie en dat van de individuele organisaties

Ontwikkelen van allianties



Ontwikkelen van allianties

- 1 & 2: Strategische opties evalueren en alliantieproces voorbereiden
 - Kunnen we het niet alleen?
 - Keuze tussen organische groei, M&A of alliantie?
 - Focus op de eigen waarden
 - Focus op de achterliggende drijfveren voor de gestelde doelen
 - Definiëren van de synergie waarde.
 - Bepalen van de eigen rol: centrale/gelijkwaardige/ondergeschikte en duidelijke afstemming van elkaars rol
 - Voordelen voor klanten?
 - Voordelen voor de organisaties?
 - Voordelen tegenover concurrenten?
- 3. Alliantiepartners selecteren
 - Wederzijdse fit?
 - Selectie op zachte criteria (cultuur, stijl, ...)
 - Selectie op harde criteria (investeringsvermogen, organisatie, inbreng, ...)

Ontwikkelen van allianties

- **4: Ontwerp van de alliantie**
 - Wat brengt ieder in?
 - Hoe rekenen we af?
 - Hoe gaan we om met vertrouwelijkheid?
 - Wie gaat vanuit de alliantie de alliantie sturen?
 - Ruimte van het alliantie management?
 - Gezamenlijke korte, middellange en langetermijn doelen?
 - Conflicting allianties en samenwerkingsverbanden?
 - Afsluiten in een vorm van afspraken of business plan of 100 pagina lang contract of intentieverklaring (A4tje)
- **5. Managen van de alliantie en tussentijdse doelen**
 - Taakconflicten: ja, en relatieconflicten: neen
 - Definities van de veel gebruikte business woorden in de samenwerking zuiver krijgen (samenwerking, resultaat, beslissing, doel, transparant, visie, ...)
 - Duidelijkheid over taakverdeling, rollen, ...
 - Regelmatig tussentijdse evaluaties
 - Doelen vertalen naar meetbare projecten

Groeiversneller 11: Runner-up kantoren **innoveren** het segment en differentiëren door innovatieve service design.

Service design, blue Ocean innovatie, strategische innovatie en business roadmapping

'Runner-up' strategieën voor regionale advocatenkantoren



1. Bepaal welke soort innovatie wordt gerealiseerd.

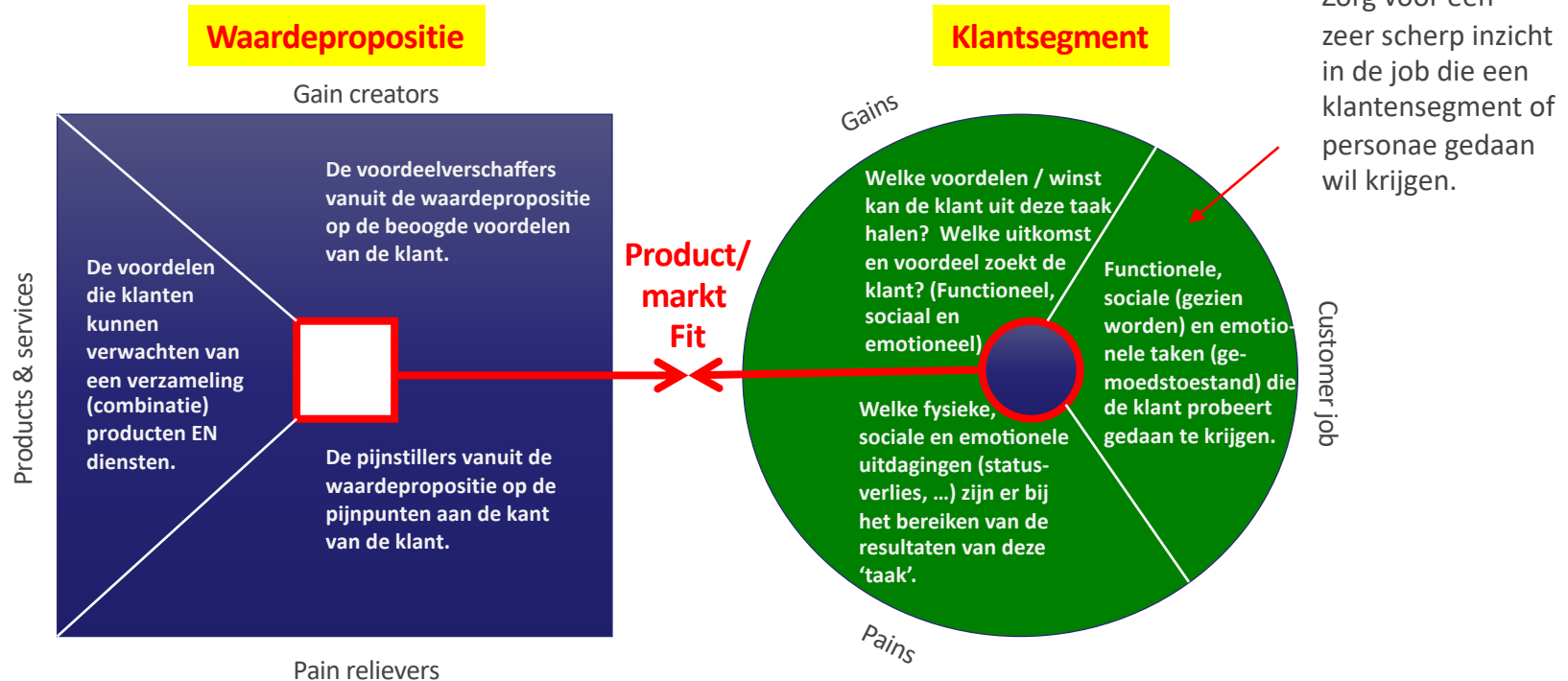
De **innovatie matrix**



De innovatiematrix (INNOA / Roland & Rogier van Kralingen)

2. Het Waarde Propositie Model

Wat willen uw klanten?



Aanpak

- **Na het beschrijven van het segment** moeten we filteren en selecteren waardoor je dichter bij de essentie komt van **wat een klantsegment nu echt wil**:
 - 1. Vraag je bij elke aanname, namelijk bij elke taak, bij elke pijn of bij elk voordeel 5 keer af: 'waarom?'. Door het dieper inzicht kan je al een aantal aannames schrappen.
 - 2. Geef per taak, pijn en voordeel een weging van hoog (must haves) tot laag (nice to haves).
Proposities die gericht zijn op de must haves verkopen beter.
- Klanten worden pas enthousiast als je de **BELANGRIJKE TAKEN** aanpakt, **EXTREME PIJNPUNTEN** verlicht en **ESSENTIËLE VOORDELEN** weet te realiseren.
- Vertaal dit naar een **businesshypothese**: 'Wat moet echt waar zijn om je idee te laten slagen', om je business model een succes te laten zijn. Dit moet door klanten **gevalideerd** te zijn.
 - We geloven dat ...
 - We observeren dat ...
 - Hieruit hebben we de les getrokken ...
 - Daarom zullen we ...

3. Blue ocean strategie technieken gebruiken voor verbreding naar een nieuwe marktsegment

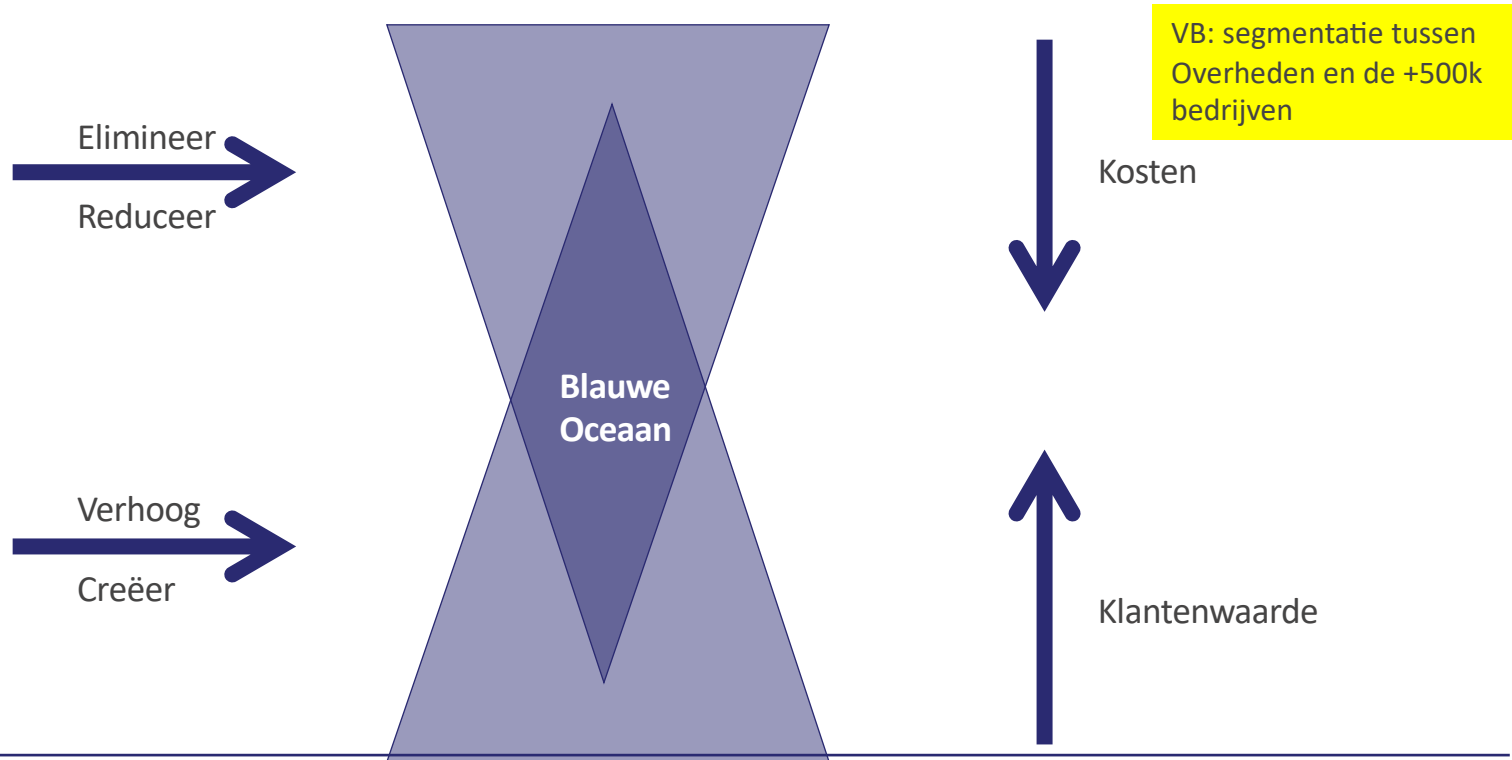
- Hoe kan jouw organisatie ongeschonden en zelfs als winnaar uit een ‘bloederige’ concurrentiestrijd komen?

Blijf in de red ocean concurrentiestrijd als de markt aantrekkelijk genoeg is, nog voldoende groot, en nog voldoende marge toelaat, en vooral als uw organisatie de vaardigheden van concurrenten overtreft op cruciale eigenschappen die klantenvoordelen bieden (concurrentievoordelen).

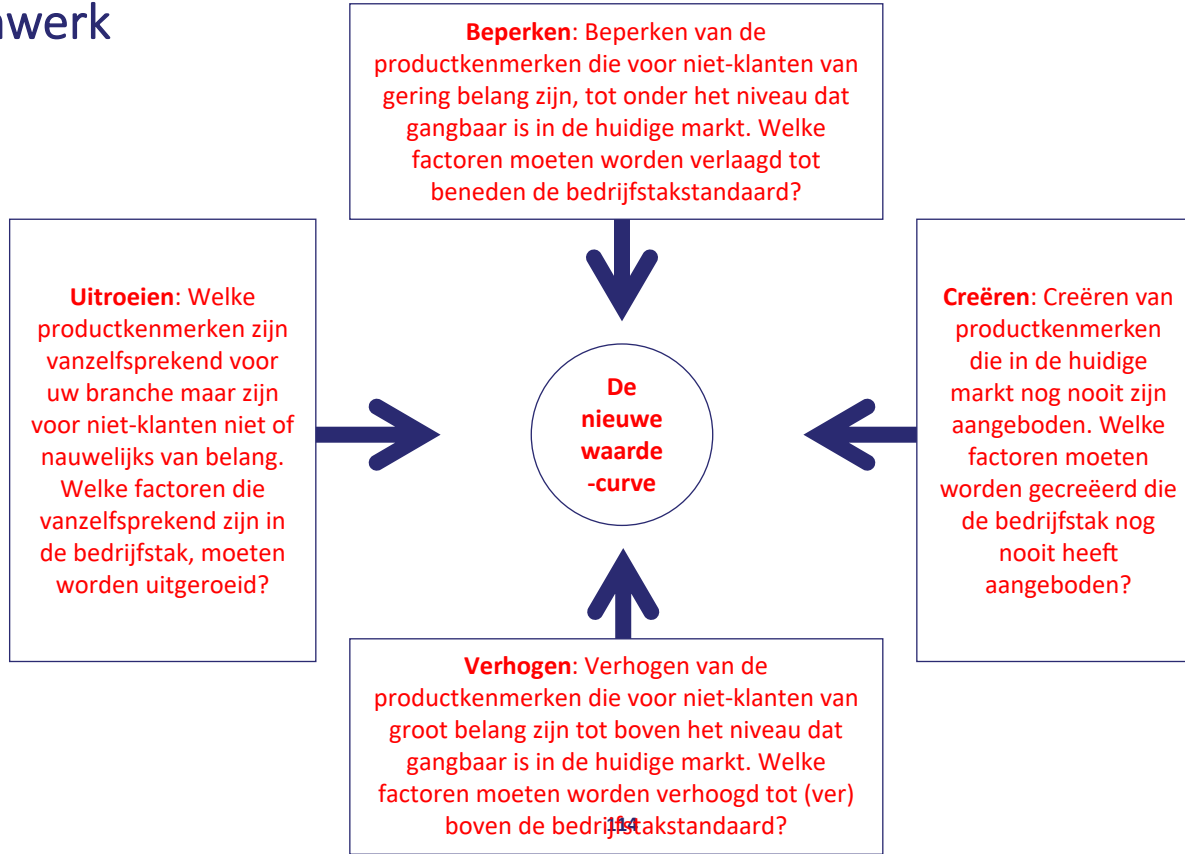
Indien niet, **ontvlucht de hevige concurrentiestrijd in de ‘rode oceaan’**, en zoek naar een onontgonnen markt(en) met niet-klanten en met een nieuwe propositie: betekent een waardevernieuwing, dus een gedifferentieerd aanbod (waardedifferentiatie) tegen lage kosten (kostenleiderschap) = ‘the maverick companies’ (sessie 1). Is wel enkel mogelijk voor bedrijven met een innovatieve mentaliteit en een innovatievermogen (sessie 2).

Bemerking: In hoeverre kan concurrentie buiten spel worden gezet? Als we het niet hebben over concurrenten op merk of productniveau, maar op behoefteniveau kan de concurrentie niet ontweken worden. Zo blijft Cirque du Soleil concurreren met onder andere de bioscoop en andere vormen van vrijetijdsbesteding.

Blue Ocean waarde-innovatie: streven naar ZOWEL lage kosten als unieke klantenwaarde



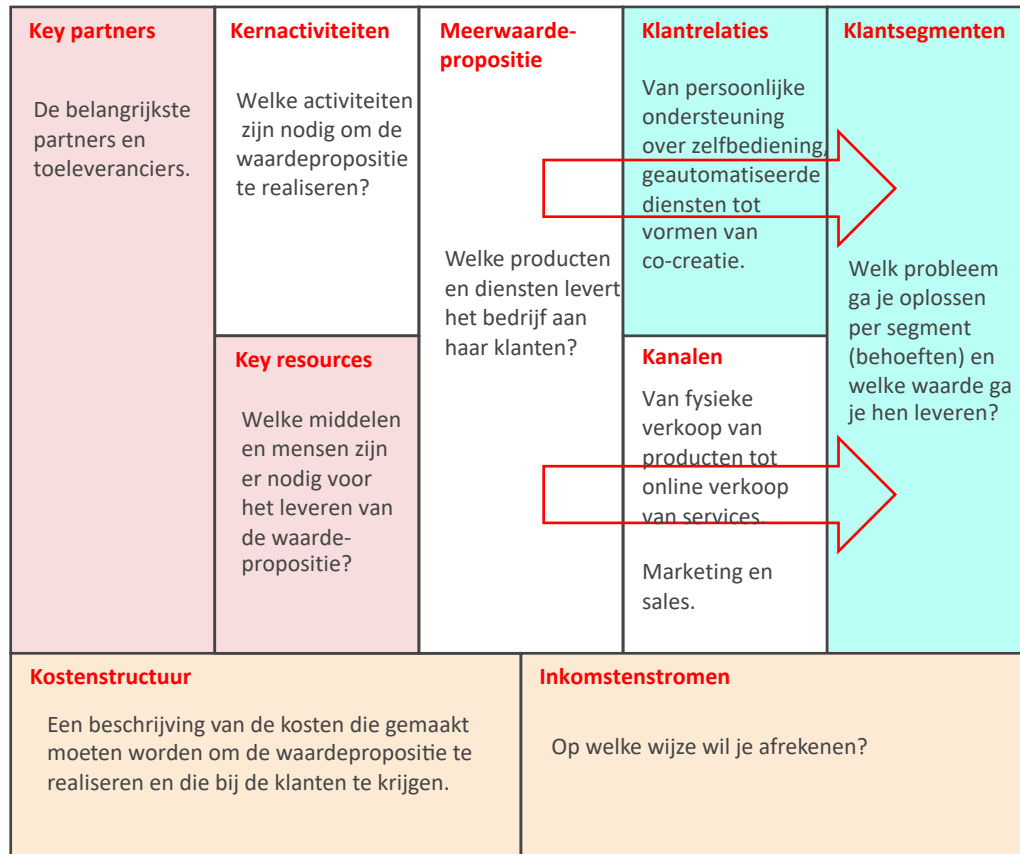
De huidige waardecurve op 4 manieren aanpassen met het 4-actieraamwerk



4. Strategische innovatie van het business model

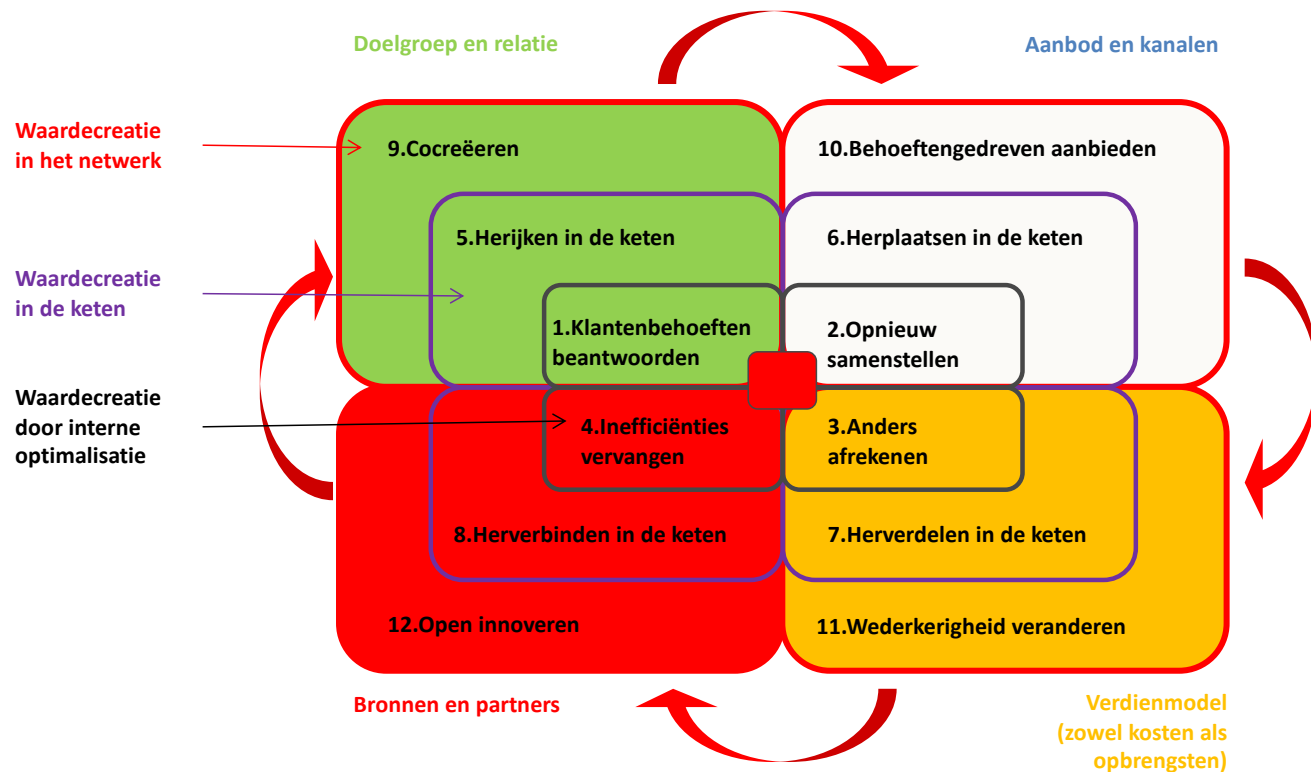
De productiekant

De marktkant



Model: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

4 kwadranten x 3 waardecreaties = 12 concrete groeimodellen voor nieuwe business.



12 concrete groeimodellen

Interne optimalisatie

- 1. **Klantenbehoeften beantwoorden** (doelgroep en relatie)
 - **Hoe kan je beter aan een klantenbehoefte beantwoorden zonder het huidige aanbod? (te veel) te wijzigen?**
Bijvoorbeeld **Vitamine & zo** vitaliteitsconcept met fruit in bedrijven.
- 2. **Opnieuw samenstellen** (aanbod en kanalen)
 - **Hoe kan je het aanbod en de kanalen opnieuw samenstellen op een manier die niet gangbaar is in de sector?**
Bijvoorbeeld **Capitalguards** met enkel twee portefeuilles, behoud of groei van vermogen; prijsleider.
- 3. **Anders afrekenen** (verdienmodel)
 - **Hoe kan je op een nieuwe manier afrekenen met de klant of de kostenstructuur verlagen?** Bijvoorbeeld een auto per uur huren, **Zipcar**.
- 4. **Inefficiënties vervangen** (bronnen en partners)
 - **Welke inefficiënties kan je verwijderen bij bronnen of bij partners door slimme herorganisatie?** Bijvoorbeeld prefab en ambassadors in hotelindustrie, **CitizenM**.

12 concrete groeimodellen

Waardecreatie in de keten

- 5. **Herijken in de keten** (doelgroep en relatie)
 - **Hoe kan je de rol van de klant in de keten herijken?** Koppert Cress, van handelaren naar koks.
- 6. **Herplaatsen in de keten** (aanbod en kanalen)
 - **Hoe kan je een nieuw aanbod creëren terwijl je gebruik maakt van alle activiteiten in de keten?** Bijvoorbeeld Designmeubelen direct van de fabriek, **myfab.**
- 7. **Herverdelen in de keten** (verdienmodel)
 - **Hoe kan je het verdienmodel wijzigen door open boek te spelen met alle ketenspelers en de activiteiten te verdelen op basis van unieke kwaliteiten?** Elektrische handgereedschappen verhuren in plaats van verkopen, Hilti.
- 8. **Herverbinden in de keten** (bronnen en partners)
 - **Hoe kan je een aanbod mogelijk maken door slimme niet gangbare manieren van samenwerken binnen de keten?** Voorbeeld is **Dura Vermeer die** als aannemer / bouwbedrijf weet op te schuiven van uitvoerder achteraan in de keten tot coördinator vooraan in de keten waardoor het proces inzichtelijker en efficiënter wordt.

12 concrete groeimodellen

Waardecreatie in het netwerk

• 9. Cocreëren (doelgroep en relatie)

- **Hoe kan je de klant inzetten als enthousiaste participant bij het samenstellen van producten, diensten of belevingen.** Giffgaff werkt als telecommunicatiebedrijf zeer nauw samen met haar klanten. Zo verlopen de klantcontacten via de giffgaff-community. We kunnen hier zelfs eerder over co-ondernemen dan co-creëren hebben.

• 10. Behoeftgedreven aanbieden (aanbod en kanalen)

- **Hoe kan je samen met de klant, hem voorzien van een latente behoefte met de wereld als speelterrein.** Zo heeft GoCar gebroken met het bussinessmodel van de touroperator door de consument de gelegenheid te bieden zijn eigen ontdekkingsreis in de stad te laten beleven met... a talking car... gps gestuurd, ...

• 11. Wederkerigheid veranderen (verdienmodel)

- **Hoe kan je nieuwe manieren van waarde uitwisseling realiseren in het netwerk, waaronder bij klanten, zonder dat er een financiële transactie plaats grijpt?** Gratis dienstverlening aan de bezoekers van de vergaderruimten in ruil voor open stellen voor andere bezoekers en via social media laten weten dat men bij **Seats2meet** is. (winstgevendheid 3 keer groter)

• 12. Open innoveren (bronnen en partners)

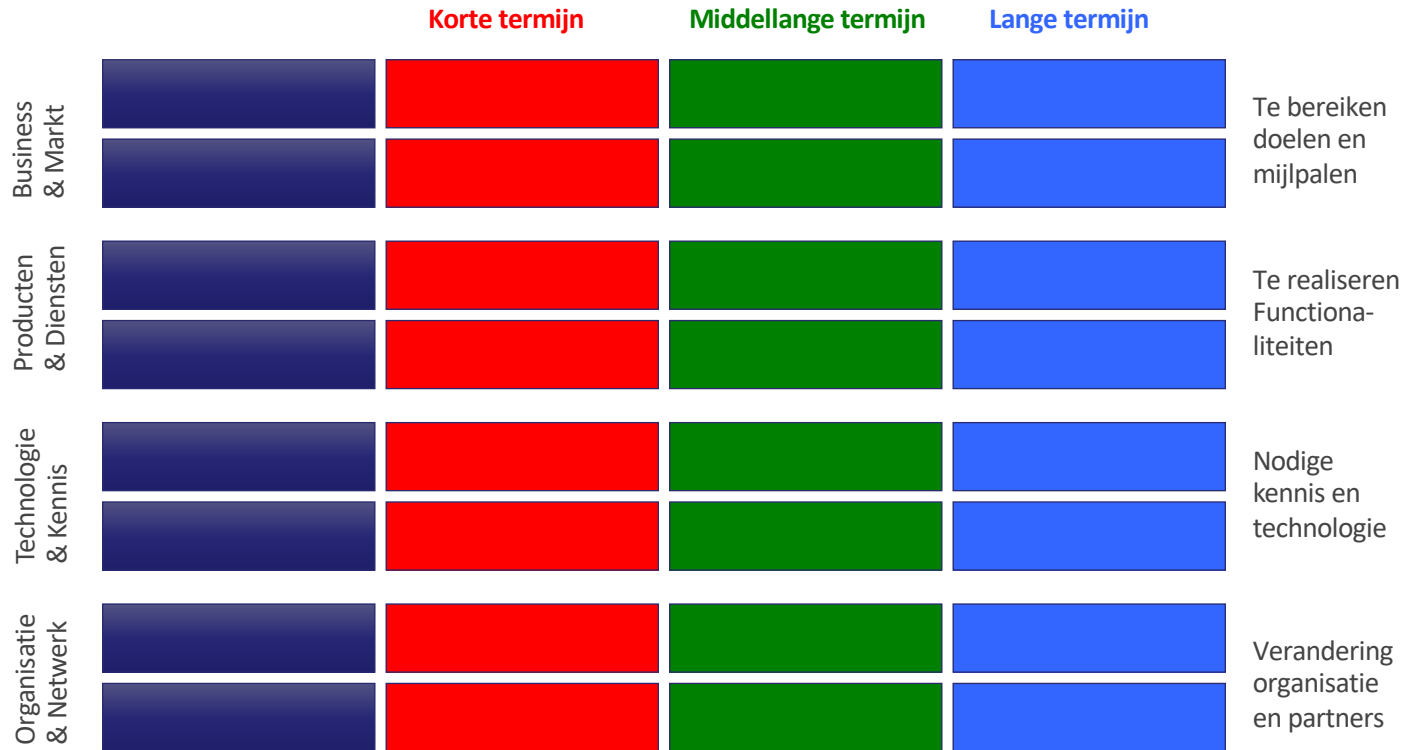
- **Hoe kan je de best mogelijke combinatie van interne en externe bronnen maken voor de totstandkoming van innovaties?** 50% van alle innovaties moesten bij **P&G** van buiten het bedrijf komen. Online wereldwijde marktplaatsen. Ontwikkeling met concurrenten. Eigen netwerken.

**5. BUSINESS ROADMAPPING ZORG
VOOR EEN AFGEWOKEN
INNOVATIESTRATEGIE VOOR DE
KOMENDE JAREN, GEVISUALISEERD
IN DE VORM VAN EEN ROUTEKAART:
DE ROADMAP**

Schematisch voorbeeld van een business roadmap

	Korte termijn	Middellange termijn	Lange termijn
Markt & Business	Trends en ontwikkelingen in de markt en toekomstige klantbehoeften. KNOW WHY: te bereiken doelen en mijlpalen.		
Producten & Diensten	Producten en diensten die daarop aansluiten. Te realiseren functionaliteiten.		KNOW WHAT:
Technologie & kennis	Technologieën, kennis en competenties die daarvoor nodig zijn. KNOW HOW: in te zetten kennis, technologie, geld, competenties, faciliteiten, relaties, etc.		
Organisatie & Netwerk	De timing van alle activiteiten en de samenhang ertussen. KNOW WHEN: Timing en veranderingen in interne werking, als met partners.		

Oefening: Stel een business roadmap op voor de toekomst van uw kantoor



Groeiversneller 12: Runner-up kantoren creëren een sterke merkidentiteit.

Wat is een sterk identiteit?

'Runner-up' strategieën voor regionale advocatenkantoren



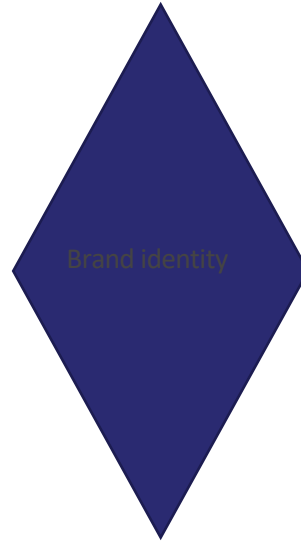
Het eenvoudig bepalen van uw merkidentiteit (Kapferer)

A brand for what?

Wat is precies uw kerncompetentie?
Wat is precies uw kernactiviteit?

A brand for when?

Wanneer creëren uw USP's,
uw *distinctive competence*,
waarde voor de klant?



A brand for whom?

Wie is uw ideale klant?
Welke sector, segment, personae?

A brand against whom?

Wie zijn uw directe concurrenten?
Hoe positioneren zij zich?

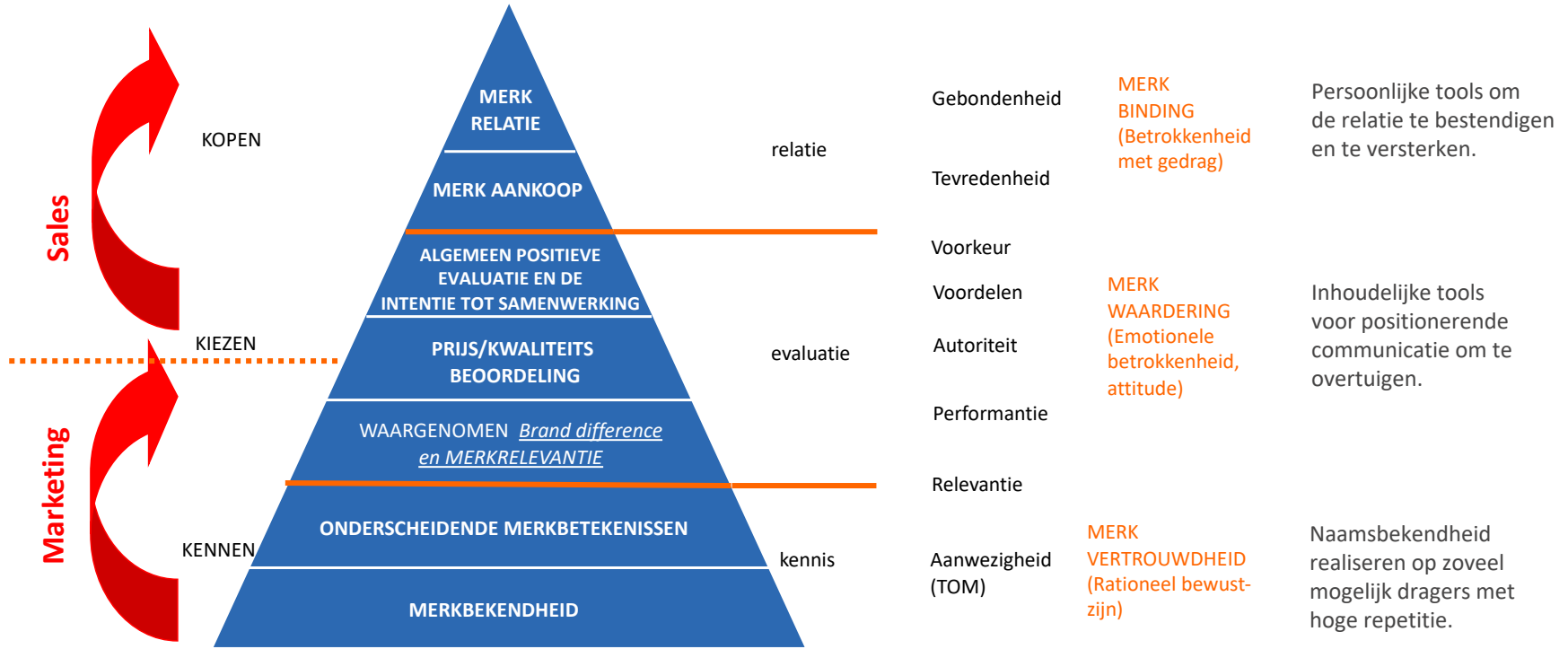
Groeiversneller 13: Runner-up kantoren creëren een sterk merk.

Wat is een sterk dienstenmerk?

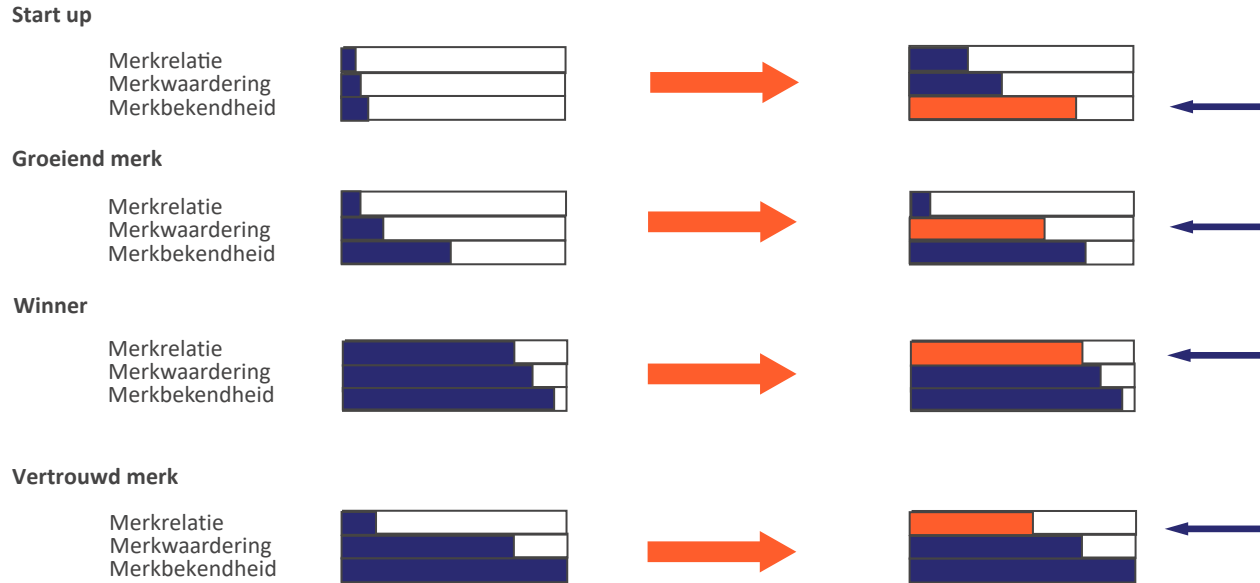
'Runner-up' strategieën voor regionale advocatenkantoren



De meest generalistische KPI van een (sterk) merk is de *brand equity*



Intro: Brand equity profielen



Intro:

Brand equity profielen

Dalende merken

Merkrelatie
Merkwaardering
Merkbekendheid



No-nonsens merken

Merkrelatie
Merkwaardering
Merkbekendheid

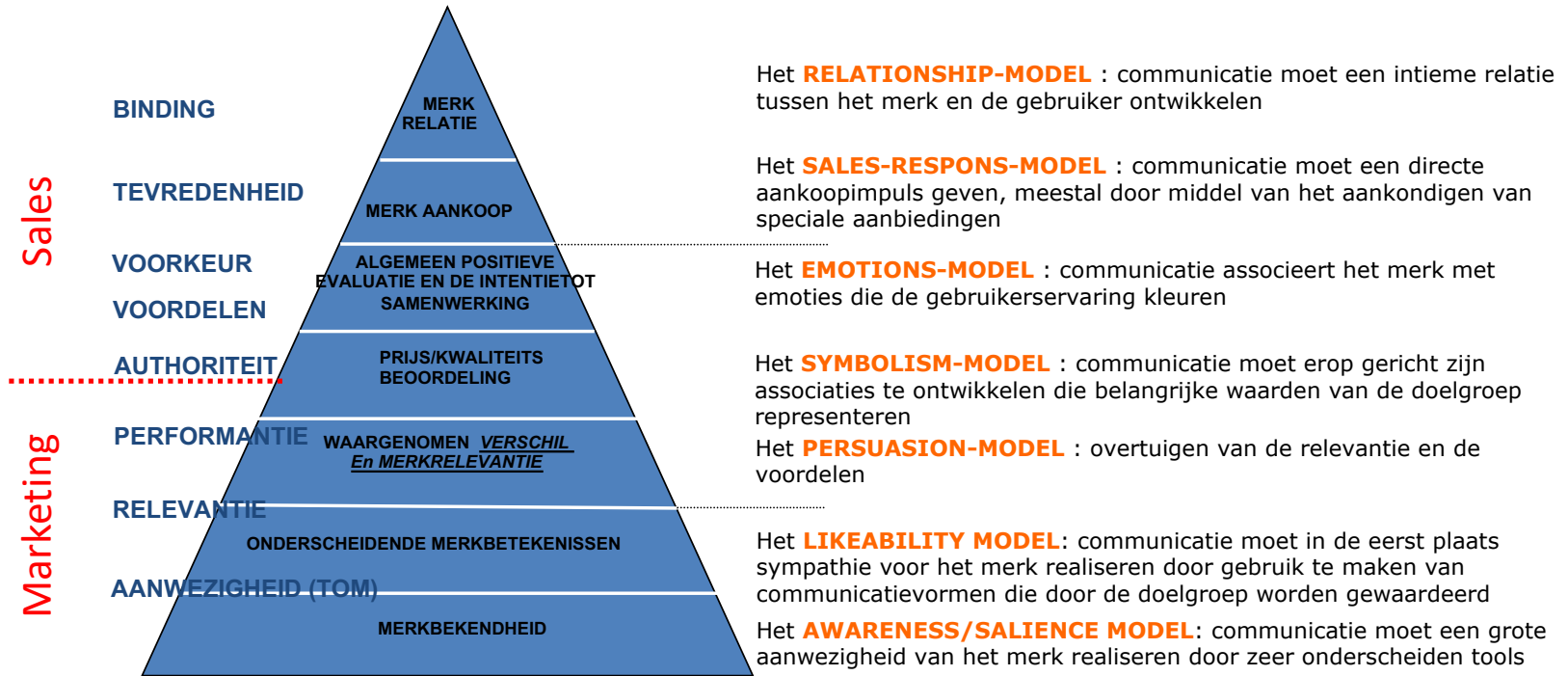


Cult merk

Merkrelatie
Merkwaardering
Merkbekendheid



Branding in functie van brand equity fase



Meten van een **dienstenmerk**: KPI's voor dienstenbedrijven.

Hoe sterk is het merk van mijn advocatenkantoor?

- **'Empathy'**: inleven in de klant

Biedt het personeel elke klant individuele aandacht? Zijn de openingstijden aangepast aan de wensen van de klant? Neemt het personeel alleen het belang van de klant in ogenschouw? Kent het personeel de specifieke behoefte van de klant?

- **'Responsiveness'**: snelheid van respons

Een tweede belangrijke KPI voor diensten is de attitude en het vermogen om snel te reageren. Zijn klanten door de medewerkers correct geïnformeerd over het tijdstip waarop de dienst wordt afgeleverd? Hebben medewerkers een attitude voor het realiseren van 'directe dienstverlening'? Is het personeel permanent bereid klanten te helpen? Is het personeel nooit te druk bezig om klanten direct te kunnen helpen?

Meten van merkeffecten bij dienstenbedrijven: KPI's voor dienstenbedrijven. Hoe sterk is uw kantoormerk?

- **'Tangibles'**: tastbare aspecten die de kwaliteit aantonen

Voldoet de technische uitrusting aan de moderne eisen? Zijn de kantoren en ruimten aantrekkelijk uitgevoerd. Is het personeel netjes en verzorgd gekleed? Is de uitvoering van de hulpmiddelen rond de service aantrekkelijk?

- **'Reliability'**: betrouwbaarheid

Wordt de belofte gedaan om de dienst binnen een bepaalde tijd te verrichten? Worden klachten met gemeende belangstelling opgelost? Wordt de service in één keer goed geleverd? Kent de dienst een foutvrije administratie/orderregistratie? Wordt de service op het afgesproken tijdstip uitgevoerd?

Meten van merkeffecten bij dienstenbedrijven: KPI's voor dienstenbedrijven. Hoe sterk is uw kantoormerk?

- **'Assurance'**: vertrouwen hebben in de dienst

De vijfde KPI gaat over 'knowledge and courtesy of employees and their ability to inspire trust and confidence. Toont het optreden van het personeel aan dat klanten vertrouwen kunnen hebben in de dienst? Voelen klanten zich tijdens het contact met het personeel zeker van hun zaak? Is het personeel voortdurend vriendelijk en hoffelijk? Bezit het personeel de kennis om vragen van klanten te beantwoorden?

Hoe sterk is uw kantoormerk?

- **Empathy**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- **Responsiveness**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- **Tangibles**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- **Reliability**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- **Assurance**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Het resultaat van een sterk kantoormerk ...

In verhouding, minder communicatie nodig door hoge NPS

NET PROMOTER SCORE



Sales conversie van
aanbevelingen ligt
boven de 50%

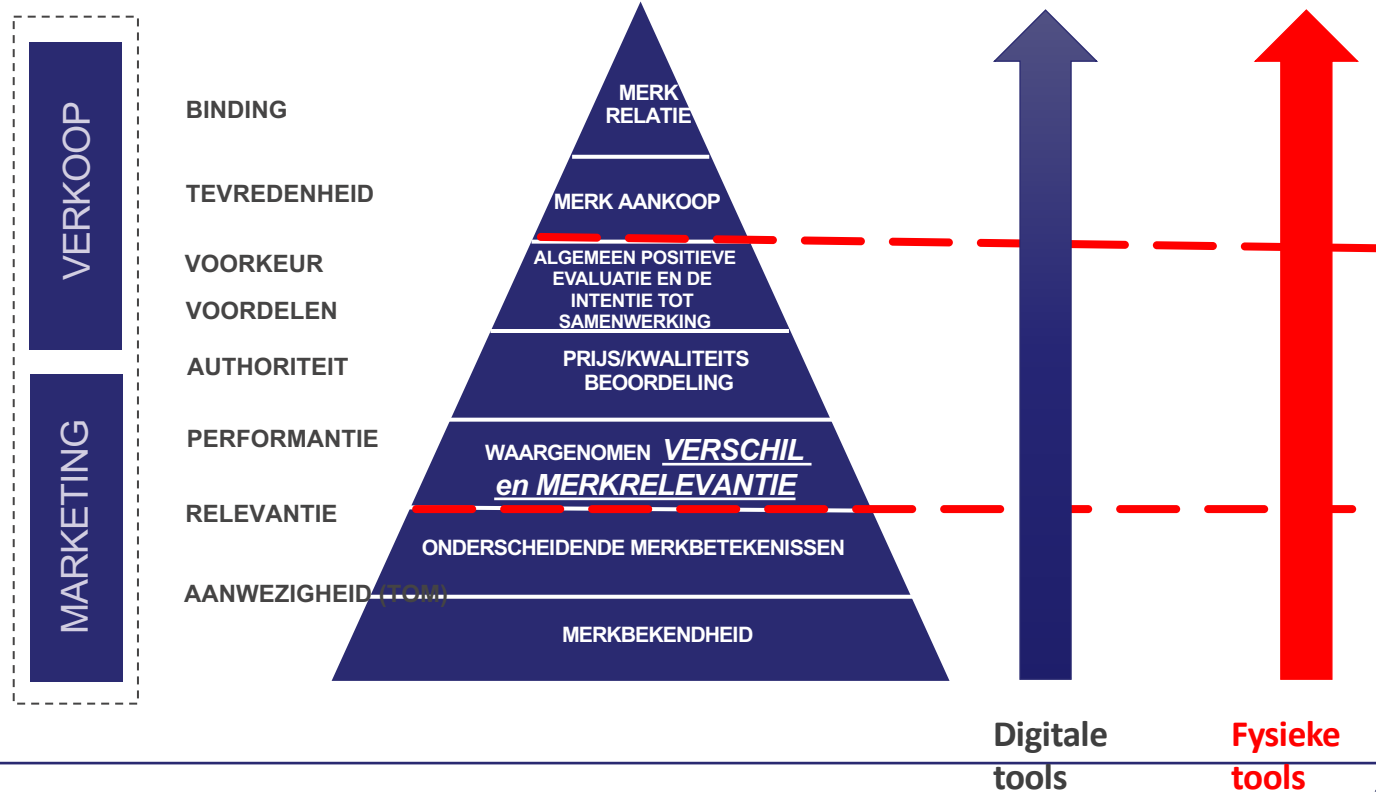
$$\text{NPS} = \% \text{ 😊 } - \% \text{ 😞 }$$

Groeiversneller 14: Runner-up kantoren blijven hun marktwerking innoveren.

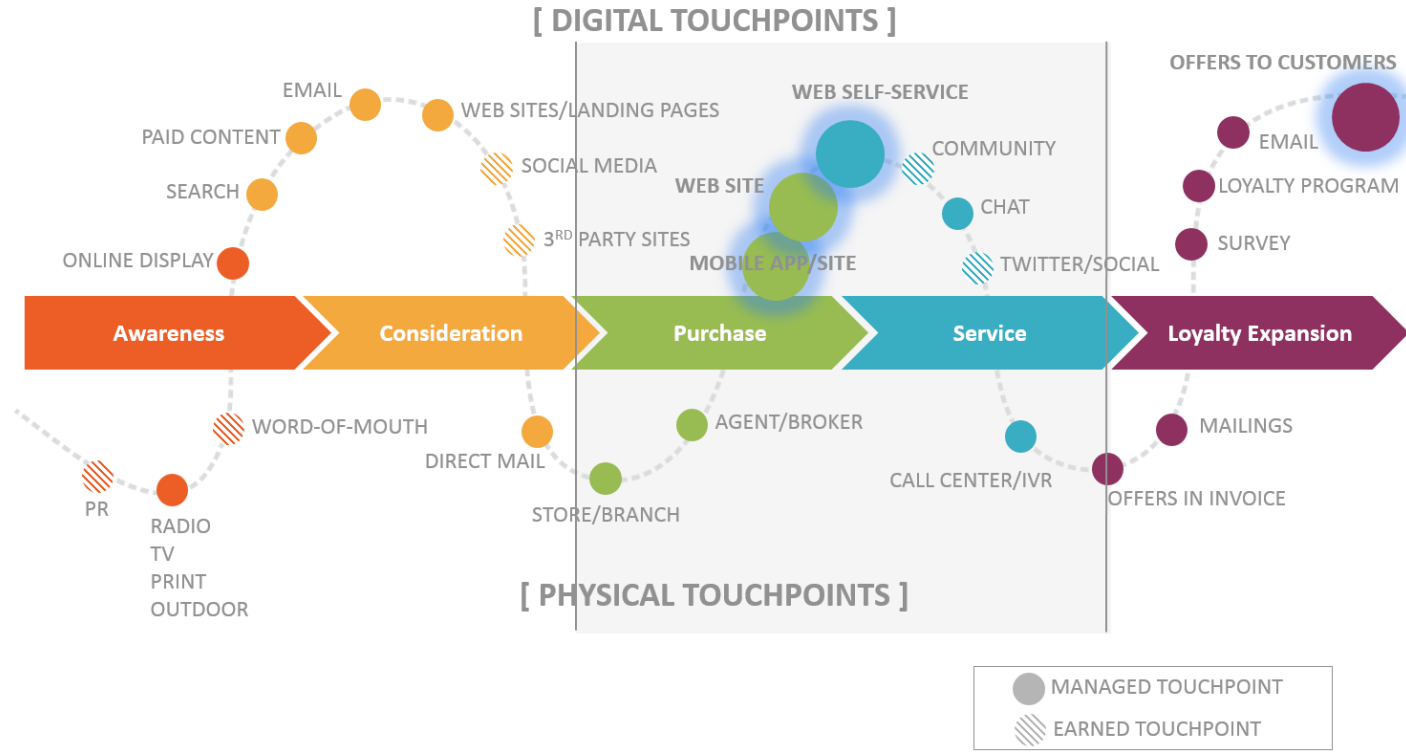
Marketing en sales benadering voortdurend innoveren.

'Runner-up' strategieën voor regionale advocatenkantoren

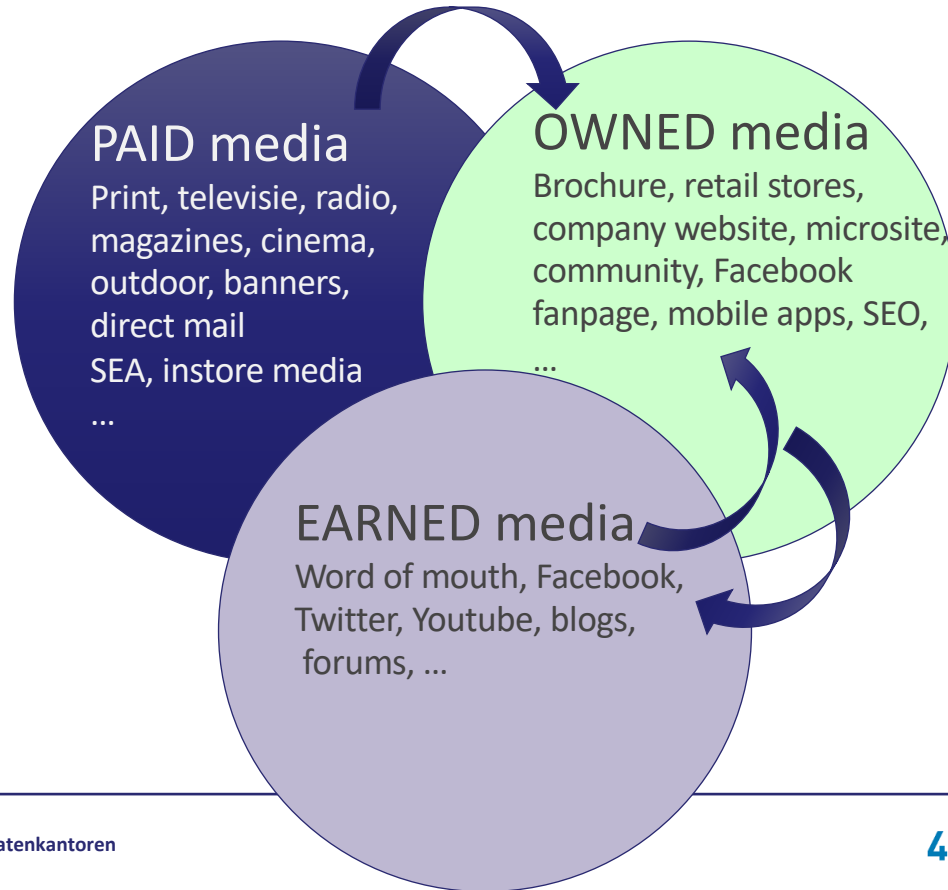
Taktische planning op de brand equity



Traditionele en digitale touchpoints



Geïntegreerde digitale communicatiestrategie met als einddoel CONVERSATIE



Tactische planning	Merkassociatie	Jan	Febr	Maa	April	Mei	Juni	Juli	Aug	Sept	Okt	Nov	Dec	Total OTS	PRIOR 1 tot 5	Resources	
																€	Mandagen
AWARENESS																	
Doel: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx																	
Totaal Awareness		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0
BRAND RELEVANCE																	
Doel: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx																	
Totaal Brand Relevance		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0
FIDELISERING																	
Doel: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx																	
Totaal Fidelisering		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0
Preparations																	
Totaal Preparations		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0
ALGEMEEN TOTALE CONNECTIES PER JAAR															#REF!	#REF!	#REF!

Groeiversneller 15: Runner-up kantoren zijn niet alleen goed in jaarlijkse strategie ontwikkeling maar zeker in de executie van de strategie.

Een gebalanceerd actieplan is goud waard.

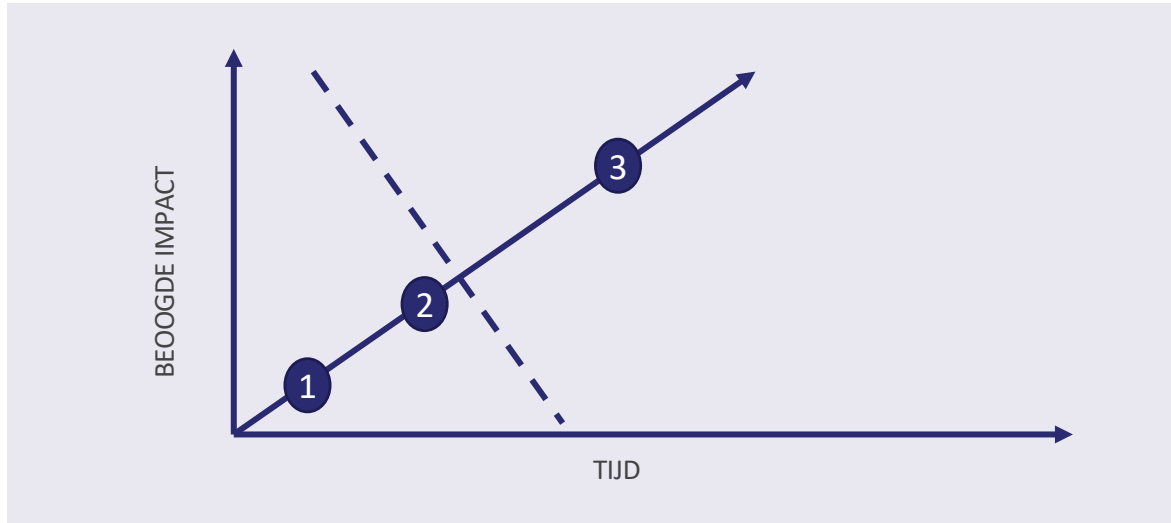
'Runner-up' strategieën voor regionale advocatenkantoren

Er zijn drie typen executie, drie typen change.

- Verbetering,
- Vernieuwing
- en Innovatie

	Type 1 - Verbetering	Type 2 - Vernieuwing	Type 3 - Strategische Innovatie
DOEL	Elke dag beter	Doorbraken en winstverbetering door ingrepen in huidige werkwijze	Borgen van continuïteit door tijdige omzet- en winstbijdrage uit volledig nieuw verdien- en bedrijfsmodel
AMBITIONNIVEAU	Klein, steeds enkele procenten op de KPI's van individuele processen	Substantieel	Substantieel op lange termijn, voldoende aantoonbare relevantie voor de richting op korte termijn
VOORBEELDRESULTATEN	1) 5% lagere uitval in productie 2) 10% hogere klanttevredenheid over het aftersales - service proces 5) 5% meer bezoekers van de website	1) 10% meer cross-selling 2) 15% lagere kosten in secundaire processen door synergieoogst na fusie 3) 15% meer omzet door productverbreding	Van 5% naar 10% omzetaandeel van nieuwe diensten uit nieuw model
HORIZON	Minder dan 1 jaar, elke 3 maanden resultaat	1 tot 2 jaar	2 tot 5 jaar
AANPAK	Korte analyses, praktische oplossingsrichtingen, hand in hand met executie	Fundamentele analyses en oplossingsrichtingen, maar opgeknipt in behapbare delen voor executie. Agile.	Een behapbare set aan strategische experimenten, niet te klein noch te groot, gericht experimenteren, opschalen wat werkt
REËEL AANTAL PER PER DIVISIE / BUSINESS UNIT	Maximaal 7	Maximaal 5	Definieer er tussen 5 en 15. Kies er maximaal 5 voor executie
OVERSCHRIJDT HUIDIGE VERDIEN- EN BEDRIJFSMODEL	Neen	Mogelijks, deels	Ja
METHODIEKBOORBEELDEN	Lean	Business proces methodologieën	Business Model Canvas

Het verschil in aard en doel van de drie typen change



1 Verbetering

2 Vernieuwing

3 Innovatie

Gebalanceerde portfolio

- Een goede strategie, dat is ***een groep van welgemikte schoten op het strategische doel.***
- Een goede portfolio wordt bepaald door **verschillende dimensies:**
 - 1) **type change:** Verbetering, vernieuwing, innovatie
 - 2) **De slagingskans** (het risico): van laag naar hoog risico)
 - 3) **De tijdshorizon** (korte middellange tot lange termijn)
 - 4) **Het aantal initiatieven** per type en voor het gehele portfolio
 - 5) **Strategische waarde** van het initiatief
 - 6) **Type doel** dat door een initiatief gerealiseerd wordt:
 - A: Het klant-, omzet- en marktaandeel
 - B: Kosten en productiviteit
 - C: Medewerkerstevredenheid
 - D: Flexibiliteit
 - E: Slagkracht
 - F: Duurzaamheid
 - G: Compliance (in regel stellen met ...)

EEN GEBALANCEERDE PORTFOLIO

DRIE TYPEN EXECUTIE

Een goed gebalanceerd portfolio laat een mooie diagonaal zien van links boven naar rechts beneden. Je hebt alle drie typen nodig.

Laag

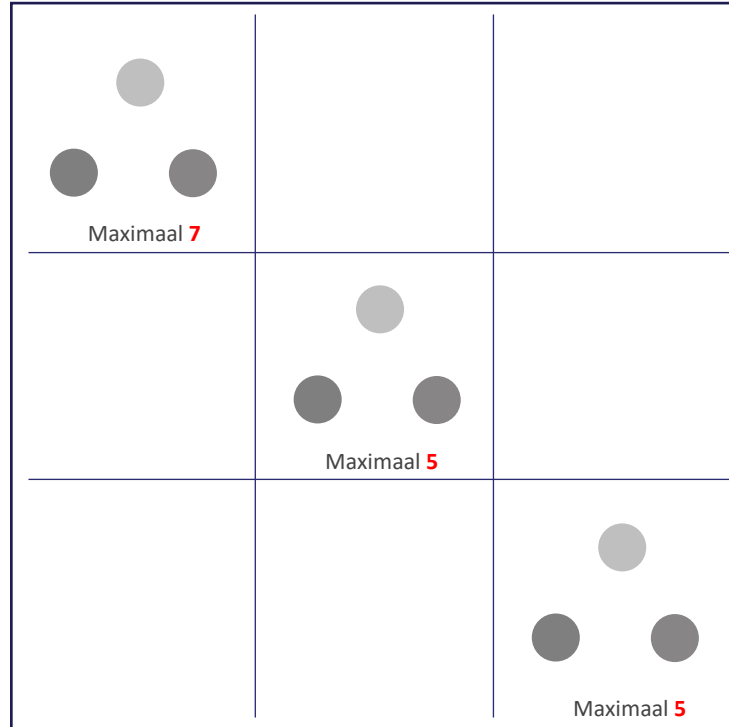
RISICO

Hoog

Type 1
Verbetering

Type 2
Vernieuwing

Type 3
Innovatie



Kort
(1 jaar)

Medium
(1 – 2 jaar)

Lang
(2 – 5 jaar)

STRATEGISCHE PRIORITEIT

Donker is hoog
Grootte is netto contante waarde

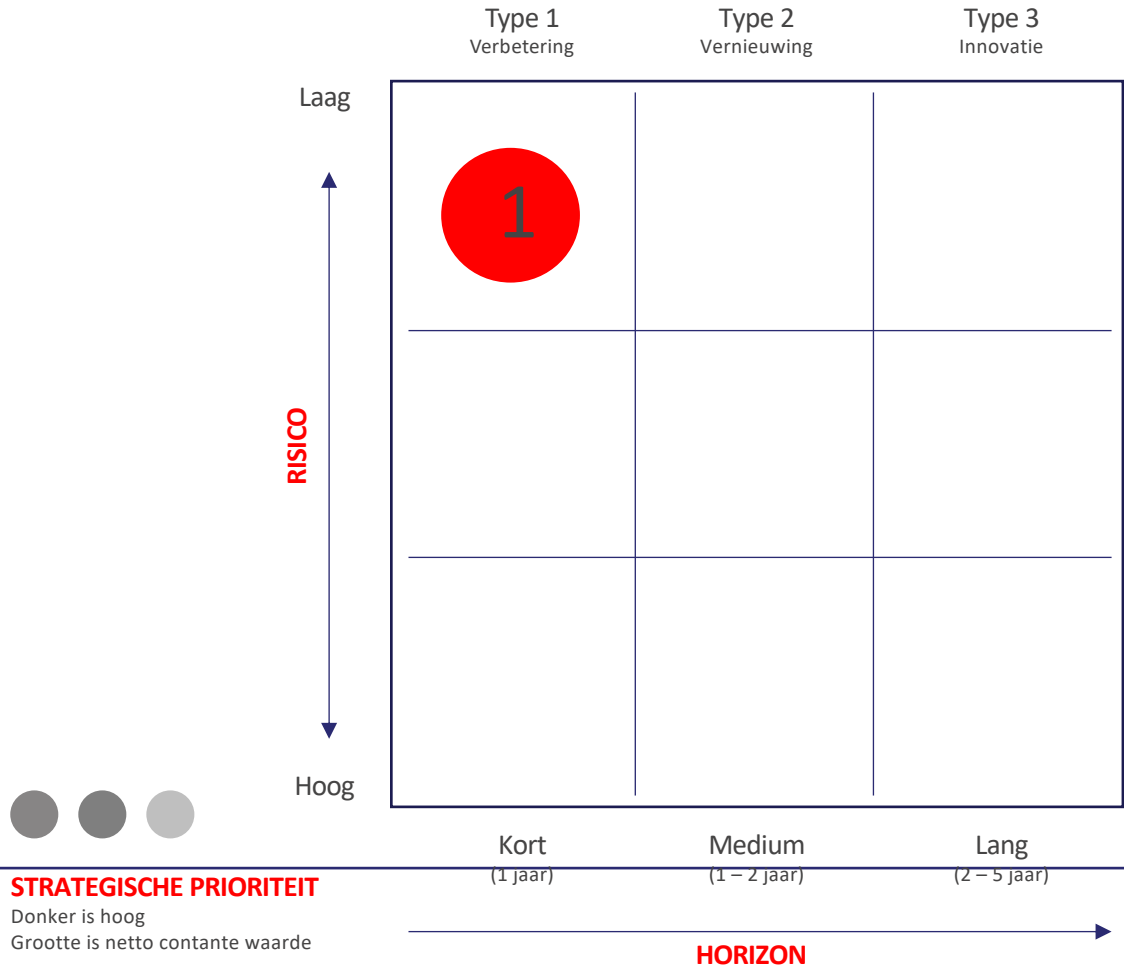
HORIZON

4Growth
getting it done

NCOI
M&D Seminars

EEN GROEP GEBALANCEERDE GERICHTE ACTIES VOOR UW KANTOOR

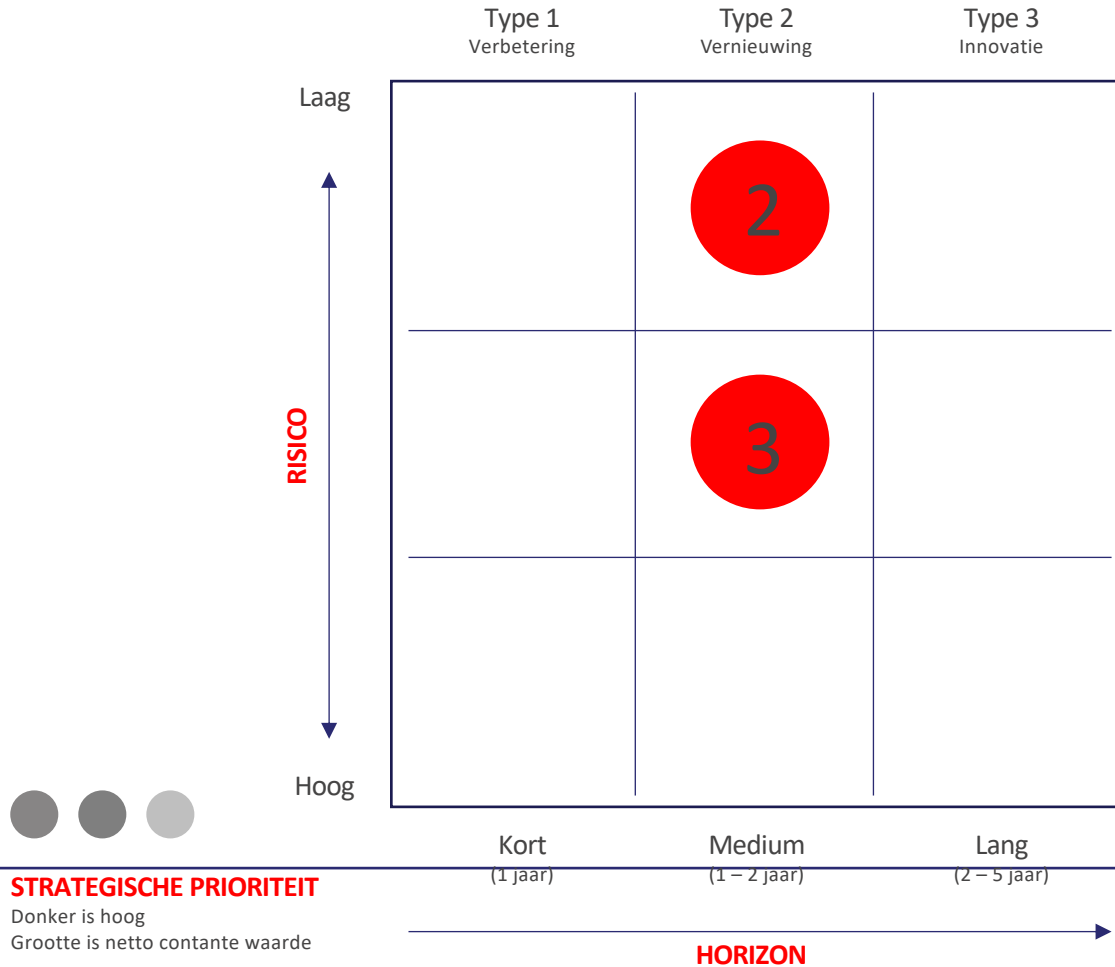
DRIE TYPEN EXECUTIE



Initiatieven **type 1** laag risico, binnen 1 jaar, Lean management, operational excellence

- **MARKETING**
 - **HR**
- **SALES**
 - **PRODUCTIE**
- **FINANCE**
 - **PRODUCTPORTFOLIO MANAGEMENT**
 - **MANAGEMENT**
- **LOGISTIEK**

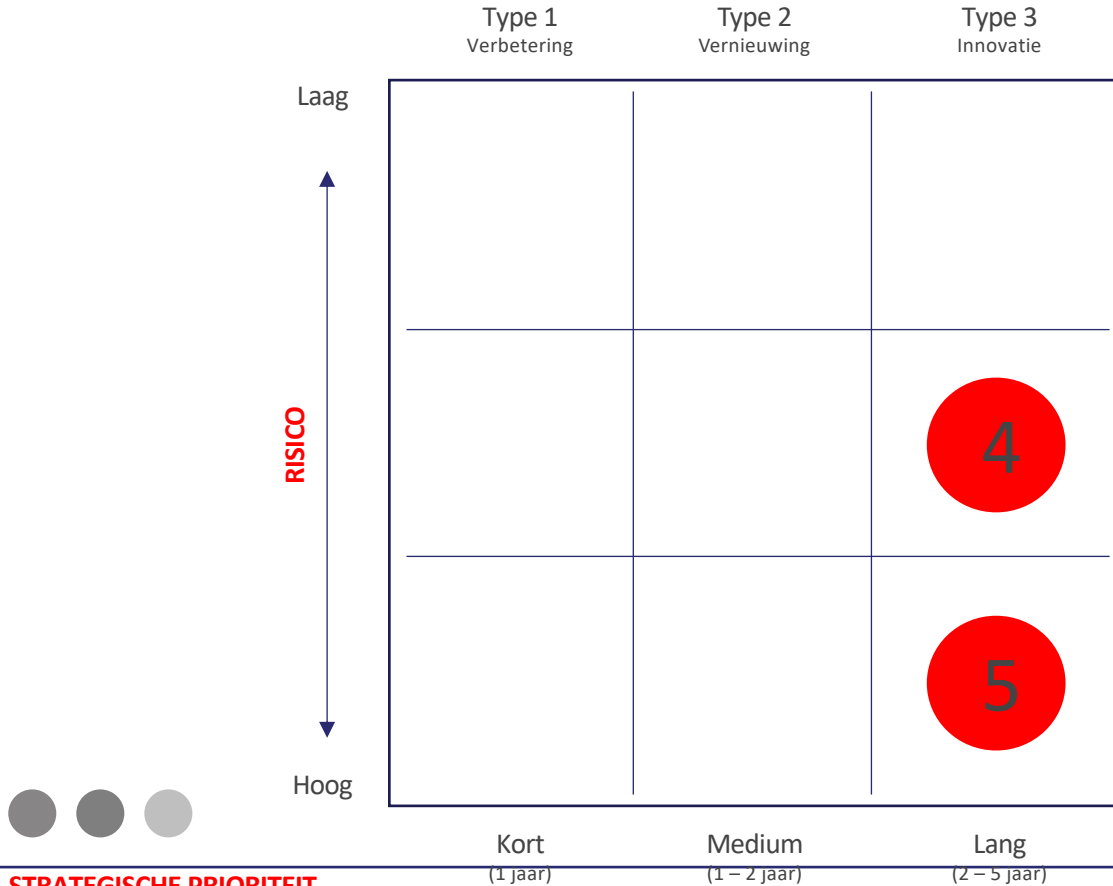
DRIE TYPEN EXECUTIE



Initiatieven **type 2**: VERNIEUWEN. **Laag en Medium risico**, Tussen 1 en 2 jaar. Business proces re-engineering

- **MARKETING**
- **SALES**
- **FINANCE**
- **LOGISTIEK**
- **HR**
- **PRODUCTIE**
- **PRODUCTPORTFOLIO MANAGEMENT**
- **MANAGEMENT**
- **...**

DRIE TYPEN EXECUTIE



STRATEGISCHE PRIORITEIT

Donker is hoog
Grootte is netto contante waarde

151

HORIZON

4Growth
getting it done

NCOI
M&D Seminars

Initiatieven **type 3**, Strategische innovatie, **Medium en Hoog risico**, Tussen 2 en 5 jaar

- **MARKETING**
- **SALES**
- **FINANCE**
- **LOGISTIEK**
- **HR**
- **PRODUCTIE**
- **PRODUCTPORTFOLIO MANAGEMENT**
- **MANAGEMENT**
- **...**