

DENKKADER VOOR STRATEGIE

MERTEN HINSEVELD

INHOUD

Strategie als communicatieprobleem	2
Denkkader voor duurzaam concurrentievoordeel.....	2
1: Een denkkader verzekert uw unieke en superieure waarde-propositie (duurzaam concurrentievoordeel)	2
2: Een denkkader stroomlijnt uw handelen (bundelt en richt energie).....	3
3: Een denkkader verheldert uw communicatie en aansturing (beheersbaarheid)	3
Richtingaanwijzers in het denkkader	3
Richtingaanwijzer 1: Missie	3
Richtingaanwijzer 2: Waarden	4
Richtingaanwijzer 3: Visie.....	4
Richtingaanwijzer 4: Strategie.....	5
Strategische doelstelling	6
Strategiebeschrijving	6

STRATEGIE ALS COMMUNICATIEPROBLEEM

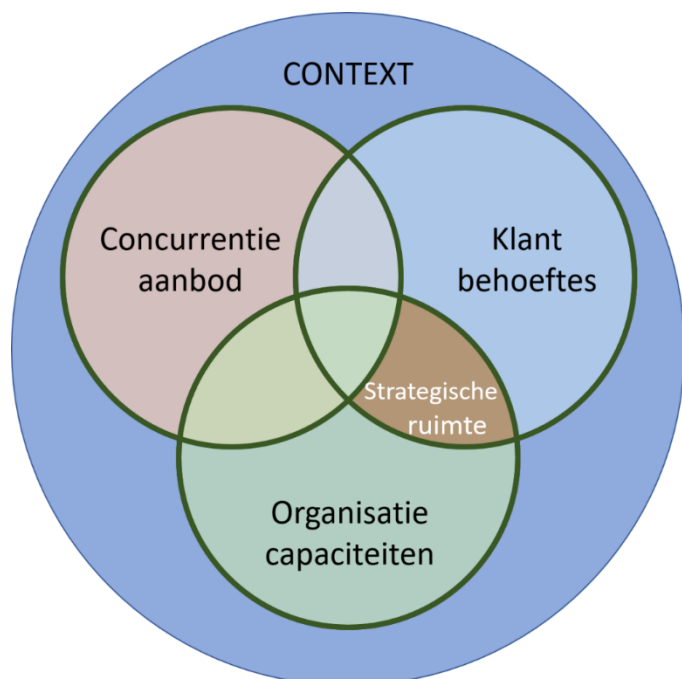
Strategiebijeenkomsten beginnen vaak met een discussie over de termen strategie, missie en visie. De reden daarvoor is het ontbreken van een bruikbaar denkkader voor strategie. Dit leidt nogal eens tot verwarrende discussies die niet bijdragen aan de doelgerichtheid die wordt beoogd. Om te voorkomen dat verschillende definities tijdens de bijeenkomsten blijven doorzeuren, is het aan te bevelen om het eens te worden over een denkkader voor strategie waarover het team het eens is en dat gebruikt gaat worden in de discussie. In dit artikel geef ik u een bruikbaar denkkader voor strategie dat hiervoor geschikt is. Ik leg daarin de relatie is tussen de verschillende elementen missie, visie en strategie en bespreek de samenhang met de organisatiewaarden en de strategische doelstelling. U kunt dit denkkader voor strategie gebruiken als aftrap voor de strategiediscussie.

DENKKADER VOOR DUURZAAM CONCURRENTIEVOORDEEL

Het doel van een strategiediscussie is het kiezen, zeker stellen en onderhouden van een duurzaam concurrentievoordeel door het gericht inzetten van energie. Hiervoor is het van belang om een denkkader te kiezen dat een logische samenhang brengt in de verschillende onderdelen die daarmee samenhangen. Het hanteren van een consistent denkkader voor strategie heeft een drietal belangrijke werkingsterreinen.

1: EEN DENKKADER VERZEKERT UW UNIEKE EN SUPERIEURE WAARDE-PROPOSITIE (DUURZAAM CONCURRENTIEVOORDEEL)

Strategie is gericht op het leveren van een waarde-propositie die een relevante behoefte van uw klanten vervult op een manier die uw concurrent niet of heel moeilijk kan evenaren. Het uitvoeren van een succesvolle strategie vereist het meedogenloos ontwikkelen, richten, gebruiken en bijsturen van de unieke capaciteiten van uw organisatie voor het leveren van deze unieke en superieure waarde voor uw klanten. Voor het daadwerkelijk kunnen leveren van deze onderscheidende waarde-propositie, moet u diep kijken in uw eigen unieke capaciteiten ten opzichte van uw concurrenten. Als snapt hoe de markt in elkaar zit, kunt u op basis van deze analyse een winnende differentiatie ontwikkelen.



2: EEN DENKKADER STROOMLIJNT UW HANDELEN (BUNDELT EN RICHT ENERGIE)

Strategie is iets wat u doet in de praktijk, op een doordachte planmatige manier met ruimte voor bijsturing. Het meest effectief is het maken van een propositie in de zogenaamde Strategische Ruimte, zie figuur. Dat is de ruimte op het speelveld van de markt waarin u de klant een unieke en superieure waarde kunt leveren die niet of heel moeilijk door uw concurrenten gekopieerd kan worden. Daarvoor is een bundeling van capaciteiten nodig die in hun eigenheid en/of hun combinatie bijzonder zijn. Zo maakt de overheid het bijvoorbeeld zo moeilijk om bankbiljetten te kopiëren dat het aantal fraudeurs klein is. Mocht de overheid dat niet langer voor elkaar krijgen, dan kunnen wij ons eigen geld gaan drukken, maar dan zal de waarde ervan sterk gaan dalen. Krijgt u, op uw beurt, uw unieke capaciteiten niet uitgelijnd tot iets bijzonders, dan gaat u waarschijnlijk concurreren op prijs en wordt uw product of service een commodity.

3: EEN DENKKADER VERHELDERT UW COMMUNICATIE EN AANSTURING (BEHEERSBAARHEID)

Het richten van uw organisatie op de Strategische Ruimte is niet alleen op papier strategische slim. Het vereenvoudigt ook de aansturing van uw organisatie, maakt performance monitoring makkelijker en versterkt uw communicatie naar buiten. Dat heeft te maken met de kracht van de samenhang van uw denken in het door u gestelde denkkader. Omdat elk onderdeel van de organisatie precies weet waar het voor staat, kan het zich richten op de prestaties die zo bijdragen aan de strategie, dat zij zowel naar boven als naar beneden gewaardeerd worden. Het op deze manier doelgericht werken in een doodacht kader is niet alleen effectief, maar ook leuk. Het is een aanpak die veel energie brengt in uw organisatie.

RICHTINGAANWIJZERS IN HET DENKKADER

Het sturen van uw organisatie in het leveren van een duurzaam concurrentievoordeel wordt in het denkkader voor strategie ondersteund met een aantal hulpmiddelen. Er zijn algemene kader stellende hulpmiddelen, zoals missie, waarden en visie. En er zijn concrete richtingbepalende hulpmiddelen, zoals strategie en monitoring- en sturingsmodel (het monitorings- en sturingsmodel wordt in dit artikel niet besproken). Het is van belang dat deze hulpmiddelen elkaar ondersteunen en in samenhang bijdragen aan het realiseren van uw unieke en superieure waarde-propositie.

RICHTINGAANWIJZER 1: MISSIE

Het meest algemene hulpmiddel voor het maken van een strategie is uw missie. De missie is de overkoepelende waarde-propositie van de organisatie. Zij geeft in algemene termen (dus zonder op de markt of het product in te gaan, tenzij de organisatie slechts een product heeft of maakt) antwoord op de vraag wat de organisatie doet, voor wie ze dat doet en op welke manier ze dat doet. De missie is daarmee de onderliggende motivatie voor het bestaan van de organisatie: de bijdrage aan de maatschappij uitgedrukt in afnemerbehoeften. Voor communicatiedoeleinden wordt de missie wel eens samengevat in één enkele zin, zoals 'steeds verrassend altijd voordelig (Kruidvat)'

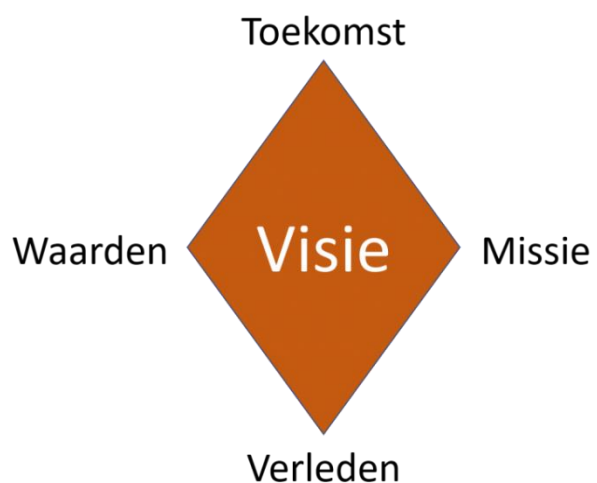
waarbij wordt aangenomen dat de afnemer wel snapt dat het om een drogisterijwinkel gaat. Een missie is geen drijver van strategische besluiten - daar is zij te algemeen voor - maar bakent wel het werkgebied en de manier waarop er gewerkt wordt af. De missie fungeert daarmee als algemeen kader voor besluiten en niet meer dan dat.

RICHTINGAANWIJZER 2: WAARDEN

De missie wordt ondersteund met uitspraken over de waarden die de organisatie belangrijk vindt. Waarden vormen de onderleggers voor goed gedrag in de organisatie. Om relevantie te hebben moeten de waarde via normen, gedragsvoorschriften en voorbeeldgedrag ingebed worden in de cultuur van de organisatie; ze moeten (voor)geleefd worden. De afnemer voelt de waarden op het moment dat hij in contact komt met de organisatie en haar producten en services. Ook waarden kunnen als slogan worden gebruikt, omdat ze impliciet of expliciet de missie ondersteunen, bijvoorbeeld: 'alles voor een glimlach (Cool Blue)'. Evenals de missie zijn waarden geen drijvers van strategische besluiten. Ze regelen niet wat de organisatie doet, maar bakenen zowel intern als naar de klant en de maatschappij, de gedragsruimte af. Hoewel waarden op zich niets over het product hoeven te zeggen, werken zij toch vaak ook in de productontwerpen door. Daarnaast werken zij door in de services en in de manier waarop medewerkers en klanten over de organisatie spreken. Waarden zijn daarmee vaak van zeer groot belang voor de klant.

RICHTINGAANWIJZER 3: VISIE

De visie is het laatste in het rijtje abstracte hulpmiddelen. De visie wordt opgebouwd rondom het vierluik van missie, waarden, verleden en toekomst, zie figuur. Het vertelt in verhalende vorm waar de organisatie vandaan komt (verleden/identiteit), waar ze wil staan (toekomst/ambitie) en waar ze voor staat (missie en waarden). Hierbij kan elk van deze vier onderdelen meer of minder nadruk krijgen in het verhaal en in de daarbij horende communicatie. Door de visie als een betekenisvol narratief neer te zetten, snapt de lezer waarom de organisatie deze positie in de maatschappij wil innemen en gelooft hij het commitment dat daarbij hoort. Daarmee is de visie ook het antwoord op de vraag waarom de afnemer, het personeel en alle andere stakeholders voor deze organisatie zouden moeten kiezen. Hoewel het uitzicht naar de toekomst belangrijk is, moet de visie voldoende zeggen of impliceren over het heden. Niemand koopt een telefoon bij een provider die over 10 jaar iets wil zijn. De meeste organisaties proberen daarom in een of twee zinnen de essentie van de visie voor de huidige tijd weer te geven. De visie kan vanzelfsprekend goed versterkt worden door een goed gekozen beeld of icoon.



RICHTINGAANWIJZER 4: STRATEGIE

In de praktijk kunnen organisaties in dezelfde markt heel goed dezelfde missie, dezelfde waarden en zelfs dezelfde visie hebben. Dat heeft te maken met de algemeenheid van deze hulpmiddelen. Een supermarkt bijvoorbeeld moet altijd goede kwaliteit tegen een lage prijs leveren, prima service bieden en inzetten op een duurzame toekomst. Je kunt dat heel creatief en uniek presenteren (heel belangrijk en zeker een kunst) maar in de markt overheersen vaak toch de overeenkomsten tussen de missies, de waarden en de visies van de verschillende bedrijven in dezelfde markt. Als er in de supermarkt wordt gevraagd of ik zegeltjes spaar, moet ik altijd even vragen in welke winkel ik me bevind (ik ben geen routine shopper en spaar alleen voor neefjes en nichtjes).

Het echte onderscheid t.o.v. uw concurrenten wordt bepaald door de strategische keuzes die u maakt. Als u de theorie goed heeft begrepen, dan zou het duidelijk moeten zijn dat geen enkele andere organisatie dezelfde strategie mag hebben als u. De strategie definieert namelijk uw duurzame concurrentievoordeel en uw unieke en superieure waarde. Deze differentiatie bepaalt uw succes en voorkomt dat u in een vechtmart terechtkomt (voor u 10 anderen), uw prijs naar de evenwichtsprijs toe kruipt (u verdeelt de markt) en uw operationele winst naar het nulpunt beweegt (uw toegevoegde waarde is beperkt). Dat de strategie het onderscheid bepaalt doet niets af aan het feit dat u binnen uw denkkader voor strategie moet blijven om ervoor te zorgen dat deze elementen elkaar in communicatie en handelen versterken tot een duidelijk en consistent geheel.

Het doel van de strategie is dus dat u uw Strategische Ruimte vindt, deze het liefst oprekt of vernieuwt en daarin een propositie formuleert die de unieke kracht van uw organisatie mobiliseert. U zult vervolgens zo krachtig moeten inzetten op het versterken van deze unieke capaciteiten dat uw concurrenten uw waarde-propositie niet goed en niet snel kunnen kopiëren. Daarbij zij opgemerkt dat lastig te kopiëren proposities vaak, maar niet altijd, bestaan uit slimme combinaties van een aantal goede, maar elk op zich niet noodzakelijk unieke of superieure, capaciteiten.

Wellicht ten overvloede vermeld ik dat een strategie niet logisch wordt afgeleid van de beschikbare informatie. Ook is het niet zo dat het denkkader voor strategie in de gegeven volgorde wordt afgelopen. De samenhang wordt in feite ontworpen waarbij de eindversie een consistent geheel moet zijn. Ook in het denkkader voor strategie wordt de strategie geconstrueerd aan de hand van de inzichten uit de bouwblokken van het strategische onderzoek. U verzamelt informatie, gebruikt uw intuïtie (test deze), maakt daarbij afwegingen, stelt prioriteiten en maakt keuzes (tussen bijvoorbeeld groei of winst; schaalvoordelen of maatwerk; kwaliteit of prijs; regionaal of landelijk). Dit zijn de keuzes die uw unieke en superieure waarde-propositie binnen de Strategische Ruimte invullen en die uw propositie zich van die van uw concurrenten onderscheidt.

Om te garanderen dat de strategie wordt uitgevoerd formuleert u een strategische doelstelling.

STRATEGISCHE DOELSTELLING

In het voorgaande heeft u gezien dat een strategie uit een drietal elementen bestaat:

1. Het domein of de scope van uw activiteiten (uw strategische ruimte).
2. Het duurzame concurrentievoordeel waarop u inzet (propositie in die strategische ruimte).
3. De bundeling van middelen/activiteiten om dit doel te bereiken (strategische doelstelling).

We hebben het derde element nog niet besproken. Dat gaat over de manier waarop u uw interne middelen en capaciteiten ontwikkelt, bundelt en coördineert om het daadwerkelijk leveren van de waarde-propositie te garanderen. Daarvoor formuleert u een strategische doelstelling. De strategische doelstelling is de kern van strategie. Daarmee verzekert u zich ervan dat alle strategische middelen die nodig zijn voor het realiseren van de propositie beschikbaar komen voor die propositie. Vaak is de strategische doelstelling gericht op een onderdeel (intern of extern) dat nog onvoldoende is ontwikkeld om de propositie waar te kunnen maken. Maar het is ook mogelijk dat u zich richt op een nog onvervulde behoefte die ineens (bijvoorbeeld als gevolg van Corona) relevant wordt. De doelstelling wordt concreet beschreven met eindpunt/beeld en opleverdatum. Nadat de strategische doelstelling is vastgesteld vormt deze de precieze en enkelvoudige drijver van uw business in de komende tijd. Vanaf dat moment is de strategische doelstelling ook de **basis van al uw strategische beslissingen**. Ik heb dit vet gemaakt, omdat u ook veel beslissingen zult moeten nemen die niet strategisch zijn. Houd dit onderscheid dus goed in de gaten. Onder de strategische doelstelling worden meerdere subdoelen geformuleerd (alle met eindpunt en datum).

Let op dat u uw strategische doelstelling concreet en precies formuleert en dat zij betrekking heeft op uw waarde-propositie. Het gelukkig maken van uw medewerkers, het overtreffen van klantverwachtingen, het maken van winst en het maximaliseren van stakeholderwaarde zijn allemaal mooie en nastrevenswaardige doelen, maar geen van deze is strategisch. Zij krijgen een plek in de (tactische) besluitvorming in uw organisatie, maar geven geen richting aan de manier waarop u uw concurrenten verslaat, uw klanten overtuigt, uw middelen verwerft en uw medewerkers aanstuurt.

STRATEGIEBESCHRIJVING

Om een organisatie te kunnen aansturen en om over de strategie te kunnen communiceren, moet u de gekozen strategie en de daarbij behorende strategische doelstelling in een paar zinnen uit kunnen leggen. Daarvoor gebruikt u de strategiebeschrijving. Een dergelijke beschrijving heeft altijd twee componenten:

1. De unieke en unieke en superieure waarde-propositie.
2. De aanpak om de interne middelen te bundelen om die waarde propositie te leveren.

Beide elementen zijn nodig en met elkaar verweven, omdat de belofte van de waarde propositie voortdurend en welbegrepen moet worden ingelost door de organisatie. Een belofte die niet wordt waargemaakt leidt tot frustratie bij de medewerkers en teleurstelling bij afnemers. Het model voor een strategiebeschrijving ziet er meestal uit als in het volgende voorbeeld: wij gaan het aantal regionale projectteams verdubbelen van 20 naar 40 (concreet beeld/doel) binnen twee jaar

(einddatum/periode) om/door voor nieuwkomers op de huizenmarkt (uw doelgroep) op een persoonlijke manier en met lokale kennis bouwprocedures te begeleiden voor het turn-key bouwen en beheren houten huizen (propositie).

Vanzelfsprekend kiest u in uw korte strategiebeschrijving alleen die elementen die er echt toe doen. In het voorbeeld staan lokale kennis en een persoonlijke aanpak centraal. Een ander bedrijf had kunnen kiezen voor een snelle online-aanpak. Deze strategieën zijn niet uitwisselbaar. De eerste zet in op mensen (persoonlijk op maat) de tweede op systemen (algemeen en goedkoper). U kunt uw geld maar één keer uitgeven en het is daarom beter dat geld niet te verspreiden over meerdere op zich mooie, maar niet strategische, doelstellingen.

Het betoon hierboven maakt helder dat het verwerven van inzicht in de markt (wat kan ik succesvol omzetten in een propositie), het zinvol uitwerken van doelstellingen en het uitwerken daarvan in een actieplan (bundeling van capaciteiten en middelen) geen licht te nemen activiteiten zijn. Daarom noemen we ze dan ook strategisch. Wilt u dus strategisch werken, zoek of bepaalt dan heel zorgvuldig uw Strategische Ruimte, bepaal uw duurzame concurrentievoordeel daarbinnen, zet daar meedogenloos uw middelen voor in en monitor de uitwerking daarvan. De rest is dan tactiek en straatwijsheid.

Wilt u meer weten over de strategische ruimte, lees dan mijn blog 'Wat is mijn strategische ruimte?'. Wilt u eens praten over het formuleren van een ijzersterke strategie of wilt u de strategie nou eens echt goed op papier krijgen, neem dan contact op via het berichtenformulier.

Veel succes,

Merten Hinsenveld, Kairos Executive

##