

# WAT IS MIJN STRATEGISCHE RUIMTE?

MERTEN HINSEVELD

## INHOUD

---

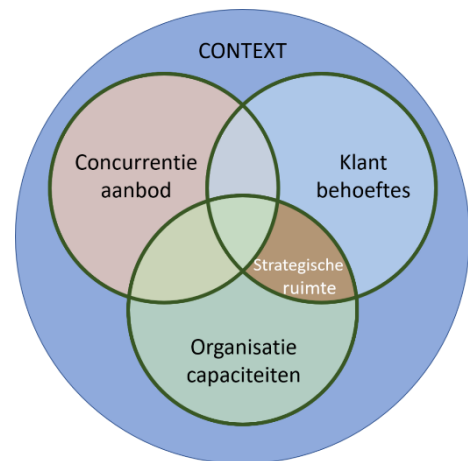
Geef uw organisatie vleugels! .....	2
Wat is strategische ruimte? .....	2
Wat is mijn strategische ruimte? .....	2
Wat is mijn strategische doelstelling?.....	3
Welke strategische vragen moet ik beantwoorden? .....	3
1: In welke markt werk ik en wat zijn de succesfactoren in die markt? .....	3
2: Wie zijn de afnemers wiens behoeften ik vervul, en wat zijn die behoeften precies?.....	3
3. Wie zijn mijn belangrijkste concurrenten en welke proposities leggen zij neer?.....	4
4. Welke behoefte of combinatie van behoeften wil ik beter invullen dan mijn concurrenten? .....	4
5. Welke capaciteiten wil ik verbeteren om die unieke en superieure waarde te gaan leveren?.....	4
6. Aan welke ontwikkelpunten ga ik met welke prioriteit werken? .....	4
Hoe gebruik ik mijn strategische doelstelling?.....	5

## GEEF UW ORGANISATIE VLEUGELS!

De mate waarin u in staat bent om relevante, unieke en superieure waarde aan uw afnemers te leveren bepaalt uw succes op de markt. Wat is mijn strategische ruimte om deze waarde te leveren is voor u als manager dan een centrale vraag. Omdat uw omgeving voortdurend verandert is het van belang om de vraag 'wat is mijn strategische ruimte' ook als een ontwikkelvraag te zien. De ruimte die u heeft om waarde te leveren verandert namelijk voortdurend. U zult, naast het ontwikkelen van een superieure propositie vooral de vaardigheid om die ruimte te zien bewegen moeten ontwikkelen. Als u dat kunt, nemen uw alertheid en flexibiliteit flink toe. U kunt dan kritisch naar uw functioneren in de markt kijken, uw strategische ruimte in beeld te houden en noodzakelijke aanpassingen daarbinnen beter doorvoeren. Zo maakt u de weg vrij naar een duurzaam succesvolle toekomst.

## WAT IS STRATEGISCHE RUIMTE?

Strategische ruimte is het gebied waar zich voor u een aantal relevante klantbehoeftes bevinden, maar waar uw concurrent minder goed presteert of minder goed toegang toe heeft dan u, zie figuur. Als u bewust manoeuvreert binnen uw Strategische Ruimte, dan surft u op uw sterkste troef: de unieke kracht van uw organisatie t.o.v. uw concurrenten. In de strategische ruimte kunt u namelijk een waarde-propositie neerleggen die uw afnemers fantastisch vinden, maar die uw concurrenten niet of moeilijk kunnen evenaren. Wilt u sterk en wendbaar zijn, dan is het optimaliseren van uw unieke kracht in deze Strategische Ruimte uw belangrijkste uitdaging.



## WAT IS MIJN STRATEGISCHE RUIMTE?

De grenzen van deze Strategische Ruimte worden bepaald door de behoeften van uw afnemers, de proposities van uw concurrenten en de capaciteiten van uw eigen organisatie. Met een aantal vragen, gericht op het optimaliseren van uw capaciteiten binnen die ruimte, brengt u uw mogelijkheden in beeld. U inventariseert en beoordeelt uw eigen middelen en capaciteiten in relatie tot de afnemers en uw concurrenten in de context van uw omgeving en uw markt. U kijkt heel nauwkeurig op welke dimensies u het beter doet, kunt doen of wilt doen dan uw concurrenten en op welke dimensies u de bal echt aan hen moet laten. Let op dat u in de analyse meeneemt in welke richting uw afnemers, uw concurrenten en uzelf zich ontwikkelen (vergeet dit laatste vooral ook niet; er blijven zo soms belangrijke aandachtspunten liggen). Op basis van dit onderzoek maakt u een glasheldere keuze voor de unieke en superieure waarde-propositie die u in de etalage wilt zetten. Daarbij let u ook op de flexibiliteit van deze capaciteiten als de markt sterk in beweging is (dit vereist extra aandacht voor de eigen kracht, zodat u veranderingen op kunt vangen). Vervolgens formuleert u een passende strategische doelstelling.

---

## WAT IS MIJN STRATEGISCHE DOELSTELLING?

---

U formuleert uw strategische doelstelling om de realisatie van uw unieke en superieure waarde-propositie zeker te stellen. Let erop dat deze doelstelling echt strategisch moet zijn. Er zijn heel veel doelen waar u aan moet werken, maar slecht enkele daarvan maken het echte verschil voor uw waarde-propositie; om die reden zijn deze strategisch. Het glashelder stellen van het onderscheid tussen strategische en niet strategische doelen is ook voor het invullen van uw rol als leider van belang. Om de strategische doelstelling te kunnen formuleren moet u een aantal vragen beantwoorden. Deze antwoorden leiden niet alleen tot een strategische doelstelling, maar zorgen ook voor een leereffect: de exercitie maakt u gevoeliger voor signalen uit de omgeving (kansen en bedreigingen) en wendbaarder in uw reactie daarop. Een goede doelstelling richt op het realiseren van uw unieke en superieure waarde-propositie, het vereenvoudigt uw communicatie en maakt de sturing van uw organisatie overzichtelijk. Vindt u het lastig om het in uw managementteam eens worden over de inhoud van het begrip strategie, lees dan eens mijn blog 'Denkkader voor strategie.'

---

## WELKE STRATEGISCHE VRAGEN MOET IK BEANTWOORDEN?

---

De onderstaande vragen leiden u naar uw strategische ruimte en vervolgens naar het formuleren van een waarde-propositie daarin. Vanzelfsprekend is voor het beantwoorden van deze vragen soms onderzoek nodig, vooral als u de strategische ruimte wilt oprekken (meer of andere klanten, meer of andere eigen capaciteiten). Daarnaast is dit onderdeel niet te doen zonder enige creativiteit van uw team. Als u doet wat u altijd deed, dan krijgt u wat u altijd kreeg.

---

### 1: IN WELKE MARKT WERK IK EN WAT ZIJN DE SUCCESFACTOREN IN DIE MARKT?

---

Dit is een lastige maar zeer noodzakelijke vraag, omdat uw marktdefinitie bepaalt met welke concurrenten en welke succesfactoren u wel en niet te maken heeft. Let op dat u uw markt op meerdere manieren kunt beschrijven die meer of minder typen klanten insluit. In eerste instantie komt u wellicht met antwoorden die wenselijk zijn, maar niet stroken met de huidige praktijk. Doorvragen en soms iets pijnlijks tegenkomen hoort erbij. Breng ook de reële trends in kaart (richting en grootte van de ontwikkelingen) en bepaal een aantal mogelijke toekomstscenario's. Uw doelstelling moet in elk van die scenario's werken, anders bent u aan het gokken.

---

### 2: WIE ZIJN DE AFNEMERS WIENS BEHOEFTE IK VERVUL, EN WAT ZIJN DIE BEHOEFTE PRECIES?

---

Afnemers hebben vele behoeften en veel van die behoeften worden niet of onvoldoende ingevuld, zoals de figuur laat zien. Probeer zo veel mogelijk behoeften op tafel te krijgen - bij voorkeur van de afnemers zelf - alvorens te bepalen welke behoeften bijzonder relevant zijn voor uw waarde-propositie. Waar nodig segmenteert u de klantgroepen. Is er een groep afnemers, waar u nog niet aan heeft gedacht? Is er een niche die ook voor u van belang kan zijn?

### 3. WIE ZIJN MIJN BELANGRIJKSTE CONCURRENTEN EN WELKE PROPOSITIES LEGGEN ZIJ NEER?

---

Probeer helder te krijgen welke behoeften van de markt op welke manier door uw concurrenten worden ingevuld. Wees daarbij genereus en kijk heel goed naar de behoeften die uw concurrenten beter invullen dan u dat doet. Weest u zich ervan bewust dat uw concurrenten gezamenlijk veel meer behoeften kunnen invullen dan u. Onderzoek ook de strategie van uw concurrenten en stel vast hoe zij zich ontwikkelen.

*Met de bovenstaande drie vragen heeft u uw strategische ruimte in beeld gebracht. Waar zitten in de combinatie van uw concurrenten en uw klanten nog openingen? Welke wensen zijn nog niet vervuld? Heeft u met een aantal klanten gesproken die zich wel willen uitlaten over hun onvervulde behoeften? In de volgende twee vragen bepaalt u welk aanbod u wilt neerleggen (waarde-propositie) en wat u daar nog voor moet doen (strategische doelstelling).*

### 4. WELKE BEHOEFTE OF COMBINATIE VAN BEHOEFTE WIL IK BETER INVULLEN DAN MIJN CONCURRENTEN?

---

Dit is de centrale vraag voor elke strategie, omdat dit de basis is onder uw bestaan. Merk op dat er veel behoeften in de markt liggen die in het geheel niet worden ingevuld. Ook de nieuwe situatie in en na de Corona crisis levert naast vele bedreigingen ook vele kansen op. Let verder op dat u niet gaat formuleren wat al uw concurrenten ook formuleren (tenzij u in een vechtmarkt wilt zitten). Vanzelfsprekend houdt u als manager uw baseline - prestaties die iedere organisatie moet kunnen leveren om speler te zijn op de markt - op orde. Bepaal tot slot welke unieke en superieure waarde u kunt en wilt leveren!

### 5. WELKE CAPACITEITEN WIL IK VERBETEREN OM DIE UNIEKE EN SUPERIEURE WAARDE TE GAAN LEVEREN?

---

Deze vraag is vanzelfsprekend gerelateerd aan de vorige. Uw strategische doelstelling voor de komende jaren is het voorzien in en verbeteren van elementen die bijdragen aan het leveren van de door u gekozen unieke en superieure waarde-propositie. Vaak heeft de strategische doelstelling een probleemoplossend of reparerend karakter, maar zij kan ook gericht zijn op het ontwikkelen van iets nieuws.

### 6. AAN WELKE ONTWIKKELPUNTEN GA IK MET WELKE PRIORITEIT WERKEN?

---

Breng in kaart welke elementen u nog mist om de waarde-propositie te realiseren. Formuleer een strategische doelstelling waarmee u de ontwikkelpunten aanpakt, zodat u uw uw strategische bronnen kunt inzetten op de door u gekozen manier. Zorg ervoor dat dit planmatig wordt aangepakt, zodat u op tijd die capaciteiten op orde hebt die de propositie waar kunnen maken. Monitor de voortgang.

## HOE GEBRUIK IK MIJN STRATEGISCHE DOELSTELLING?

---

Met het beantwoorden van vraag 6 heeft u uw strategische doelstelling bepaald. Deze doelstelling bundelt u uw activiteiten en maakt uw organisatie ijzersterk. Let op dat u tijdens een crisis vooral inzet op een goede doelstelling en niet te veel tijd steekt in het opzetten van een grootse visie. Hoewel een visie belangrijk is, vraagt een crisistijd, waarin de situatie met de dag kan veranderen, vooral om goede plannen die in meerdere scenario's passen dan om grootse visies. Er is natuurlijk niets op tegen om hierover na te denken en dit mee te nemen, zolang het de acties die uw strategische doelstelling invullen niet in de weg gaan zitten. Om die reden is het vaak goed om de processen van visie- en strategievorming wat uit elkaar te houden.

**Heeft u behoefte aan een helderheid over de begrippen missie, visie en strategie, lees dan mijn blog 'Een kader voor strategie'. Wilt u uw strategische uitdagingen eens kritisch onder de loep nemen, of uw strategie goed op papier krijgen, neem dan contact met mij op via het contactformulier.**

Veel succes,

Merten Hinsenveld, Kairos Executive