

**WHITEPAPER
BEECKESTIJN
BUSINESS
SCHOOL**



DE ESSENTIE VAN EEN KLANTGERICHTE STRATEGIE

ZO MAAK JE HET VERSCHIL IN DE MARKT



INHOUDS- OPGAVE

- 3 DE ESSENTIE VAN EEN KLANTGERICHTE STRATEGIE**
- 5 RODE EN BLAUWE OCEANEN**
- 7 WELKE STRATEGIE PAST BIJ JOUW ORGANISATIE?**
- 9 HOE GOED IS JOUW STRATEGIE? DOE DE STRATEGIETEST!**
- 12 STRATEGIE EN WENDBAARHEID**
- 13 BIJLAGE 1. INTERESSANTE LITERATUUR OP HET GEBIED VAN CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT**
- 14 BIJLAGE 2. INTERESSANTE OPLEIDINGEN OP HET GEBIED VAN STRATEGIE EN CUSTOMER MANAGEMENT**
- 15 TOT SLOT**
- 16 OVER DE AUTEUR**
- 17 CONTACTGEGEVENS BEECKESTIJN**

DE ESSENTIE VAN EEN KLANTGERICHTE STRATEGIE

DE ESSENTIE
VAN EEN
KLANT
GERICHTE
STRATEGIE

INLEIDING

Over strategie wordt veel gezegd en geschreven. Steeds vaker wordt de vraag gesteld of strategie nog wel zin heeft, gezien de dynamiek. De tijd waarin we nu leven en werken karakteriseert zich vooral door de snelheid van handelen en het onzeker worden van zekerheden. Een organisatie mag een lange-termijn ambitie hebben maar een meerjarige strategie is vaak kansloos vanwege de vaak onvoorzien optredende omstandigheden. Veerkracht en klantgerichtheid is dan nodig, en dient strategisch in het beleid te passen. Zonder strategie kan een organisatie niet bestaan.

Maar wat is strategie nu eigenlijk, waaraan dient een goede strategie te voldoen, welke strategie past bij jouw organisatie en wat is de rol van de klant in je strategie? Met dit whitepaper willen we jou helpen deze vragen te beantwoorden voor jou en je organisatie.

“The essence of strategy is choosing what not to do.”

Michael Porter

WAT IS STRATEGIE?

Er zijn tientallen definities over strategie in omloop. In algemene zin kun je strategie zien als de manier waarop je de lange termijndoelen van de organisatie wilt gaan realiseren. Dat betekent dat je vooruit moet kijken en een idee moet hebben waar je over vijf of tien jaar wilt staan. De bekende 'stip op de horizon'. Kijken we naar strategie vanuit ondernemersperspectief dan mag de definitie van managementgoeroe Michael Porter niet ontbreken: “Strategie is het nemen en uitvoeren van beslissingen die je een unieke positie bezorgen in de markt en leiden tot bovengemiddelde winstgevendheid.”

Een andere veel gebruikte definitie is die van Johnson en Scholes: “Strategie is de richting en afbakening van activiteiten van een organisatie op de lange termijn, hetgeen de organisatie concurrentievoordeel oplevert door de strategische inzet van middelen, om in een veranderende omgeving tegemoet te komen aan de behoeften van de markten en de verwachtingen van belanghebbenden.”

Een strategie geeft dus doelgericht richting en focus voor de lange termijn. Als het gaat over winst, dan gaat het tegenwoordig niet meer alleen om economische winst, maar steeds vaker ook om maatschappelijke, sociale of ecologische winst. Meervoudige waarde creatie dus. En wat betreft de lange termijn, die is sterk sectorafhankelijk en varieert van enkele maanden (zoals bij technologie bedrijven) tot enkele tientallen jaren (zoals bij oliemaatschappijen). Natuurlijk moet de strategie ook aansluiten op de missie, visie en kernwaarden van de organisatie.

DE ESSENTIE VAN EEN KLANTGERICHTE STRATEGIE

DE ESSENTIE
VAN EEN
KLANT
GERICHTE
STRATEGIE

SUCCESKENMERKEN VAN EEN GOEDE STRATEGIE

De afgelopen decennia zijn allerlei wetenschappers en managementprofessionals op zoek gegaan naar de heilige graal: wat maakt bedrijven succesvol, soms tientallen jaren lang? Waarom maakt de ene onderneming een langdurige groeisput door, terwijl anderen blijven stil staan of langzaam verdwijnen? Wat maakt een goede strategie? Bij al die zoektochten werden de volgende kenmerken vaak genoemd:

- Inspirerend, visionair en bescheiden leiderschap.
- Beschikken over gedeelde waarden en normen.
- Goed begrip van de markt, de business en economie waarin men werkt
- Focus op zaken waarin men goed is en waarin men kan uitblinken
- Sterk in discipline en consequent ondernemerschap
- Streng selecteren en aannemen van de juiste mensen
- Aandacht voor diversiteit binnen de organisatie
- Bereid om gecalculeerde risico's te nemen
- In staat om de omgeving te beïnvloeden
- Innovatie georiënteerd
- Integrale en consistente vertaling van strategie naar businessmodel
- Uniek businessmodel
- Financieel conservatief en naar buiten gericht
- Doorzettingsvermogen en lange adem
- In staat om zich (snel genoeg) aan te passen aan de omgeving

Zoals Michael Porter, Tom Peters en Robert Waterman, Arie de Geus, Jim Collins e.v.a.

VERSCHILLENDE STRATEGIEVISIES

Er zijn verschillende strategievisies en methodieken die bij het opstellen van een strategie kunnen helpen. Enkele bekende strategievisies staan hieronder vermeld, inclusief bedenker(s).

A Outside-in benadering:

1. Positioneringsstrategie: laagste kosten (kostenleiderschap), differentiatie (onderscheidende propositie) of focus (onderscheidende doelgroep) (Porter).
2. Groeistrategie: marktpenetratie, productontwikkeling, marktontwikkeling of diversificatie (Ansoff).
3. Waardestrategie: product leadership (best product), operational excellence (best total cost) of customer intimacy (best total solution) (Treacy & Wiersema).
4. Portfoliostrategie (The Boston Consulting Group, General Electric).
5. Blauwe-oceanstrategie (Kim & Mauborgne).

B Inside-out benadering:

6. Resource-based view strategie (Wernervelt).
7. Core competence strategie (Prahalad & Hamel).
8. Identiteit- en waarden gedreven strategie (Collins).

C Transformatie-benadering

9. Innovatiestrategie (Christensen, Prahalad).
10. Businessmodelinnovatie (Oswalder).
11. Exponentiële strategie (Ismail & van Geest).

Zoals uit dit overzicht blijkt kun je verschillende wegen bewandelen om tot een goede strategie te komen. Daarbij kun je uitgaan van drie invalshoeken:

- (A) de markt met zijn klanten en concurrenten (outside-in; waar concurreren?),
(B) de eigen identiteit, waarden, vaardigheden, middelen en kwaliteiten (inside-out; hoe concurreren?) of
(C) digitale transformatie op basis van innovatie en versnellende technologieën (exponentiële ontwikkeling; waarmee concurreren?).



RODE EN BLAUWE OCEANEN

Hierbij kun je er voor kiezen om:

1. in bestaande, vaak sterk concurrerende markten actief te blijven en het portfolio aan producten en diensten te optimaliseren (de 'rode oceanen'), of
2. op zoek te gaan naar compleet nieuwe markten waar je het rijk voor jou alleen hebt (de 'blauwe oceanen'). Dat laatste klinkt aantrekkelijk, maar is gemakkelijker gezegd dan gedaan.

Creëer je eigen blauwe oceaan

Bij een blauwe oceaan-strategie creëer je een compleet nieuwe markt met innovatieve waarde voorstellen. Dat schrijven Kim & Mauborgne in hun bestseller 'Blue Ocean Strategy'. Blauwe oceanen staan voor markten die nog niet zijn aangeboord met kansen voor langdurige en rendabele groei. Dit in tegenstelling tot het actief blijven in bestaande markten met moordende concurrentie en voortdurend krimpende marges, de rode oceanen. Maar om een blauwe oceaan te kunnen ontdekken, moet je heel anders kijken en denken dan we normaal gewend zijn te doen. Bedrijven als Cirque du Soleil (kruising tussen circus en theater), Southwest Airlines (eerste low cost vliegtuigmaatschappij) en Ikea (doe-het-zelf meubelwarenhuis voor het hele gezin) hebben duurzaam concurrentievoordeel behaald door als eerste hun blauwe oceaan te ontdekken.

KIES EEN UNIEKE POSITIE IN DE MARKT

Blauwe of rode oceaan, strategie gaat dus over het behalen van de lange termijn doelen van de organisatie door het kiezen van een unieke positie in de markt. Is jouw positionering hetzelfde als die van de concurrentie, dan heb je geen sterke strategie. Je doet dan hetzelfde als al die andere aanbieders, resulterend in moordende concurrentie, prijsoorlogen, etc. Een scherpe marktpositionering geeft antwoord op vier belangrijke vragen:

1. Welke markten, segmenten en klanten ga je bedienen?
2. In welke functionele, emotionele en sociale behoeften ga je voorzien?
3. Met welke producten en diensten?
4. Op welke onderscheidende manier?

Strategie gaat over keuzes maken op vele gebieden. Wat ga je wel, en wat ga je juist niet (meer) doen? Hierbij zijn scherpe keuzes nodig in wat de organisatie kan en wil doen. Want het is zoals Michael Porter zegt: "The essence of strategy is choosing what not to do". In tegenstelling tot de Bijenkorf durfde V&D volgens veel kenners geen echte keuze te maken. V&D zat daardoor gevangen in het drukke middensegment (stuck in the middle-syndroom) met sterke concurrentie van populaire formules als H&M en Hunkemöller en prijsvechters als Primark en Action.

“Hoe mooi de strategie ook is, af en toe zou je eens naar de resultaten moeten kijken.”

Winston Churchill

RODE EN BLAUWE *OCEANEN*

DE ESSENTIE
VAN EEN
KLANT
GERICHTE
STRATEGIE

De premium experience-strategie van De Bijenkorf

De Bijenkorf veranderde enkele jaren terug zijn strategie. Het warenhuisconcern koos voor een 'premium experience-strategie'. De Bijenkorf wil hiermee een internationaal topniveau bereiken in merken, service en winkelbeleving. Het warenhuis investeert ruim tweehonderd miljoen euro in zijn nieuwe strategie. Met een focus op zeven flagship stores en een toonaangevende webshop. De fysieke en virtuele winkelvloer worden geïntegreerd met gebruik van smartphones, tablets en sociale media. Ook wordt het merkenportfolio uitgebreid met nieuwe en onderscheidende merken. Het succes van de 'proef' bij Amsterdamse filiaal was aanleiding om het besluit versneld door te voeren. De nieuwe strategie betekende sluiting van vijf filialen en het einde van Drie Dwaze Dagen, de uitverkoopdagen van het warenhuis. De nieuwe koers heeft de afgelopen jaren al goede resultaten opgeleverd. Zowel de omzet als de nettowinst van de Bijenkorf zijn gestegen.

VAN STATISCHE MARKTEN NAAR DYNAMISCHE ARENA'S

Het begrip 'markt' is de laatste jaren wat diffuus geworden. Bedrijven schaken steeds vaker op meerdere borden en in wisselende coalities. Organisaties zijn soms elkaars concurrenten en soms elkaars partners. Is Tesla een autofabrikant of mikt het juist op de accumarkt? Google is schatrijk geworden met advertentie-inkomsten, maar houdt zich fanatiek bezig met zelfrijdende auto's en wat al niet meer. En in welke markt zit Uber eigenlijk? Supermarktketen Jumbo slaat door de overname van restaurantketen La Place een brug tussen retail en horeca. Amazon wil met de introductie van een eigen tablet, smartphone, mediaplayer en content, het bestelgemak én de omzet per klant vergroten. Ze komen daarmee in het vaarwater van partijen als Apple, Google, Netflix, telecomaانبieders en kabelmaatschappijen.

Kortom, het gaat niet langer meer om duurzaam concurrentievoordeel in afgebakende markten, maar om innovatiesnelheid in zogenoemde arena's die als het ware door markten heen lopen. Een markt heeft iets statisch, een arena kent veel meer dynamiek. Waarbij bedrijven op het ene vlak elkaars grootste concurrent kunnen zijn en op een ander vlak weer innig samenwerken. Want organisaties opereren niet standalone, maar maken deel uit van platformen, waardeketens en ecosystemen die voortdurend veranderen. Dat betekent ook kiezen voor een rol als platformprovider of platformdeelnemer, ketenpartner of ketenregisseur of netwerkshakel of netwerkknoppunt (hub).

WELKE STRATEGIE PAST BIJ JOUW ORGANISATIE?

DE ESSENTIE
VAN EEN
KLANT
GERICHTE
STRATEGIE

Als organisaties nadenken (vaak na een crisis) over de te voeren strategie wordt vaak gestreefd naar de beste alles omvattende strategie die de concurrentie moet verslaan. Vaak worden bedrijven als Apple, Uber, Amazon en Airbnb als voorbeeld genomen. Het is vaak slimmer om met beide benen op de grond te blijven staan en te kijken welke strategie past bij de organisatie en genereert de meeste waarde voor klant en bedrijf. Goede strategieën zijn realistisch, niet complex, dynamisch en klantgericht.

EEN GOEDE STRATEGIE IS EEN REALISTISCHE STRATEGIE

Een goede strategie dient aan te sluiten op de competenties, bedrijfsmiddelen en cultuur van de organisatie (strategic fit). Of deze moeten daar tijdig op aangepast kunnen worden (strategic stretch). Dat gaat soms flink mis zoals supermarkt Laurens merkte bij de ombouw naar Konmar. Organisaties dienen bij het bepalen van hun strategie het spanningsveld te kunnen overbruggen tussen moeten, willen en kunnen. Volgens managementgoeroe Peter Drucker is vooral het culturele aspect belangrijk want, zo zegt hij: "Culture eats strategy for breakfast (and structure for lunch)". In de praktijk kijken managers bij het maken van strategische keuzes vooral naar de organisatorische haalbaarheid en de kans dat de investering zijn geld oplevert. Managers kijken minder naar of de keuze bijdraagt aan het onderscheidend vermogen in de markt en naar mogelijke toekomstige spin-offs. Organisaties moeten het concurrentieaspect zwaarder laten meewegen bij het maken van strategische keuzes. Het gaat immers om die unieke positie in de markt.

EEN GOEDE STRATEGIE IS EEN EENVOUDIGE STRATEGIE

Een goede strategie is tenslotte ook een strategie die eenvoudig verteld kan worden. Waar mensen enthousiast van worden en die bekend is bij en gedragen wordt door managers, medewerkers en andere stakeholders. Het draait dan om aspecten als de strategie verbeelden, verduidelijken, voordelen laten zien, vertrouwen winnen, verbinden en verankeren. Verbindend leiderschap en effectieve interne communicatie zijn dan cruciaal. Daar schort het vaak aan. Zo blijkt uit diverse onderzoeken dat er binnen grote organisaties nauwelijks verbinding is tussen enerzijds de organisatiedoelen en -strategie en anderzijds de kennis daarover bij professionals en medewerkers op de werkvloer. Onbekend maakt ook hier onbemind. Maak het dus niet te ingewikkeld (ook al is het misschien complex ;-)) want "alles draait om eenvoud en grote leiders zijn versimpelaars", aldus oud militair en oud politicus Colin Powell. Leg de gekozen strategie vast in een 'strategieagenda' met de belangrijkste kaders en strategische speerpunten. Dit vormt de input voor het rolling strategy-proces.

Supermarkt Laurus onderschat strategiewijziging

Supermarktconcern Laurus probeerde in 2001 in rap tempo zijn winkelformules Edah, Super de Boer en Konmar samen te voegen onder de naam Konmar. Tegelijkertijd werd een nieuwe klantgerichte bedrijfsstrategie ingevoerd waarmee Konmar de strijd wilde aangaan met Albert Heijn. Extra services zoals toiletten in de winkel, het inpakken en wegbrengen van boodschappen naar de auto en het plakken van lekke fietsbanden moesten de doorslag gaan geven in het gevecht om de klant. Het plan mislukte jammerlijk en bracht Laurus op de rand van het faillissement. Konmar had met name de eerste weken grote problemen met de distributie en automatisering. Winkels werden te weinig of verkeerd bevoorrad en veel schappen bleven leeg. Daarnaast vonden veel (vaste) klanten de nieuwe Konmar te duur (klantgerichtheid kost nu eenmaal geld en wie brengt dat op?) waardoor zij overliepen naar de concurrent. De operatie werd na enkele maanden afgeblazen en betekende uiteindelijk het einde voor Laurus én Konmar.



WELKE STRATEGIE PAST BIJ UW ORGANISATIE?

DE ESSENTIE
VAN EEN
KLANT
GERICHTE
STRATEGIE

EEN GOEDE STRATEGIE IS GERICHT OP KLANTEN

De meeste denken niet echt na over hun strategie maar maken ieder jaar een plan/strategie om hun financiële doelstellingen te halen. Als de omzetdoelstellingen zijn vastgesteld worden de budgetten gealloceerd en begint iedereen te rennen. Zelden worden de doelstellingen doorvertaald naar klantdoelstellingen (hoeveel klantbehoud, hoeveel klantontwikkeling en hoeveel klantwerving). Omdat de meeste organisaties niet weten wat de winstgevendheid is op klantniveau worden er geen strategische keuzes gemaakt op welke klantengroepen er gerichte programma's op het gebied van ontwikkeling, behoud en werving. De waarde van (wat levert de klant op) en de waarde voor de klant (wat bieden we als organisatie) moet in balans zijn.

Bij veel organisaties is dat niet het geval met als gevolg klanten die teveel betalen en klanten die zwaar verliesgevend zijn. Een goede strategie stelt de klant centraal maar wel die klanten die voor de organisatie interessant zijn.

EEN GOEDE STRATEGIE IS EEN 'ROLLING STRATEGY'

Ook al heb je een unieke positie in de markt, stil zitten is er niet bij. Concurrentievoordelen zijn steeds vaker tijdelijk en van voorbijgaande aard. Hoewel strategie draait om het realiseren van de lange termijn doelen van de organisatie, biedt traditionele strategische planning geen oplossing meer. Langetermijnplannen zijn vaak al achterhaald als de inkt van het rapport is opgedroogd. Maar ook de jaarlijkse rituele dans met vage beleidsnota's, wollige kaderbrieven en intern gerichte jaarplannen volstaat in veel gevallen niet meer. Bedrijven moeten sneller innoveren en voortdurend nieuwe strategische initiatieven ontplooiën, anders worden ze ingehaald. Voor duurzaam succes moeten bedrijven een meersporenbeleid volgen waarbij ze zich richten op het onderhouden van markten (market farming), uitbouwen van markten (market hunting) en het creëren van nieuwe markten (market making). Naast een businessportfolio met producten en diensten krijgen organisaties ook te maken met een innovatieportfolio met experimenten in verschillende stadia van ontwikkeling.

Dat vraagt om een andere aanpak met nieuwe strategische en operationele vaardigheden. Een continu proces dat ik rolling strategy noem. De essentie van rolling strategy komt op het volgende neer: je kijkt ver vooruit (visie) en redeneert terug naar nu (huidige situatie). Vervolgens bepaal je wat je wilt bereiken (doel) en maak je op basis van externe en interne signalen een concreet actieplan, met de grotere

strategische projecten voor de langere termijn (de strategische agenda) en met kleinere verbeteracties voor de korte termijn. Dit herhaal je meerdere keren per jaar, zodat het een continu proces wordt. De exacte invulling van dit rolling strategy-proces zal per organisatie verschillen. Rolling strategy en management control gaan daarbij hand in hand. Hoe beter de organisatie in control is, des te beter lukt het om snel en verantwoord in te spelen op nieuwe omstandigheden. Je zou kunnen zeggen: een goede strategie is een levende strategie die voortdurend getoetst en bijgesteld wordt.

Dat vraagt om een andere aanpak met nieuwe strategische en operationele vaardigheden. Een continu proces dat ik rolling strategy noem. De essentie van rolling strategy komt op het volgende neer: je kijkt ver vooruit (visie) en redeneert terug naar nu (huidige situatie). Vervolgens bepaal je wat je wilt bereiken (doel) en maak je op basis van externe en interne signalen een concreet actieplan, met de grotere strategische projecten voor de langere termijn (de strategische agenda) en met kleinere verbeteracties voor de korte termijn. Dit herhaal je meerdere keren per jaar, zodat het een continu proces wordt. De exacte invulling van dit rolling strategy-proces zal per organisatie verschillen. Rolling strategy en management control gaan daarbij hand in hand. Hoe beter de organisatie in control is, des te beter lukt het om snel en verantwoord in te spelen op nieuwe omstandigheden.

Je zou kunnen zeggen:

een goede strategie is een levende strategie die voortdurend getoetst en bijgesteld wordt.



HOE GOED IS JOUW STRATEGIE? *DOE DE STRATEGIETEST!*

DE ESSENTIE
VAN EEN
KLANT
GERICHTE
STRATEGIE

Des te turbulenter de omstandigheden, des te belangrijker het is om een goede strategie te hebben en die voortdurend te monitoren. Met behulp van onderstaande quick scan kun je de kwaliteit van jouw strategie toetsen. De quick scan is gebaseerd op een strategietest die door adviesbureau McKinsey in 2011 is ontwikkeld, aangevuld met toelichtingen, valkuilen en drie actuele strategische onderwerpen. Des te meer stellingen van toepassing zijn, des te beter de kwaliteit van de strategie.

CHECK 1 Wij realiseren onze ambities en kerndoelen. (JA / NEE)

Daar gaat het natuurlijk om. Denk aan ambities en doelen op het gebied van marktleiderschap, groei in marktaandeel, omzet en winstgevendheid, nieuwe markten, doelgroepen en producten, innovatie of maatschappelijke impact. Dit is de belangrijkste check, want als je je doelen niet haalt, heb je geen effectieve strategie. Steeds vaker worden harde (financiële) doelen aangevuld met of ingeruild voor zachte en hogere doelen zoals sociale impact, geluk en duurzaamheid. Valkuil: vage ambities en het ontbreken van marktgerichte continuïteitsdoelen.

CHECK 2 Wij hebben een uniek voordeel t.o.v. concurrenten. (JA / NEE)

Dit gaat over het hebben van langdurig concurrentievoordeel door bijvoorbeeld de grootte van het marktaandeel (schaalgrootevoordelen), bijzonder businessmodel, unieke kennis, geografische ligging, regionale verankering, innoverend vermogen, patenten, exploitatierechten of bijzondere vaardigheden in het regisseren van netwerken en smeden van coalities. Dus een voordeel dat niet snel gekopieerd kan worden of door substituten vervangen kan worden. Valkuil: denken dat basale, vaak zelfbenoemde, organisatiesterkten langdurig concurrentievoordeel opleveren.

CHECK 3 Wij richten ons op goed gedefinieerde doelmarkten en doelgroepen. (JA / NEE)

Het kiezen van de juiste doelmarkten en doelgroepen, op het juiste segmentatieniveau, is nodig voor effectieve marketingacties. Marktsegmenten en doelgroepen worden vaak grofmazig gekozen waardoor het gericht toewijzen van schaarse mensen, middelen en budgetten lastig is. De keuze 'waar' te concurreren blijkt voor ondernemingssucces vaak belangrijker te zijn dan de keuze 'hoe'. Valkuil: markten en doelgroepen definiëren vanuit de organisatiestructuur en niet vanuit de marktstructuur.

CHECK 4 Wij spelen in op onomkeerbare trends. (JA / NEE)

Een goede strategie richt zich niet alleen op de bestaande situatie (status quo), maar houdt expliciet rekening met onomkeerbare trends. Kijk vooruit en extrapoleer niet alleen vanuit het verleden. Let ook op mogelijk disruptieve ontwikkelingen die op de loer liggen. Welke trends en ontwikkelingen bieden voor de organisatie op korte en langere termijn grote kansen (of bedreigingen) en speel je daar voldoende op in? Valkuil: de impact van trends en het belang van 'mislukte' innovaties en marktexperimenten onderschatten.

CHECK 5 Onze strategie is gebaseerd op zelf opgebouwd strategisch inzicht. (JA / NEE)

Algemene informatie over sectoren, marktontwikkelingen, aanbieders, consumentengedrag en technologie is vaak globaal en voor iedereen beschikbaar. Vaak niet genoeg voor het uitvoeren van scherpe analyses en het verkrijgen van dieper liggend inzicht waarover jij alleen beschikt. Daarvoor is 'business intelligence' nodig, voor het opbouwen van werkelijk marktinzicht en klantinzicht (customer insight). Valkuil: denken dat je wel weet hoe markten, concurrenten en klanten in elkaar zitten.

CHECK 6 Onze strategie houdt rekening met onzekerheid. (JA / NEE)

Strategie gaat over de toekomst en die is per definitie onzeker. Het is daarom belangrijk een beeld te hebben van verschillende niveaus van onzekerheid die kunnen optreden en welke externe factoren daarbij naar verwachting de grootste invloed hebben. Op grond daarvan kunnen onzekerheidsfactoren gereduceerd en verschillende scenario's opgesteld worden. Valkuil: aannemen dat de toekomst zich laat voorspellen en dat geplande uitkomsten ook gerealiseerd worden.



HOE GOED IS JOUW STRATEGIE? *DOE DE STRATEGIETEST!*

CHECK 7 Wij zijn in onze strategie zowel vasthoudendheid als flexibel. (JA / NEE)

Succesvol zijn is een combinatie van vasthoudendheid (koers houden) en flexibiliteit (tijdig inspelen op veranderende omstandigheden). Die combinatie levert altijd spanning op en is één van de lastigste strategische uitdagingen. Want welke keuzes voer je wanneer door? Dit kun je oplossen door te werken met verschillende soorten keuzes. Zoals vasthoudendheid in enkele cruciale strategische keuzes en flexibiliteit om andere keuzes uit te stellen en te wachten op het juiste moment. Valkuil: strategie als iets vaststaand zien en onvoldoende ruimte inbouwen voor voortschrijdend inzicht.

CHECK 8 Onze strategie is gebaseerd op objectieve informatie. (JA / NEE)

Strategie is mensenwerk en mensen nemen veel beslissingen vanuit hun onbewuste, op gevoel, intuïtief of met vooringenomenheid. Daarbij worden volgens wetenschappers veel 'denkfouten' ('bias') gemaakt zoals zelfoverschatting (self-serving bias), alleen succesverhalen zien (surviver bias), tunnel denken (confirmation bias) en kuddegedrag (social proof bias). Het resultaat laat zich raden. Dit kun je voorkomen door te werken met een uitgebalanceerd strategieteam, gebruik van feitelijke gegevens, toetsen van hypothesen en het gebruik van 'vreemde ogen' in het strategieproces. Valkuil: denken dat mensen, ook bestuurders, directeuren en topmanagers, rationeel denkende wezens zijn.

CHECK 9 Er is voldoende vertrouwen in onze strategie om deze uit te voeren. (JA / NEE)

Er moet echt vertrouwen zijn in de strategie, wil die succesvol kunnen zijn. Niet alleen bij het gehele topmanagement, maar ook bij sleutelspelers in de organisatie en andere stakeholders zoals aandeelhouders. Het strategieproces moet zich dus ook bezig houden met het kweken van vertrouwen bij alle interne en externe partijen. Mensen moeten weten wat de strategie inhoudt, wat dat voor hen betekent en wat er van ze verwacht wordt. Valkuil: medewerkers die de strategie moeten uitvoeren niet betrekken bij het strategievormingsproces.

CHECK 10 Onze strategie is vertaald naar een concreet actieplan. (JA / NEE)

De strategie moet vertaald worden naar een actieplan (strategische agenda) waarin beschreven staat hoe je van de huidige naar de gewenste situatie komt en hoe je onderweg omgaat met onzekerheden en veranderende omstandigheden. Het moet antwoord geven op de vraag: wie doet wat, wanneer, waarmee en waarvoor? Voor de organisatie betekent dat vaak een organisatie- en cultuurverandering die minder maakbaar is dan gedacht. Geen strak projectplan, maar een programma- en ontwikkelplan. Valkuil: het actieplan niet de aandacht, mensen, middelen en budgetten geven die het nodig heeft.

CHECK 11 De strategie vergroot onze strategische wendbaarheid. (JA / NEE)

De strategie, dus de manier waarop de organisatie zijn doelen wil realiseren, moet meteen ook de wendbaarheid van de organisatie vergroten. Door het versterken van de externe gerichtheid en verbindend leiderschap, door het flexibiliseren van bedrijfsprocessen, werkorganisatie en ICT-ondersteuning en door de invoering van een ondernemende cultuur met zelforganiserende teams. Valkuilen: vasthouden aan een starre hiërarchische top-down benadering.

CHECK 12 De strategie vergroot ons innoverend vermogen. (JA / NEE)

De strategie, dus de manier waarop de organisatie zijn doelen wil realiseren, moet meteen ook het innoverend vermogen van de organisatie versterken. Door het creëren van een lerende organisatie. Succesvol innoveren lukt alleen met de juiste innovatieaanpak en -cultuur. Bewaak de strategische samenhang van innovaties en innoveer bij voorkeur in de corebusiness met nieuwe versnellende technologieën. Valkuil: werken met ad-hoc innovatieprojecten en 'loslopende' innovatiemanagers.

HOE GOED IS JOUW STRATEGIE? *DOE DE STRATEGIETEST!*

DE ESSENTIE
VAN EEN
KLANT
GERICHTE
STRATEGIE

CHECK **De strategie is gebaseerd op klant gedreven ondernemen. (JA / NEE)**

13

De strategie, dus de manier waarop de organisatie zijn doelen wil realiseren, moet meteen ook de klantgedrevenheid van de organisatie versterken. Door klanten, leveranciers en andere stakeholders intensief te betrekken bij strategie, bedrijfsvoering en innovatie. Die nauwere klantbetrokkenheid leidt direct en indirect tot tal van baten. Valkuil: denken dat je wijsheid alleen in pacht hebt.

Des te meer stellingen op de organisatie van toepassing zijn, des te beter de kwaliteit van de strategie. Heb je slechts enkele keren 'ja' gescoord, dan is dat geen verrassing. Uit onderzoek van McKinsey blijkt namelijk dat maar een klein deel van de bedrijven aan meer dan drie stellingen (van de eerste tien) voldoet. Er is dus nog veel winst te behalen. Vul de quick scan gerust aan met een of meer stellingen die op jouw specifieke situatie van toepassing zijn. Het is raadzaam om de quick scan periodiek met belangrijke sleutelspelers uit te voeren. Je krijgt dan een gezamenlijk beeld van wat strategie is, welke onderwerpen een rol spelen, waar het bij de huidige strategie aan schort en welke strategische onderwerpen de komende periode meer aandacht nodig hebben.

STRATEGIE EN WENDBAARHEID

Strategie is noodzakelijker dan ooit om de 'stip op de horizon' helder te krijgen (waar willen we heen?), de juiste koers te bepalen (hoe komen we daar?) en de interne organisatie te mobiliseren (wat moeten we doen?). Een wendbare organisatie is vervolgens nodig om snel en goed in te kunnen spelen op de veranderende omstandigheden en de koers en interne organisatie tijdig bij te stellen. Volgens Michael Porter is het paradoxale dat door de continuïteit van de strategie een organisatie zich beter kan aanpassen aan de veranderende omstandigheden en beter (gericht) kan innoveren. Daarom is het doelbewust en expliciet opstellen van een strategie belangrijker dan ooit in tijden van verandering en onzekerheid. Bedenk daarbij dat goede strategieën zelden of nooit zijn gebouwd op een tot in de puntjes uitgewerkte of concrete voorspelling van de toekomst. Strategieën ontstaan vanuit een bepaalde opvatting of idee en evolueren al naar gelang de tijd voortschrijdt.

Succesvoorbeelden als Toyota, Ikea, Walmart en Zara hebben vele jaren geschaafd aan hun strategie, businessmodel en waarde propositie en doen dat nog steeds. Met wendbaarheid alleen ben je er dus niet, het is zeker geen vervanger van strategie. Afsluitend nog een laatste advies van Sir Winston Churchill: "Hoe mooi de strategie ook is, af en toe zou je eens naar de resultaten moeten kijken."

DE ESSENTIE
VAN EEN
KLANT
GERICHTE
STRATEGIE

HOE AGILE IS JOUW STRATEGIE?

Dit whitepaper behoort tot een serie van drie papers:

1. De essentie van strategie: zo maak je het verschil in de markt.
2. Vergroot de wendbaarheid door een hybride concurrentiestrategie.
3. Vergroot de wendbaarheid door een sterk klantenmerk.

De whitepapers zijn gebaseerd op het boek 'Hoe agile is jouw strategie? – Zo kun je snel en wendbaar ondernemen' van Sjors van Leeuwen. Dit boek is genomineerd voor de PIM Marketing Literatuurprijs 2016 en verkrijgbaar op www.managementboek.nl. Sjors van Leeuwen is als zelfstandig adviseur actief op het gebied van klantgericht ondernemen (CRM), strategie en marketing en auteur van diverse boeken. Meer informatie vind je op zijn website (www.indora.nl).

BIJLAGE 1

INTERESSANTE LITERATUUR OP HET GEBIED VAN CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT:

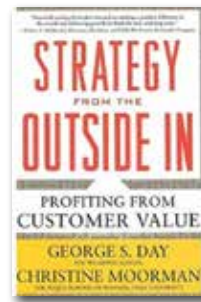
DE ESSENTIE
VAN EEN
KLANT
GERICHTE
STRATEGIE



Customer Experience 3.0
John Goodman



Meer Klantwaarde
Wil Wurtz



Strategy from the outside in
George Day



Cross Channel Excellence
Mike Hoogveld



Customer Experience Strategy
Lior Arussy

BIJLAGE 2

INTERESSANTE OPLEIDINGEN OP HET GEBIED VAN STRATEGIE EN CUSTOMER MANAGEMENT

[CRM 2.0 Strategie & Leiderschap \(postdoc\)](#)

Beekestijn Business School

[Customer Experience & Multichannel Management \(postdoc\)](#)

Beekestijn Business School

[Customer Insight & Marketing Intelligence \(postdoc\)](#)

Beekestijn Business School

[Customer Centric Strategie & Leiderschap \(postdoc\)](#)

Beekestijn Business School

DE ESSENTIE
VAN EEN
KLANT
GERICHTE
STRATEGIE



TOT SLOT

OVER BEECKESTIJN BUSINESS SCHOOL

Beeckestijn Business School is hét opleidingsinstituut voor online marketing, online communicatie, en customer management professionals. En combineert strategie, theorie en praktijkkennis in kortdurende, praktische opleidingen op verschillende niveaus.

- Beeckestijn heeft de afgelopen jaren ruim 4.000 professionals opgeleid.
- Onze deelnemers hebben een diverse achtergrond
- Van ZZP-ers, tot professionals uit MKB en grotere organisatie (zoals financiële dienstverleners, retail en (semi)overheid) en zowel B2B als B2C.
- Deelnemers waarderen Beeckestijn met een 8,1

GRATIS PROEFCOLLEGES

Tijdens een proefcollege op locatie of via webinar staan we kort stil bij de trends en ontwikkelingen van het vakgebied en geven we je een goede inhoudelijke indruk van de opleiding.

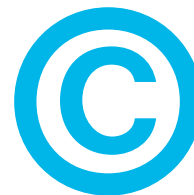
Onderwerpen als het resultaat van de opleiding, college-onderwerpen, studiebelasting, voor wie de opleidingen geschikt zijn etc. komen uitgebreid aan de orde.

GRATIS CLINICS: INSPIRERENDE KENNISSESSIES MET PRAKTISCHE TIPS

Er zijn regelmatig gratis clinics op het gebied van online marketing, online communicatie en customer management bij Beeckestijn Business School. De clinics worden meestal gegeven door vaste docenten van Beeckestijn Business School en tijdens deze 2-uur durende kennissessie word je kort & bondig bijgepraat over het onderwerp van de clinic en ga je actief aan de slag. Meestal zijn de clinics een combinatie van een korte presentatie over de laatste trends en ontwikkelingen en een werkvorm. Op deze manier is de gepresenteerde inhoud direct toepasbaar en verlaat je de clinic met praktische tips, handvatten, how-to-do's of checklists.

Een overzicht van alle geplande activiteiten vind je in de agenda op onze website:

www.beeckestijn.org/agenda



© *Nee hoor... Delen van kennis is vermenigvuldigen van kennis.
Bronvermelding, graag! Wat voeg jij toe?*



OVER DE AUTEUR



Sjors van Leeuwen

info@indora.nl

06 300 040 443

Sjors van Leeuwen (Indora Managementadvies) is zelfstandig adviseur op het gebied van klantgericht ondernemen (CRM), strategie en marketing. Hij is de afgelopen dertig jaar in verschillende functies en rollen werkzaam geweest zoals management- en marketingadviseur, CRM-adviseur, informatiemanager, systeemontwikkelaar en projectmanager. Hij is auteur van succesvolle boeken als 'CRM in de praktijk', 'Klant in de driver's seat', 'Innovatieblunders' en 'Zorgmarketing in de praktijk'.

CONTACTGEGEVENS **BEECKESTIJN**

Beeckestijn Business School
Postbus 333
3830 AJ Leusden

T: +31 (0)88-147 41 00

E: info@beeckestijn.org

W: www.beeckestijn.org

www.facebook.com/beeckestijnbusinessschool

@Beeckestijn

*FOLLOW***ME !**  



**DE ESSENTIE
VAN EEN
KLANT
GERICHTE
STRATEGIE**

