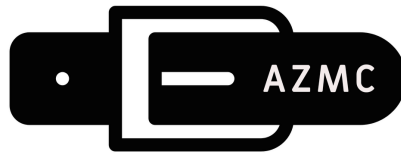


Whitepaper

Kiezen om te winnen

Focus als fundament voor een krachtige
waarde strategie



Abbe Zwaal Management Consultancy



Inhoudsopgave

1.	Inleiding	2
2.	Waarom organisaties moeite hebben met focus	2
3.	Het belang van een duidelijke waardestrategie	3
4.	De drie waarde strategieën uitgelegd.....	3
4.1	Operational Excellence	3
4.1.1	Kern van de strategie	3
4.1.2	Kenmerken van succesvolle organisaties.....	3
4.1.3	Voor- en nadelen	3
4.1.4	Praktijkvoorbeelden.....	4
4.2	Customer Intimacy	4
4.2.1	Kern van de strategie	4
4.2.2	Kenmerken van succesvolle organisaties.....	4
4.2.3	Voor- en nadelen	4
4.2.4	Praktijkvoorbeelden.....	4
4.3	Product Leadership.....	5
4.3.1	Kern van de strategie	5
4.3.2	Kenmerken van succesvolle organisaties.....	5
4.3.3	Voor- en nadelen	5
4.3.4	Praktijkvoorbeeld	5
5.	Het maken van een strategische keuze	6
5.2	Veelgemaakte fouten	6
Signalen dat je strategie niet scherp is	6	
6.	Impact op de organisatie.....	6
6.1	Processen	6
6.2	Leiderschap.....	7
6.3	Cultuur	7
6.4	KPI's en sturing.....	7
7.	Praktische stappen richting implementatie	7
7.1	Concrete eerste stappen	7
7.2	Quick wins.....	7
7.3	Valkuilen	8
8.	Korte praktijkcase	8
9.	Conclusie.....	8
10.	Call-to-action	8

1. Inleiding

Veel organisaties streven ernaar uit te blinken op het gebied van kostenbeheersing, klantgerichtheid en innovatie. Hoewel dit op theoretisch vlak aantrekkelijk lijkt, blijkt het in de praktijk zelden succesvol. Dit leidt vaak tot bedrijven die op alle fronten slechts gemiddeld presteren en zich nergens daadwerkelijk onderscheiden. Hier ontstaat een belangrijk knelpunt.

Het waarde model van Michael Treacy en Fred Wiersema verschaft een duidelijk kader voor het maken van strategische keuzes. Hun benadering vereist dat organisaties heldere focus aanbrengen: selecteer een kerngebied waarin u wilt excelleren en richt uw gehele organisatie hierop in.

Deze whitepaper biedt ondersteuning bij het:

- Verkrijgen van diepgaand inzicht in de drie waarde strategieën;
- Maken van een weloverwogen strategische keuze;
- Begrijpen van de consequenties voor uw organisatie;
- Formuleren van concrete stappen richting succesvolle implementatie.

2. Waarom organisaties moeite hebben met focus

Veel organisaties zijn organisch gegroeid, waardoor processen, systemen en structuren vaak het resultaat zijn van opeenvolgende keuzes door de jaren heen. Dit leidt regelmatig tot complexiteit en fragmentatie. Het ontbreekt veel organisaties aan een heldere positionering; strategie wordt dikwijls verward met ambitie, bijvoorbeeld door te streven naar “de beste zijn voor onze klanten” zonder dit expliciet te definiëren.

Daarnaast doen zich drie typische valkuilen voor:

Het bedienen van iedere klant → een onduidelijke doelgroep

Interne compromissen sluiten → verwatering van de strategie

Een gebrek aan durf → het ontbreken van scherpe keuzes

Het gevolg is een organisatie zonder duidelijke identiteit. Zonder een onderscheidende identiteit is het niet mogelijk om structureel waarde te creëren.

T for Telecom vormt hiervan een illustratief voorbeeld. Door diverse overnames en strategische veranderingen verloor het merk zijn herkenbaarheid. Klanten waren niet langer op de hoogte van hetgeen het bedrijf vertegenwoordigde, of het nu prijs, service of assortiment betrof. Dit resulteerde in verlies van vertrouwen en uiteindelijk in het verdwijnen van het merk.

Deze casus benadrukt de volgende realiteit: **een consistente waarde strategie is essentieel voor het behouden van onderscheidend vermogen.**

3. Het belang van een duidelijke waardestrategie

Een waarde strategie definieert:

- Op welke wijze waarde wordt gecreëerd voor klanten;
- Waarin de organisatie zich wil onderscheiden;
- Welke keuzes worden gemaakt en juist niet worden gemaakt.

Volgens Treacy en Wiersema kiezen succesvolle organisaties één dominante strategie, waarbij de overige twee strategische disciplines op een voldoende niveau worden gehouden.

In de praktijk houdt dit in dat:

- De organisatie uitblinkt in één discipline;
- Het aanvaardt in andere disciplines niet de beste te zijn;
- De inrichting van de organisatie consequent is afgestemd op deze keuze.

4. De drie waarde strategieën uitgelegd

4.1 *Operational Excellence*

4.1.1 Kern van de strategie

Operational Excellence draait om **efficiëntie, betrouwbaarheid en lage kosten**. Organisaties die deze strategie volgen, leveren consistente kwaliteit tegen een zo laag mogelijke prijs, met minimale frictie voor de klant.

4.1.2 Kenmerken van succesvolle organisaties

- Sterk gestandaardiseerde processen
- Hoge mate van automatisering
- Strakke kostenbeheersing
- Focus op snelheid en foutreductie
- Weinig variatie in aanbod

4.1.3 Voor- en nadelen

Voordelen:

- Schaalvoordelen
- Hoge voorspelbaarheid
- Sterke concurrentiepositie op prijs

Nadelen:

- Weinig flexibiliteit
- Beperkte ruimte voor maatwerk
- Innovatie vaak ondergeschikt

4.1.4 Praktijkvoorbeelden

Dell is een klassiek voorbeeld. Door directe verkoop en een efficiënte supply chain wist het bedrijf kosten drastisch te verlagen en klanten snel te bedienen.

Dichter bij huis is HEMA een herkenbaar voorbeeld. Met een gestandaardiseerd assortiment, zelfbediening en scherpe prijzen creëert HEMA-klantwaarde door eenvoud en efficiëntie.

In beide gevallen is de hele organisatie ingericht op één doel: maximale efficiëntie tegen minimale kosten.

4.2 *Customer Intimacy*

4.2.1 Kern van de strategie

Customer Intimacy draait om **diep klantinzicht en maatwerk**. De organisatie richt zich op langdurige klantrelaties en past producten en diensten aan op specifieke behoeften.

4.2.2 Kenmerken van succesvolle organisaties

- Intensief klantcontact
- Flexibele processen
- Decentrale besluitvorming
- Sterke focus op klantdata
- Hoge mate van vertrouwen

4.2.3 Voor- en nadelen

Voordelen:

- Hoge klantloyaliteit
- Differentiatie op relatie en service
- Sterke klantbinding

Nadelen:

- Hogere kosten
- Minder schaalbaar
- Complexere organisatie

4.2.4 Praktijkvoorbeelden

Een consultancybureau in Nederland specialiseert zich in één sector en bouwt langdurige relaties op met klanten. Door diep inzicht in de klantcontext kan het bureau oplossingen bieden die concurrenten niet kunnen evenaren.

Spyker is een uitgesproken voorbeeld. Door exclusieve events en persoonlijke benadering wordt de relatie met klanten versterkt. Het product is belangrijk, maar de beleving en relatie zijn doorslaggevend.

Ook private banking-organisaties hanteren deze strategie: klanten krijgen maatwerkadvies en persoonlijke begeleiding, waarbij vertrouwen centraal staat.

4.3 Product Leadership

4.3.1 Kern van de strategie

Product Leadership draait om **innovatie en vernieuwing**. Organisaties streven ernaar continu de beste en meest vooruitstrevende producten of diensten te leveren.

4.3.2 Kenmerken van succesvolle organisaties

- Sterke R&D-capaciteit
- Innovatiegedreven cultuur
- Korte ontwikkelcycli
- Hoge tolerantie voor risico
- Focus op talent

4.3.3 Voor- en nadelen

Voordelen:

- Marktleiderschap
- Hoge marges
- Sterk merk

Nadelen:

- Hoge investeringen
- Onzeker rendement
- Kans op mislukte innovaties

4.3.4 Praktijkvoorbeeld

Een technologiebedrijf ontwikkelt continu nieuwe digitale oplossingen en brengt deze snel naar de markt. Niet elke innovatie slaagt, maar succesvolle producten zorgen voor een sterke marktpositie.

Ook Mercedes-Benz laat zien hoe ver deze strategie kan gaan. Door vast te houden aan hoogwaardige materialen en kwaliteit, zelfs wanneer goedkopere alternatieven beschikbaar zijn, blijft het merk trouw aan zijn positionering.

Hier zie je dat strategie geen marketingverhaal is, maar zichtbaar wordt in concrete keuzes in ontwerp, materiaal en productontwikkeling.

5. Het maken van een strategische keuze

5.1 Je kunt niet overal uitblinken

Elke strategie vereist een andere aanpak:

- Operational Excellence: standaardisatie
- Customer Intimacy: flexibiliteit
- Product Leadership: experimenteren

Ze sluiten elkaar vaak uit. Wie alles tegelijk wil, zorgt voor conflicten en inefficiëntie.
Focus versnelt; het beperkt niet.

5.2 Veelgemaakte fouten

Ondanks dat het goed is om duidelijke keuze te maken om niet in de Bermudadriehoek te belanden zijn er een aantal fouten die regelmatig gemaakt worden. De meeste fouten die gemaakt worden zijn:

- **Geen duidelijke keuze maken**
- **Strategie verwarren met ambitie** (“we willen de beste zijn in alles”)
- **Te snel wisselen van richting**
- **Geen vertaling naar operatie**

5.3 Signalen dat je strategie niet scherp is

Bij het bespreken van deze valkuilen of fouten kun je vaak relateren aan het effect bij klanten, medewerkers of processen in hoeverre er de juiste keuzes zijn gemaakt.

- Klanten begrijpen niet waarom ze voor jou moeten kiezen
- Medewerkers maken verschillende interpretaties van de strategie
- KPI's sturen in verschillende richtingen
- Besluitvorming duurt lang door interne discussies

6. Impact op de organisatie

Een waarde strategie is geen theoretisch model. Het heeft directe gevolgen voor hoe je organisatie functioneert. Onderstaand een opsomming voor processen, leiderschap, cultuur, KPI's, wat de verschillen zijn.

6.1 Processen

- **Operational Excellence:** strak, gestandaardiseerd, efficiënt
- **Customer Intimacy:** flexibel, klantgericht
- **Product Leadership:** iteratief, experimenteel

6.2 *Leiderschap*

- **Operational Excellence:** sturen op discipline en prestaties
- **Customer Intimacy:** sturen op relaties en vertrouwen
- **Product Leadership:** sturen op visie en innovatie

6.3 *Cultuur*

- **Operational Excellence:** structuur en voorspelbaarheid
- **Customer Intimacy:** betrokkenheid en empathie
- **Product Leadership:** creativiteit en ondernemerschap

6.4 *KPI's en sturing*

- **Operational Excellence:** kosten, doorlooptijd, foutreductie
- **Customer Intimacy:** klanttevredenheid, retentie, lifetime value
- **Product Leadership:** time-to-market, innovatiegraad, marktaandeel

7. **Praktische stappen richting implementatie**

7.1 *Concrete eerste stappen*

Om concrete vooruitgang te boeken, kun je onderstaande stappen volgen. Hoewel ze eenvoudig lijken, blijkt uit mijn ervaring dat het belangrijk is om bij elk afzonderlijk punt of stap rekening te houden met het feit dat doorgaans meerdere sessies nodig zijn om tot een weloverwogen besluit te komen.

1. **Bepaal je dominante strategie**
Maak expliciet waarin je wilt uitblinken.
2. **Analyseer je huidige situatie (SWOT-analyse)**
Waar zit je nu? Wat sluit wel/niet aan?
3. **Maak scherpe keuzes, be brave**
Stop met activiteiten die niet bijdragen aan je strategie.
4. **Vertaal naar processen en structuur**
Zorg dat je organisatie consistent wordt ingericht.

7.2 *Quick wins*

- Breng je waarde propositie terug tot één duidelijke boodschap
- Herdefinieer KPI's zodat ze aansluiten op je strategie
- Identificeer en elimineer tegenstrijdige processen
- Start met één pilotafdeling

7.3 Valkuilen

- Te abstract blijven
- Verandering onderschatten
- Medewerkers onvoldoende meenemen
- Tools implementeren zonder strategische basis

8. Korte praktijkcase

Een middelgrote zorgorganisatie wilde zowel efficiënt werken als maximale persoonlijke aandacht bieden. In de praktijk leidde dit tot hoge werkdruk en onduidelijke prioriteiten.

Na een strategische heroriëntatie koos de organisatie bewust voor **Customer Intimacy**. Dit leidde tot:

- Kleinere teams
- Meer autonomie voor zorgprofessionals
- Aanpassing van KPI's richting cliënttevredenheid

Het resultaat: hogere tevredenheid bij zowel cliënten als medewerkers, ondanks iets hogere kosten.

9. Conclusie

Treacy en Wiersema laten met hun waarde strategieën duidelijk zien dat succes start met een keuze. Je kunt niet alles tegelijk willen zijn voor iedereen.

Organisaties die doelbewust kiezen:

- Brengen helderheid en maken duidelijke keuzes;
- Nemen betere besluiten;
- Bouwen een organisatie die consistent is en vast blijft houden aan haar eigen strategie;
- Leveren aantoonbaar meer waarde.

Perfectie is onbereikbaar, maar gefocust blijven wel.

10. Call-to-action

Wil je jouw organisatie scherper positioneren en vertalen naar concrete resultaten?

Neem contact op met AZMC via www.azmc.nl en ontdek hoe je jouw waarde strategie niet alleen definieert, maar ook daadwerkelijk realiseert in de praktijk.