

HET GROOT STRATEGIE BOEK



IN DIALOOG NAAR EEN
STRATEGISCHE VOORSPRONG

B



Berenschot

HET GROOT STRATEGIEBOEK

HET GROOT STRATEGIE BOEK

IN DIALOOG NAAR EEN STRATEGISCHE VOORSPRONG

Redactie

Paul Pietersma en Gerben van den Berg

Auteurs

Wieke Ambrosius, Gerben van den Berg, Sascha Bruggink, Simone Buijs,
Klaas de Gier, Hendrik Jan Kaal, Martijn Laar, Roel van Lanen, Paul Pietersma,
Titia Tamminga, Vera van Vilsteren

Met medewerking van: prof. dr. Theo Camps



Berenschot

Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Sdu Klantenservice
Postbus 20014
2500 EA Den Haag
tel.: (070) 378 98 80
www.sdu.nl/service

© 2012 Berenschot

Academic Service is een imprint van Sdu Uitgevers bv.

Tekstredactie: Taalwerkplaats, Amsterdam
Boekverzorging: Sander Pinkse Boekproductie, Amsterdam
Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 978 90 5261 921 7
NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Sdu Uitgevers bv en de auteurs.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk) fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Sdu Uitgevers neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Inhoud

Voorwoord	7	
Het nieuwe proces van strategievorming: de Strategische Dialoog	9	
DEEL 1 ALGEMENE INTRODUCTIE		
Strategische voorsprong = Formuleren × Mobiliseren × Realiseren	14	
Wat is de Strategische Dialoog?	18	
Inleiding casus DuSoleil	24	
DEEL 2 FASEN		
1 Zoeklicht		
1.1 Doel en resultaten	28	
1.2 Scope en inhoud	28	
1.3 Plek in de Strategische Dialoog	29	
1.4 Het proces	30	
1.5 Karakteristieken	30	
1.6 Betrokkenen	31	
1.7 Do's-and-don'ts	31	
Casus DuSoleil: Zoeklicht	32	
2 Outside-in: scenario's		
2.1 Doel en resultaten	35	
2.2 Scope en inhoud	36	
2.3 Plek in de Strategische Dialoog	36	
2.4 Het proces	37	
2.5 Karakteristieken	39	
2.6 Betrokkenen	40	
2.7 Do's-and-don'ts	41	
Casus DuSoleil: Outside-in: scenario's	42	
3 Inside-out: analyse		
3.1 Doel en resultaten	44	
3.2 Scope en inhoud	44	
3.3 Plek in de Strategische Dialoog	45	
3.4 Het proces	46	
3.5 Karakteristieken	47	
3.6 Betrokkenen	47	
3.7 Do's-and-don'ts	47	
Casus DuSoleil: Inside-out: analyse	49	
4 Opties		
4.1 Doel en resultaten	51	
4.2 Scope en inhoud	51	
4.3 Plek in de Strategische Dialoog	52	
4.4 Het proces	53	
4.5 Karakteristieken	54	
4.6 Betrokkenen	54	
4.7 Do's-and-don'ts	55	
Casus DuSoleil: Opties	56	
5 Keuze		
5.1 Doel en resultaten	58	
5.2 Scope en inhoud	58	
5.3 Plek in de Strategische Dialoog	60	
5.4 Het proces	60	
5.5 Karakteristieken	61	

- 5.6 Betrokkenen 62
- 5.7 Do's-and-don'ts 62
 - Casus DuSoleil: Keuze 63

6 Doorvertalen

- 6.1 Doel en resultaten 65
- 6.2 Scope en inhoud 65
- 6.3 Plek in de Strategische Dialoog 66
- 6.4 Het proces 67
- 6.5 Karakteristieken 69
- 6.6 Betrokkenen 70
- 6.7 Do's-and-don'ts 70
 - Casus DuSoleil: Doorvertalen 72

7 Executie

- 7.1 Doel en resultaten 74
- 7.2 Scope en inhoud 74
- 7.3 Plek in de Strategische Dialoog 75
- 7.4 Het proces 75
- 7.5 Karakteristieken 77
- 7.6 Betrokkenen 78
- 7.7 Do's-and-don'ts 78
 - Casus DuSoleil: Executie 79

8 Monitoren

- 8.1 Doel en resultaten 81
- 8.2 Scope en inhoud 81
- 8.3 Plek in de Strategische Dialoog 82
- 8.4 Het proces 82
- 8.5 Karakteristieken 83

- 8.6 Betrokkenen 83
- 8.7 Do's-and-don'ts 84
 - Casus DuSoleil: Monitoren 85

Intermezzo: De Strategische Dialoog in specifieke contexten 87

DEEL 3 MODELLEN

- 1 Modellen bij fase Zoeklicht 92
- 2 Modellen bij fase Outside-in: scenario's 100
- 3 Modellen bij fase Inside-out: analyse 110
- 4 Modellen bij fase Opties 126
- 5 Modellen bij fase Keuze 136
- 6 Modellen bij fase Doorvertalen 145
- 7 Modellen bij fase Executie 157
- 8 Modellen bij fase Monitoren 168

DEEL 4 WERKVORMEN

- 1 Werkvormen bij de karakteristiek 'participatief' 181
- 2 Werkvormen bij de karakteristiek 'creatief' 187
- 3 Werkvormen bij de karakteristiek 'analytisch' 193
- 4 Werkvormen bij de karakteristiek 'besluitvormend' 199
- 5 Werkvormen bij de karakteristiek 'committerend' 204

Voorwoord

In 2011 voerde een aantal collega's van Berenschot een onderzoek uit bij Nederlandse ziekenhuizen. Zij waren op zoek naar de strategische keuzen.

Uit het onderzoek kwam een opmerkelijke conclusie. Het merendeel van de ziekenhuizen kiest niet echt. Hun strategie bestond voornamelijk uit niet-kiezen, in de verwachting dat daarmee alle opties open konden worden gehouden.

Niet-kiezen is alleen maar vol te houden in een wereld die slechts langzaam verandert. Organisaties met langzaam veranderende omgevingen zijn alleen nog maar met een kaarsje te vinden. Alle andere organisaties worden gedwongen om in dialoog met hun omgeving en eigen organisatie strategische keuzen te maken: om projecties te maken van hun eigen verschijningsvorm in een beeld van de toekomst. De term 'urgentie' heeft niet voor niets een centrale plaats verworven in strategiemethoden.

Dit groot strategieboek biedt een veelheid aan methoden en technieken om tot keuzen te komen. Waarom deze grote verscheidenheid?

Omdat strategische keuzen op heel verschillende manieren gemaakt kunnen worden en omdat creatief combineren een van de belangrijkste activiteiten in een strategieproces is.

Ik wens u een vruchtbare strategische dialoog.

Prof. dr. Theo Camps

*Bestuursvoorzitter Berenschot Groep
Hoogleraar organisatiekunde en bestuurskunde
TiasNimbasBusiness School Universiteit van Tilburg*

Het nieuwe proces van strategievorming: de Strategische Dialoog

Alle organisaties en managers onderkennen het belang van strategieformulering en strategie-implementation. Helaas blijkt te vaak dat strategieformulering moeilijker is dan vooraf aangenomen en dat de logische vervolgstappen om de strategie te implementeren weerbarstig zijn en langzamer gezet worden dan gewenst. *Het groot strategieboek* leidt u succesvol door het strategieproces en draagt modellen en voorbeelden aan om het proces inhoudelijk vorm te geven.

In een strategieproces zijn enkele kritieke succesfactoren aan te wijzen. De belangrijkste zijn:

1. Een goed begrip van het belang en van de context van de strategiebepaling. Zonder gedeelde ambitie is een onderneming stuurloos en zonder te weten waar men staat, is er geen richting te bepalen.
2. De wijze van organisatie van het proces van strategievorming: wie worden erbij betrokken, wat zijn de rollen, hoe wordt betrokkenheid georganiseerd? Hierbij zijn twee zaken essentieel:
 - de kwaliteit van de inbreng van de deelnemers, zowel in analyse als in visie en de bereidheid om fundamenteel na te denken over de toekomst;
 - het tegelijkertijd in gang zetten en op gang houden van het implementatietraject.
3. De inzet van passende modellen en instrumenten om kwaliteit, volledigheid en diepgang te bewerkstelligen.

4. Het toepassen van de juiste werkvormen om daar waar nodig creativiteit te stimuleren en ideeën te ontwikkelen of juist tot selectie van ideeën en gedragen besluitvorming te komen.

Een goed proces en de juiste modellen, methoden en werkvormen, kortom: een integrale aanpak, helpen bij het verkrijgen van inzicht, het mobiliseren van kennis en ervaring en het ontwikkelen van een gezamenlijke richting. Zo'n aanpak zorgt niet alleen voor het creëren van een strategie of het daadwerkelijk uitvoeren daarvan, maar ook voor het doorleven ervan en voor draagvlak.

DE ESSENTIE VAN HET BEGRIIP VAN STRATEGIE

Voor de ondernemingsleiding is het zaak om goed te formuleren waarom de vraag naar ambitie, bestaansrecht en onderscheidend vermogen actueel is op het moment dat men wil starten. Waar komt de urgentie vandaan? Waarom moet het anders of waarom moet de huidige koers op zijn minst bevestigd worden?

Ook is het van belang om vanuit hetzelfde strategiebegrip te starten: wat zijn de vragen die de leiding van de onderneming beantwoord wil hebben? Wat is de tijdshorizon? Wat verstaat men onder *strategie* en wat hoort dus wel en niet in het proces?

Tot slot is het goed om op een rij te zetten vanuit welke situatie het strategieproces start en wat dit

betekent voor de aard van het proces, de hoeveelheid middelen en de doorlooptijd die beschikbaar kunnen worden gemaakt. Als er een groeistrategie wordt gezocht, is dit anders dan wanneer er perspectief gezocht wordt in een kritieke situatie.

DE ESSENTIE VAN EEN INTEGRALE AANPAK

Berenschot heeft eind vorige eeuw de *Berenschot Strategische Dialoog* ontwikkeld, een proces dat en inhoudelijke aanpak die uitgaat van het lerend formuleren van strategie met veel belanghebbenden. *Het groot strategieboek* is de volledig herziene versie van het succesvolle *Het strategieboek I*, waarin deze methodiek beschreven is. Van *Het strategieboek I* zijn in de afgelopen tien jaar twintigduizend exemplaren verkocht en het boek heeft in de top 10 van meestverkochte boeken gestaan.

De aanpak *Strategische Dialoog* is destijds ontwikkeld als remedie tegen het patroon dat bleek te zitten in de valkuilen waarin ondernemingen met regelmaat lopen tijdens hun proces van strategievorming. In de kern hebben deze valkuilen betrekking op drie aspecten van strategievorming: de scope van het proces, de uitvoering van het proces en de gemaakte keuzes tijdens het proces.

Bij de *scope* zijn er valkuilen die te maken hebben met de definitie en afbakening van het speelveld (te ruim of juist te eng) of met de beoordeling van de eigen positie en kwaliteiten in dat speelveld (over- of onderschatting). Ook in de organisatie van het proces rond strategievorming worden frequent fouten gemaakt: er wordt te weinig tijd vrijgemaakt, de planning wordt keer op keer aangepast, de verkeerde mensen worden betrokken, et cetera. Ten slotte gaat er regelmatig wat mis in het maken van *afwegingen en keuzes*: afwegingen die persoonlijke voorkeuren weerspiegelen, keuzes die haaks staan

op analyseresultaten, doelredeneringen en ongebreideld optimisme zijn daarvan voorbeelden.

In *Het groot strategieboek* wordt de nieuwe Strategische Dialoog toegelicht. Hierin worden strategieformulering en strategie-implementatie aan elkaar gekoppeld. Ook wordt een fundamenteel nieuw en doorontwikkeld proces van strategievorming beschreven dat is gebaseerd op inzichten en praktijkervaringen van de afgelopen tien jaar en zijn te gebruiken modellen en methodieken waar nodig vernieuwd. Daarnaast zijn enkele werkvormen en aanpakken opgenomen om een goed verloop van het proces te ondersteunen.

De nieuwe Strategische Dialoog is een integraal model, waar de volgende fundamenten aan ten grondslag liggen:

- Strategie is een iteratief proces, dat continu inspeelt op authenticiteit, interactie en slagvaardigheid.
- Strategie werkt alleen in dialoog met interne en externe belanghebbenden; een dialoog impliceert echter geen democratie.
- Strategie is omgaan met de spanning tussen keuzes maken en opties openhouden.
- Strategievorming is onlosmakelijk verbonden met strategierealisatie en uitvoering.

DE ESSENTIE VAN MODELLEN EN WERKVORMEN

Een van de complicerende elementen in het proces van strategievorming blijft de veelheid aan modellen, methodieken en werkvormen. De managementliteratuur biedt steeds weer nieuwe inzichten, die worden vertaald in een hanteerbaar instrumentarium. Al die modellen, methodieken en werkvormen leveren bij gebruik waardevolle inzichten. Het zijn er alleen zo veel dat het voor een manager

moeilijk is geworden er een pragmatische keuze uit te maken. Met andere woorden: om een antwoord te vinden op de vraag wanneer welk instrument moet worden gebruikt.

Deze vraag is niet eenduidig te beantwoorden. *Het groot strategieboek* is een gids in het traject van strategiebepaling, maar mag niet verworden tot standaardreceptuur. Er zijn fasen uit het strategieproces in opgenomen, een aanpak per fase en een menukaart van een geselecteerd aantal modellen en instrumenten. Er worden ook een aantal werkvormen aangereikt om bijvoorbeeld creativiteit te stimuleren, draagvlak te bewerkstelligen of analyses uit te voeren.

De selectie is gebaseerd op praktijkervaringen. Het is zeker niet de bedoeling dat altijd alle of uitsluitend deze modellen, methoden of werkvormen toegepast worden. De uiteindelijke keuze is aan de ondernemer of manager. Spreekt het model aan? Is het echt nodig om een bepaald aspect in die situatie te onderzoeken? Helpt het model om informatie te ordenen en te vertalen naar inzicht?

Er zijn veel meer modellen en werkvormen beschikbaar dan die in dit boek zijn beschreven. Voor een deel vervangen of overlappen ze elkaar en voor een deel zijn ze bedoeld voor specifieke deelgebieden of omgevingen. *Het groot strategieboek* beoogt het flexibel gebruik en het nut van de geselecteerde modellen en werkvormen te illustreren. De ondernemer of manager stelt een verzameling samen die aanspreekt met een diepgang en breedte die voor de eigen situatie optimaal is. Niet het gebruikte model of de toegepaste methode en werkvorm is bepalend, maar het inzicht dat de ondernemer of manager met dat hulpmiddel beoogt te verkrijgen.

Zoals opgemerkt speelt het proces van strategievorming zich vaak af in te kleine kring. Vanwege het gevaar van het uitlekken van strategische informatie, worden de deuren gesloten gehouden. Aan het eind van het proces komt dan als verrassing het resultaat. In een presentatie van een uur wordt de strategie uitgelegd aan de rest van de organisatie. Vervolgens blijkt dat de mensen het niet hebben begrepen, terwijl het toch zo goed is uitgelegd. Of dat belanghebbenden een hele andere richting voor ogen hadden en commentaar leveren dat gemaakte keuzes ter discussie stelt of, nog erger, volledig onderuit haalt.

Communicatie kan ook anders, namelijk door mensen tijdens het proces erbij te betrekken en hen om hun kennis, inzichten en meningen te vragen. Dat verhoogt de kwaliteit van de plannen, en de medewerkers en belanghebbenden voelen zich betrokken. Daarmee is een belangrijke stap gezet om hen te mobiliseren voor een succesvolle implementatie. Het blijft noodzakelijk om enkele malen het hele verhaal te vertellen aan alle betrokkenen en om de kern van de boodschap keer op keer te herhalen in toespraken en schriftelijke communicatie. Presenteer niet alleen de uitkomsten van het proces, maar zeker ook de redenen die aan de uiteindelijke strategiekeuze ten grondslag liggen.

DE OPBOUW VAN DIT BOEK

Het groot strategieboek bestaat uit vier delen:

- Deel 1, Algemene introductie, beschrijft strategie in het licht van onderscheidend vermogen, het belang van het proces voor het uiteindelijke resultaat en de Strategische Dialoog als model.
- Deel 2, Fasen, gaat dieper in op de fasen in het strategieproces, waarbij van iedere fase wordt beschreven hoe het proces plaatsvindt en welke

karakteristieken op de fase van toepassing zijn, welke relevante kwesties er spelen en de mogelijke risico's. Door de fasen heen loopt een casus die het hele model volgt. Hierin ligt de nadruk op de gehanteerde methode om het proces te doorlopen en in te richten, de manier waarop analyses zijn uitgevoerd en de manier waarop een visie en strategie is ontwikkeld. Ook laat de casus zien hoe belanghebbenden zijn betrokken en draagvlak is gerealiseerd en hoe dat is geïmplementeerd en gemonitord. Als intermezzo naar deel 3 wordt strategievorming in diverse contexten beschreven.

- Deel 3, Modellen, beschrijft een selectie van modellen die per fase als kapstok kunnen dienen

om analyses uit te voeren, inzichten te verwerven, conclusies te trekken en tot actie over te gaan.

- Deel 4, Werkvormen, bestaat uit een selectie van werkvormen die gehanteerd kunnen worden en die gekoppeld zijn aan de karakteristieken van de Strategische Dialoog.

Het groot strategieboek is een handige gids. Het is geen wetenschappelijk werk, maar maakt de bestaande theorie met de nieuwste praktijkervaring toegankelijk en vertaalt deze naar handvatten die in de praktijk bruikbaar zijn.

DEEL 1

Algemene introductie

Strategische voorsprong = Formuleren × Mobiliseren × Realiseren

Het nadenken over strategie is buitengewoon waardevol. Het gaat namelijk om de essentie van de onderneming, om de existentiële vraag: welke toegevoegde waarde gaat de onderneming leveren? Vastgesteld moet worden op welke markten de onderneming actief wil zijn en welke positie zij in deze markten wenst in te nemen. Met andere woorden: wat is mijn speelveld? Welke spel ga ik spelen en hoe doe ik dat succesvol? Het antwoord op deze vragen moet de uitkomst zijn van het proces van strategievorming en daarmee bepaalt deze uitkomst de toekomst van de onderneming.

Vaak blijkt dat strategievorming een moeizaam proces is en dat het daaropvolgende traject van implementatie van de gekozen strategie moeilijker en langzamer verloopt dan was voorzien. Dit is geen unieke ervaring. Vrijwel alle ondernemingen worstelen hiermee. Het is in het algemeen ook lastig om te komen tot gezamenlijke uitspraken over de toekomstige richting en inrichting van de organisatie.

De toekomst is per definitie onzeker, hoe stabiel sommige bedrijfsomgevingen ook lijken te zijn. De afgelopen jaren hebben immers bewezen dat relatief stabiele omgevingen in turbulent vaarwater kunnen komen, zoals de financiële dienstverlening. Echte keuzes maken betekent dat voor een deel oude gewoontes moeten worden losgelaten. Soms letterlijk afscheid nemen van producten of

diensten die lang succesvol waren, van trouwe klantengroepen, van processen die de onderneming in lange tijd ontwikkeld en geperfectioneerd heeft en wellicht het moeilijkst, van medewerkers die door de jaren heen loyaal zijn geweest aan de onderneming. En dit allemaal op grond van de overtuiging van een aantal mensen dat de nieuwe keuzes de onderneming in de toekomst tot grotere bloei zullen brengen. Geen wonder dat veel enthousiast ingezette trajecten van strategievorming uiteindelijk slechts resulteren in marginale, vaak procentuele, bijstellingen van het beleid van de afgelopen jaren. Men schrikt terug voor de soms ingrijpende consequenties van radicale keuzes en kiest ervoor om oude zekerheden in stand te houden.

Hiermee is niet gezegd dat een onderneming altijd van koers moet veranderen. Kleine bijstellingen kunnen voldoende zijn en bestending van bepaalde keuzes is soms even waardevol. Een onderneming is niet gebaat bij een grillige koers. Zo'n koers is moeilijk uit te leggen aan de medewerkers en wordt vaak afgestraft door de aandeelhouders. Wat nodig is, is periodiek een grondige evaluatie van de gevolgde strategie, de ontwikkelingen in de eigen organisatie en in de markt en de financiële situatie. Op grond hiervan kan men bewust kiezen voor een beperkte bijstelling van de koers of voor een ingrijpender koersverandering.

De tegenwoordige tijd vraagt om een andere manier van strategiebepaling die tot sneller en mis-

schien ook ander succes kan leiden: strategische keuzes maken die zijn gebaseerd op onderscheidend vermogen en toegevoegde waarde, en tegelijkertijd het creëren en openhouden van strategische opties om de onzekerheid de baas te kunnen. Een heldere strategie leidt tot een waardering van het bedrijf op voldoende niveau en verkleint de kans dat een durfkapitalist het bedrijf voor een veel hogere prijs kan doorverkopen. Een goed strategisch plan is overigens voor ondernemingen met een investeringsbehoefte dé manier om financiering los te krijgen bij *private equity*. Ook hier is de aanval de beste verdediging. Uitvoering van deze strategie is dan wel van cruciaal belang. Vaak ontbreekt er een gedegen plan of is dit top-down opgesteld en zijn de acties onvoldoende uitgewerkt. En daar zit de crux. In de adviespraktijk van strategieconsultants komen de gekste aanvragen en opmerkingen voor ‘We hebben nog budget over en het maken van een strategisch plan is een van mijn *targets*, dus doe mij een strategiedag.’ ‘We willen graag de strategiesessies op vrijdagmiddag en zaterdag organiseren en niet doordeweeks als we aan het werk zijn.’ ‘Goh, het is wel veel werk en het komt allemaal boven op onze dagelijkse werkzaamheden.’ Drie voorbeelden die de vraag doen rijzen welke waarde management nog aan strategieformulering hecht en of het dat nog wel als onderdeel van het takenpakket ziet.

Strategieformulering vergt inspanning: het is transpiratie en inspiratie, denken en doen, niet vrijblijvend en zeer confronterend. Strategie gaat over het wezen van de organisatie. Iedereen moet het gemeenschappelijk doorleven op zijn eigen manier. *Verinnerlijken* is daarbij de juiste term. Strategievorming en strategie-implementatie is een goed georganiseerde dialoog, die moet leiden tot een strategische voorsprong.

De illusie bestaat dat deze voorsprong Angelsaksisch (oftewel top-down) doorgevoerd kan worden. Men vergeet daarbij de kracht van een dialoog, die leidt tot mobilisatie. De adviespraktijk heeft bewezen dat het succes van een strategie met een formule is weer te geven:

$$SV = F \times M \times R$$

Dat wil zeggen: strategische voorsprong = formuleren x mobiliseren x realiseren.

Veel bedrijven besteden best aandacht aan de *F* van *formuleren*. Zij formuleren een strategie die hen als het goed is helpt de weg te vinden in de onzekerheden van huidige en toekomstige markten. Een strategie die hen interactiever, authentiek, flexibeler en slagvaardiger maakt. Daarbij houdt men rekening met meer onderlinge verwevenheid tussen organisaties, zowel voor levering van producten en diensten als voor innovatie of financiering, en met snel veranderende imago's en duurzame reputaties, doordat informatie over nieuwe producten, nieuwe activiteiten en prijzen steeds transparanter wordt voor klanten. Nieuwe verdienmodellen bieden evenzeer kansen als nieuwe producten en markten, en marktconforme kosten blijven een randvoorwaarde.

Er ligt een strategisch plan en niet altijd is dat een consistent verhaal en zijn er (als ze al echt gemaakt zijn) keuzes gemaakt op basis van een combinatie van gedegen analyses en gezond ondernemerschap. Vaak staat in dit plan dan wel wat het bedrijf allemaal gaat doen, maar niet wat er niet meer wordt gedaan, wat toch vaak inherent is aan het maken van keuzes.

Ook de *R* van *realiseren* is al dan niet fragmentarisch terug te vinden. Er is iets van een imple-

mentatieplan en er wordt gestuurd op uitvoering en voortgang. Mijlpalen en benodigde doorbraken uit het implementatieplan worden gemonitord en staan periodiek op de mt-agenda (waar die echter vaak niet behandeld worden, doordat de operationele brandjes eerst geblust moeten worden).

Formuleren en realiseren krijgen doorgaans de meeste aandacht in strategietrajecten. Er wordt een briljante strategie geformuleerd en die wordt met implementatieplannen en doorbraakprojecten vertaald naar de organisatie. Vervolgens is iedereen verbaasd dat de strategie niet werkt en niet oplevert wat men ervan verwacht had.

De eisen die de wereld van de 21e eeuw aan een strategieproces stelt, zijn structureel veranderd: een strategieproces moet flexibeler, interactiever, authentieker en slagvaardiger zijn om tot een beter rendement en meer robuustheid te leiden.

De omgeving blijft structureel onzeker en onvoorspelbaar. Daarom is het van belang dat een strategieproces meer opties openhoudt om *flexibeler* te kunnen inspelen op nieuwe ontwikkelingen. Een strategieproces is niet een proces dat statisch eenmaal per jaar de rite doorloopt, maar een continu-proces dat vanuit een strategische hoofdrichting voortdurend in dialoog is met de omgeving en de eigen organisatie en die direct bijschakelt waar dat nodig is.

Een strategieproces moet *interactiever* omdat de verwevenheid tussen bedrijven en organisaties steeds sterker wordt. Een bedrijf zal zich een plaats moeten veroveren in de netwerken van de nieuwe economie om gezamenlijk innovatie, financiering of om het vermarkten van nieuwe producten of diensten mogelijk te maken. Dit vraagt om een strategieproces dat voortdurend verbonden is met de relevante fysieke en virtuele netwerken. Het vraagt

ook om interactie met medewerkers die actief lid zijn van die netwerken en daar namens de onderneming toegevoegde waarde komen halen en brengen. Deze twee soorten interactie zijn een basiskenmerk van de Strategische Dialoog.

Een strategieproces moet *authentieker* omdat de manier waarop zaken gedaan worden voor klanten en andere belanghebbenden nu volledig transparant is. Vanuit het oogpunt van maatschappelijk verantwoord ondernemen en een duurzame reputatie zal men steeds vaker geen zaken doen om wat geboden wordt, maar om wie en wat een onderneming is. Ook voor het aantrekken en behouden van werknemers spelen de kernwaarden en principes van het bedrijf een steeds zwaardere rol. Deze ontwikkelingen vragen om een strategieproces waarin authenticiteit een hoofdrol speelt. Door de dialoog aan te gaan, reflecteert de strategie niet de mening van enkelen, maar het DNA van de hele organisatie. Een strategieproces moet *slagvaardiger* en *rendabeler* zijn omdat de druk van banken en aandeelhouders op korte termijn resultaat te boeken hoog zal blijven. De tolerantie voor fouten en risico's blijft laag. Men moet dus meer dan ooit aandacht besteden aan de misschien wel lastigste variabele. De *M* van *mobiliseren*, het zorgen voor betrokkenheid, kortom: de manier waarop men het strategieproces uitvoert en hoe men ermee omgaat, geeft de doorslag. Wie worden erbij betrokken? Wie laat men welke analyses uitvoeren? Hoe komt men tot besluitvorming? Een integrale aanpak biedt uitkomst. De volgende uitgangspunten gaan daarbij helpen:

1. Interageer en neem de tijd. Ga de dialoog aan met medewerkers, maar zeker ook met de omgeving: klanten, leveranciers, consumenten. Een sterke visie met strak aangestuurde uitvoering lijkt aantrekkelijk, maar is dat niet. De verleiding tot 'de korte klap' is groot, maar de tijd-

winst en schijnbare duidelijkheid gaan verloren in de implementatie.

2. Zet vooral in op managers en afdelingshoofden die de strategie moeten realiseren. Hun teams geven de doorslag. Als zij de strategie als duidelijk, inspirerend en haalbaar ervaren, is de kans van slagen het grootst. Overtuig dus niet alleen het bestuur en de aandeelhouders.
3. Zorg voor een slagvaardige dialoog. Een strategische dialoog is geen strategische praatclub waar iedereen zijn mening mag spuien. Als men meepraat, dient men feiten en ideeën aan te dragen en daadkracht te zijn. Participatie is niet vrijblij-

vend. Dit vraagt om goede procesbewaking en professionele begeleiding.

Als aan het mobiliseren door een goede strategische dialoog evenveel aandacht wordt gegeven als aan het formuleren en realiseren, krijgen veel ondernemingen echt een strategische voorsprong. Door gezamenlijk te bouwen aan de toekomst ontstaat er weer gezamenlijk vertrouwen in die toekomst. Het Berenschot-model de *Strategische Dialoog* garandeert een goede externe en interne dialoog. Het is een continuproces dat al naar gelang de behoefte gedeeltelijk of helemaal doorlopen kan worden.

DE ESSENTIE VAN STRATEGIE

Slimme strategische keuzes maken organisaties interactiever, authentieker, flexibeler en slagvaardiger. De inrichting van het strategieproces is hierbij een kritische succesfactor voor het uiteindelijke resultaat. Maar hoe kom je als organisatie in de juiste 'strategieversnelling'? En hoe bepaal je wat wel en niet in een strategieproces thuis hoort?

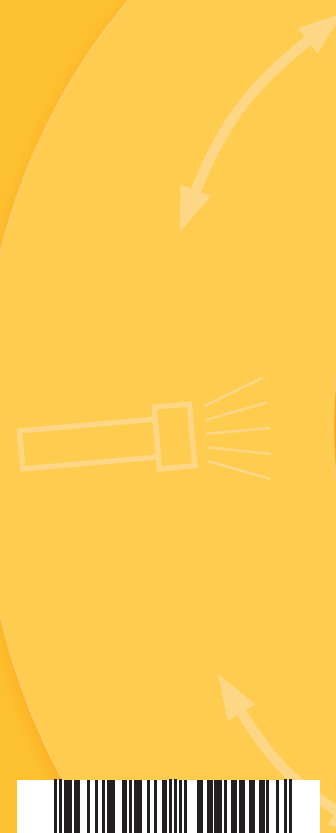
Het groot strategieboek leidt je succesvol door het eigen strategieproces en draagt modellen en voorbeelden aan om het proces inhoudelijk vorm te geven én te verrijken. In het boek wordt, op basis van trends, inzichten en praktijkervaringen in de afgelopen tien jaar, een fundamenteel nieuw en doorontwikkeld strategieproces beschreven.

Het Groot Strategieboek bestaat uit vier delen:

- Deel 1 beschrijft strategie in het licht van onderscheidend vermogen, het belang van het proces voor het uiteindelijke resultaat en De Berenschot Strategische Dialoog® als model.
- Deel 2 gaat dieper in op de fasen in het strategieproces, waarbij van iedere fase wordt beschreven hoe het proces plaatsvindt, inclusief karakteristieken, relevante issues, en mogelijke risico's. Door de fasen heen loopt een casebeschrijving die het hele model volgt. Als intermezzo naar deel 3 wordt strategie in verschillende contexten (o.a. fusie en reorganisatie) beschreven.
- Deel 3 bevat een selectie van modellen die per fase als kapstok kunnen dienen om analyses uit te voeren, inzichten te verwerven, conclusies te trekken en tot actie over te gaan.
- Deel 4 beschrijft een selectie van werkvormen die gehanteerd kunnen worden en die gekoppeld zijn aan de karakteristieken van De Berenschot Strategische Dialoog.

Dit jaar bestaat de Berenschot Strategische Dialoog twintig jaar, een aanpak die uitgaat van het lerend formuleren van strategie met veel belanghebbenden.

Het groot strategieboek is de volledig herziene versie van *Het strategieboek I*, waarin deze methodiek beschreven is. Het is geen wetenschappelijk werk, maar maakt de bestaande theorie met de nieuwste praktijkervaring toegankelijk en vertaalt deze naar handvatten die in de praktijk bruikbaar zijn. Van het succesvolle *Het Strategieboek I* zijn ruim 20.000 exemplaren verkocht.



ISBN 978 90 5261 921 7

NUR 801



www.academicservice.nl