

# STRATEGIEONTWIKKELING

drs. P.W. Stolze

## 1 SITUATIE

Strategie geeft in het algemeen richting aan een organisatie of organisatie-eenheid in haar omgeving (wat gaan we doen) en vormt een richtsnoer voor de allocatie van middelen en inspanningen (hoe gaan we het doen). Dit is nog behoorlijk theoretisch en abstract van aard. Concreter: strategie is een plan waarin je weloverwogen en expliciet uitlegt hoe je bepaalde doelen wilt bereiken. Ofwel: de koers naar de bestemming.

Waarom moet er eigenlijk een strategie 'geformuleerd' worden? Een manager heeft te maken met verschillende belanghebbenden, stakeholders genoemd. Dit zijn de eigenaren (aandeelhouders), werknemers, afnemers, leveranciers en de maatschappij als 'restcategorie'. Allemaal hebben ze hun eigen belangen. Het is de taak van de manager deze vaak tegenstrijdige belangen om te smeden tot een gezamenlijk belang in de vorm van duidelijk vastgestelde, concrete doelen. In de literatuur wordt dit wel het creëren van draagvlak genoemd. Om deze doelen te realiseren is het voor de manager essentieel een heldere, ondubbelzinnige strategie op te stellen. De continuïteit van de onderneming staat hierbij voorop.

In deze dynamische wereld zijn vaardigheden op gebied van strategievorming onmisbaar. Door middel van onderstaande test kunt u beoordelen of u de juiste stappen neemt bij het formuleren van de strategie en welke invulling u hieraan geeft. Verticaal staan de stappen aangegeven (1 tot en met 8), horizontaal vindt u bij elke stelling mogelijke invullingen.

## 2 TEST

Elke uitspraak heeft betrekking op een te doorlopen stap in het strategie-ontwikkelingsproces. Bij elke uitspraak kiest u de antwoordmogelijkheid die het beste de huidige stand van zaken of uw opvatting omschrijft. Plaats een kruisje rechts van de beschrijving die u het meest op u van toepassing vindt.

	Kolom A	Kolom B	Kolom C	Kolom D
<b>1</b> <b>Visie</b>	Visie = dromen. En met dromen bereik je niets. Het gaat om denken, durven, doen.	In onze visie geven wij aan welke ambities we hebben als het gaat om de rol die wij in de toekomst zouden willen spelen.	De visie dient voor interne communicatie en is voor de omgeving irrelevant	In onze visie hebben wij vastgelegd wat ons beeld is met betrekking tot lange-termijn-ontwikkelingen in onze relevante omgeving.

<p><b>2</b> <b>Missie</b></p>	<p>Met onze missie geven we de bestaansreden van onze onderneming aan.</p>	<p>Een missie is alleen voor aandeelhouders van belang.</p>	<p>De missie dient als kader voor toekomstige bedrijfsactiviteiten.</p>	<p>De missie hebben we geformuleerd bij de oprichting en is niet aan verandering onderhevig.</p>
<p><b>3</b> <b>Doelstellingen</b></p>	<p>Wij maken een onderscheid in korte-, middellange- en lange-termijn-doelstellingen.</p>	<p>Onze doelstellingen zijn specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden.</p>	<p>Doelstellingen zijn heel belangrijk. We stellen ze dan ook om de paar jaar bij.</p>	<p>De centrale doelstelling is het streven naar een zo hoog mogelijke winst.</p>
<p><b>4</b> <b>Externe analyse</b></p>	<p>Onze ervaren managers hebben doorgaans goed in de gaten wat er in de omgeving gebeurt.</p>	<p>We bespreken regelmatig de kansen die zich voordoen en hoe we die in kunnen vullen.</p>	<p>Onze externe analyse bestaat uit een omschrijving van de kansen en bedreigingen in de (externe) omgeving.</p>	<p>Wij voeren met regelmaat een concurrentie-analyse uit, waarna doelstellingen eventueel worden bijgesteld.</p>
<p><b>5</b> <b>Interne analyse</b></p>	<p>Wij maken een interne analyse die bestaat uit een omschrijving van de sterkten en zwakten in de interne organisatie.</p>	<p>Het gaat erom hoe we zelf tegen de organisatie aankijken, niet hoe de afnemer er tegenaan kijkt. Dat zijn er namelijk nogal wat.</p>	<p>Aan de hand van de interne analyse passen we ons strategisch plan aan.</p>	<p>Doel van onze interne analyse is nagaan wat de financiële gevolgen zijn van beleid uit het verleden en beoordelen van de gevolgen van toekomstige plannen.</p>
<p><b>6</b> <b>SWOT-analyse</b></p>	<p>De SWOT is slechts een momentopname en voor onze dynamische business derhalve niet relevant.</p>	<p>Onze SWOT-analyse staat los van de interne en externe analyse. Wij voeren dus 3 aparte analyses uit.</p>	<p>Na het divergeren in de vorige analyses gaan we in de SWOT-analyse juist op zoek naar een beperkt aantal aandachtspunten.</p>	<p>Onze SWOT-analyse is een samenvatting van de interne en externe analyse en bevat meestal de 3 of 4 belangrijkste k, b, s en z.</p>

<b>7</b> <b>Alternatieven en keuzes</b>	Uit de SWOT-analyse en op basis van ervaring komt vrij snel de optie boven water drijven die voor ons de meeste mogelijkheden biedt. Hier gaan we vervolgens mee aan de slag.	We zoeken naar de best passende combinaties tussen externe en interne factoren, genereren verschillende oplossingen en kiezen tot slot de beste oplossing.	Interne en externe factoren kunnen niet met elkaar in verband worden gebracht; interne factoren zijn te beïnvloeden, externe factoren niet.	De verschillende opvattingen van de leidinggevenden worden in deze fase naast elkaar gelegd om consensus te bewerkstelligen.
<b>8</b> <b>Operationeel beleid</b>	Het operationeel beleid staat los van de strategie en vindt derhalve in een later stadium plaats.	In dit stadium starten we met de definitieve uitwerking van de bekende 4 p's; product, prijs, plaats, promotie.	Wij schrijven gedetailleerde actieplannen voor de gekozen opties op basis van wie, wat, wanneer.	Gewoon doen! Taken verdelen en mouwen opstropen.

### 3 DIAGNOSE

Vergelijk de kruisjes die u in de kolommen hebt ingevuld met onderstaande scoretabel. Als u bijvoorbeeld bij de eerste stap (visie) een kruisje hebt gezet in kolom B, vult in het bovenste hokje van de kolom 'Totaal' een 3 in. Zo werkt u de 8 stappen af wat resulteert in een totaalscore (in het vetgedrukte hokje). Ga met deze totaalscore naar punt 4 van deze test; Advies.

Stap	Kolom A	Kolom B	Kolom C	Kolom D	Totaal
1	1	3	2	4	
2	4	2	3	1	
3	3	4	1	2	
4	2	1	4	3	
5	4	1	2	3	
6	1	2	3	4	
7	3	4	1	2	
8	2	3	4	1	

## 4 Advies

*U scoorde van 24 tot en met 32 punten?*

U hebt goed in de gaten waar het bij strategieontwikkeling om gaat en wat belangrijk is. U vindt het belangrijk om op een gestructureerde manier tot een goed plan te komen. U hebt oog voor zowel de interne- als externe aspecten van strategie en weet dit te vertalen in concrete actieplannen. Probeer dit te continueren en zet hier en daar, indien noodzakelijk, de puntjes op de i. Dit kunt u bijvoorbeeld bewerkstelligen door de hieronder vermelde sites te bekijken.

*U scoorde van 17 tot en met 23 punten?*

U zit redelijk op de goede weg, maar het kan geen kwaad het strategie-ontwikkelingstraject binnen nu en een half jaar opnieuw te doorlopen. De genomen beslissingen in het strategie-ontwikkelingstraject zijn soms wat kort door de bocht genomen. Met andere woorden: de strategie wordt niet altijd consequent doorgevoerd. Het verdient aanbeveling een boek te lezen van bijvoorbeeld Porter of Bunt of een training of workshop strategieontwikkeling te volgen indien u meer wilt weten over het te volgen traject en reeds over enige ervaring beschikt op dit gebied.

*U scoorde van 8 tot en met 16 punten?*

Waarschijnlijk is er geen strategisch plan aanwezig of in zeer beknopte vorm. Het is raadzaam hier direct mee te beginnen! U hebt weliswaar een pragmatische kijk op het besturen van uw organisatie (-onderdeel), zonder degelijk plan zult u gaan zweven. Adequate actie is raadzaam om voor uw organisatie een richting te bepalen en concrete doelen vast te stellen. Lees boeken van bijvoorbeeld Porter of Bunt en ga ermee aan de slag. Het is raadzaam dat u zich laat begeleiden door externe deskundigen.

## 5 VERWIJZINGEN

### *Boeken*

In: *Veranderen als status quo*, John Koster, Samsom, 2000

Wie staat er aan het roer? Over richting bepalen en besturen, ofwel doelen en strategieën. Strategie in een notendop, kort maar krachtig, down to earth. Voorzien van 'minimum requirements' en een case ter illustratie.

*Competitive Strategy*, Michael Porter, The Free Press, 1998

Dit boek ontrafelt de heersende regels met betrekking tot concurrentie en zet ze in krachtige analytische instrumenten om het management te helpen marktsignalen te interpreteren, trends en ontwikkelingen in de industrie te voorspellen en een bedrijf zodanig te positioneren dat de concurrentie met meer succes kan worden aangegaan.

*Commercieel Management*, J. Bunt, Wolters-Noordhoff, 1994

Dit boek neemt als uitgangspunt de uitdaging voor ondernemend Nederland om professioneel marktgericht en marktgestuurd te ondernemen en zodoende te excelleren in de 'concurrentie-intensieve wereld'. Hiervoor worden bruikbare inzichten en handige concepten, methoden en

technieken aangereikt. Veel aandacht voor strategisch management, organisatieanalyse en omgevingsanalyse.

*Websites*

[www.managementsite.net/content/articles/290/290.asp](http://www.managementsite.net/content/articles/290/290.asp)

Interactieve strategie-ontwikkeling, een artikel van Willem Vrakking over verschillende (strategie) benaderingen en een concrete aanpak aan de hand van een stappenplan.

[www.managementsite.net/content/articles/287/287.asp](http://www.managementsite.net/content/articles/287/287.asp)

SWOT's zijn voor Flatlanders, een artikel van John Koster over de SWOT-analyse, instant-strategieën en de ontbrekende derde dimensie: doelen.