

Praktijkboek strategie

*Routeplan voor het ontwikkelen van
een werkbare bedrijfsstrategie*

Aimé Heene, Johan Vanhaverbeke
& Simonne Vermeulen

D/2012/45/438 – ISBN 978 90 774 3253 2 – NUR 800

Vormgeving cover: Peer De Maeyer

Vormgeving binnenwerk: Jurgen Leemans

© De auteurs en Uitgeverij Lannoo nv, Tielt en Uitgeverij Scriptum, Schiedam, 2012
Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv

Alle rechten voorbehouden.

Behoudens de uitdrukkelijk bij wet bepaalde uitzonderingen mag niets van deze uitgave worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Erasme Ruelensvest 179 bus 101
3001 Leuven
België
www.lannoocampus.com

Uitgeverij Scriptum bv
Nieuwe Haven 151
3117 AA Schiedam
Nederland
www.scriptum.nl

Inhoud

Voorwoord	11
------------------	-----------

Inleiding	13
------------------	-----------

Opbouw en gebruik van dit praktijkboek	13
Uitgangspunten	14
Timing en opbouw van het proces	16

Stap 1 Beoordeel de huidige strategie	19
--	-----------

Doel	19
Theoretische grondslagen	21
De continuïteitskring: continuïteit als doel van strategisch management	22
De product-marktenmatrix: de onderneming in kaart gebracht	27
Concurrentievoordeel	29
Succesbepalende factoren	30
Praktische aanpak	31
<i>Werkblad 1.1</i> : Korte, middellange en lange termijn	31
<i>Werkblad 1.2</i> : Huidige missie, visie, doelstellingen, waarden en gedragsnormen in de onderneming	32
<i>Werkblad 1.3</i> : Huidige product-marktenmatrix van de onderneming	34
<i>Werkblad 1.4</i> : Financiële analyse van de huidige product-marktcombinaties	35
<i>Werkblad 1.5</i> : Kenmerken van de onderneming en van de (vijf) belangrijkste concurrenten	36
<i>Werkblad 1.6</i> : Huidige concurrentievoordelen	37

Stap 2 Analyseer de impact van de omgevingsfactoren	39
--	-----------

Doel	39
Theoretische grondslagen	40

Winstpotentieel	41
Soorten omgeving	42
De vijf concurrentiekrachten in de taakomgeving	44
Macrotrends en concurrentiekrachten	49
Analyse van de concurrenten	49
Succesbepalende factoren	50
Praktische aanpak	53
<i>Werkblad 2.1: Analyse en impact van de ruime omgevingsfactoren op de strategie van de onderneming met de DESTEP</i>	54
<i>Werkblad 2.2: Analyse van de concurrentiekrachten met het model van Porter</i>	56
<i>Werkblad 2.3: Beantwoorden van de concurrentiekrachten door de businessunit</i>	57
<i>Werkblad 2.4: Analyse van de strategie van concurrenten</i>	58
<i>Werkblad 2.5: Sterktes en zwaktes van de directe concurrent</i>	59

Stap 3 | Ontwikkel de strategische alternatieve opties **61**

Doel	61
Theoretische grondslagen	62
A. De groeimatrix van Ansoff (1965)	62
B. De generieke strategieën volgens Porter	65
C. De waardedisciplines van Treacy en Wiersema	70
D. De Blauwe Oceaan-aanpak van Kim en Mauborgne	72
Flexibiliteit door het creëren en lichten van strategische opties	72
Succesbepalende factoren	74
Verdedigbaar concurrentievoordeel: een voorsprong op de concurrenten opbouwen én behouden	76
Praktische aanpak	77
<i>Werkblad 3.1: Bepaling van de mogelijkheden tot de ontwikkeling van groeistrategieën (gebaseerd op de groeimatrix van Ansoff)</i>	78
<i>Werkblad 3.2: Bepaling van het groeiprofiel</i>	79
<i>Werkblad 3.3: Uitwerking van de groeipaden</i>	80
<i>Werkblad 3.4: Nieuwe product-marktcombinaties die op basis van de huidige competenties ontwikkeld kunnen worden</i>	81
<i>Werkblad 3.5: Analyse van de strategische alternatieve opties gebaseerd op de waardedisciplines of generieke strategieën van Porter</i>	82
<i>Werkblad 3.6: Blauwe Oceaan-strategieën</i>	83

Stap 4 | Evalueer de strategische alternatieve opties **85**

Doel	85
Theoretische grondslagen	86
SWOT-analyse en de confrontatiematrix	87
De SAF-methode	90
Succesbepalende factoren	92
Praktische aanpak	93
<i>Werkblad 4.1: Evalueren van SAO's – checklist</i>	95
<i>Werkblad 4.2: Scorecard van de verschillende SAO's</i>	97

Stap 5 | Ontwikkel de strategische logica **99**

Doel	99
Theoretische grondslagen	100
Het businessmodel	101
Organisatiemodel	113
Kernprocessen van de onderneming	116
Succesbepalende factoren	117
Interne logische consistentie in de strategie	117
Overige succesbepalende factoren voor de beslissingen bij de opbouw van de strategische logica	118
Praktische aanpak	119
<i>Werkblad 5.1: De strategische logica: het businessmodel</i>	119
<i>Werkblad 5.2: De strategische logica: het organisatiemodel</i>	120
<i>Werkblad 5.3: De strategische logica: de kernprocessen</i>	121

Stap 6 | Formuleer actie- en veranderplannen **123**

Doel	123
Theoretische grondslagen	124
Voorwaarden tot succesvolle strategievorming en actieplanning	124
Het uitwerken van strategische implementatietrajecten	131
Succesbepalende factoren	132
Praktische aanpak	137

<i>Werkblad 6.1: Beslissingen en noodzakelijke acties betreffende organisatiestructuren, beleid en politiek in de onderneming</i>	138
<i>Werkblad 6.2: Acties om toekomstige concurrentievoordelen op te bouwen</i>	139
<i>Werkblad 6.3: Overzicht voorrangprojecten bij de realisatie van de strategie</i>	140

Stap 7 | Ontwikkel missie, visie, doelstellingen, waarden en normen **141**

Doel	141
Theoretische grondslagen	142
De missie of opdrachtverklaring	142
‘Goede’ missies	146
Visie (op de toekomst)	148
Doelstellingen: typen en vereisten	150
Waarden en (gedrags)normen: bedrijfscultuur als sturend element in de strategie	154
Succesbepalende factoren	157
Missie	157
Visie	158
Praktische aanpak	161
<i>Werkblad 7.1: Omschrijf de (huidige) visie van de onderneming en herformuleer ze tot een visie die duidelijker en scherper de gewenste toekomst beschrijft</i>	162
<i>Werkblad 7.2: Elementen van de missie van de onderneming</i>	163
<i>Werkblad 7.3: Omschrijf de huidige missie van de onderneming</i>	164
<i>Werkblad 7.4: Beoordeel de kwaliteit van de huidige missie</i>	165
<i>Werkblad 7.5: Doelstellingen van de onderneming en van haar strategische bedrijfscellen</i>	166
<i>Werkblad 7.6: Beoordeel de kwaliteit van de geformuleerde doelstellingen</i>	167
<i>Werkblad 7.7: Gewenste waarden en gedragsnormen in de organisatie</i>	168
<i>Werkblad 7.8: Veranderen van de bestaande bedrijfscultuur</i>	169

Stap 8 | Communiceer de strategie (intern en extern) **171**

Doel	171
Theoretische grondslagen	172

Argumenten pro interne communicatie over strategie	172
Argumenten pro externe communicatie over strategie	174
Argumenten contra interne en externe communicatie over strategie	174
Kwaliteitsvereisten bij communicatie over strategie	175
Veranderingscommunicatie	176
Interne communicatiemix	177
Kennismanagement als hefboom voor het realiseren van bedrijfsdoelstellingen	178
Praktische aanpak	186
<i>Werkblad 8.1: Voorbereidende checklist in verband met de doelgroepen</i>	187
<i>Werkblad 8.2: Communicatie van de strategie</i>	188

Stap 9 | Evalueer en stuur bij **189**

Doel	189
Theoretische grondslagen	190
Problemen met bijsturing van een strategie	191
Enkele basisbegrippen van beheerscontrole	192
Wat moeten we bij de evaluatie van de strategie meten? Kritieke succesfactoren (KSF's), kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) en targets	193
Succesbepalende factoren	203
Praktische aanpak	206
<i>Werkblad 9.1: Het monitoren van projecten</i>	207
<i>Werkblad 9.2: Een verzameling KPI's ontwikkelen</i>	208
<i>Werkblad 9.3: Evaluatie en bijsturing van de geformuleerde strategie</i>	209

Nawoord **211**

Literatuur **213**

Index **219**

Voorwoord

Dit boek is de volledig opnieuw bewerkte versie van het *Praktijkboek Strategie*, het is beknopter en gericht dan zijn voorganger en het komt nog beter tegemoet aan de behoeften van praktijkmensen. Zij willen kort en bondig door ervaren mensen gegidst worden in de veelheid aan strategische adviezen. We benaderen strategiebepaling in negen logische stappen. Bij elke stap gaan we dieper in op het doel, de theoretische grondslagen, de succesbepalende factoren, voorbeelden uit de praktijk en de praktische aanpak. Het hart van deze aanpak vormen de werkbladen die de manager in zijn praktijk ondersteunen om de bijzonder boeiende, maar tegelijk bijzonder moeilijke opdracht van strategiebepaling tot een goed einde te brengen.

Bij dit boek hoort uitgebreid ondersteunend materiaal dat we via internet aanbieden. Dat is vooral bedoeld voor degenen die zich in bepaalde thema's willen verdiepen of die hun inzichten of praktijken willen verfijnen. Via dit kanaal presenteren we ook extra werkbladen voor managers die dieper en grondiger te werk willen gaan. Voor docenten zijn er slides van figuren en bijkomend referentiemateriaal, onder andere in de vorm van literatuurverwijzingen.

Ook deze editie was een meeslepend avontuur en een uitdagende opdracht om de inzichten die we door onze contacten met de praktijk de afgelopen decennia hebben opgedaan, bruikbaar te maken voor managers die voor hun onderneming bruggen willen bouwen naar de toekomst en voor studenten die hun eerste stappen in strategisch denken willen (of moeten ...) zetten.

Zoals bij de vorige edities wensen wij ook nu weer managers die met het boek aan de slag gaan succes, niet alleen en niet in de eerste plaats met het strategieproces zelf, maar vooral met de versterking van de competitiviteit van hun onderneming. Studenten kunnen onder begeleiding van hun docenten een boeiende verkenning van een uitzonderlijk uitdagende managementthematiek tegemoet zien.

Aimé Heene
Johan Vanhaverbeke
Simonne Vermeylen

Inleiding

Opbouw en gebruik van dit praktijkboek

Dit 'routeplan voor het ontwikkelen van een werkbare bedrijfsstrategie' beschrijft een stappenplan voor het bepalen van een strategie voor een onderneming of strategische bedrijfscel.

Het routeplan omvat negen stappen:

1. Beoordeel de huidige strategie.
2. Analyseer de impact van de omgevingsfactoren
3. Ontwikkel de strategische alternatieve opties.
4. Evalueer de strategische alternatieve opties.
5. Ontwikkel de strategische logica.
6. Formuleer actie- en veranderplannen.
7. Ontwikkel missie, visie, doelstellingen, waarden, en normen.
8. Communiceer de strategie (intern en extern).
9. Evalueer en stuur bij.

We raden de lezer aan om de stappen uit te voeren in de volgorde waarin we ze presenteren. En het is zinnig om hierbij oog te hebben voor de onderlinge samenhang van de stappen. Beslissingen die worden genomen in een volgende stap kunnen gevolgen hebben voor wat in een vorige stap werd beslist. Het strategievormingsproces is immers circulair en zit vol feedbacklusen. Aangekomen in stap 9 dienen we opnieuw elke stap en de bijbehorende beslissingen nauwkeurig te bezien.

De stappen worden voor de praktische toepassingen geconcretiseerd in een aantal *werkbladen* die strategische discussies en besluitvormingsprocessen kunnen structureren en stroomlijnen. De werkbladen zijn per definitie algemeen. Elke gebruiker zal ze moeten aanpassen aan de bedrijfssituatie, de sector en de detaillering die hij wenst. Centraal staat de zorg voor de continuïteit van de onderneming. De voorgestelde stappen zetten de beslissende elementen van de *continuïteitskring* om in de praktijk. Deze continuïteitskring (die in stap 1 uitvoerig aan bod komt)

beschrijft de bouwstenen die nodig zijn om de langetermijncontinuïteit van de onderneming te waarborgen.

We expliciteren bij elke stap de doelstellingen waartoe deze stap moet leiden, we omschrijven de belangrijkste theoretische inzichten waarop de stap is gebaseerd en we bespreken de essentiële succesbepalende factoren met betrekking tot deze stap. Voorbeelden uit de bedrijfspraktijk illustreren de belangrijkste begrippen en denkkaders die we hanteren.

Bij de gedrukte versie van dit praktijkboek hoort een online leerplatform. Op www.praktijkboekstrategie.com bevindt zich ook de elektronische versie van deze tekst, docentenmateriaal voor gebruik van dit praktijkboek in onderwijstoe-passingen en verbredende en verdiepende uitleg over de theoretische concepten die we in de gedrukte versie inleiden. Dit platform wordt jaarlijks geüpdatet. De lezer krijgt toegang tot dit leerplatform met behulp van een unieke code die hij vindt op de binnenkant van de cover van dit boek.

Uitgangspunten

Wij vertrekken vanuit de volgende vijf uitgangspunten:

1. Het management van de onderneming bepaalt de strategie en rapporteert deze aan de raad van bestuur die de strategie evalueert, bekrachtigt of naar eigen inzichten wijzigt. In principe is de raad van bestuur dus niet betrokken bij het tot stand komen van de strategie, indachtig de beginselen van deugdelijk bestuur.
2. De strategiebepaling gebeurt in een managementteam (bijvoorbeeld de directie) in een aantal opeenvolgende werkvergaderingen waarin het team zich over de relevante strategische vragen buigt en naar antwoorden zoekt. Strategiebepaling is – zoals het hier wordt benaderd – geen eenmanswerk. Strategie is *een proces* waarbij de inbreng van velen – soms los van de hiërarchie – nuttig en noodzakelijk is. Strategiebepaling is echter geen volslagen ‘democratisch’ proces. De inbreng van velen betekent niet dat alle strategische beslissingen ontstaan als resultaat van onderhandelingen tussen alle betrokkenen. Strategiebepaling mag niet uitmonden in kleurloze compromissen, maar moet altijd blijven verwijzen naar de fundamentele keuzes. Het maken van deze keuzes blijft de eindverantwoordelijkheid van de algemene directie.

3. Het derde uitgangspunt betreft de conclusie dat strategiebepaling een proces is dat veel inspanning, energie, overleg en tijd vraagt. Een succesvolle strategie kan niet worden bepaald op een blauwe maandagnamiddag. Er zijn geen eenvoudige regels die de manager in staat stellen om snel, tussen het operationele werk door, een gewenste koers voor zijn onderneming vast te leggen. Ondanks talrijke nuttige modellen en matrices is strategie geen lineaire wiskunde-oefening. Wie met strategie start, moet weten dat analyse, bezinning, synthese, kritische zin, verkenning en besluitvorming aan de orde zijn. Dit zijn processen die tijd vragen en die zonder inspanningen nooit tot een goed resultaat kunnen leiden. Wie niet bereid is voldoende tijd en energie in het bepalen van de strategie te steken, kan beter niet aan dit proces beginnen. Een slechte, halfrijpe strategie brengt de onderneming meer schade toe dan geen strategie.
4. Het bepalen van een strategie moet noodzakelijkerwijs worden gevolgd door een veranderingsproces. Elke organisatie heeft immers al een strategie, ook al voordat het management de beslissing heeft genomen om een project strategiebepaling op te starten. Een nieuwe strategie zal ook moeten worden geïmplementeerd en dat betekent: actie. Daarom besteden we in de methodologie uitgebreid aandacht aan het bepalen van acties die noodzakelijk zijn om het huidige functioneren van de onderneming bij te sturen en aan te passen aan de nieuwe koers. Het veranderingsproces zelf bespreken we niet in de methodologie. Wel leveren we de bouwstenen voor projectmanagement en strategische initiatieven. Belangrijk is dat het managementteam al bij de strategiebepaling grondig nadenkt over de wijze waarop bestaande processen beleidsbeslissingen en organisatiestructuren binnen de verschillende afdelingen als gevolg van de nieuwe strategie moeten worden bijgestuurd.
5. Ten slotte hanteren we het uitgangspunt dat een managementteam zeker kan worden ondersteund bij zijn strategiebepalingsproces door het aanreiken van een aantal vragen en een praktische methodologie. Anderzijds geldt dat bepaalde aspecten met betrekking tot het bepalen van een strategie ontsnappen aan een formeel kader. Er is voor strategiebepaling nog iets meer, iets anders nodig dan het administratief afwikkelen van een reeks vragen en analyse- en syntheseopdrachten. Creativiteit, inspiratie (en niet alleen transpiratie), intuïtie, durf, constructief debat en discussie zijn factoren die niet ten volle in vragenlijsten, werkbladen of checklists kunnen worden gevat.

Timing en opbouw van het proces

Het afwerken van alle werkbladen kan vele dagen in beslag nemen. Voor een niet al te ingewikkelde onderneming of businessunit (strategische bedrijfscel) met een niet al te breed producten- of dienstenassortiment zijn vijf à zes volle dagen werkvergadering met het team nodig, te spreiden over een periode van negen à tien maanden. (Er zijn ook rustpauzes nodig in het proces.) En de voorbereiding van de werkvergaderingen kan van elk teamlid bovendien ten minste vijf tot zes dagen inspanning vragen.

De werkvergaderingen van het managementteam zijn bestemd voor analyse van beschikbaar materiaal, voor synthese van de belangrijkste besluiten uit het materiaal en ten slotte voor de besluitvorming zelf. Dat veronderstelt dat de teamleden de werkvergaderingen grondig voorbereiden. Bij een slechte voorbereiding verzanden werkvergaderingen in nietszeggende discussies over operationele problemen of welles-nietesspelletjes. De werkbladen zijn een ideale leidraad voor voorbereiding en discussie. Dit alles betekent dat het management bereid moet zijn om voldoende tijd in te plannen voor het gehele proces en dit proces bijgevolg zorgvuldig moet managen.

Managementteams die al enige ervaring met strategievormingsprocessen hebben opgebouwd, kunnen zonder veel externe ondersteuning gebruikmaken van het materiaal dat we hier aanbieden. Zij zullen al vrij snel een en ander herkennen en in de praktijk kunnen toepassen. Voor wie strategiebepaling een volledig nieuw thema is, kan via het leerplatform verdere toelichting en ondersteuning vragen, ook al worden achtergronden en bijzonderheden van de verschillende werkbladen in het boek toegelicht en verduidelijkt en waar mogelijk concreet geïllustreerd.

De methodologie die de ruggengraat vormt van het *Praktijkboek Strategie* is opgebouwd uit verschillende stappen, die elk meerdere werkbladen omvatten. Het is aan het managementteam van elke individuele onderneming om te beslissen of zij de volledige methodologie wil doorlopen of dat het team zich beperkt tot dat deel van de methodologie dat het meest dringend of opportuun is. Daar is op zich niets op tegen.

Voor het uitschrijven van het strategisch plan als resultaat van de strategiebepalende werksessies kan de onderneming een structuur volgen die door het stappenplan zelf wordt gesuggereerd. Anderzijds kunnen we ons voorstellen dat het managementteam een eigen structuur voor het plan wil ontwerpen. Ook hier moet

het team zich vrij voelen om die oplossing te kiezen die het verkiest. Het unieke van dit boek is dat het niets oplegt of voorstelt als ideaal recept. Het is in de eerste plaats een uitnodiging om strategie te benaderen als een nooit eindigend denk- en beslissingsproces.

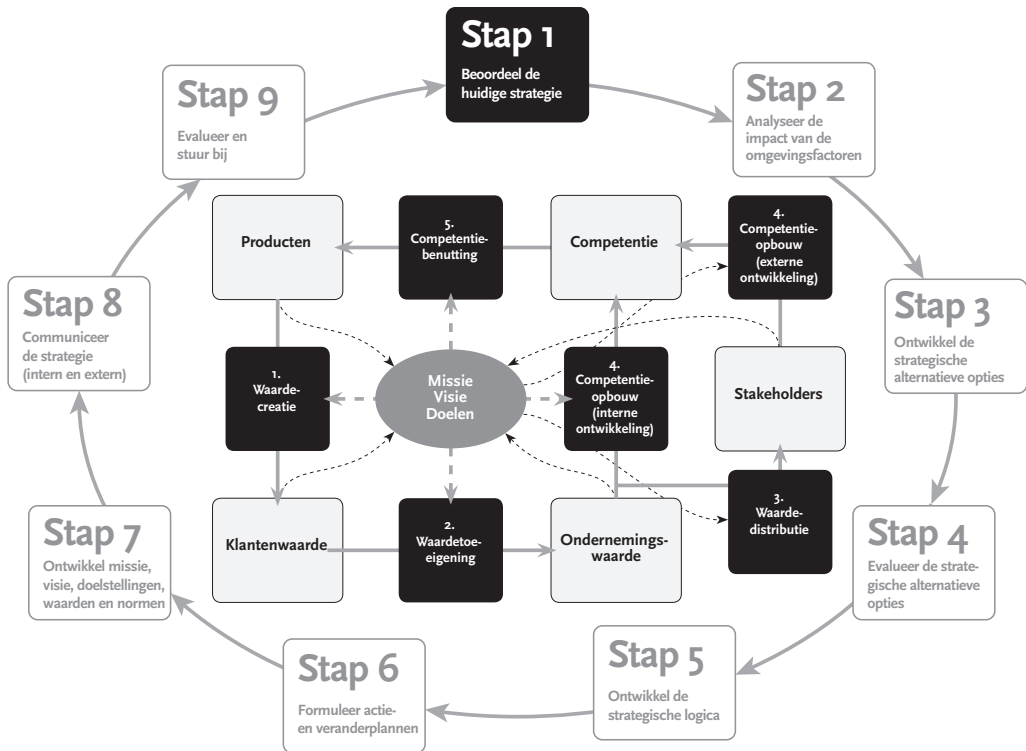
Vooraleer we starten met de beschrijving van het voorgestelde routeplan, benadrukken we het belang van de samenstelling van het team dat de strategie zal bepalen. Uit de praktijk weten we dat het verleidelijk is om de strategie met ‘de oude getrouwen’ samen rond de tafel uit te werken. Nochtans is het vormen van een strategisch projectteam een zeer belangrijke succesbepalende factor. Teamwerk is een van de vele ‘managementbuzzwords’ die gemakkelijk gebruikt worden, maar vaak is er te weinig besef van wat teamwerk betekent. Er zijn tal van publicaties die aangeven hoe een team moet worden samengesteld, ontwikkeld en geëvalueerd. Voor het ontwikkelen van een bedrijfsstrategie komt het er vooral op aan om de startsituatie (met wie samenwerken?) in kaart te brengen en de dynamiek van teamvorming goed te begrijpen. Om het management hierin te ondersteunen is op het leerplatform dat hoort bij dit boek het daarvoor noodzakelijke materiaal opgenomen.

TOEGANG TOT HET ELEKTRONISCH LEERPLATFORM

Bij dit *Praktijkboek Strategie* hoort een online leerplatform met een uitgebreide elektronische versie van het boek en digitale ondersteuning. Gebruikers van dit boek krijgen daar toegang toe.

Surf naar www.praktijkboekstrategie.com en registreer je door middel van de unieke code op de binnenkant van de cover van dit boek.

Stap 1 | Beoordeel de huidige strategie



Doel

Elke onderneming heeft een strategie, zelfs al:

- is deze strategie niet gebaseerd op grondige analyses van de onderneming en haar omgeving;
- getuigt deze strategie niet van uitgesproken inventiviteit en creativiteit bij het bedenken van wat er mogelijk is;
- straalt de strategie geen drastische beslissingen uit;
- vertoont de strategie (te) weinig samenhang;
- kent niemand in de onderneming de strategie (in voldoende mate);
- geeft de strategie geen of veel te weinig richting aan het dagelijks gedrag van de medewerkers.

Omdat elke onderneming impliciet of expliciet een strategie heeft, is het aanbevelenswaardig om elk nieuw strategiebepalingsproces te starten met een grondige analyse van de strategie die nu en in het verleden werd toegepast.

In stap 1 onderwerpen we daarom de huidige strategie van de onderneming aan een kritisch en diepgaand onderzoek. We beoordelen de essentiële bestanddelen en we toetsen de resultaten die met de betreffende strategie werden verkregen aan de hand van een aantal belangrijke referentiepunten.

Het doel is:

- Ontdekken welke elementen van de huidige strategie bijdragen tot het succes van de onderneming.
- Bepalen welke van de vroeger (bewust of minder bewust) genomen strategische beslissingen bijgestuurd moeten worden of waarvoor alternatieven moeten worden bedacht.

In het algemeen moeten we vaststellen dat ondernemingen geneigd zijn om minder goede strategieën toch te blijven volgen, tegen heug en meug, tegen beter weten in. Strategie-evaluatie en -bijsturing verlopen moeizaam, traag en vaak heel marginaal (zie stap 9 voor verdere verduidelijking). Daarom nodigen wij het management uit om stap 1 grondig en met veel kritische zin uit te voeren.

TRAGE BIJSTURING VAN DE STRATEGIE KAN LEIDEN TOT EEN FAILLISSEMENT

RenD¹, een producent van houten ramen en deuren, is failliet. Het bedrijf heeft alle arbeidscontracten beëindigd. Met het faillissement komen 47 arbeiders en 16 bedienden op straat te staan. Wellicht kunnen 26 arbeiders en 3 bedienden nog een vijftal weken werken onder curatele. Volgens de vakbonden ging het bedrijf ten onder aan het niet-tijdig investeren in zijn machinepark en miste het ook de overgang van hout naar pvc als basismateriaal voor ramen en deuren.

In stap 1 neemt het management ook een beslissing over het tijdsperspectief dat zij voor het formuleren van een nieuwe strategie zal toepassen. Overweeg daarbij

-
1. Omdat deze onderneming ondertussen opnieuw is opgestart onder dezelfde naam, vermelden we de echte naam van de onderneming niet. De tekst is gebaseerd op een internetzoekopdracht uitgevoerd op 17 december 2011.

dat de begrippen korte, middellange en lange termijn allesbehalve eenduidig zijn en, afhankelijk van de onderneming en haar omgeving, een andere invulling kunnen krijgen. In de automobiellindustrie is lange termijn iets anders dan bijvoorbeeld in de voedingsmiddelenbranche.

Theoretische grondslagen

Het beoordelen van de kwaliteit van een strategie is een heikele opdracht.

Welke criteria hanteren we om te bepalen welke elementen van de bestaande strategie we moeten bijsturen? In welke richting moet die bijsturing gaan? Hoe kunnen we de kwaliteit van de huidige strategie beoordelen?

Een waardevol uitgangspunt is nagaan in welke mate een strategie bijdraagt tot:

- het bereiken van de doelstellingen;
- het realiseren van de missie;
- het waarmaken van de visie;
- het functioneren van de organisatie volgens de gewenste waarden en gedragsnormen.

Op basis hiervan de strategie beoordelen, veronderstelt dat doelstellingen, missie, visie, waarden en gedragsnormen glashelder zijn en door alle betrokkenen eenduidig worden begrepen.

De belangrijkste vragen zijn dus:

1. Naar wie richt zich de onderneming nu? Voor wie wil ze er zijn? Aan welke behoeften van klanten of klantengroepen wil ze tegemoetkomen?
2. Welke producten en diensten biedt de onderneming aan? In welk geografisch bereik zoekt de onderneming haar klanten? Hoe internationaal is ze georiënteerd?
3. Welke technologieën liggen aan de basis van de producten en diensten? Welke productietechnologieën worden aangewend? Van welke technologieën maakt de onderneming gebruik voor het op de markt brengen van haar producten en diensten? Welke rol wordt toegekend aan (de nieuwste) informatie- en com-

municatietechnologieën, sociale media en in het bijzonder toepassingen van Web 2.0 (of zelfs Web 3.0)?

4. Hoe gevarieerd, hoe duidelijk, hoe scherp afgebakend zijn de doelstellingen van de onderneming? Zijn er naast de kwantitatieve doelstellingen (rentabiliteit, marktaandeel, marge enzovoort) ook kwalitatieve doelstellingen (zoals werknemerstevredenheid, klanttevredenheid, leverancierstevredenheid, sfeer op het werk, erkenning van medewerkers)?
5. In welke mate heeft de onderneming aandacht voor belanghebbenden en waardedistributie, en beperkt ze zich bij de doelformulering niet uitsluitend tot waardecreatie?

De betekenis van en de samenhang tussen deze vragen wordt duidelijk in het model van de continuïteitskring: hoe kunnen we blijvend (dus op lange termijn) waarde creëren en distribueren?

DE CONTINUÏTEITSKRING: CONTINUÏTEIT ALS DOEL VAN STRATEGISCH MANAGEMENT

Het doel van strategisch management is het tot stand brengen van continuïteit. Op het laagste niveau van ambitie streven ondernemingen naar 'voortbestaan, overleven'. Of daarbij ook nog winst moet worden gemaakt en hoeveel, hangt vooral af van de ambitie van het management, de kenmerken van de organisatie en van de omgeving waarin de onderneming zich beweegt en van de fase in haar levenscyclus.

Volgens de continuïteitskring ontstaat continuïteit in vijf stappen:

1. ***Producten (en diensten) stellen de onderneming in staat om te beantwoorden aan klantenbehoeften en klantenwensen (stap 1: creatie van klantenwaarde)***²

De mate waarin klanten *ervaren* dat producten en diensten beantwoorden aan hun behoeften en voorkeuren bepaalt de mate van (klanten)waardecreatie.

2. De continuïteitskring is een gesloten kring, waarin elk element tegelijk oorzaak en gevolg is. Er is in deze kring geen begin- en geen eindpunt. 'Stap 1' betekent in deze context alleen dat wij de bespreking van de continuïteitskring om didactische redenen met deze stap aanvangen, maar zegt niets over enige dwingende volgorde in de verschillende stappen.