

Bedrijfsstrategie

Door:

Dr. drs. Bart Eikelenboom

Juni 2014, bewerkt april 2020 (gebaseerd op *een artikel van Collis & Rukstad in Harvard Business Review, april 2008*)

Kunt u uw bedrijfsstrategie samenvatten in 35 woorden of minder? En zo ja, zouden uw collega's het op dezelfde manier formuleren?

Het is onze ervaring dat heel weinig (top-)bestuurders deze vragen bevestigend kunnen beantwoorden. En het valt ook op dat de bedrijven waar managers werken die het wel kunnen, toevallig vaak ook het meest succesvol in hun branche zijn. Daartegenover staan de ondernemingen die geen heldere formulering van hun bedrijfsstrategie hebben. Die vallen vaak in de categorie van die bedrijven die het niet lukte om hun strategie te implementeren, of, erger nog, die eigenlijk nooit een bedrijfsstrategie gehad hebben. In dit soort bedrijven ontstaan vragen als:

- *'Ik weet niet of ik deze kans in de markt nu moet grijpen of niet, ik krijg gemengde signalen terug vanuit de top';*
- *'Waarom doen we weer mee met deze tender? Die hadden we vorig jaar ook al verloren en ik dacht dat we erover eens waren dat we daar geen energie meer in zouden stoppen!'*
- *'Zal ik de prijs verlagen voor deze klant? Ik weet niet of we beter af zijn met het winnen van deze deal met een lagere prijs of dat we die business zouden moeten laten schieten.'*

Managers van dit soort ondernemingen vragen zich vertwijfelt af waarom hun - wat zij dachten dat een prachtig gepolijste - bedrijfsstrategie was, nooit wordt geïmplementeerd. Zij onderkennen niet het belang van het hebben van een simpele, duidelijke en beknopte bedrijfsstrategie (of de 'kern', 'sweet spot', 'egelprincipe', etc.) die eenieder zich eigen kan maken en die kan dienen als 'lichtbaken' bij het maken van moeilijke beslissingen.

Wat staat er in een goede formulering van uw bedrijfsstrategie?

Natuurlijk, Michael Porter heeft in zijn standaard-artikel *'What is strategy?' (Harvard Business Review, 1996)* de kenmerken van een goede strategie opgesomd. Maar in onze ervaring weten de meeste bestuurders niet wat nu de basiselementen van een heldere bedrijfsstrategie zijn. En dit maakt het ze onmogelijk om er één op te stellen.

Maar wat als het wél lukt? Dan gebeuren er twee dingen. Eén, het formuleren ervan wordt een stuk eenvoudiger omdat managers weten wat ze proberen te formuleren. En twee, het implementeren ervan wordt een stuk simpeler omdat de essentie van de bedrijfsstrategie helder

gecommuniceerd kan worden binnen de organisatie, zodat medewerkers zich hun bedrijfsstrategie zich veel sneller en gemakkelijker eigen kunnen maken.

De basiselementen bij het bepalen van uw strategie zijn:

- A. Het doel;
- B. Het bereik;
- C. Het concurrentievoordeel.

Over deze 3 zaken moeten (top-)bestuurders kristalhelder zijn! Deze elementen zijn een eenvoudige, maar ook voldoende, opsomming. Tezamen omschrijven en bepalen ze de concurrentiepositie van de onderneming. Laten we ze langslopen.

Het doel:

Elke strategieformulering moet beginnen met een vaststelling van de doelen waarvoor de organisatie is opgericht om te bereiken. ‘*Als je niet weet waar je heen gaat, is elke weg de juiste*’, is een toepasselijke uitspraak hierbij. Het doel moet niet alleen een te bereiken eindsituatie weergeven, maar ook het bijbehorende tijdsfad om het te bereiken.

Het bereik:

Gezien het feit dat ondernemingen veelal in een min of meer onbegrensd landschap concurreren, is het ook cruciaal dat ze het bereik (of domein) bepalen van de business waar ze in zitten. Wat zijn de grenzen waarbuiten we niet meer meedoen? Als u in de restaurant-business gaat ondernemen, gaat u dan voor de snelle service, of voor uitgebreid comfort? Gaat u voor luxe of voor eenvoudig? Wat voor type gerechten gaat u serveren? Frans? Mexicaans? Welk geografisch gebied wilt u bedienen? Dat soort vragen.

Het concurrentievoordeel:

Beide bovenstaande aspecten zijn niet genoeg voor het bepalen van uw strategie. Zou iemand in uw restaurant investeren als u niet uitgelegd hebt *hoe* u uw doelen gaat behalen? Het bepalen van uw concurrentievoordeel is de essentie van uw strategie. Wat doet uw onderneming anders of beter dan anderen? Dit definieert de *middelen* waarmee u uw doelen wilt bereiken, binnen het door u vastgestelde bereik. Het concurrentievoordeel heeft 2 componenten die elkaar aanvullen: extern en intern. De *externe component* moet een heldere waardepropositie opleveren die duidelijk maakt waarom uw gewenste klant bij u koopt in plaats van bij de alternatieven. De *interne component* beschrijft hoe uw interne activiteiten op elkaar afgestemd (*aligned*) moeten worden zodat uw firma die waardepropositie ook kan leveren.

Voorbeelden

Als u stelt institutionele klanten te willen bedienen, zou u retail-klanten kunnen negeren. Als uw waardepropositie ‘lagere prijzen’ is, dan kiest u bijvoorbeeld niet voor modetrends of speci-

fieke wensen. Als uw concurrentievoordeel ‘schaalvoordelen’ zijn, dan zult u niet voor maatwerk kiezen. Dit zijn de afwegingen die individuele ondernemingen strategisch van elkaar onderscheiden.

We gaan nu nader in op de afzonderlijke drie onderdelen van de bedrijfsstrategie:

Definiëren van het doel

Het eerste element bij het bepalen van de strategie, het doel, is wat de meeste ondernemingen wel hebben in één of andere vorm. Helaas is echter de vorm van de doelformulering niet goed. Bedrijven neigen ernaar om hun waarden-*statement* of hun missie te verwarren met hun doel.

Een strategisch doel is bijvoorbeeld niet het wat ‘platte’: *‘Maximaliseren van aandeelhouderswaarde door klantverwachtingen te overtreffen voor product/dienst X/Y en kansen bieden aan ons personeel om vervulde levens te leiden, waarbij we de omgeving en gemeenschap waarbinnen we werken respecteren’*. Nee, het is meer een enkel en precies beschreven doelstelling die de business bepaalt voor, zeg, de komende 5 jaar. Bedrijven moeten hun missie en waarden wel duidelijk hebben, maar zij zijn **niet** hun strategische doelstellingen.

In het kort: het strategische doel moet specifiek, meetbaar en tijdsgebonden zijn en het moet er ook maar één zijn. Dus niet: ‘We gaan voor winstgevendende groei’. Immers: wat is nu belangrijker: winstgevendheid of groei? Het doel moet de basis zijn en helderheid creëren voor de beslissingen die medewerkers moeten nemen in de business van alle dag. Een verkoper moet bijvoorbeeld het antwoord weten als hij of zij moet beslissen over hoe agressief te zijn in de prijsstelling.

Het is heel goed (mogelijk) dat er een set van onderliggende doelen is, die voortvloeit uit het strategisch doel en dat deze zorgen voor de meeteenheden in een *balanced scorecard* die de voortgang bijhoudt voor de verantwoordelijke individuen binnen de firma. Maar het ultieme, strategische doel dat de business ‘aandrijft’ voor de komende jaren, moet dus glashelder zijn.

De keuze voor een strategisch doel heeft een grote impact op de onderneming. Toen Boeing bijvoorbeeld hun strategische primaire doel opschoof van *‘de grootste te worden in de vliegtuig-business’* naar: *‘de meest winstgevendende te worden in de vliegtuig-business’*, moest het de gehele organisatie herstructureren. Alles. Van sales tot productie.

Definiëren van het bereik

Het bereik van een organisatie omvat 3 dimensies:

- √ Klant of aanbod;
- √ Geografische locatie;
- √ Verticale integratie.

Hier draait het om het heel duidelijk vaststellen van de grenzen op deze dimensies, zodat het duidelijk wordt voor managers op welke activiteiten ze zich moeten richten en – nog belangrijker – op welke niet. Deze 3 dimensies variëren in relevantie. Voor het ene bedrijf is het type klant veel belangrijker en bepalender dan het geografische bereik, voor het andere weer andersom.

Belangrijk: het bereik schrijft niet precies voor wat er zou moeten gebeuren binnen de gestelde grenzen. Integendeel, het zou experimenteren en initiatieven binnen de vastgestelde grenzen juist moeten stimuleren. Het gaat erom dat de grenzen (wederom) heel helder zijn voor iedereen binnen de organisatie. Dit zal urenlang vergaderen over projecten die uiteindelijk toch worden afgeschoten door de directie omdat ze niet in de strategie passen, voorkomen. Helderheid in het bereik helpt juist ondernemingen om zich te focussen op zaken waar ze goed in zijn en de vruchten te plukken van eenvoud, standaardisatie en ervaring.

Definiëren van het concurrentievoordeel

Gegeven het feit dat een houdbaar concurrentievoordeel (*'sustainable advantage'*) de essentie vormt van uw bedrijfsstrategie, is het geen verrassing dat dit onderdeel het meest belangrijke is van uw strategieformulering. Duidelijkheid over wat de onderneming onderscheidt, helpt de medewerkers het best om ze te helpen begrijpen hoe ze kunnen bijdragen aan succesvolle implementatie van de strategie.

Het concurrentievoordeel heeft dus 2 componenten. Het eerste is de klantwaardepropositie. Iedere strategie die niet kan uitleggen waarom klanten uw product of dienst zouden moeten kopen, is gedoemd te mislukken. Een eenvoudige grafiek waarin u uw waardepropositie afzet tegen uw concurrenten geeft eenvoudig en handig inzicht in wat u onderscheidend maakt, zie het volgende voorbeeld:



Figuur 1: Wal-Mart's waardepropositie afgezet tegen haar belangrijkste concurrenten (uit: Harvard Business Review, april 2008)

In dit voorbeeld kan de klantwaardepropositie van Wal-Mart geformuleerd worden als: *'Alle dagen lage prijzen voor een breed assortiment aan goederen die altijd in voorraad zijn in gemakkelijk te bereiken geografische locaties'*. Op deze aspecten van klantervaring scoort Wal-Mart (veel) beter in vergelijking met haar concurrenten. Het minder presteren op andere criteria zijn strategische keuzes die kosten besparen en het concurrentievoordeel 'lage prijzen' bevorderen.

De tweede component van het concurrentievoordeel beschrijft de unieke (combinatie van) activiteiten die ervoor zorgen dat alleen juist u die waardepropositie kunt leveren. Dit onderdeel raakt aan Porter's definitie van strategie als het maken van consistente keuzes over de configuratie van bedrijfsactiviteiten.

Visie, missie, strategie

Organisatierichting, daar gaat het om. Hoe geven we de richting weer waarin de organisatie op wil gaan? Dit kan in vele vormen, waarbij Angelsaksische bedrijven meestal een wat andere opzet hebben als de meer Rijnlandse strategiemodellen. In veel Angelsaksische landen is de trits 'missie-visie-strategie' bekend. Toch is deze volgorde niet algemeen aanvaard en we hebben zelfs bedrijven gezien die op verschillende bedrijfsniveaus verschillende volgordes aanhielden. Het begint meestal met zoiets als missieformulering (*'mission statement'*). Die kan als een baken dienen, maar is het minst specifiek. Van boven naar beneden wordt het steeds specifiek,

praktischer, concreter en uiteindelijk uniek. Geen enkele andere onderneming zal uiteindelijk dezelfde strategieformulering (*strategy statement*) hebben, van de definitie van uw concurrentievoordeel tot aan de *balanced scorecard* die uw strategie-implementatie monitort. In dit artikel bied ik een concreet raamwerk waarin een volledige bedrijfsstrategie gevat kan worden. Mijn volgorde is iets anders, zie hieronder mijn voorgestelde hiërarchie van *company statements*:



Figuur 2: Hiërarchie van company statements (mijn aanpassing op Collis & Rukstad, HBR, april 2008).

Waarden

Uw visie en missie zijn ingebed in een set van ethische **waarden** – dat waar de onderneming voor staat. Hoe belangrijk en wezenlijk ook, ook de geformuleerde waarden zijn niet strategisch in de zin van dat ze richting geven aan gedrag; ze geven richting aan in de zin van ‘*doing things right*’, maar ze zeggen nog niets over ‘*the right thing to do*’.

Visie

Veel *strategy statements* beginnen dus met hun missie, maar wij zien als startpunt uw **visie** op de markt. Deze visie definieert de grondredenen om überhaupt *in business* te zijn. Vaak zal het een gepercipieerd ‘gemis’ of manco zijn in het bestaande producten-/dienstenaanbod waaraan de onderneming tegemoet denkt te kunnen komen.

Het Zwitserse *Swatch* (horloges) had bijvoorbeeld de visie dat er misschien wel veel kwalitatief goede Zwitserse horloges op de markt waren, maar dat ze nog wel wat hipper en betaalbaarder konden. Dat was dus hun visie; het manco dat ze in de markt onderkenden, waar zij in doken met hun missie: ‘het aanbieden van hippe, betaalbare, maar toch kwalitatief goede horloges’.

Met een heel eigen, ‘hippe’ *look* en op basis van kunststof, met veel minder onderdelen dan de traditionele horloges. Daarmee boorden ze ook nieuwe markten aan.

Missie

Hieruit volgt dat uw **missie** eenvoudigweg het opvullen van het manco in de markt is dat u bij uw visie heeft onderkend. Uw missie geeft aan wat de onderneming wil bijdragen aan de samenleving. Een verzekeringsmaatschappij kan bijvoorbeeld als missie hebben: ‘*Het voorzien in financiële zekerheid voor consumenten*’.

Maar... veel bedrijven in dezelfde branche hebben vaak dezelfde missie; bieden niet alle verzekeraars financiële zekerheid aan hun klanten? Uw *vision* en *mission statements* zijn belangrijk en geven richting, maar ze zijn niet genoeg om als strategisch uitgangspunt te dienen voor allerlei concrete business-beslissingen.

Strategie

Omdat visie, missie en waarden niet perse heel erg onderscheidend hoeven zijn binnen een branche, komt het onderscheidend vermogen van een onderneming vooral uit haar **strategie**. De drie elementen van strategie - doelen, bereik en concurrentievoordeel, zie eerder in dit artikel - zullen behoorlijk moeten verschillen, wil ze werkelijk een verschil kunnen maken in de markt (als uw strategie vrijwel hetzelfde is als die van uw concurrenten, heeft u geen goede). Het moge duidelijk zijn dat een zorgvuldige beschrijving van de unieke activiteiten die uw onderneming onderneemt om een onderscheidende klantwaardepropositie te bewerkstelligen, de werkelijke strategie vormt.

Een relatief eenvoudige strategieformulering kan een scherpzinnige karakterisering opleveren die bij geen andere onderneming dan de uwe past. Dit is waar we naar streven. Wanneer juist dat specifieke, karakteristieke duidelijk is omschreven en vervolgens ook geïnternaliseerd bij alle werknemers, dan kunnen ze inzien hoe hun dagelijkse activiteiten bijdragen aan het succes van de onderneming en kunnen ze de juiste beslissingen nemen bij de moeilijke keuzes die ze in hun dagelijkse werk tegenkomen. Het hebben van een helder geformuleerde en onderscheidende strategie die ook bij alle medewerkers is ‘geland’ en de basis vormt voor hun houding en hun taakinvulling, dát is wat een bedrijf onderscheidend en succesvol maakt!

Balanced scorecard

Dit onderdeel maakt duidelijk hoe de strategische plannen geïmplementeerd en gemonitord worden. (Specifiek voor overheids- en non-profit-organisaties hebben we een aangepaste *Balanced Scorecard* voorgesteld, gepubliceerd in het Tijdschrift voor Administrateurs en Controllers (*TAC*, 1995).

De betekenis van strategie

Op basis van het bovenstaande moge het duidelijk zijn dat de bijdrage van een strategie vooral gelegen is in een zorgvuldige beschrijving van de unieke activiteiten die een onderneming onderneemt om een onderscheidende klantwaardepropositie te creëren. Maar wat is nu de kern, de werkelijke betekenis van strategie? We gebruiken daarvoor het onderstaande model:



Figuur 3: De strategische kern (afgeleid van Collis & Rukstad, HBR, april 2008)

Jim Collins noemde de kern van de strategie het '**egelpincipe**' (*Good to Great*, 2001). Deze strategische kern (*strategic sweet spot*) geeft de bestaansgrond, de betekenis weer van de onderneming. In de strategische kern zijn de bekwaamheden van de onderneming optimaal afgestemd met de klantwensen in de geselecteerde doelgroep(en) en liggen buiten het aanbod van de concurrentie. Gegeven een (veranderende) externe context van technologie, branch-demografie, overheidsregulering, et cetera.

Hoe ontstaat die strategische kern?

De strategische kern is de uitkomst van drie elementen. Natuurlijk begint het met een geweldige strategie, die ontstaat uit een zorgvuldige evaluatie van de omgeving. Dit omvat: (1) een gedetailleerd begrip van de klantenwensen, het segmenteren in klantgroepen en het identificeren van manieren waarop waarde gecreëerd gaat worden voor die klantgroepen die de onderneming geselecteerd heeft. Daarnaast moeten (2) de huidige strategieën van de concurrenten

worden geanalyseerd en dienen voorspellingen gemaakt te worden hoe die in de toekomst zouden kunnen veranderen. Ten slotte moeten (3) de bekwaamheden (*capabilities*) en hulpbronnen (*resources*) van de onderneming én die van de concurrenten rigoureus en objectief worden onderzocht.

Strategische scenario's

In onze ervaring kan deze exercitie het beste uitmonden in de ontwikkeling van twee of drie plausibele, maar heel verschillende **strategische opties** of **scenario's**. Als twee vrij extreme uitersten als strategische opties worden vastgesteld, dan helpt dat om strategische keuzes te maken. Zo kan een restaurant(-keten) bijvoorbeeld de strategisch optie van een *McDonalds*-achtige opzet vergelijken met die van een luxe, *full-service* restaurant en daarmee de consistentie van strategische keuzes afwegen voor het wel of niet leveren van bepaalde diensten/ producten.

Strategieontwikkeling

Het komen tot een strategische kern en de uiterst zorgvuldige formulering daarvan, is het meest krachtige gedeelte van het strategieontwikkelingsproces en heeft een geweldige betekenis. Dit proces van onderzoeken, ontwikkelen en dan zorgvuldig formuleren van de strategie en de strategische kern op een goed communiceerbare manier zou niet alleen door het management gedaan moeten worden. Medewerkers uit alle delen en lagen van de onderneming moeten erbij betrokken worden. (En u kunt E-OA ook erbij betrekken.) We zien vaak dat verhitte discussies plaatsvinden over een enkel woord in de kernformulering en dat is goed; het maakt de betekenis en impact ervan op de strategie en de gevolgen die het heeft voor te maken keuzes alleen maar duidelijker.

Het eindresultaat is een korte beschrijving met daarin de eerdergenoemde 3 elementen van een effectieve strategie. Deze korte *strategy statement* moet vergezeld worden van een heldere uitleg die alle mogelijke misverstanden uit de weg ruimt. Zoals in het volgende voorbeeld:

Leaving No Room for Misinterpretation

Executives at Edward Jones have developed a detailed understanding of every element of the firm's strategy. Here is an example.

Edward Jones's Strategy Statement

To grow to 17,000 financial advisers by 2012 by offering trusted and convenient face-to-face financial advice to **conservative individual investors who delegate their financial decisions**, through a national network of one-financial-adviser offices.

"conservative"

Our investment philosophy is long-term buy and hold. We do not sell penny stocks, commodities, or other high-risk instruments. As a result we do not serve day traders and see no need to offer online trading.

We charge commissions on trades because this is the cheapest way to buy stocks (compared with a wrap fee, which charges annually as a percentage of assets) when the average length of time the investor holds the stock or mutual fund is over 10 years.

"individual"

We do not advise institutions or companies.

We do not segment according to wealth, age, or other demographics. The company will serve all customers that fit its conservative investment philosophy. Brokers will call on any and every potential customer. Stories abound within Jones of millionaires who live in trailers – people all the other brokerages would never think of approaching.

"investors"

Our basic service is investment. We do not seek to offer services such as checking accounts for their own sake, but only as part of the management of a client's assets.

"who delegate their financial decisions"

We do not target self-directed do-it-yourselfers, who are comfortable making their own investment decisions. We are also unlikely to serve validators, who are merely looking for reassurance that their decisions are correct.

Figuur 4: Een 'strategy statement' met toelichting zodat er geen verkeerde interpretaties kunnen ontstaan (uit: Harvard Business Review, april 2008)

Als de *strategy statement* naar tevredenheid is geformuleerd, kan deze verspreid worden binnen de organisatie, vergezeld van de waardepropositie en een uitgewerkt activiteiten-schema dat illustreert hoe de bedrijfsactiviteiten bijdragen aan het concurrentievoordeel. Michael Porter gebruikte hiervoor de 'Activity-System map' (uit: 'What is strategy?', Harvard Business Review, 1996).

Conclusie

De betekenis van strategie voor het bereiken van concurrentievoordeel is dus tweeledig:

- (1) De concrete klantwaardepropositie gebaseerd op de strategische kern. De waarde en betekenis hiervan moet niet worden onderschat! Een *strategy statement* van 35 woorden kan écht doorslaggevende betekenis hebben op het succes van een onderneming. Woorden leiden wél tot actie;
- (2) Het activiteitenschema om deze te implementeren. Als het *strategy statement* van boven naar beneden in de organisatie wordt verspreid, is de bovenliggende managementlaag de leraar van de laag daaronder. Zo wordt het *strategy statement* werkelijk het startpunt voor ieders' gedrag.

De strategie zal alleen betekenis hebben wanneer de bestuurders erop kunnen vertrouwen dat de (*ge-empowerde*) medewerkers door dezelfde strategie en principes geleid worden als zijzelf.

De tijd geïnvesteerd om tot een doorwrochte en doordachte *strategy statement* te komen die werkelijk de kern van uw strategie bevat en die uw medewerkers energie geeft en *empowert*, zal uiteindelijk de lange termijn financiële prestaties van uw onderneming verhogen. Neem die tijd. Ik help u er graag bij.