

Een strategiekader

1.1 Inleiding

In dit hoofdstuk schetsen we een strategiekader. Het reikt een bril aan waarmee we naar de werkelijkheid van beleidsvorming in een marktorganisatie kijken. De bril is gericht op waardecreatie, positionering en identificatie. De kracht van het kader ligt in de eenvoud, het overzicht en het integrale karakter. Iedereen die ervaring heeft met strategietrajecten en strategische plannen, weet hoe lastig het is om in de praktijk tot een gezamenlijke taal en een hanteerbaar proces te komen. Je raakt al snel verdwaald in een jungle van begrippen en betekenissen. Met dit boek willen wij ruimte geven aan de diversiteit van beelden en belangen van betrokkenen bij het proces. Tevens gaat het om het aanreiken van kaders en vragen die aanzetten tot convergeren en het aanbren-gen van focus door scherpte in keuzen en acties vanuit het belang van de organisatie.

Leerdoelen

- Bekend zijn met de bouwstenen van het strategiekader.
- Weten dat een businessidee voorafgaat aan nadenken over een organisatiestrategie.
- Kennis van de belangrijkste begrippen om het externe krachtenveld mee in kaart te brengen.
- Kennis van de begrippen die we hanteren bij het in kaart brengen van het interne krachtenveld.
- Begrijpen waarom doelstellingen en resultaten zich in onze optiek richten op waardecreatie, positionering en identificatie.
- Bekend zijn met de belangrijkste dimensies van het strategiekader (speelveld, differentiatie, economische logica, ontwikkelmethode en fasering), aan de hand waarvan keuzen gemaakt worden om doelstellingen om te zetten in resultaten.
- Ondernemingsstrategie en concurrentiestrategie kunnen onderscheiden.

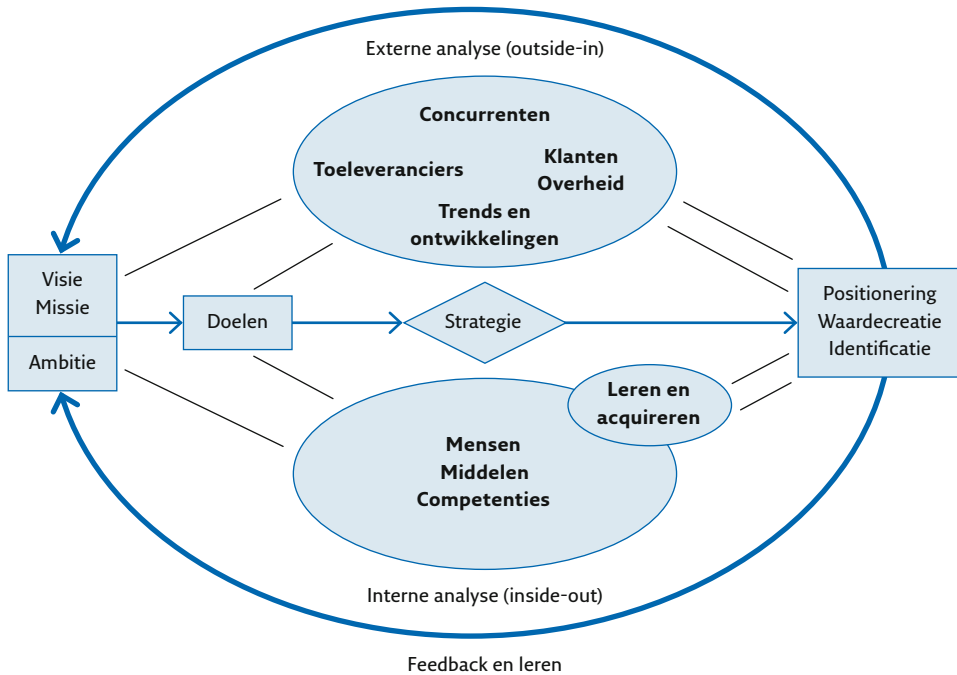
1.2 Een breed kader voor strategie

Over de inhoud van het begrip strategie is veel geschreven. Dit boek beoogt niet een nieuwe, allesomvattende definitie van strategie aan te reiken. Het neemt als vertrekpunt het simpele gegeven dat strategie zich richt op de wijze waarop doelstellingen (ofwel intenties) worden omgezet in resultaten. Tegelijkertijd plaatst het strategie in een breder strategiekader, terwijl ook visie, missie, doelen en waarden in de discussie worden betrokken.

1.2.1 Strategie begint met ambitie

In onze beleving begint organisatiestrategie met ambitie⁴ van mensen (zie figuur 1.1). Bij ambitie draait het om innerlijke drijfveren van mensen die ze willen manifesteren, al of niet in competitie met anderen. Vaak zijn er missie- en visiedocumenten ontwikkeld, maar in de kern ligt het startpunt bij een ambitie van de betrokken personen en een businessidee over hoe die ambitie in de praktijk te realiseren (zie ook hoofdstuk 3). In navolging van Prahalad en Hamel (1990) introduceren we het begrip *strategische intentie*. Dat is een ambitie die veel verder reikt dan met de huidige middelen voor mogelijk kan worden gehouden. Deze creëert dus een spanning met de bestaande situatie. Een visie is voor ons de vertaling van een strategische intentie in een nastrevenswaardig toekomstbeeld. Het draait hierbij dus om de manifestatie naar buiten. Een *missie* is de vertaling van de strategische intentie naar binnen —waartoe zijn we op aarde?— en staat in nauwe relatie met de zoektocht naar identiteit.

Er gaan dus zaken vooraf aan het stellen van doelen, die te maken hebben met de ambities van de betrokkenen maar ook met de kwaliteit van het businessidee. Pas als het businessidee zijn bestaansrecht vindt en zich bewijst in de praktijk bij klanten, wordt het mogelijk doelen te formuleren en deze SMART te maken. Zonder de context van een businessidee is de inhoud van het begrip organisatiestrategie naar ons idee leeg. Eckart Wintzen verwoordt in een column in *FEM* op herkenbare wijze een businessidee: ‘BSO was midden jaren zeventig niet het resultaat van een “grand design”. Integendeel, de keuze voor ontwikkeling van maatwerksoftware ontstond bij toeval, omdat de datacommunicatieapparatuur nog niet rijp was om op de markt te zetten, en we de overhead moesten terugverdienen. Al doende constateerden wij dat alleen de *FEM* top 100-bedrijven zich deze service konden permitteren’ (Wintzen, 1995; Vijverberg e.a., 1998).

FIGUUR 1.1 *Strategiekader (gebaseerd op Smit, 2000)*

1.2.2 Doelen en resultaten richten op waardecreatie, positionering en identificatie

Naar ons idee draait het bij strategievorming in organisaties om waardecreatie, positionering en identificatie.

- **Waardecreatie.** Deze ligt ten grondslag aan elke strategie. Een organisatie speelt in op een bepaalde behoefte bij afnemers in de markt. Zonder klanten/afnemers die bereid zijn te betalen voor een product of dienst, heeft de organisatie geen bestaansrecht. Het draait in een markteconomie dus om economische waarde. BSO creëert bijvoorbeeld waarde voor haar afnemers —de honderd grootste ondernemingen in Nederland— door maatwerksoftware te leveren, waardoor bestaande ICT-systemen van de verschillende onderdelen van de organisatie met elkaar kunnen communiceren. De afnemers zijn bereid hiervoor te betalen.

- *Positionering.* Hiermee wordt bedoeld de plaatsbepaling van de organisatie binnen het krachtenveld van marktpartijen (zoals afnemers, toeleveranciers en concurrenten). Het verkrijgen en behouden van een concurrentiepositie en van concurrentievoordeel zijn daarbij het streven. Een belangrijke onderbouwing voor de keuze van positionering is het gedachtegoed van Michael Porter, meer specifiek het vijfkrachtenmodel. Het accent ligt daarbij op een analyse van de omgeving, met een focus op het bedrijfstak- of sectorniveau. Deze benadering, die vanuit de omgeving naar de organisatie kijkt (dus van buiten naar binnen), wordt wel de 'outside-in'-benadering genoemd (o.a. Van Liemt & Commandeur, 1993, p. 113-119; zie ook hoofdstuk 2).
- *Identificatie.* Deze term gebruiken we als aanduiding voor de beleving en het 'commitment' van medewerkers met de organisatie en het daarin gevoerde beleid. In welke mate zijn medewerkers betrokken bij en trots op hun organisatie en komen ze daar (bijvoorbeeld op een verjaardag) voor uit? Maar het begrip heeft ook betrekking op vragen als: ervaren ze hun werk als zinvol? Hoe zien ze de kwaliteit van de relaties met elkaar en met hun leidinggevende(n)? Identificatie gaat dus over de mate waarin men zich met de organisatie en het daarin gevoerde beleid identificeert, of men zich er emotioneel mee verbonden voelt.⁵ Identificatie wordt belangrijker naarmate mensen hoger opgeleid zijn, meer handelingsvrijheid hebben en aangesproken worden op hun lerend vermogen. Dit speelt met name bij kennisintensieve organisaties. Identificatie speelt niet alleen bij medewerkers, maar betreft ook klanten en andere stakeholders. (Overigens zien wij identificatie niet als 'lifetime employment' maar als nauw verbonden met leren; zie ook hoofdstuk 6.)

De leidraad van het strategiekader (zie figuur 1.1) richt zich op waardecreatie, positionering en identificatie. Zo geeft de organisatie het krachtige signaal dat zij de klant centraal stelt, de concurrentieomgeving serieus neemt en luistert naar medewerkers en andere stakeholders.⁶ Wij zien de drie aspecten als de onderliggende factoren die zich in de praktijk tonen in de gangbare financiële indicatoren (zoals aandeelhouderswaarde, omzetgroei, margegroei, 'return on investment' en 'return on equity').⁷ Deze financiële indicatoren zijn de resultante van de genoemde onderliggende factoren. Onze boodschap is vooral te sturen op deze onderliggende factoren, zonder de financiële resultaten uit het oog te verliezen.

1.3 Strategiedimensies

Binnen het kader hebben we strategie aangeduid als de wijze waarop doelstellingen worden omgezet in resultaten. Bij die vertaalslag van een businessidee naar resultaten in de praktijk, spelen naar ons idee keuzen op minimaal vijf verschillende dimensies (Hambrick & Fredrickson, 2001). Hierna bespreken we die dimensies en benoemen de belangrijkste vragen die daarbij beantwoord moeten worden.

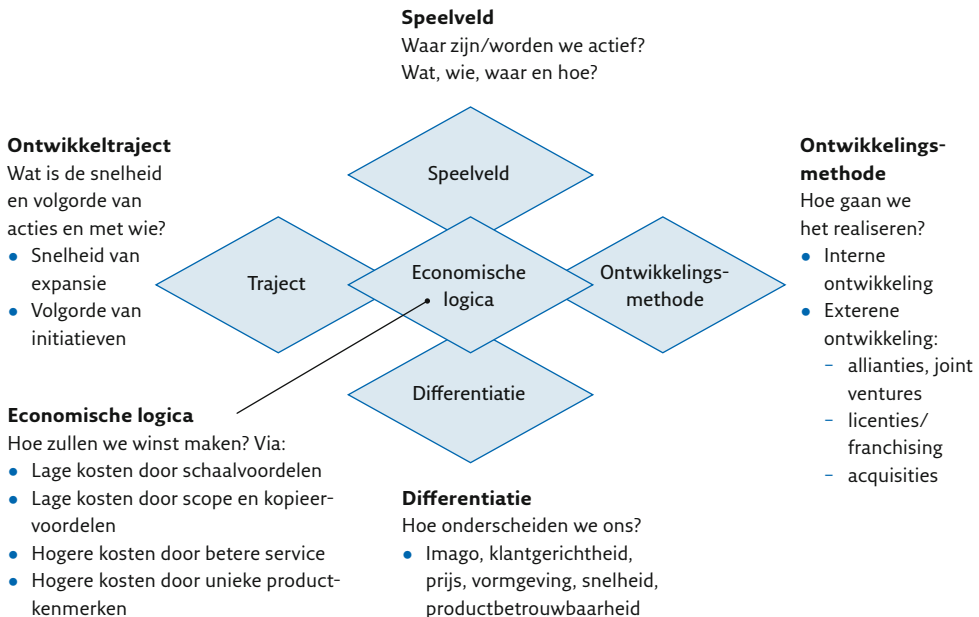
Aan de basis van elke strategie ligt een businessidee ofwel een idee over een latente behoefte die vervuld kan worden voor een doelgroep die bereid is daarvoor te betalen. Bijvoorbeeld de behoefte aan fysiek welbevinden of (een aantal kilo's) afvallen, die mogelijk vervuld wordt door lid te worden van een fitnessclub. Een businessidee kent een levenscyclus. Hierbij is de trend dat die levenscyclus steeds korter wordt. Een interessant voorbeeld in dit verband is de ontwikkeling van de fotografie.

Een bedrijf als Eastman Kodak kon praktisch de gehele twintigste eeuw een levenscyclus doorlopen gebaseerd op de analoge technologie van de 35 mm-film. Met de komst van de digitale camera, vanaf de jaren tachtig van de vorige eeuw, veranderde het spel fundamenteel. Amerikaanse spelers (zoals Eastman Kodak en Polaroid) verloren de race in de digitalecameramarkt van Japanse en Koreaanse concurrenten (zoals Canon, Sony en Samsung).

De vijf dimensies van het strategiekader (zie figuur 1.2) betreffen:

- speelveld;
- differentiatie;
- economische logica;
- ontwikkelmethode;
- ontwikkeltraject of -fasering.

FIGUUR 1.2 *Vijf dimensies van het strategiekader*
(gebaseerd op Hambrick & Fredrickson, 2001)



Hierna zullen we de vijf dimensies toelichten. Een strategie bestaat dus uit een geïntegreerde set keuzen op vragen die vanuit deze dimensies worden aangereikt.

1.3.1 Speelveld (wie, wat)

Het speelveld betreft de vraag: waar zijn of worden we actief? Ofwel: 'what business are we in?' (zie ook Drucker, 1954). Het speelveld is dus een aanduiding voor het activiteitenterrein dat wordt bepaald door de wie- en wat-vraag.⁸ De wie- en wat-vraag biedt verschillende invalshoeken om naar de bestaande business te kijken: de klant, de functie van het product of de dienst. Afhankelijk van de ambities en creativiteit van de betrokkenen op die dimensies kan het speelveld van vorm veranderen. In het doordenken van de consequenties van die verandering ligt naar ons idee de kern van het strategisch denken.

We kiezen hier bewust voor de aanduiding speelveld en niet voor arena (zoals Hambrick en Fredrickson doen), omdat het niet gaat om een vechtdomein, maar eerder om een speeldomein waarin, steeds meer in samenwerking en met wisselende combinaties van partners, nieuwe businessconcepten worden ontwikkeld. Organisaties zijn dus verwickeld in een spel van coöpetitie (Brandenburger & Nalebuff, 1996), waarbij ze afwisselend in tijd, plaats en project soms met elkaar samenwerken en soms concurreren.⁹

De aanduiding van het speelveld is niet alleen een hulpmiddel om de grenzen aan te geven waarbinnen men actief wil zijn, maar het is ook een hulpmiddel om te bezien op welke speelvelden (marktsegmenten) men zich primair richt en die men prioriteit of extra aandacht geeft in het beleid voor de toekomst.¹⁰

Door een fusie met Origin groeide BSO uit tot een meer internationale speler van maatwerksoftware (en werd huisleverancier van Philips). Met de overname door Atos ontwikkelde het bedrijf zich tot een meer algemene ICT-dienstverlener.

1.3.2 Differentiatie

In een markteconomie dient de aanbieder van een product of dienst zich te onderscheiden van anderen. Tony Manning stelt het scherp: 'Als je je niet onderscheidt van anderen, doe je er niet toe!' (Manning, 2002). Kenners van Porters denken zullen dit nuanceren en aangeven dat de (kost)prijs dan een bepalende factor wordt. Maar ook Porter concludeert dat een kostenleiderschapstrategie eigenlijk geen houdbare strategie is, maar een neerwaartse spiraal die een prijsoorlog zonder winnaars creëert (Porter, 1996). De kern van het strategisch denken ligt dus in het maken van onderscheid, het kunnen differentiëren van de rest. Je kunt niet naar iedereen het verschil maken. Dat lukt vaak beter door er ook een specifieke doelgroep (de wie-vraag) bij voor ogen te houden. Je krijgt dan een differentiatiefocus, zoals Porter het noemt. Een doelgroep als

autistische kinderen stelt bijvoorbeeld heel andere, meer specifieke eisen aan pedagogisch speelgoed, dan een meer algemene doelgroep zoals jeugd of tieners.¹¹

Los van de keuze van het soort onderscheid (zoals in imago, prijs, productvormgeving, levertijd of service) is het belangrijk op voorhand bewust te bepalen waarmee we ons willen onderscheiden.¹² Dat onderscheid ontstaat niet vanzelf.

Volvo onderscheidt zich op de dimensie veiligheid. Aan dat thema hangt echter een prijskaartje, in termen van gewicht, onderdelen en prijs. Zonder die bewuste keuze spelen twee risico's: a er zal geen enkel onderscheid ontstaan, en b het onderscheid kan vervagen doordat men op te veel factoren onderscheid wil maken. Dit is vaak kostbaar en gedoemd te mislukken door de ingebakken inconsistenties (ofwel 'trade-offs', in termen van Porter).

Binnen de bandenindustrie heeft Michelin zich als marktleider altijd geprofileerd met de kwaliteit van de banden en daarmee een prijspremium kunnen realiseren. Het bedrijf heeft zijn klanten er tevens van kunnen overtuigen dat de hogere prijs zich terugbetaalt in de vorm van lagere brandstofkosten per kilometer.

1.3.3 Economische logica

Een eerste benadering om de economische logica van het businessidee bespreekbaar te maken, is denken vanuit waardecreatie of winstpotentie (Van der Heijden, 1997, p. 59-81). De meeste organisaties tonen hun succes door het realiseren van waarde voor de aandeelhouders. Dat kan op verschillende manieren, zoals:

- zij creëren winst, die aan de aandeelhouders uitgekeerd kan worden als dividend of geïnvesteerd kan worden voor het verder versterken van de onderneming;
- ze creëren verwachtingen bij huidige en toekomstige investeerders dat zij in de toekomst winst en groei kunnen realiseren.

Een van de belangrijkste activiteiten van het management is het ondersteunen en optimaliseren van de omstandigheden voor waardecreatie op de lange termijn. Deze doelstelling kan beschouwd worden als het creëren van zowel winst als winstpotentie. Naast realisatie van winst in de operaties draait het dus ook om het scheppen van verwachtingen.

Economische logica is de financiële levensvatbaarheid van het businessidee. In welke mate is er geld mee te verdienen nu en in de toekomst?¹³ De meest succesvolle strategieën hebben een duidelijke economische logica die leidt tot waardecreatie voor de klant, maar ook voor de leverancier (win-win).

Bekende voorbeelden van winstmodellen zijn bijvoorbeeld het 'razorblade model' (ofwel het 'installed base model'). Hierbij wordt het principe gehanteerd dat de klant wordt verleid tot aankoop door een goedkoop systeem aanbod (een printer, scheerapparaat, lift of analoge camera). Vervolgens betaalt de klant voor het verbruik van componenten of het onderhoud (cartridges bij een printer, mesjes bij een scheerapparaat).

paraat, onderhoud bij een lift en filmrolletjes bij een camera). Een ander winstmodel is bijvoorbeeld het multicomponentenmodel, zoals dat bij frisdrank wordt gehanteerd. Cola en sinas vinden hun afzet via verschillende distributiekkanalen. De verkoop in de supermarkt vindt plaats tegen kostprijs, maar de winst wordt behaald door de verkoop in hotels en restaurants en via 'vending machines' op stations en dergelijke.

Slywotzky (1997) zet zich af tegen het traditionele denken in termen van marktaandeel en schaalgrootte en benadrukt de diversiteit in winstmodellen; hij onderscheidt er 22. Met de komst van internet zijn er vele verdienmodellen bijgekomen. Meer algemeen kunnen we stellen dat het businessidee waarde creëert in het systeem van de afnemer. Het onderscheid tussen de consumenten- en producentenmarkt is hierbij aan het vervagen.¹⁴ Maar in het algemeen kan wel gesteld worden dat bij producenten van kapitaalgoederen waardecreatie bij de afnemer meer klantspecifiek is.

Het businessidee zelf wordt ook gerealiseerd door een systeem van activiteiten. Porter (1985) heeft het concept van de waardeketenanalyse ('value chain analysis') aangereikt om activiteiten te analyseren op hun toegevoegde waarde. Op basis van dit toegevoegdewaardedenken worden keuzen gemaakt over wat zelf te doen en wat uit te besteden.

Een meer recente toepassing van het waardedenken is de waarde-innovatie van Kim en Mauborgne, later aangeduid als Blauwe Oceaan-strategie (Kim & Mauborgne, 2005, p. 105-112). De kern van hun aanpak ligt in het vinden van waardebepalende factoren ('value drivers'), en voor elk van die factoren voor de eigen organisatie te bepalen hoe die zich verhouden tot wat gangbaar is binnen de bedrijfstak. Er wordt een eigen waardecurve ontwikkeld, aan de hand van vier vragen: welke factoren moeten worden gereduceerd ten opzichte van de bedrijfstakstandaard? Welke gecreëerd? Welke versterkt? En welke genegeerd of vernietigd?

De kern van dit denken is het vinden en operationaliseren van de waardebepalende factoren. Bedrijven die dit in de praktijk brengen zijn bijvoorbeeld Southwest Airlines, Cirque du Soleil en Casella (wijn). In Nederland brengt een bedrijf als Albert Heijn met AH to go dit denken in de praktijk. De vraag is of aan de hand van dit concept nieuwe businessactiviteiten ontwikkeld kunnen worden of dat het eerder een kader is waarmee succes achteraf kan worden verklaard. De Blauwe Oceaan-benadering is wel een goede aanvulling op het gedachtegoed van Porter. Het benadrukt het belang van differentiatie in de zin van onderscheidend zijn en unieke positionering, in combinatie met het denken in termen van waardecreatie voor de klant (zie ook hoofdstuk 4).

1.3.4 Ontwikkelmethode (hoe)

Naar ons idee is de wezenlijke vraag bij het formuleren van de organisatiestrategie: wat moet er geoptimaliseerd worden en welke methode is daarvoor nodig? Een voor de hand liggend antwoord is: streven naar groei. Dat automatisme willen wij aan de

kaak stellen. Als we spreken over vitale organisatiestrategie, dan duidt dat niet enkel op groei maar ook op consolidatie en/of krimp van activiteiten.

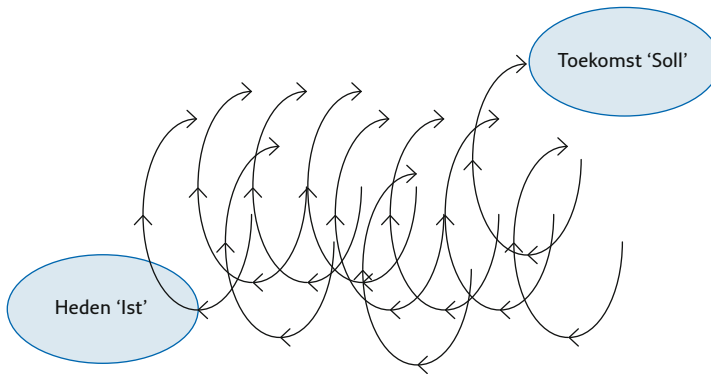
De ontwikkelmethode is de wijze waarop de organisatie haar intenties met betrekking tot het speelveld (wie en wat) wil realiseren. In veel gevallen is dit synoniem met de wijze waarop de organisatie wil groeien of geografisch expanderen, alhoewel krimp en consolidatie dus ook nadrukkelijk tot de opties behoren. Hierbij zijn grofweg twee wegen te onderscheiden: interne groei (ofwel autonome groei) en externe groei via fusies, overnames en/of samenwerkingsverbanden met derden (voor een uitgebreide beschrijving van de voor- en nadelen van de keuze van ontwikkelmethode zie hoofdstuk 11). Interne groei wordt daarbij gezien als minder risicovol, maar ook langzamer. Externe groei door fusie en acquisitie wordt gezien als sneller maar ook meer risicovol. Joint ventures en meer informele vormen van samenwerking worden beschouwd als een compromis, waarbij de voordelen van sneller en minder risicovol worden gecombineerd (Cools & Roos, 2005).

Bij de bespreking van de ontwikkelmethode dient apart aandacht te worden besteed aan geografische expansie (internationalisatie ofwel actief worden in een ander land). De zogenoemde marktentrestrategie kent verschillende alternatieve vormen met bijbehorende risico's, zoals licenties, export via een agent of distributeur, export via een eigen verkooporganisatie, lokale productie-eenheid of volledige buitenlandse dochterorganisatie (FDI; zie McGee e.a., 2010, p. 417). Daarbinnen speelt natuurlijk weer de vraag of dit op eigen kracht (via interne of autonome groei) of extern via samenwerking met of overname van lokale spelers gebeurt. Veel wordt hierbij bepaald door de aard van het product of de dienst en de 'volwassenheid' van de markt in de betreffende regio.

Het ontbreken van kennis over keuzen bij ontwikkelmethoden is een belangrijke faalfactor bij markt- en geografische expansie. Er zijn grote leereffecten te behalen met het slim toepassen van ontwikkelmethoden. Onderzoek toont aan dat organisaties competenties op het gebied van bijvoorbeeld overnames kunnen ontwikkelen en daarmee zeer succesvol kunnen zijn in termen van groei en geografische expansie (voor succesfactoren bij acquisities zie hoofdstuk 9). Een voorbeeld van een onderneming die de acquisitiestrategie al sinds begin jaren tachtig van de vorige eeuw succesvol toepast is Aalberts Industries. Dit gebeurde aanvankelijk door overname van Nederlandse bedrijven, maar daarna door overnames in Europa (o.a. Duitsland, Frankrijk en Scandinavië) en meer recentelijk ook in de VS.

1.3.5 Proces en fasering (hoe) van het ontwikkeltraject

De vier besproken dimensies (speelveld, differentiatie, economische logica en ontwikkelmethoden) kunnen beschouwd worden als de bouwstenen voor de inhoud van het strategietraject. Wij geloven dat die inhoud echter pas kan worden geanalyseerd als het businessidee een bepaalde 'rijpheid' en een zeker bestaansrecht heeft gevonden.¹⁵

FIGUUR 1.3 *Cyclisch en recursief traject van strategievorming*

Het ontwikkeltraject betreft de wijze waarop het strategieproces vorm krijgt en het businessidee wordt gerealiseerd.¹⁶ Anders dan vaak wordt gesteld, geloven we niet in een stappenplan. Goed management kenmerkt zich door adequaat inspelen op nieuwe situaties. Afhankelijk van de situatie zullen er telkens andere belangen en prioriteiten spelen; het is geen lineair proces dat vooraf in stappen kan worden opgedeeld. Het is een cyclisch en recursief¹⁷ proces van al doende denken en al denkende doen (zie figuur 1.3).

Een belangrijke vraag die in het traject van strategievorming te weinig expliciet gesteld wordt is wie, wanneer in het proces te betrekken. In elk strategietraject speelt de kunst van het mobiliseren van mensen met kennis en vaardigheden, het uitzetten van acties, het plegen van interventies en het gezamenlijk bepalen van deadlines. Dit is vooral maatwerk dat zich ontrolt in een proces van voortschrijdend inzicht, waarbij het tempo in hoge mate wordt bepaald door acties en reacties van managers en professionals (in de organisatie) en van klanten en concurrenten (buiten de organisatie). Vaak kunnen in het ontwikkeltraject wel bepaalde fasen worden onderscheiden, zoals een initiatief-fase, creatieve planontwikkelfase, structureringsfase en uitvoering- en beheerfase. Er dient echter ruimte te zijn om op basis van voortschrijdend inzicht af te wijken van het voorgenomen pad. In de kern zijn er vanwege het zelfrefererend en zelforganiserend karakter geen strikte scheidingen vooraf aan te brengen tussen de fasen en is er in de praktijk vaak sprake van een iteratieve slag van convergentie en divergentie (het 'wybertjesmodel'; Vijverberg e.a., 1998, p. 84).

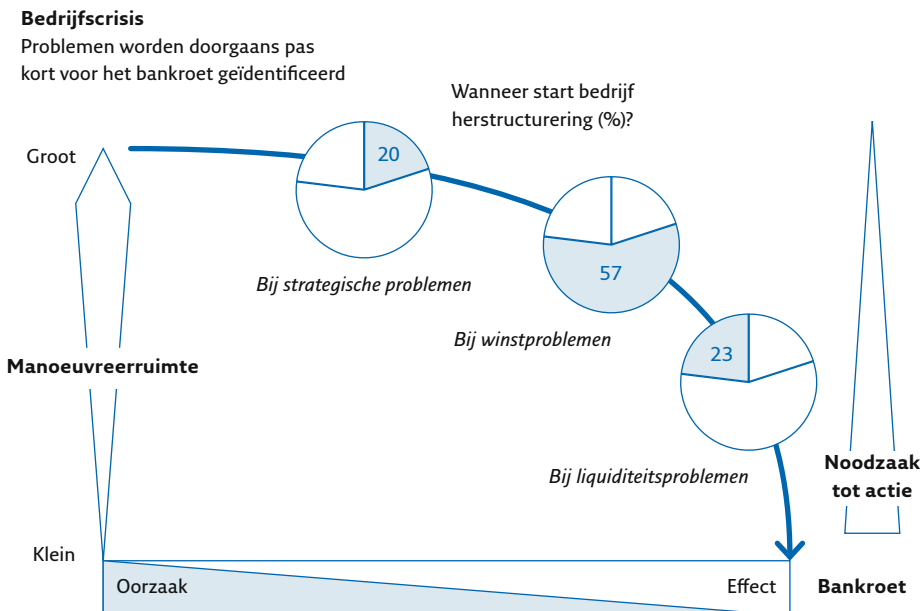
De levenscyclus van producten en diensten (en dus ook businessideeën) wordt steeds korter. Veranderingen volgen elkaar snel op en informatie wordt snel opgepikt, bijvoorbeeld via de (sociale) media. Het belang van innovatie wordt daarmee duidelijk.¹⁸ De concurrentie zit niet stil en kan uit onverwachte hoek komen. De toename van dynamiek en concurrentie —D'Aveni spreekt van hypercompetitie— maakt een

strategisch plan al verouderd op het moment dat het wordt geprint. Het gaat bij strategievorming dus niet zozeer om het ontwikkelen van een plan, als wel om het ontwikkelen van een radar (Slywotzky & Morrison, 1997) waarmee de relevante businessomgeving (in- en externe omgeving) wordt gescand. Dit is geen tijdelijke activiteit, maar iets wat permanent speelt. Door dit permanente karakter, in een sterk onder invloed van technologie veranderende omgeving, kwam Andy Grove (oud-CEO van Intel) tot de uitspraak: 'Only the paranoid will survive!' (Grove, 1996).

Aandacht schenken aan strategie is feitelijk gericht op het behouden en versterken van de beschikbare manoeuvreerruimte en het doordenken van businesskeuzen op hun consequenties (oorzaak-gevolgrelaties) voor de toekomst van de organisatie (zie figuur 1.4). Veel bedrijven denken pas na over hun toekomst en beleid bij winst- en liquiditeitsproblemen. Dan is de noodzaak tot actie hoog, maar de manoeuvreerruimte echter zeer beperkt; een situatie die veelal de krantenkoppen haalt en een bepaald type ondernemer (crisismanager) aantrekt.¹⁹ In onze optiek zou strategievorming vooral aandacht moeten krijgen op het moment dat het nog goed gaat, en er geen directe urgente financiële noodzaak aanwezig is. Dat is een van de vele paradoxen bij strategie.

Met de bespreking van het ontwikkeltraject sluiten we het raamwerk voor analyse van het businessidee. De kracht van het model ligt in de samenhang van keuzen op de vijf

FIGUUR 1.4 *Timing en urgentie van strategie in relatie tot manoeuvreerruimte en oorzaak-gevolgrelaties (gebaseerd op Berger, 2004)*



dimensies. Die dimensies vormen als het ware een kwaliteitstest van het businessidee. In de samenhang van de dimensies zit de kracht van het concept, terwijl in de meeste strategische plannen maar aan één of twee dimensies aandacht wordt geschonken.

1.4 Ondernemingsstrategie en concurrentiestrategie

Een organisatie vindt haar bestaansrecht in de markt. Dit speelt in een organisatie op het niveau van de product-marktcombinatie: daar vindt de strijd om de gunst van de klant plaats, in concurrentie met andere aanbieders. Hiervoor worden ook termen als concurrentiestrategie, business-strategie en bedrijfsstrategie gehanteerd. Voor Porter (1980, 1985), met zijn focus op bedrijfstakanalyse en concurrentiestrategie, ligt het hart van strategie op dit niveau. De vragen waar het om draait zijn: hoe verkrijg ik concurrentievoordeel ten opzichte van mijn concurrenten? Hoe speel ik het spel slimmer dan mijn concurrenten, zodat ik ze kan verslaan?

Naast het businessunitniveau spelen er echter andere niveaus, waar ook andere strategische vragen leidend zijn. Binnen een grote organisatie zijn vaak meerdere businessunits te onderscheiden (zo kent Philips onder meer een lichttak en een health-caretak). Het niveau boven de businessunits wordt aangeduid met ondernemingsstrategie of concernstrategie. Op het niveau van concernstrategie draait het om de vraag: in welke businesses zijn we actief? Op dit niveau speelt vooral de vraag naar de aard en de samenhang tussen de businesses en de wijze waarop het concernniveau waarde toevoegt.

Het niveau onder de businessunits betreft vaak afdelingen met een functionele focus (zoals marketing, productie, financiën of inkoop) of een specifieke eigen taak (zoals kwaliteitscontrole of werving). Dit niveau wordt aangeduid met functionele strategie. In veel kennisintensieve organisaties wordt onder het businessunitniveau gewerkt in de vorm van projecten. Op dit niveau wordt wel gesproken over programmamanagement en projectstrategie.

Wat op papier ogenschijnlijk goed kan worden onderscheiden blijkt in de praktijk door elkaar heen te lopen (zie figuur 1.5). Inspelen op nieuwe marktkansen, zoals grote integrale projecten (bijvoorbeeld de ontwikkeling van een luchthaven, energiecentrale of snelweg met tol), vraagt om (tijdelijke) samenwerking op een hoger niveau in consortiumverband. Soms zijn dat publiek-private samenwerkingen (PPS), zoals bij de ontwikkeling van het pand van het Ministerie van Financiën met Strukton. Op dit niveau spreken we van netwerkstrategie.

FIGUUR 1.5 *Netwerk- of consortiumstrategie: verschillende strategische niveaus grijpen in elkaar (Kramer, 2009, p. 54)*

Netwerk															
Concern X								Concern Y							
Business 1				Business 2				Business 1				Business 2			
A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
Afdeling	Afdeling	Afdeling	Afdeling	Afdeling	Afdeling	Afdeling	Afdeling	Afdeling	Afdeling	Afdeling	Afdeling	Afdeling	Afdeling	Afdeling	Afdeling

1.5 Tot besluit

Strategie is geen homogeen kennisgebied; de goeroes zijn het fundamenteel oneens. De ‘outside-in’-benadering (vertegenwoordigd door Michael Porter) gelooft dat de organisatie een gevangene is van haar (bedrijfstak)omgeving. Het is de taak van de manager om de beste ‘fit’ te creëren tussen organisatie en omgeving. De organisatie kan zich enkel aanpassen aan wat er in de omringende wereld gebeurt. De ‘inside-out’-benadering (vertegenwoordigd door Prahalad en Hamel) benadrukt dat de enige beperking bij het realiseren van prestaties ligt in de eigen ‘mindset’. Met voldoende ambitie en de juiste competenties is eigenlijk alles mogelijk. Een strategie als ‘stretch’ benadrukt het belang van het stellen van ambitieuze doelen, om daarmee de organisatie te mobiliseren (of als het ware als een elastiekje op te rekken) om die doelen te realiseren.

Naar ons idee heb je beide benaderingen nodig en ligt de kern van strategie in het verbinden ervan. Het realiseren van een succesvolle strategie is een proces van verbeelding, inspiratie en actie, maar zeker ook van informatie verzamelen en weten wat er speelt in de omgeving. Daarbij kent die omgeving deels een eigen dynamiek; sommige bedrijfstakken zijn bijvoorbeeld structureel meer winstgevend (zoals de bedrijfstak van softdrinks) dan andere (zoals de luchtvaartindustrie). Een bedrijf als Ryanair laat zien dat een ogenschijnlijk hopeloze bedrijfstakomgeving toch mogelijkheden biedt om onderscheidend en succesvol te zijn. De wijze waarop de omgeving je beïnvloedt is dus voor een belangrijk deel afhankelijk van hoe je hem creëert.

De toekomst is niet alleen onvoorspelbaar, maar deels ook het resultaat van gemaakte keuzen, bijvoorbeeld wat betreft de samenstelling van de businessportfolio en het ontwerp van het businessmodel. De beste manier om de toekomst te voorspellen, is hem te maken (Kay, 1982)! Zoals in veel strategieboeken gebruikelijk, gaan we in het volgende hoofdstuk ‘outside-in’ van start (zie hoofdstuk 2) en vervolgen we met ‘inside-out’ (in hoofdstuk 3).