

STRATEGIECANVAS

WERKEN AAN EEN STRATEGIE DIE WERKT



Strategie Canvas

DIT BOEK IS TOT STAND GEKOMEN OP BASIS VAN HET GEDACHTEGOED VAN

TEN HAVE CHANGE
MANAGEMENT

STRATEGIECANVAS

WERKEN AAN EEN STRATEGIE DIE WERKT

Ton Speet
Lisa van Rossum
Maxime van Winden

Boom

Voorwoord

De strategische keuzes die je maakt – en de wijze waarop je dat doet – vormen de basis voor succesvolle verandering om de ambities van jouw organisatie daadwerkelijk te kunnen realiseren.

In de vele jaren die wij als adviseur op het gebied van verandering werkzaam zijn, hebben we met vele opdrachtgevers uit een verscheidenheid van sectoren mogen werken aan hun strategische keuzes. In vaak even inspirerende, uitdagende als bewogen sessies hebben we met directies, managementteams en raden van bestuur in vele werkvormen hun strategie vormgegeven. Wat we daarin hebben geleerd, is dat je – ondanks dat er vele leerboeken over strategie bestaan – een strategietraject niet volgens het boekje kunt doen. Het is iedere keer maatwerk om échte keuzes te maken. En vooral: om voldoende de diepte in te gaan. Juist bij strategie moet je bereid zijn je kwetsbaar op te stellen en keuzes te maken die ook ergens pijn kunnen doen. Want één ding is duidelijk in strategie: je kunt niet iedereen tevredenstellen. En tegelijkertijd is niets zo leuk en belangrijk als nadenken over de toekomst van je organisatie.

We hebben ervoor gekozen met dit StrategieCanvas geen nieuw ‘leerboek’ over strategie te maken, maar juist een ervaringsboek waarin wij de stappen in strategievorming beschrijven. Deze verschillende stappen hebben we verrijkt met illustraties uit de praktijk en lessen die wij daaruit hebben getrokken. Wat werkt wel, en wat niet? En waarom? En onder welke omstandigheden?

Dit boek had er niet in deze vorm gelegen zonder het enthousiasme en de betrokkenheid van een aantal mensen. In het bijzonder willen we Karin Lieber, Tom Smit en Gido Willemse bedanken. We zijn jullie zeer erkentelijk voor het meelesen en het delen van jullie kritische reflecties vanuit de praktijk. Daarnaast danken we al onze collega’s van TEN HAVE Change Management, en in het bijzonder Anne-Bregje Huijsmans, Kim Grinwis, Steven ten Have, Wouter ten Have en Gilles Tenhaeff, voor de bijdrage die zij hebben geleverd. Dankzij jullie is het boek beter en scherper geworden.

Het is nu aan jou, als lezer en gebruiker van dit StrategieCanvas, om eruit te halen wat er voor jou in zit; wat in jouw situatie past, wel of niet werkt en welke bagage je tijdens jouw strategische reis meeneemt. Zo kan dit boek bijdragen aan maatwerk, dat jouw organisatie past als een jas. Niet zo gek, als je aan je bestaansrecht werkt...

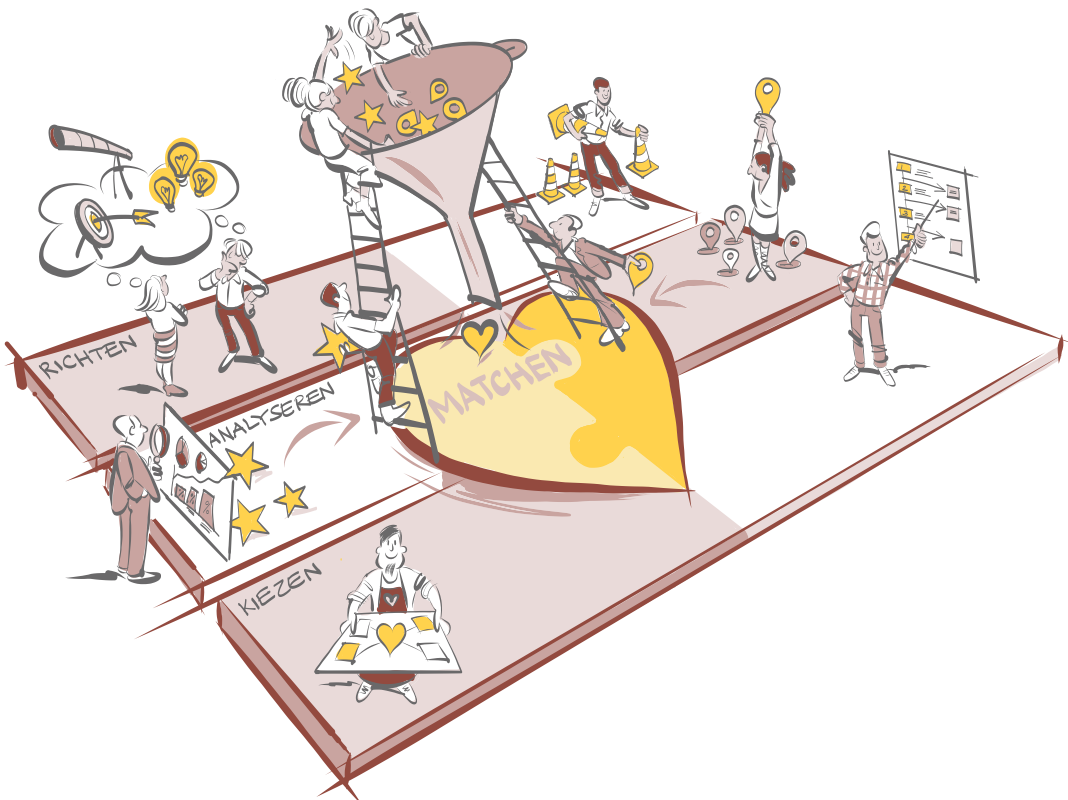
‘Het gaat niet zo zeer om wat je kiest, als je maar weet waarom je kiest.’

Ton, Lisa & Maxime

TEN HAVE CHANGE
MANAGEMENT

INHOUD

	Voorwoord	6
	Inleiding	12
1	Strategie	17
2	Het StrategieCanvas	25
	Richten	31
	Analyseren	45
	Matchen	69
	Kiezen	77
3	Proces van strategievorming	105
4	Praktijkvoorbeelden van het StrategieCanvas	115



5	Na het StrategieCanvas	123
	Bronnen	128
	Over TEN HAVE Change Management	132
	Over de auteurs	134

**Beschikt de organisatie over een strategie die
glashelder en richtinggevend is voor de komende 3-5 jaar?**

ja / nee

**Is deze strategie gebaseerd op datgene wat de organisatie
onderscheidt ten opzichte van andere organisaties?**

ja / nee

**Hebben medewerkers in de organisatie
de strategische keuzes haarscherp?**

ja / nee

**En worden op elke plek in de organisatie
de mensen, middelen en tijd ook besteed
in lijn met deze strategie?**

ja / nee

**Heb je alle vragen met ‘ja’ beantwoord?
Dan kun je dit boek
met een gerust hart wegleggen ...**

... maar wij schatten in dat de kans reëel is dat jouw organisatie niet in staat is alle vier de vragen met ‘ja’ te beantwoorden. In dat geval is dit boek zeker van toepassing.

Met het StrategieCanvas nemen we jou mee in de essentie van een succesvolle strategie, oftewel: het maken van échte keuzes.

Inleiding

Strategievorming is allesbehalve een vastomlijnd proces, en daarmee zeker geen exacte wetenschap. Het komen tot strategische keuzes kent vele vormen, keuzemomenten en afslagen die kunnen worden genomen. Immers, de context waarbinnen elke organisatie opereert is anders, maar ook elke organisatie zelf is uniek. Wat voor de ene organisatie tot een daverend succes leidt, kan voor de andere organisatie de ondergang betekenen.

Toch geldt voor elke organisatie dat ze een bewuste koers moet varen, die zorgt voor het behoud van bestaansrecht en die richtinggevend is voor alle niveaus in de organisatie. Met het StrategieCanvas helpen we jou tot de koers te komen die past bij jouw organisatie. We onderkennen daarbij vier fasen: Richten, Analyseren, Matchen en Kiezen. Deze vier fasen zorgen samen voor een strategie als een solide, kloppend en doordacht geheel. Met het StrategieCanvas helpen wij je deze fasen te doorlopen, in de wat ons betreft meest logische volgorde. Maar het kan voorkomen dat je op verschillende momenten instapt, afhankelijk van waar je als organisatie staat of waar de aandacht op dat moment naar uitgaat. Soms ga je 'heen en weer' en grijp je weer eens terug op een stap die je eerder hebt gezet, en ga je dan weer naar een volgende stap. Je bent in elk geval pas klaar met strategievorming als je strategie een doordacht geheel is, met consistentie in de keuzes en consequenties. Alle fasen moeten samen een kloppende puzzel vormen. Wie daarin slaagt, heeft échte keuzes gemaakt en een strategie geformuleerd die bij de juiste uitvoering de organisatie in staat stelt succesvol te zijn.

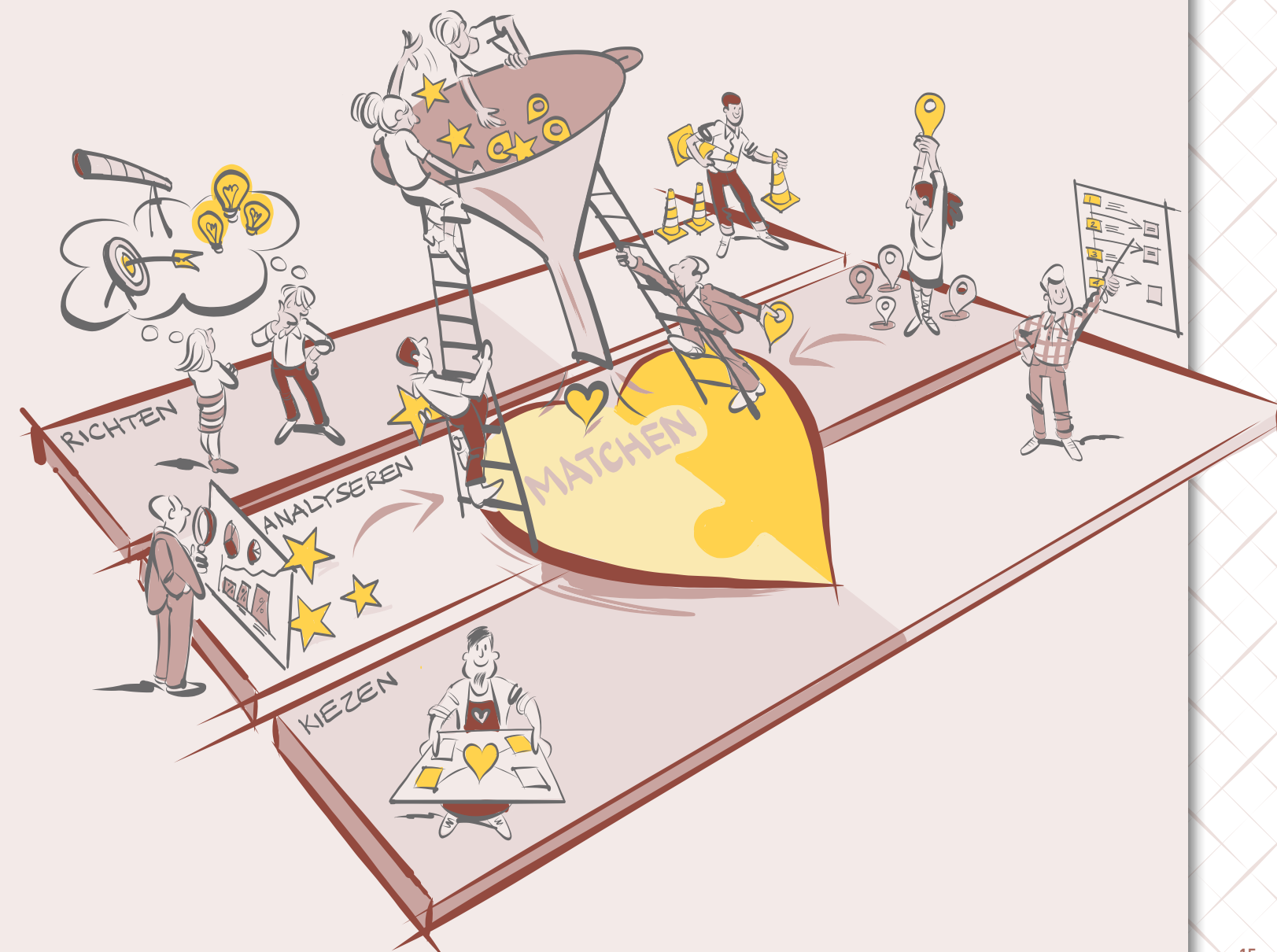
Het leggen van deze puzzel vraagt om een stapsgewijs, voornamelijk iteratief proces. In het doorlopen van een strategietraject is het altijd een kwestie van vallen, leren, opstaan en weer doorgaan. Strategievorming is geen lineair proces en je zult je altijd bewegen tussen de verschillende fasen, om uiteindelijk echte keuzes te maken.

**DOOR EXPLICIETE
KEUZES TE MAKEN,
LAAT JE SUCCES
GEEN TOEVAL ZIJN**

DE OPBRENGSTEN VAN
ALLE FASEN MOETEN
SAMEN ÉÉN
KLOPPENDE PUZZEL
VORMEN

We nemen je mee in de vier fasen van strategievorming, waarbij wij jou als lezer vooral verrijken met praktische voorbeelden en illustraties van hoe het werkt en ook waar het juist mis kan gaan. Dit op basis van onze ervaring, waarbij wij zelf ook onze kop meermaals hebben gestoten. En daarnaast vaak aangenaam zijn verrast door een aanpak of methode die tot mooie resultaten heeft geleid. Onze ambitie is dus niet alle strategische theorieën uitgebreid toe te lichten. Die zijn te vinden in talloze reeds bestaande boeken. Wij volstaan met telkens een korte beschrijving van de inhoudelijke fasen van het StrategieCanvas. Om per element een goed gevoel te krijgen bij hoe het er uit zou kunnen zien, besteden we tevens aandacht aan de praktische toepassingen van de verschillende fasen en de methodieken die je hierbij kunt gebruiken.

Maar bovenal nemen we je langs de lijnen van het StrategieCanvas mee in de belangrijkste afwegingen, voorbeelden en lessen die je helpen een succesvol strategietraject te doorlopen en het gedachtegoed op een juiste manier toe te passen. Om zo daadwerkelijk te komen tot een strategie die werkt.



1 Strategie

Is strategie niet meer van deze tijd?

Ondanks de vele boeken die zijn geschreven over strategie zijn er steeds meer geluiden die het nut van een doordachte strategie ter discussie stellen. De wereld zou zo aan veranderingen onderhevig zijn, dat een uitgewerkte strategie niet meer van deze tijd is en wendbaarheid in de weg staat. Een onjuist beeld, want ook in de snel veranderende wereld waarin we leven is het cruciaal een koers te hebben waarbinnen je wendbaar bent. Sterker nog: juist in een dynamische omgeving is het van belang je erg bewust te zijn van je kracht, je minder sterke punten, en de strategie die hierbij past. Dat deze koers tegenwoordig vaker kritisch wordt getoetst aan de actualiteit en eventueel bijgesteld? Evident.

Een strategie zorgt voor aspiratie en geeft het streven van de organisatie weer. Ze beschrijft de ambitie en het bestaansrecht van de organisatie. Doordachte en scherpe strategische keuzes die concreet zijn uitgewerkt, geven inhoudelijk richting aan de organisatie. Keuzes die inspelen op de onzekere omgeving en tegelijkertijd voortbouwen op de unieke kracht en daarmee het onderscheidend vermogen van de organisatie. Het maakt prioriteren mogelijk, éssentieel in een tijd waarin mensen, middelen en tijd schaars zijn. Een goede strategie brengt ook in kaart waar jij als organisatie niet op ingaat en wat je daarmee 'links laat liggen'. Met een strategie speel je in op de veranderende wereld en

bepaal je hoe jouw organisatie zich daartoe verhoudt. Tegelijkertijd kun je met de strategie van jouw organisatie bouwen aan een toekomstige wereld zoals je die voor je ziet.

De VUCA-wereld

Tegenwoordig wordt de weerbarstige omgeving waarin we leven wel aangeduid met 'de VUCA-wereld'. De afkorting VUCA komt voort uit de Engelse termen Volatile (weinig stabiel), Uncertain (moeilijk voorspelbaar), Complex (moeilijk te overzien) en Ambiguous (niet eenduidig). Juist in de VUCA-wereld is het belangrijk je eigen kompas te hebben waarop je kunt varen en aan de hand waarvan je de koers kunt bijstellen als je zwaar weer ziet aankomen. Een goed argument om een strategie te hebben, dus ...

In de praktijk zien we organisaties nogal eens doorschieten door vooral actiegericht te willen zijn en niet te veel tijd te willen besteden aan 'theoretische' strategische vergezichten. Een strategie vraagt in de eerste plaats een goed onderbouwde inhoudelijke uitwerking, tot stand gekomen in een doordacht proces. De wens voor actiegerichtheid herkennen wij, daar is niemand op tegen. Maar, alleen gerichte actie leidt tot het gewenste resultaat. En dat is precies waarom je een strategie nodig hebt.

Genoeg redenen dus om goed te begrijpen waar strategie over gaat, én waar zij vooral ook *niet* over gaat.

OOK DE KAPITEIN OP EEN SCHIP IN NOODWEER MOET MET ZIJN TEAM BLIND KUNNEN VAREN OP DE GEMEENSCHAPPELIJKE UITGANGSPUNTEN

De impliciete strategie van de bakker op de hoek

En die succesvolle bakker bij mij op de hoek dan? Die verdient zijn geld door dagelijks brood en taartjes te verkopen, daar zit toch zeker geen strategie achter? Jazeker, de meeste succesvolle organisaties hebben een heldere strategie, en passen deze ook consistent toe. Ook die kleine, maar succesvolle bakker op de hoek. Vanuit lokale marktkennis, gespecialiseerd in een specifiek vakgebied en met heldere ambities zet de bakker zich in de markt en ontwikkelt door. Vaak is de koers impliciet verankerd in het achterhoofd van de meesterbakker, en helemaal 'ingebakken' in de *way of working*, samen met zijn team. Maar let op: hoe groter de organisatie, hoe groter het belang om die koers te expliciteren. De meesterbakker kan best vijf medewerkers impliciet aansturen vanuit de gekozen koers, maar als het er pakweg honderd zijn, is het wel handig daarvan wat op papier te zetten of in beeld te brengen ...



Wanneer pas je je strategie aan?

Een organisatie is niets meer en niets minder dan een groep mensen die in een bepaalde taakverdeling met elkaar samenwerken om doelen te realiseren die de organisatie heeft gesteld. Dat vraagt per definitie om een koers, een strategie. Hiermee bied je een kapstok; je richt energie, mensen en middelen. De strategie zorgt ervoor dat je de gestelde doelen ook in gezamenlijkheid kunt realiseren, op een effectieve (doelgerichte) en efficiënte (doelmatige) manier.

Maar wanneer pas je die strategie dan aan? Een strategie is niet oneindig houdbaar, en dient – helemaal in de huidige tijdsgeschiedenis – regelmatig kritisch tegen het licht te worden gehouden. Het succes van vandaag kan morgen al achterhaald zijn. Markten zijn permanent in beweging en als je relevant wilt blijven, zul je daarin moeten meebewegen. Dat is geen nieuws. Daarbij is het aanpassen van de strategie nooit een doel op zich. Het is essentieel dat aanpassing wordt gedreven door noodzaak of ambitie. Kritieke signalen die het noodzakelijk maken een lopende strategie tegen het licht te houden zijn bijvoorbeeld significante veranderingen in de relevante omgeving, een dalend marktaandeel, tegenvallende financiële resultaten, afnemende klanttevredenheid of nieuwe initiatieven die onvoldoende bijdragen aan de bedrijfsresultaten. Toch missen organisaties signalen nogal eens, ook als ze duidelijk aanwezig lijken te zijn.

Over de auteurs



Ton Speet is als organisatieadviseur sinds 2004 partner bij en medeoprichter van TEN HAVE Change Management. Na zijn studie bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam was hij als strategisch adviseur werkzaam en vervulde hij managementrollen bij onder meer Deloitte en Berenschot. Ton is tevens auteur van diverse boeken, waaronder *PDO+ - Ondernemen met professionals*, over strategievorming in professionele organisaties.



Lisa van Rossum is organisatieadviseur. Zij behaalde haar master Business Administration (Strategy and Organization) aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Lisa is coauteur van het boek *VeranderCanvas*: een praktisch boek voor iedereen die doordacht wil werken aan verandering. Sinds 2013 is zij werkzaam bij TEN HAVE Change Management.



Maxime van Winden is organisatieadviseur. Zij behaalde haar master Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht. Sinds 2017 is zij werkzaam bij TEN HAVE Change Management.

MAAK SCHERPE STRATEGISCHE KEUZES EN LAAT SUCCES GEEN TOEVAL ZIJN.

Leidt de strategie van jouw organisatie tot onvoldoende onderscheidend vermogen ten opzichte van concurrenten? Is deze strategie te weinig richtinggevend? En hebben mensen in de organisatie daardoor niet scherp waar de prioriteiten liggen? **StrategieCanvas** biedt hiervoor de oplossing.

Veel organisaties zijn ervan overtuigd dat hun strategie glashelder is, maar de praktijk blijkt weerbarstiger. **StrategieCanvas** helpt je bewuste, onderbouwde en scherpe keuzes te maken die aansluiten op de competenties van je organisatie en de ontwikkelingen en behoeften in de markt. Keuzes die zorgen voor bestaansrecht van je organisatie. Ton Speet, Lisa van Rossum en Maxime van Winden leiden je op speelse wijze door de vier fasen die je als organisatie in een strategietraject doorloopt: Richten, Analyseren, Matchen en Kiezen.

Strategievorming is geen lineair proces: je zult altijd bewegen tussen de verschillende fasen van het canvas. Zolang de keuzes die je maakt maar doordacht en consistent zijn, en uiteindelijk samen een kloppende puzzel vormen. De auteurs helpen je daarbij met uitgewerkte voorbeelden, praktische tips en vele lessen uit hun eigen adviespraktijk.

Met het **StrategieCanvas** heb je als bestuurder, manager, strateeg of adviseur een krachtig instrument in handen. Het canvas helpt je op praktische wijze tot een passende en gedragen koers te komen. Een koers die richting geeft aan je organisatie en zo de basis vormt voor succesvolle verandering. Kortom, je werkt aan een strategie die werkt.

Ton Speet, Lisa van Rossum en Maxime van Winden werken als organisatieadviseurs bij TEN HAVE Change Management, een organisatieadviesbureau gespecialiseerd in verandermanagement.

