



Leo Kerklaan

De wendbare organisatie

Agility based strategy in de praktijk

[vakmedianet](http://vakmedianet.nl)

De wendbare organisatie

Agility based strategy in de praktijk

Leo A. F. M. Kerklaan

Vakmedianet

Inhoud

Voorwoord	9
Inleiding	11
Leeswijzer	15
1 Strategische positie	23
Strategielevenscyclus	25
Strategie	28
Strategic Positioning School	31
Resource-based view	33
Tastbare bedrijfsmiddelen	36
Niet-tastbare bedrijfsmiddelen	37
Competenties	39
Classificatieschema van middelen en competenties	39
Stellingen over strategieontwikkeling	40
2 Strategische leercirkel	43
Strategische planning	45
Scenario-ontwikkeling	46
Voorgenomen versus gerealiseerde strategieën	49
Strategische analyse als voorbereiding	50
John Boyds OODA-loop	51
Strategische leercirkel	53
Verstoring door omgeving	54
Tijd als dé strategische factor	55
Het verdienen van de strategische positie	56
3 Wendbare organisaties	61
Exploratie versus exploitatie	63
De klassieke organisatie	65
De wendbare organisatie	66
Wendbaar word je niet vanzelf	68
De wendbaarheidsscan	70

Uitdagingen

deel

1

Ontwerp

deel

2

4	Strategiehuis	77
	Visualiseren = communiceren	79
	Het strategiehuis	80
	Vorbereiden van de strategiehuisworkshop	81
	Uitvoeren van de strategiehuisworkshop	85
	Resultaten van de strategiehuisworkshop	88
	Eigenaarschap van de strategie	92
	Kwaliteitsbeoordeling van het strategiehuis	92
5	Strategiekaart	99
	Vormvrij of recept?	101
	De strategiekaart van Kaplan en Norton	102
	Perspectieven en doelstellingen	104
	Vorbereiden van de strategiekaartworkshop	105
	Uitvoeren van de strategiekaartworkshop	106
	Resultaat van de strategiekaartworkshop	108
	Voordelen van een strategiekaart	112
	Kwaliteitsbeoordeling van de strategiekaart	115
6	Strategiearchitectuur	119
	Modelleren strategierealisatie	121
	Anticiperen met strategiearchitectuur	123
	Strategy Dynamics	124
	Drie typen bedrijfsmiddelen	124
	Recept van de strategiearchitectuur	126
	Voorbeeld werkdruk	131
	Oprekken van de systeemgrens	133
	Stocks en flows	134
	Strategiearchitectuur en OODA-loop	137

7	Prestatie-indicatoren	143
	Prestatie-indicatoren	145
	Doelen concretiseren	146
	De tussenstap: de kritieke succesfactor	148
	Resultaat-KPI's en drijver-KPI's	151
	Van doelen naar indicatoren	152
	Opstellen van KPI's, een template	155
	KPI-definitietabel	159
	Vuistregels voor het opstellen van KPI's	161
8	Managementdashboard	163
	Overzicht is de crux	165
	Kenmerken van een managementdashboard	165
	Structuur van het managementdashboard	166
	Afstemming op verantwoordelijkheden	167
	Een spreadsheetdashboard	176
	Overzicht ontwerpprincipes	183
9	Manoeuvreren met tastbare bedrijfsmiddelen	185
	Tastbare bedrijfsmiddelen begrenzen	
	de prestaties	187
	Optie 1: Kwantitatief manoeuvreren	189
	Optie 2: Kwalitatief manoeuvreren	196
	Optie 3: Optimaliserend manoeuvreren	199
	Ten slotte	204
	Samengevat: Beter manoeuvreren met bedrijfsmiddelen	204

Implementatie

deel

3

Realisatie

deel

4

10	Coöperatief systeem	209
	Samenwerken	211
	Forming, storming, norming, performing	213
	Coöperatief denken	215
	Het coöperatief systeem	218
	Kenmerken van een coöperatief systeem	220
	Bouwstenen van een coöperatief systeem	223
	Leidinggeven aan zelfsturing	232
	Communities of practice	233
	Ten slotte	238
11	Kritieke competenties ontwikkelen	241
	Algemene, functionele en sectorspecifieke competenties	244
	Investeren in competenties	246
	Strategisch vermogen	248
	Stap 1. Identificeren van kritieke competenties	250
	Stap 2. Versterken van kritieke competenties	254
	Stap 3. Meten van de status quo van kritieke competenties	260
	Samenvatting	262
12	De PDCA-cirkel	265
	Founding fathers	268
	PDCA-principes	270
	De stappen van de PDCA-cirkel	273
	PDCA-proces in de praktijk	275
	PDCA-valkuilen	278
	PDCA en lean – een gelukkig huwelijk	279
	PDCA en agility based strategy	282
	Afsluitend	285
	Literatuur	287
	Trefwoordenregister	291
	Aanbevelingen	295

Voorwoord

Eigenlijk heb ik een hekel aan managementboeken. De titels zijn vaak gezwollen, het taalgebruik heeft dikwijls iets van een geloofsbelijdenis en de onderlinge verschillen worden uitvergroot waardoor veel van die boeken een 'gelijkhebberige' indruk maken, een beetje zoals bij religieuze sekten. Het begrip managementgoeroe past dan ook goed in die context. Ik heb veel van die boeken gelezen en de enige die op mij een blijvende indruk heeft gemaakt is *The structuring of organizations* van Henry Mintzberg. Hierin wordt op heldere wijze beschreven hoe uiteenlopende typen organisaties in elkaar steken en hoe de verhoudingen tussen de onderdelen ervan doorgaans is geregeld.

De wendbare organisatie is een heel ander boek dan dat van Mintzberg maar er is minstens één overeenkomst: de sterke oriëntatie op de praktijk. Hij kent zijn 'klassieken' maar gebruikt die niet voor betweterij en gewichtigheid, maar steeds met het oog op de toepassing van het gedachtegoed in kwestie. Dat spreekt mij aan omdat de vertaalslag van strategie naar implementatie altijd moeilijk is.

Dit boek biedt daarbij de helpende hand. De lezer wordt als het ware bij de hand genomen bij iedere stap die moet worden gezet en dat is precies wat mijn promotor me voorhield bij het schrijven van mijn proefschrift: neem de lezer mee in je denkproces, expliciteer je denkstappen en concretiseer de uitvoering daarvan. Kerklaan doet dat op een rustige, overtuigende manier én via een overzichtelijke hoofdstukindeling.

Het boek krijgt daardoor iets van een handleiding, maar bepaald geen saaie. Want tussen de bedrijven door wordt een aantal interessante concepten gepresenteerd c.q. gerelativeerd. Planning is mooi, maar manoeuvreren is beter; visualisering kan zeer behulpzaam zijn bij de implementatie van de strategie en een coöperatief systeem kan de betrokkenheid van de medewerkers bij het bedrijfsproces aanzienlijk stimuleren. Ook het voortdurende perspectief op de toekomst, spreekt me bijzonder aan. Kortom, een boek voor en van deze tijd, waarin steeds minder zeker is en zelfs dat niet. Het verdient vele – kritische – lezers.

Dr. Dato W. Steenhuis, voormalig Procureur-Generaal

Inleiding

Dit is een boek voor managers die strategische keuzen maken; de kwaliteit daarvan bepaalt of hun organisatie zal overleven. De omgeving verandert snel en wordt complexer. De manager moet hierop anticiperen en zijn organisatie door deze turbulente tijden loodsen. Maar als de onzekerheid toeneemt, wordt anticiperen er niet eenvoudiger op. Discussies over de toekomst ontaarden gemakkelijk in een stroperig proces. Voor de strategische doelen worden te veel opties in de lucht gehouden. Als de doelrealisatie wordt gemeten, blijkt dat men in de strategiefase te optimistisch is geweest. Beter plannen helpt niet. Managers kunnen zich beter bekwamen in de kunst van het anticiperen en manoeuvreren. Dat zijn de centrale elementen van een strategie gebaseerd op wendbaarheid. Wendbare organisaties doen het beter in onzekere tijden.

Uitdagingen

De toekomst is onzeker. Toch moet de manager zich een zodanig beeld vormen van de toekomst dat hij verantwoord kan besluiten met welke producten en diensten welke type klanten het beste kan worden bediend. Dat is de eerste uitdaging. De ingezette strategie om deze producten en diensten vervolgens naar de markt te brengen, hoe goed ook, zal na verloop van tijd zijn grondslag verliezen. Hierop moet je als manager anticiperen. De tweede uitdaging is daarom het op tijd bijstellen (herformuleren) van de strategie aan de nieuwe werkelijkheid. De derde uitdaging zit hem in de realisatie van de inmiddels aangepaste strategie. De organisatie heeft daarvoor middelen, capaciteit, competenties en geld nodig. Het is volstrekt onzeker of dat nog wel op tijd plaatsvindt. Deze drie uitdagingen maken het nodig om *agility based strategy* in de praktijk toe te passen.

Ontwerp

Managers die op de toekomst anticiperen, krijgen spontaan ideeën over het vernieuwen van hun strategie. Het kan beperkt blijven tot enkele aanpassingen, maar het kan ook een aansprekend groots idee of een mooi vergezicht zijn. Wat het ook is, vroeg of laat wordt de strategie bepaald; de route hoe daar te komen. De strategie moet echter worden uitgevoerd door de organisatie en die vraagt hierbij om ‘werkbaar werk’, een praktische aanpak. Bovendien moet de strategie op een glasheldere manier aan de organisatie worden overgedragen. Visualiseren biedt een oplossing voor het structureren van de strategie en voor het communicatie-

vraagstuk. In dit boek is *visualiseren* dus een cruciaal concept; plaatjes dwingen om tot de essentie te komen. Ik bespreek drie visualisering: het strategiehuis, de strategiekaart en de strategiearchitectuur. Het zijn drie bruikbare manieren om de strategie te modelleren. Van belang is wat wel of niet in het model wordt meegenomen. Visualiseren draagt bij aan de kunst van het anticiperen en dus aan beter ontwerpen.

Implementatie

Voordat de strategie in uitvoering wordt genomen, moeten ten minste twee zaken klaar zijn. Dat zijn het ontwikkelen van de meetinstrumenten en het op sterkte brengen van de bedrijfsmiddelen. Met de meetinstrumenten kan de manager de feitelijke prestatie afzetten tegen de strategische doelen. Om de status quo van strategische doelen te meten zijn prestatie-indicatoren (KPI's) nodig. Die kunnen al worden ontwikkeld voordat de strategie in uitvoering is genomen. Over indicatoren heb ik ook elders gepubliceerd.¹ In dit boek beperk ik me (enigszins) en geef ik vooral 'recepten' voor de implementatie. Uit het strategieontwerp kan worden afgeleid welke en hoeveel bedrijfsmiddelen nodig zijn. Het op orde hebben van deze bedrijfsmiddelen is een tweede cruciaal concept in dit boek. Bedrijfsmiddelen bepalen in potentie of prestatiedoelen gerealiseerd kunnen worden, maar kosten ook geld. Het manoeuvreren met middelen naar een optimumsituatie is dus een taak van het management. Daarom bespreek ik het arsenaal aan mogelijkheden waarmee een betere doel-middelverhouding kan worden gerealiseerd.

Realisatie

Strategie realisatie is moeilijk. Volgens Donald Sull laten studies zien dat twee derde van de grote organisaties moeite heeft om een strategie te realiseren.² Hij haalt een recent onderzoek aan onder vierhonderd CEO's van grote, in Azië, Europa en de VS opererende ondernemingen. Zij zetten *execuational excellence* op de eerste plaats op de lijst van tachtig uitdagingen waarmee ze geconfronteerd worden. Vrijwel alle organisaties ervaren dat het in de realisatiefase gaat om de bemanning die moet zorgen dat het uiteindelijk toch voor elkaar komt; bloed, zweet en tranen! De werkelijkheid wijkt altijd, soms zelfs dramatisch, van het plan af. Ook blijken

1 L.A.F.M. Kercklaan (2009), *De cockpit van de organisatie. Prestatiemanagement met behulp van scorecards*, Kluwer, Deventer.

2 D. Sull, R. Homkes & C. Sull (2015), 'Why strategy execution unravels and what to do about it', *Harvard Business Review*, March, p. 58-66.

Voorwoord

de veronderstellingen achter het plan lang niet altijd juist te zijn. Om toch bij de strategische doelen te komen moet de organisatie daarheen manoeuvreren, ofwel de strategie agile uit te voeren.

Om agility in de uitvoering te brengen presenteer ik een nieuw concept, het *coöperatief systeem*. Het coöperatief systeem geeft de medewerkers en het lager management een centrale rol bij de strategierealisatie. Zij weten hoe de uitvoering in elkaar steekt. Door goed samen te werken kunnen zij oplossingen vinden voor problemen die zich voordoen bij het realiseren van doelen. Maar coöperatie stelt eisen. Het vraagt om afstemming van doelen over afdelingen en individuen. Dit moet resulteren in duidelijke taakstellingen. Om die goed te kunnen vervullen moet de organisatie investeren in competentieontwikkeling. Samenwerken aan een toegedeelde taak impliceert verder dat leren en besluitvorming bewust worden gestructureerd. Zonder deze structuur kan de organisatie niet georganiseerd manoeuvreren. Manoeuvreren zelf is in principe eenvoudig: bedenk een oplossing, probeer haar uit en leer op basis van de terugkoppeling. Daarvoor kan de PDCA-cirkel goed worden gebruikt.

Als lezer van *Van strategie naar praktijk* heb ik de manager (of de manager in spe) voor ogen die door strategisch wendbaar opereren betere resultaten wil bereiken. Dat is ook relevant voor de vele start-ups van nu. Als die straks opschalen en willen doorgroeien zijn strategie, *dashboarding*, slim omgaan met middelen en het ontwikkelen van een coöperatief systeem van cruciaal belang. In het boek heb ik ook mijn ervaringen als docent verwerkt. Ik heb veel colleges en seminars over strategie, innovatie en prestatie management mogen verzorgen in binnen- en buitenland, met name als associate partner van Passionned Group. Daarnaast ben ik als docent verbonden aan de bedrijfskundige opleidingen van Maastricht School of Management, Franeker Management Academie, NHL University of Applied Sciences (Leeuwarden) en FHT Lim A Po Institute for Social Studies (Paramaribo). Die leservaringen klinken ongetwijfeld in dit boek door.

Ik wens je plezier en profijt met dit boek toe. Naar ik hoop zul je ideeën opdoen om wendbaarheid tot strategie te maken. Het werken in organisaties wordt er spannender door. Uiteraard houd ik mij aanbevolen voor je reacties en ervaringen.

Leo Kerklaan

Franeker, maart 2016

leokerklaan@me.com

Leeswijzer

Deel 1 Uitdagingen

Welke uitdagingen stelt strategisch opereren aan de manager? We bespreken er drie.


Hoofdstuk 1 gaat over de **strategische positie**. De keuze voor een unieke en verdedigbare positionering is de essentie van strategie. Dat levert de eerste uitdaging op: welk type producten en diensten gaat de organisatie aanbieden aan welke doelgroep? Hoofdstuk 2 bespreekt de **strategische leercirkel**. De cirkel is het antwoord op de tweede uitdaging: hoe kan de strategie adequaat en snel worden aangepast aan de ontwikkelingen in de omgeving? Hoofdstuk 3 gaat in op de **wendbare organisatie**. Wendbaarheid is nodig om de derde uitdaging aan te kunnen: in woelige tijden blijven sturen op de strategische positionering zonder rigide aan het strategisch uitvoeringsplan vast te houden.

Figuur 0.1 — De wendbare organisatie in vogelvlucht.

deel 1	Uitdagingen	Hoofdbreken die elke manager moet oplossen	Kern
1	Strategische positie	Om te overleven moet de organisatie eerst een unieke en te verdedigen strategische positie bepalen. De positie dient als ankerpunt voor strategie en realisatie.	
2	Strategische leercirkel	Er is een leerproces nodig om de omgeving te kunnen interpreteren en maatregelen te nemen om de strategische positie veilig te stellen.	
3	Wendbare organisaties	De organisatie moet zich soepel aan de omstandigheden aanpassen en de flexibiliteit hebben om naar de strategische positie te manoeuvreren.	

Deel 2 Ontwerp

In deel 2 leert de lezer zijn strategie te verbeelden. Hoofdstuk 4 bespreekt het **strategiehuis**. Dit is een raamwerk om de bouwstenen van een strategie naar enkele strategische thema's te ordenen. Hoofdstuk 5 gaat over de **strategiekaart**. De kaart is ontwikkeld door Robert Kaplan en David Norton om de strategie vanuit de perspectieven van de Balanced Scorecard te visualiseren. Hoofdstuk 6 bespreekt de **strategiearchitectuur**. Deze methode is ontwikkeld door Kim Warren en geeft inzicht in het systeem van de strategie. Door het gebruik van *feedback-loops* worden dynamische relaties zichtbaar.

deel 2	Ontwerp	Het visualiseren van de strategie in één plaatje 
4	Strategiehuis	De metafoor van 'het huis' als een praktisch raamwerk om de bouwstenen van een strategie te ordenen en in de organisatie te communiceren.
5	Strategiekaart	Een raamwerk voor de strategische thema's en hun doelstellingen; hierin worden tevens de oorzaak-gevolgrelaties tussen de doelen zichtbaar gemaakt.
6	Strategie-architectuur	De strategiearchitectuur laat zien hoe de middelen invloed hebben op te leveren prestatie. Dat maakt een dynamische benadering van de strategierealisatie mogelijk.


Deel 3 Implementatie

Het derde deel gaat over het uitvoeringsgeschikt maken van de strategie. Hoofdstuk 7 geeft een recept voor het opstellen van **prestatie-indicatoren**. In hoofdstuk 8 bespreken we het inrichten van een **managementdashboard** om te meten of de organisatie op koers ligt. Hoofdstuk 9 bespreekt welke **tastbare bedrijfsmiddelen** (zoals geld, medewerkers en machines) aanwezig moeten zijn om de realisatie van de strategie mogelijk maken.

deel 3	Implementatie	De strategie uitvoeringsgereed maken	
7	Prestatie-indicatoren	Om strategische doelstellingen te kunnen implementeren moeten we ze operationaliseren. In dit hoofdstuk een werkwijze voor het formuleren van prestatie-indicatoren.	
8	Management-dashboard	Om de strategierealisatie te kunnen monitoren is een managementdashboard nodig. Welke dashboardstructuur biedt overzicht en maximale informatiewaarde?	
9	Tastbare bedrijfsmiddelen	De beschikbare bedrijfsmiddelen bepalen of breken in hoge mate de strategierealisatie. Hoe kunnen de kwaliteit en kwantiteit van de bedrijfsmiddelen gestuurd worden?	

Deel 4 Realisatie

In het laatste deel komen gedrag en de zachte aspecten van strategie aan de orde. Door 'de brains die aan boord zijn' te gebruiken kan de organisatie sneller manoeuvreren. De focus hierbij is hoe medewerkers continu kunnen verbeteren nadat de strategie is gelanceerd. Zo komt de strategierealisatie steeds dichterbij. Hoofdstuk 10 laat zien hoe een **coöperatief systeem** dit mogelijk maakt. Dit systeem focust op samenwerking in de organisatie en geeft teams en medewerkers structureel invloed op de strategierealisatie. In hoofdstuk 11 komen de **kritieke competenties** aan de orde. Dat betreft het verwerven van *knowhow* die rechtstreeks betrekking heeft op de strategische speerpunten. Zonder die knowhow kan de strategie niet gerealiseerd worden. In hoofdstuk 12 zoomen we in op de mogelijkheden van de **PDCA-cirkel**. Het doorlopen van de cirkel biedt mogelijkheden om waarde toe te voegen en problemen op te lossen. Dat gebeurt steeds door teams van medewerkers. De PDCA-cirkel kan worden gebruikt op alle niveaus van de organisatie en het is de sleutel tot agility based strategy.

deel 4	Realisatie	Resultaten neerzetten door samenwerken en leren 
10	Coöperatief systeem	Een coöperatief systeem is gericht op zelfsturing door en samenwerking op de werkvloer. Hierdoor kan flexibeler worden gemanoeuvreed naar doelrealisatie.
11	Kritieke competenties	Hoe kunnen de competenties worden geïdentificeerd en verworven die essentieel zijn om de strategie uit te voeren en wendbaarder te worden?
12	PDCA-cirkel	Methodiek om zelfsturing mogelijk te maken en competenties te vergroten doordat teams en medewerkers leren praktijkproblemen te analyseren en systematisch op te lossen.



Nobody has a sweet clue what they're doing. Therefore you better be trying stuff at an insanely rapid pace. You want to be screwing around with nearly everything. Relentless experimentation was probably important in the 1970s - now it's do or die.

— Tom Peters

A black and white photograph of an orca (killer whale) breaching the water. The orca's head and back are visible above the surface, with its dark skin contrasting against the lighter water. The orca is angled towards the right side of the frame.

Uitdagingen
Ontwerp
Implementatie
Realisatie

deel

1

Hoofdbreken van managers:

1. Met welke producten en diensten kunnen mijn klanten het beste worden bediend?
2. Hoe zorg ik ervoor dat de strategie wordt aangepast aan de nieuwe werkelijkheid?
3. Hoe bereik ik dat de strategie-executie wordt aangepast aan de nieuwe werkelijkheid?

Concepten en denkrichtingen

- Strategische positie (hoofdstuk 1)
- Strategische leercirkel (hoofdstuk 2)
- Wendbare organisaties (hoofdstuk 3)

**Strategische
positie**

1

deel

1

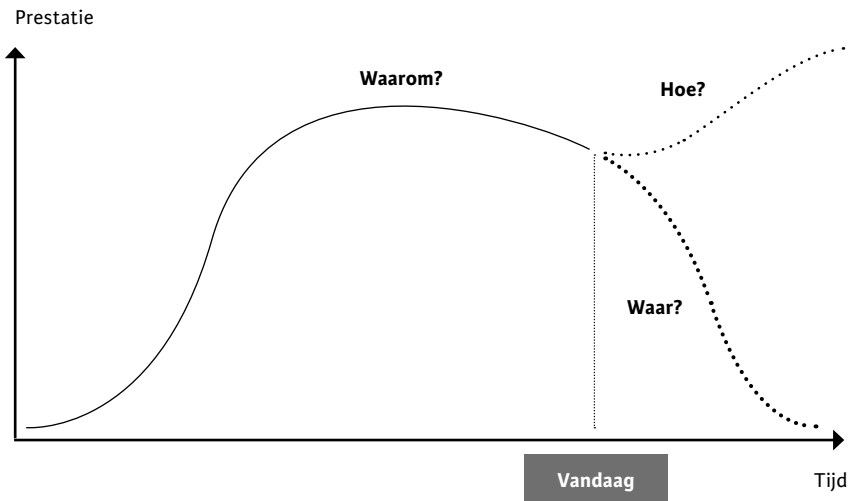
Over de strategische positie als ankerpunt voor de strategie-uitvoering en de middelen die de organisatie kan inzetten om die positie te bereiken. In dit hoofdstuk bespreken we:

- *Strategielevenscyclus*
- *Strategie*
- *Strategic Positioning School*
- *Resource-based view (RBV)*
- *Tastbare bedrijfsmiddelen*
- *Niet-tastbare bedrijfsmiddelen*
- *Competenties*
- *Classificatieschema van middelen en competenties*
- *Stellingen over strategie-ontwikkeling*

1. Strategische positie

Een succesvolle strategie leidt tot het realiseren van toenemende omzet bij de doelgroepen en soms daarbuiten. Uiteraard hoopt de onderneming hiermee ook een stijgende winst te realiseren. Dit is weer afhankelijk van de kosten die de onderneming moet maken. De gedroomde strategie laat steeds een stijgende omzet en winst zien. Maar die droom wordt helaas wreed verstoord; aan alle mooie dingen komt een eind. Het uitgangspunt van de strategielevenscyclus is dat de omzet door allerlei oorzaken (verzadiging, concurrentie) niet blijft doorstijgen. Op een gegeven moment – wanneer dat is, is vooraf niet bekend – zal de omzet eerst stabiliseren en vervolgens afnemen. Het lukt de organisatie niet om de winst op het oude peil te houden. Dan is het tijd voor een nieuw productaanbod, een nieuwe strategie, en een nieuwe cyclus.

Figuur 1.1 — De strategielevenscyclus volgens Kim Warren.



Strategielevenscyclus

De levenscyclus van een strategie bestaat uit vier fasen: geboorte -> groei -> volwassenheid -> neergang. Er zijn strategen die tussen volwassenheid en neergang een extra fase inlassen: de opleving. Ook in ons taalgebruik kennen we dat. Nog één keer opgaan, blinken en dan zinken. In de geboortefase van een strategie moet de ondernemer de strategische positie bepalen die hij denkt te kunnen claimen tegenover andere aanbieders. Nogal eens is dat de keuze voor een nichemarkt, een markt met een beperkt aantal aanbieders.

Veel strategen zien de strategische positionering als een essentiële keuze: wat is onze waardepropositie voor wie? Ofwel: welk soort producten en diensten gaat de organisatie leveren aan welk type klanten? Het is een kwestie van anticiperen op de mogelijkheden van de toekomstige markt. Belangrijk is dat die positionering ook past bij de mogelijkheden van de organisatie. Juist in het begin zijn er namelijk grote afbreukrisico's; er zijn grote investeringen nodig, er moeten mensen worden aangenomen. Die risico's moeten ingeschat en gewogen worden.

Als de strategie eenmaal aanslaat, volgt er groei. Het wordt duidelijker in welke behoefte de organisatie voorziet. Daarom kan de marktsegmentatie worden aangescherpt en productdifferentiatie worden toegepast om specifieke klanten te bedienen. Hiermee komen ook de risico's meer onder controle. De groei heeft consequenties; men moet ook opschalen en de organisatiestructuur aanpassen. De groei versterkt vaak zichzelf en kan leiden tot euforie: *the winner takes it all!*

Maar groei gaat nooit door tot in het oneindige. De strategie raakt in de fase van volwassenheid en de organisatie ervaart dit in toenemende mate. Beslissingen worden nu meer procedureel genomen en professionele managers gaan de ondernemer assisteren of vervangen. Die gaan meer op de kosten letten en hebben de neiging om concurrenten te volgen. De managementlast neemt toe, terwijl het tempo van de groei verder afneemt.

Opgaande lijn weer oppakken

Het management zit natuurlijk niet bij de pakken neer, maar ontwikkelt initiatieven om de opgaande lijn na afvlakking weer op te pakken. Er zijn altijd mogelijkheden, bijvoorbeeld:

- Groei handhaven door producten in nieuwe markten te verkopen.
- Doelgroep(en) boeien en binden met productinnovaties of complementaire producten.
- Toename van proceskwaliteit door het gebruik van state-of-the-arttechnologie.
- Meer efficiency en kostenreductie door procesinnovaties.

De gestadige jarenlange winstgroei van bekende doe-het-zelvbouwmarktketens zoals Praxis, Gamma en Karwei tot 2009 was geen *lucky shot*. Het succes laat zich verklaren; het besteedbare inkomen van de consument nam toe en er werd veel verhuisd. Bijgevolg werd er veel door nieuwe huiseigenaren geklust. De economische crisis van 2008 heeft de winsten van bouwmarkten fors onder druk gezet. Het management van de bouwmarkten wilde uiteraard de opgaande lijn

1. Strategische positie

weer oppakken. Er zijn bouwmarkten die hun assortiment hebben uitgebreid met branchevreemde artikelen zoals fietsen en witgoed. Andere bouwmarkten zijn zich op een segment van de markt gaan richten, bijvoorbeeld op woonproducten. Men heeft zich nadrukkelijk beziggehouden met de profilering; de ene bouwmarkt richt zich op advies en de andere op inspiratie. Dit alles heeft zeker effect gehad, maar het is toch de vraag of de bestaande bouwmarkten hun strategische positie kunnen behouden. Terwijl het verkoopoppervlak aanzienlijk is toegenomen, zijn in 2014 de verkoopvolumes teruggelopen met meer dan 30% in vergelijking met 2008. Er verschenen nieuwe concurrenten op het toneel, vaak uit een branchevreemde hoek. Internetwinkels als Bol.com en Coolblue zagen een 'gat in de markt' en zijn zich ook op doe-het-zelvers gaan richten. In 2015 vestigen enkele grote buitenlandse bouwmarkten zoals Bauhaus en Hornbach zich in ons land met stevige expansieplannen. Met hun megastores, scherpe prijsstellingen en serviceniveau wordt de strategische positie van de bekende spelers dus fors onder druk gezet.

Lessen van de levenscyclus

Kim Warren koppelt drie fundamentele vragen aan de strategielevenscyclus:³

1. Waarom? Ofwel waarom zijn we juist op deze plaats van de levenscyclus? Het management moet weten waar ze staat en kunnen verklaren waarom dat zo is. Alleen dan kan het management een goed antwoord geven op de twee volgende vragen.
2. Waar? Waar eindigen we bij het ongewijzigd voortzetten van de strategie? Aan het eind van de levenscyclus zal dat zijn met een versneld doorzettende aftakeling die leidt tot opheffing van de organisatie.
3. Hoe? Hoe kunnen we beter presteren en – als de strategie op de levenscyclus vergevorderd is – aan een dreigende aftakeling ontsnappen? In het laatste geval moet de strategie drastisch worden herzien. Het verschil tussen 'waar nu' en 'hoe beter' is een manier om aan te geven dat er een forse 'strategiekloof' bestaat.

De levenscyclus leert ons enkele belangrijke lessen:

- *De strategische positionering gaat jaren mee.* De leiding kiest er bewust voor in een bepaalde markt te stappen met bepaalde producten en diensten. Het

3 K. Warren (2008), *Strategy Management Dynamics*, Wiley & Sons, Chichester.

management besluit daarna bijna nooit tot een andere positionering.⁴ De positionering is geen eendagsvlug. De kwaliteit van deze beslissing is daarom van eminent belang; vind de beste positionering!

- *Het management moet zich richten op het rekken van de volwassenheidsfase.* De organisatieprestatie blijft zich steeds ontwikkelen onder invloed van de logica van de levenscyclus. Het zwaartepunt van de managementaandacht is aanvankelijk gericht op het realiseren van zoveel mogelijk groei. Maar dan breekt de kritieke fase van volwassenheid aan; hierin nemen de kosten toe en komt de concurrentie met innovaties die de aandacht trekken. Door met kleine veranderingen, bijvoorbeeld productvarianten, soepel in te spelen op de marktontwikkelingen en door processen te stroomlijnen kan men die fase rekken (*stretchen*). Zo wordt de neergang uitgesteld en daarmee het moment waarop het management gedwongen wordt de bestaande positionering overboord te zetten. Overboord zetten is wellicht een te stevige term. In de praktijk kun je zelfs gedwongen worden te blijven stretchen.⁵ Het kan ook zijn dat de waardepropositie niet meer van toepassing is voor de oorspronkelijke doelgroep, maar dat deze een nieuwe doelgroep juist wel aanspreekt. Uiteraard kan de oorspronkelijke doelgroep ook ‘vallen’ op een nieuwe waardepropositie. De lijn met het verleden wordt in ieder geval niet snel doorgesnoeid.

Strategie

Het woord ‘strategie’ is al gevallen. We praten er makkelijk over. Maar wat is strategie? Bedoelen we hetzelfde? Kim Warren definieert een strategie simpelweg als de manier waarop een organisatie haar doelstellingen wil bereiken. Maar er bestaan (veel) meer definities. Dat laat zien dat het begrip strategie niet makkelijk te vangen

4 Een bekend voorbeeld van een bedrijf dat juist wel diverse positioneringen heeft gekend, is Nokia. Van oorsprong (1865) was het een fabrikant van houtpulp. Later ging het rubberproducten fabriceren. Weer later (rond 1980) richtte het zich op telecommunicatie en werd wereldmarktleider van mobiele telefoons. Vervolgens deed de levenscyclus haar werk. De onderneming leed grote verliezen in 2011 en 2012 (ca. 5 miljard euro) en werd overgenomen door Microsoft.

5 De Goudse Verzekeringen gaat zijn ‘leven’-poot afbouwen. Er worden anno 2015 nauwelijks meer individuele levenpolisken verkocht, en door sterfte en afkoop krimpt de bestaande portefeuille. De Goudse past zich hierop aan en wordt meer schadegeoriënteerd. Van adviezen tot verzekeringen voor de mkb-klant. Dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Want ondanks alle problemen is Leven veel winstgevender dan Schade. Door allerlei oorzaken (waaronder mogelijke woekerpolisken) zijn er echter geen partijen die de portefeuille willen overnemen. Sterk winstgevend, maar onverkoopbaar. Een aparte manier van stretchen.

1. Strategische positie

is. Anders dan Warren zijn er auteurs die in een definitie een bepaald element in het proces van strategievorming naar voren halen. John Kay bijvoorbeeld vindt dat de crux ligt in het vinden van de juiste match tussen de dingen waar de organisatie zelf goed in is én de mogelijkheden die de externe omgeving biedt.⁶ Andere strategen, zoals Alfred Chandler, benadrukken dat er vanuit de langetermijndoelstellingen gepland moet worden.⁷ In beide gevallen komt het niet meteen aan op snel en alert reageren.

Lynch geeft een andere definitie van strategie: *Corporate strategy can be described as finding market opportunities, experimenting and developing competitive advantage over time.*⁸ Die definitie laat zien dat de organisatie in open verbinding staat met de omgeving, de organisatie moet in de veranderende omgeving overleven en daarom is wendbaarheid (*agility*) nodig bij de uitvoering van de strategie. Het strategiebegrip van Lynch wordt in dit boek gebruikt. Toch is de definitie van Warren, strategie is de manier waarop een organisatie zijn doelstellingen wil bereiken, in zijn eenvoud al relevant. Die definitie impliceert dat er managementinspanningen nodig zijn op ten minste drie gebieden:

- Het positioneren van de organisatie: markt, doelgroep, product.
- Het kiezen van doelstellingen: wat, hoeveel, welk tijdsperspectief.
- Het manoeuvreren naar het gewenste resultaat in de tijd.

Hiermee sluit de definitie mooi aan bij de lessen die de logica van de levenscyclus ons al bracht. Deze drie factoren vormen het fundament van strategisch prestatie-management. Als ze nader worden ontleed, ontstaat een goed beeld van wat managers zouden moeten of kunnen doen. In dit hoofdstuk gaat het over de positionering van de organisatie.

SWOT-analyse

Positioneren betekent dat het management in het economisch krachtenveld een plaats voor zijn organisatie afbakt. Voor elke organisatie is er wel een plek onder

6 'Strategy is a match between the internal organizational capabilities and the external environment.' Kay heeft een resource-based visie op strategie. J. Kay (1999), *Foundations of corporate success, How business strategies add value*, Oxford University Press, Oxford.

7 'The determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for achieving these goals.' A. Chandler (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge.

8 R. Lynch (2006), *Corporate Strategy* (4th ed.), Prentice Hall, Harlow.

de zon mits de juiste positionering wordt gevonden. Een bekende veelgebruikte techniek die het positioneren ondersteunt is de SWOT-analyse. SWOT staat voor:

- Strengths
- Weaknesses
- Opportunities
- Threats

Door naar de sterke en zwakke kanten (SW) van de organisatie te kijken wordt de *interne organisatieomgeving* in beeld gebracht. Door de kansen en bedreigingen te verkennen (OT) wordt een scan gemaakt van de *externe omgeving van de organisatie*. Die scan helpt om de mogelijkheden van de organisatie helder te bepalen in het licht van de eigen zwakke en sterke punten.

Michael Porter zegt dat de essentie van strategie is dat het management een financieel interessante positie kiest die het met recht kan claimen. Dat brengt met zich mee dat het management nauwkeurig vaststelt waar het zich op richt. Tegelijkertijd geeft het management daarmee aan welke product-marktcombinaties men laat liggen. Kiezen is kappen en focussen impliceert nee-zeggen. Positioneren is daarom in essentie niets anders dan een glashelder antwoord geven op de vragen:

- Welke klanten kies je als doelgroep?
- Welke oplossingen (type producten en diensten) bied je aan deze doelgroep aan?

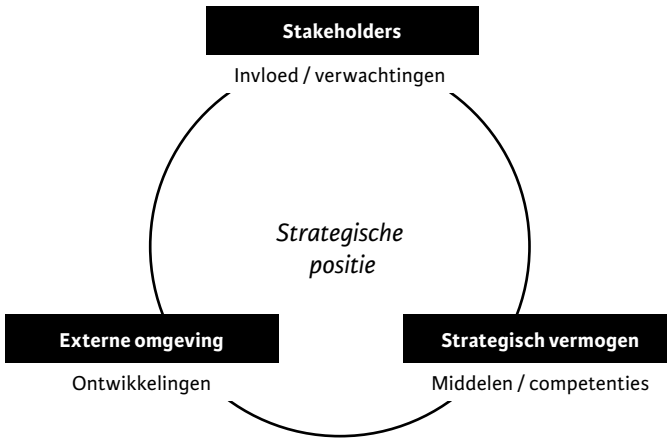
Strategische positie

Strategisch positioneren is het maken van fundamentele keuzen over klanten en de aangeboden oplossingen. De positionering is het anker waarachter de organisatie lange tijd veilig kan liggen. Het houdt stand, ook als de externe omgeving woeliger wordt. Positioneren dwingt de manager daarom tot een gewetensvraag: ben je ervan overtuigd dat je organisatie hiervoor voldoende kracht kan ontwikkelen? Dus of de organisatie op tijd de juiste middelen en competenties kan verwerven om de positionering te realiseren? De inschatting van de kans dat men deze surplus kwaliteiten kan verwerven, heeft uiteraard invloed heeft op de keuze van de positionering. Gerry Johnson, Kevan Scholes en Richard Whittington voegen aan het positioneren nog een derde element toe; anticipeer op de verwachtingen en de invloed van stakeholders.⁹

9 G. Johnson, K. Scholes & R. Whittington (2009), *Fundamentals of Strategy*, Pearson Education.

1. Strategische positie

Figuur 1.2 — Positioneren volgens Johnson, Scholes en Whittington.



Positioneren is dus een tamelijk complex gebeuren. Zeker als je in aanmerking neemt dat de fundamentele onzekerheid over de toekomst juist hier een grote rol speelt. In de tijd gezien sta je het verste af van ervaringen die bewijzen dat je keuze goed was. Positioneren lijkt hiermee een sprong in het duister. Of toch niet? Laten we eens zien wat de Strategic Positioning School hiervan vindt.

Strategic Positioning School

Het denken over strategische positionering stamt uit de jaren tachtig en is uitgegroeid tot de invloedrijke Strategic Positioning School waar de naam Michael Porter nauw aan is verbonden.¹⁰ De essentie van een strategie is, zegt Porter, het kiezen van een unieke en waardevolle positie die is geworteld in activiteiten en vaardigheden die door anderen moeilijk te evenaren zijn. Volgens Porter kan een organisatie op drie manieren competitief voordeel behalen:

1. Producten of diensten goedkoper produceren dan de concurrent (kostenleiderschap).
2. Unieke producten of diensten leveren (differentiatie).
3. Zich concentreren op niches in de markt (segmentatie).

¹⁰ M. Porter (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York.

Hierop gebaseerd heeft Porter vier *generic strategies* ontwikkeld, zie figuur 1.3. Hieruit moet je er één kiezen. Kies je de verkeerde strategie of combineer je toch, dan raak je onherroepelijk *stuck in the middle* en zul je niet goed kunnen presteren. Met de kostenleiderschapstrategie kun je de marge verhogen en toch tegen een lage prijs afzetten. Dat vraagt om het verbeteren van de operationele bedrijfsprocessen om de kostprijs te kunnen verlagen. De differentiatiestrategie is een andere manier om substantieel beter te presteren. Nu gaat het om het maken van een uniek product waarvoor de consument een prijspremie wil betalen. Een focusstrategie is gericht op het concurreren in een segment van de markt in plaats van in de totale markt. Door de focus heeft de producent een superieure kennis van de doelsegmenten en kan hij beter inspelen op de behoeften van de consument. Hierbij heeft hij weer dezelfde mogelijkheden; ofwel lage kosten ofwel een uniek product.

Figuur 1.3 — Porters generieke strategieën.

Reikwijdte	Beoogd voordeel	
	<i>Lage kosten</i>	<i>Uniek product</i>
Breed (industrie)	Kostenleiderschapstrategie	Differentiatiestrategie
Smal (marktsegment)	Focusstrategie (lage kosten)	Focusstrategie (productdifferentiatie)

Porters aanpak wordt door veel adviseurs en organisaties gevolgd. Zijn inzichten heeft hij aangevuld met enkele strategische vertrekpunten:

1. Je moet ‘van buiten naar binnen’ denken (*outside-in*). Dit is Porters bekendste vertrekpunt.
2. Bepaalde combinaties sluiten elkaar min of meer per definitie uit. Je kunt de drie manieren om competitief voordeel te behalen niet naar believen combineren. Zo moet je kostenleiderschap niet combineren met een differentiatiestrategie. Een industriebrede scope moet niet worden gecombineerd met een focusstrategie (gericht op één segment).
3. Het derde uitgangspunt van Porter is een variant van het outside-in-denken: het zijn de externe krachten in de omgeving die in hoge mate bepalend zijn voor de prestatie (winstgevendheid) van de organisatie.

Porter heeft zijn derde uitgangspunt toegelicht met zijn bekende Vijfkrachten-model. Hierin spelen de concurrentie, klanten, nieuwe toetreders en toeleveranciers en substituten (vervangende producten en diensten) een bepalende rol. Dit zijn allemaal krachten van buiten. Door een goede en slimme positionering

kan een organisatie beter met deze vijf krachten omgaan en deze *industry forces* zelfs in haar eigen voordeel exploiteren. Dit is een typisch voorbeeld van agility based strategy.

Resource-based view

Porters aanpak heeft het strategisch denken lange tijd gedomineerd. Rond 1990 verschenen er studies die concludeerden dat de *industry forces* onvoldoende konden verklaren waarom sommige bedrijven beter presteerden dan andere. Hoe leg je nu uit dat ‘*you can do well in tough markets, and mess up in attractive ones?*’ Het antwoord hierop is dat in aantrekkende markten het management de aanwezige strategische competenties schromelijk overschat. Tijdens de strategieontwikkeling moet aan de mogelijkheden van de interne omgeving van de organisatie een véél groter belang worden toegekend. Veelal moeten ze zelfs als uitgangspunt worden genomen. Dat is in het kort de filosofie van deze nieuwe strategieschool. Organisaties kunnen ‘hoog presterend’ worden door zelf eigen ‘strategische’ middelen te ontwikkelen. Volgens deze nieuwe denkrichting zijn dat de middelen die niet makkelijk, of – beter nog – helemaal niet te imiteren zijn door anderen. Het idee dat sommige middelen beduidend meer strategische waarde hebben dan andere, is geculmineerd in de resource-based view (RBV).¹¹

Lang hebben we met een bepaalde benadering prima kunnen leven, maar plotse-ling heeft hij afgedaan. We stappen over op ‘iets nieuws’, een frisse benadering waarbij de tellers weer op nul worden gezet. Het werk van Porter heeft echter niet afgedaan, de positionering doet er wel degelijk toe. Het is zelfs een ankerpunt voor het strategisch gedrag over een lange periode. Van een herkenbare positionering kunnen organisaties profijt hebben, kijk maar naar Albert Heijn, Coolblue, Nespresso, Festool, Shell, Toyota, McDonald’s en de talloze andere ondernemingen die hun voordeel doen met hun unieke positionering.¹² Het (echte) probleem waar we tegenaan lopen, is dat het kiezen van een positie wel degelijk consequenties heeft: de organisatie legt zich voor jaren vast. De logica van de levenscyclus laat zien dat

11 Ik heb de term resource-based view (RBV) hier niet in het Nederlands vertaald; hij is gangbaar in veel bedrijfskundige literatuur.

12 ‘Inmiddels is het tijd voor een andere positionering. Traditionele spelers in de fastfoodsector, zoals McDonald’s en Burger King, kraken wereldwijd onder de veranderende voorkeuren van hun klanten. De groei bij deze spelers vlakkt snel af omdat ze niet in staat zijn te bieden waar steeds meer consumenten behoefte aan hebben: “gezond”, bij voorkeur lokaal geproduceerd eten, “beleving” in de restaurants en vergaande vrijheid bij het samenstellen van gerechten.’ (Het Financieele Dagblad, 18 mei 2015).

we door verschillende stadia gaan: geboorte -> groei -> volwassenheid -> neergang. Zolang de onderneming haar positie nog met recht kan claimen, dus als het uitvoeren van haar gekozen strategie mogelijk is, moet zij dat doen. Totdat het tijd is voor *strategic recovery* en de beslissing valt om opnieuw te positioneren, moet de onderneming continu blijven implementeren. Het rekken of stretchen van de bestaande strategie betekent immers buffelen. Het motto is dat we ondanks alles blijven doorgaan met manoeuvreren: sturen en bijsturen. Bij strategie komt het uiteindelijk aan op de realisatie.

Middelen zijn drijvers; het succespotentieel

Porters positionering staat dus nog. Maar de RBV heeft wel een boodschap die hoogst interessant is. De RBV dwingt ons na te denken over de strategische betekenis van bedrijfsmiddelen. Op de keper beschouwd zijn bedrijfsmiddelen de echte 'drijvers' van de prestatie. Stel dat een snelgroeiende *low cost carrier* zijn omzet binnen twee jaar wil verdubbelen. De luchtvaartmaatschappij heeft dan twee maal zoveel vliegtuigen nodig, twee keer zoveel piloten en twee keer zoveel cabinepersoneel. Is een van die middelen niet op tijd beschikbaar, dan kan de gewenste omzetvergroting niet worden bereikt. De toepassing van dit beginsel zien we in de groeiplannen van Ryanair en easyJet voor de komende jaren.¹³

Ryanair is zeer ambitieus en ziet een groei van de markt. Het anticipeert hierop door het aanschaffen van bijna 225 nieuwe vliegtuigen. EasyJet is bescheidener, houdt een slag om de arm bij uitbreiding van de vloot en anticipeert met een groei in een basisscenario naar 262 vliegtuigen in 2017. Maar afhankelijk van de marktontwikkelingen houdt easyJet rekening met scenario's waarbij de vloot in 2019 krimpt tot 173 vliegtuigen, of juist groeit naar 300.

¹³ <http://www.z24.nl/ondernemen/transavia-komt-voorlopig-niet-in-de-buurt-van-ryanair-en-easyjet-495652> (15 september 2014)

1. Strategische positie

Figuur 1.4 — De groeiplannen van Ryanair en easyJet.

Ryanair: op naar 150 miljoen passagiers

Passagiers jan. t/m aug. 2014 (miljoen)	83,4	
Passagiers 2024 (miljoen)	150	
Vliegtuigen 2014	297	
Vliegtuigen 2024	520	
Netto resultaat boekjaar sept. 2013 (euro miljoen)	523	
Basisvliegvelden 2014	69	
Bestemmingen 2014	186	

easyJet: beheerste groei

Passagiers jan. t/m aug. 2014 (miljoen)	64,3	
Vliegtuigen 2013	217	
Vliegtuigen 2017	262	
Netto resultaat boekjaar sept. 2013 (euro miljoen)	478	
Basisvliegvelden	22	
Bestemmingen 2013	138	

Het succespotentieel volgens de resource-based view

De resource-based view verklaart echter het belang van middelen op een andere manier. Volgens de RBV krijgt de ene organisatie voorsprong op de andere doordat die ene organisatie over middelen beschikt die de andere niet heeft of kan krijgen. Vanuit de RBV zijn dergelijke 'strategische' middelen: *'... all assets, capabilities, competences, organizational processes, firm attributes, information, knowledge that are controlled by a firm and that enable the firm to conceive of and implement strategies designed to improve its efficiency and effectiveness.'* Een hele mond vol. Het komt erop neer dat alléén de middelen die onder controle van een organisatie staan en daarom lastig te imiteren zijn, zogenoemde 'strategische' middelen zijn.

In de praktijk zijn echter veel middelen betrekkelijk eenvoudig te imiteren of te verwerven. Dat geldt zeker voor de tastbare bedrijfsmiddelen. Medewerkers kun je inhuren, productiecapaciteit kun je kopen, geld kun je lenen. Dit uiteraard allemaal onder voorwaarden. Ook het gedrag van succesvolle concurrenten is op deze punten in principe zonder veel problemen te kopiëren.

Dat roept meteen de vraag op: bestaan er dan andere middelen die er wel echt toe doen? Jazeker, luidt het antwoord van de RBV. Middelen zijn pas echt strategisch

als ze voldoen aan de VRIN-criteria van de RBV. Middelen brengen duurzaam voordeel als ze *Valuable*, *Rare*, *Inimitable* en *Non-substitutable* zijn. Dit is echter een heel ander type middelen dan de tastbare bedrijfsmiddelen; ze zijn niet-tastbaar en niet-meetbaar. Voorbeelden hiervan zijn motivatie, reputatie, moreel (innerlijke kracht), energie en drive. Iedereen kan zich bij deze begrippen wat voorstellen, maar niemand weet precies wat het is.

Dat neemt niet weg dat de RBV-stroming het organisatiesucces primair afhankelijk maakt van deze complexe en niet-grijpbare begrippen. Dat leidt tot problemen bij het strategieontwerp. Gesprekken in de directiekamer om deze begrippen concreet te maken glijden gemakkelijk af naar een semantische discussie. Natuurlijk hebben zaken als motivatie, reputatie en moreel grote invloed op de strategierealisatie. Hieraan liggen echter gedrag (samenwerken, besluiten) en competenties (vaardigheden, kennis en inzicht) ten grondslag. Samenwerken en besluiten, zijn hoewel niet-tastbaar, wel concreet te maken en competenties kunnen meetbaar worden gemaakt. Dat is de reden dat bij het strategieontwerp de competenties nadrukkelijk worden meegenomen en dat bij de strategierealisatie uitgebreid wordt stilgestaan bij het organiseren van de samenwerking en besluitvorming.

Waar brengt de RBV-benadering ons?

Het is verleidelijk om ons betoog over de RBV verder voort te zetten. Dat doen we niet. Het volstaat hier om te concluderen dat de RBV ons heeft geleerd om de impact van middelen op het strategisch succes weer op waarde te schatten. Middelen zijn de drijvers van de prestaties en bepalen in potentie het strategisch succes of falen. Daarom zoomen we hier en later ook elders in het boek (hoofdstuk 9) verder in op deze middelen. Daarbij worden tastbare bedrijfsmiddelen onderscheiden van niet-tastbare. Het karakter van beide typen bedrijfsmiddelen is totaal verschillend. Van elke type wordt nauwkeurig toegelicht welke rol het heeft bij de strategie-implementatie en -realisatie. Beide typen hebben ieder een eigen plaats in het strategisch proces. Om die plaats te verduidelijken bespreek ik nu beide typen middelen en laat zien hoe zij in een classificatieschema kunnen worden ondergebracht.

Tastbare bedrijfsmiddelen

Met tastbare middelen krijgt het management grip op het implementeren van de strategische ambitie. *'Tangible resources comprise the heart of any business.'* Tastbare bedrijfsmiddelen zijn productiefactoren. Ze zijn concreet en je kunt ze tellen. Geld is een goed voorbeeld. Op een bepaald moment is de hoeveelheid geld op tijdstip $t+1$ gelijk aan de hoeveelheid op tijdstip t plus alle inkomsten minus alle uitga-

1. Strategische positie

ven in de tussenliggende tijd. Op dezelfde manier kan men orders tellen, klanten en medewerkers.

De ontwikkeling van tastbare bedrijfsmiddelen is zeer nauwkeurig te volgen en daarom kunnen ze precies worden gematcht met de strategische positionering. Kijk naar de factoren die omzet en kosten bepalen. Klanten drijven de orders aan, orders drijven omzet aan. Medewerkers, materialen en capaciteit drijven kosten aan. Omzet en kosten drijven winst aan. Het opsporen van dit type oorzakelijke verbanden is de stap die volgt na de keuze voor de positionering. Het zijn de bouwstenen voor het strategieontwerp. Pas als die verbanden goed worden begrepen, gaat de strategie leven. De strategiekaart (in hoofdstuk 5) brengt de oorzaak-gevolgrelaties in beeld. Zo wordt de kaart de verbindende schakel tussen strategische positionering en strategie-implementatie. De strategiearchitectuur, hoofdstuk 6, is een andere techniek met dezelfde intentie. De architectuur biedt ook nog de mogelijkheid om te 'rekenen' aan de tastbare bedrijfsmiddelen. Met beide technieken wordt geprobeerd de systeemeffecten van een strategie zichtbaar te maken. De conclusie is dat om een strategische positie daadwerkelijk te exploiteren de bijbehorende *tastbare* bedrijfsmiddelen onmisbaar zijn. Het is de verdienste van Kim Warren om dit scherp onder woorden te brengen: *'Don't forget performance depends directly and unavoidably on resources that do not fulfill the VRIN criteria.'*¹⁴

Niet-tastbare bedrijfsmiddelen

Niet-tastbare bedrijfsmiddelen, anders dan de harde tastbare bedrijfsmiddelen, kan men niet vastpakken of tellen. Maar deze zachte kwalitatieve factoren zijn wel uiterst belangrijk. Ze hebben een bepalende invloed op de organisatieprestatie. In één zin kan dat worden samengebond: een organisatie moet kunnen beschikken over gemotiveerde én toegeruste medewerkers.

Robert Kaplan en David Norton noemen drie 'kapitalen' (organisatiecompetenties) die de organisatie moet ontwikkelen om een strategie te kunnen effectueren:¹⁵

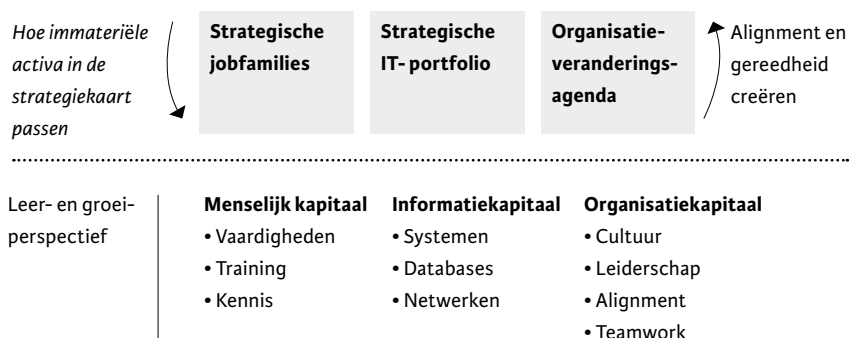
- Menselijk kapitaal: de beschikbare vaardigheden, talent en kennis die gebruikt worden voor het realiseren van de strategie.

14 Kim Warren is grondlegger van Strategy Dynamics. Met deze aanpak kan worden verklaard hoe organisaties in de tijd presteren, respectievelijk kunnen worden gemanaged op basis van de tastbare bedrijfsmiddelen.

15 R. Kaplan & D. Norton (2004), *Strategie in kaart gebracht: Concrete resultaten uit alle bedrijfsmiddelen*, Business Contact, Amsterdam.

- Informatiekapitaal: de aanwezige informatiesystemen, netwerken en infrastructuur waarmee de strategierealisatie wordt ondersteund.
- Organisatiekapitaal: de mate waarin de organisatie het veranderproces dat nodig is om de strategie adequaat uit te kunnen voeren kan initiëren en faciliteren.

Figuur 1.5 — De drie kapitalen volgens Kaplan en Norton.



De drie kapitalen zijn in figuur 1.5 ondergebracht in het groei- en innovatieperspectief van de Balanced Scorecard. Op die manier wordt in de strategiekaart het verband gelegd tussen de zachte en de harde productiefactoren.

De drie kapitalen hebben een eigen plek op de strategiekaart en wel in het leer- en groeiperspectief. De niet-tastbare bedrijfsmiddelen zoals vaardigheden, kennis, cultuur, leiderschap, teamwork en *alignment* vind je terug onder het menselijk en organisatiekapitaal. Het zijn typisch zachte factoren. Het feit dat ze lastig te kwantificeren zijn, maakt ze niet minder belangrijk. Integendeel, deze middelen bepalen de grenzen van de prestatie die de organisatie kan leveren. Ze kunnen juist daarom hét strategische verschil maken. Het is dus fout om ze ‘over te slaan’ alleen omdat we er toch niet mee kunnen rekenen. De vraag rijst dan wel hoe we die moeilijk grijpbare bedrijfsmiddelen dan kunnen inzetten om de strategie te realiseren. In hoofdstuk 10 zal ik uitleggen dat het ‘coöperatief systeem’ hiervoor een oplossing biedt. Dat systeem geeft een structuur voor besluitvorming en leren waarbij samenwerking in teams steeds het uitgangspunt is.

Competenties

De begrippen tastbare en niet-tastbare bedrijfsmiddelen zijn nu toegelicht. Hiervoor is ook nog het begrip 'competentie' aan de orde geweest. Er zijn twee soorten competenties: organisatiecompetenties en individuele competenties. Een organisatiecompetentie is iets waarin de organisatie goed is, simpelweg omdat in de organisatie bepaalde routines, kennis en skills aanwezig zijn. Deze competenties zijn voor een groot deel gebaseerd op de competenties van individuele medewerkers. Feitelijk zijn competenties niet-tastbare bedrijfsmiddelen, je kunt ze immers niet vasthouden of tellen. Niettemin worden ze apart genoemd; dit vanwege hun grote belang voor de strategierealisatie.

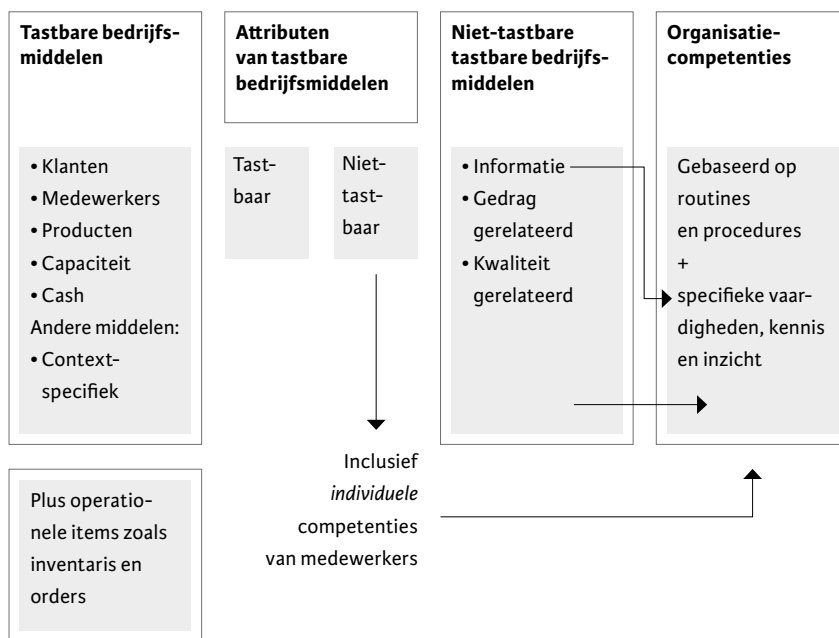
Sommige competenties worden als *kritieke competenties* aangeduid, die moeten aanwezig zijn om de strategie te kunnen realiseren. Zo heeft Albert Heijn de competentie om snel een nieuwe supermarkt te kunnen openen. Dat is dus een competentie die van het management speciale aandacht vraagt. Dergelijke kritieke competenties zijn een klasse apart; ze verdienen dan ook een eigen ontwikkelprogramma als ze niet in voldoende mate aanwezig zijn (hierop ga ik verder in hoofdstuk 11).

Classificatieschema van middelen en competenties

Het is lastig om een samenhangend schema van alle bedrijfsmiddelen te maken, ook al omdat de overgangen soms vloeiend zijn. Naar mijn mening is Kim Warren hier goed in geslaagd.¹⁶ Daarom presenteer ik zijn schema in figuur 1.6. In dat schema verschijnt weer een nieuwe term: attribuut. Dat is een eigenschap die aan een tastbaar bedrijfsmiddel verbonden kan zijn. Sommige docenten zijn bijvoorbeeld volledig bevoegd, andere docenten (nog) niet. De bevoegdheid is dan een attribuut en in dit geval een tastbaar attribuut, want bevoegdheden kunnen worden geteld in de vorm van diploma's. Binnen de categorie docenten kunnen we ook nog een onderscheid maken tussen zij die de competentie om goed les te geven bezitten en zij die deze niet hebben. Hier is dus sprake van een niet-tastbaar attribuut.

16 K. Warren (2010), *Strategy Dynamic Essentials*, Strategy Dynamics Ltd., Princes Risborough, UK.

Figuur 1.6 — Bedrijfsmiddelen en vermogens om strategie te realiseren naar Kim Warren.



Samengevat komt het erop neer dat voor de implementatie en realisatie van een strategie bedrijfsmiddelen en competenties nodig zijn. We onderscheiden tastbare en niet-tastbare bedrijfsmiddelen; de tastbare bedrijfsmiddelen hebben voor de strategie belangrijke eigenschappen: attributen. Er zijn vele niet-tastbare bedrijfsmiddelen, men kan ze niet tellen of vasthouden. De belangrijkste groep vormen de competenties (zaken waar de organisatie goed in is). Weliswaar zijn ze niet-tastbaar, maar we kunnen ze wel ‘vangen’ met KPI’s. Om die reden zien we ze terug op het managementdashboard.¹⁷

Stellingen over strategieontwikkeling

De manager moet de toekomst inschatten en hierop anticiperen. De uitdaging hierbij is dat de manager moet bepalen welke strategie in de toekomst vermoedelijk

¹⁷ Een managementdashboard is een stuurinstrument. Met kengetallen en grafieken wordt zichtbaar of de organisatie op koers ligt en welke problemen zich met de bedrijfsmiddelen voordoen. Het dashboard laat ook zien of het een bekend probleem is, in welk proces het is gelokaliseerd en welke acties door welke medewerker of leidinggevende zijn uitgezet om het op te lossen. Meer hierover in hoofdstuk 8.

1. Strategische positie

effectief zal zijn en welke positionering daarvoor het vertrekpunt is. Vijf stellingen en tips om dit ontwikkelingsproces in te gaan.

1. *Het bereiken van de strategische positie is je belangrijkste strategische doelstelling.*
 - Neem tijd om precies te bepalen wat je doelgroepen zijn en welke waardepropositie je aanbiedt (met welke type producten en diensten).
2. *Om de gekozen positionering te bereiken moet je een strategie ontwikkelen*
 - Bepaal waaraan (positionering, thema's en afgeleide doelen) je in de komende jaren veel aandacht moet geven.
 - Gebruik een strategiekaart of een andere visualisering om je strategie consistent te maken.
3. *De strategie moet kansrijk gelanceerd worden*
 - Bereken welke tastbare bedrijfsmiddelen met welke specifieke eigenschappen (attributen) bij de start nodig zijn.
 - Ontwikkel een dashboard met KPI's om de realisatie van de strategische doelen te kunnen monitoren.
4. *Na een mooie start volgt onontkoombaar een periode van stabilisatie en tegenvallers*
 - Zorg dat je met de KPI's de omslag van groei naar stabilisatie kunt vaststellen. Zo ben je niet te laat om te gaan stretchen.
 - Stel de kritieke competenties vast en stel een programma op om deze te verwerven.
5. *Het menselijk kapitaal en organisatiekapitaal (niet-tastbare bedrijfsmiddelen) bepalen op termijn het verschil tussen succes en falen*
 - Ontwikkel al in de startfase een structuur voor besluitvorming en leren.
 - Geef medewerkers op alle niveaus hierin een rol.
 - Zorg voor feedback over de geleverde prestatie en maak *problem solving in the line* mogelijk. Hierdoor worden moreel, communicatie, motivatie en participatie ontwikkeld en wordt de strategie-implementatie versneld.

Een waardevol boek, dat theoretische concepten combineert met een zeer doordachte, praktische regie om strategie te ontwikkelen en ook daadwerkelijk tot uitvoering te brengen.

Prof. ir. drs. Willem Vrakking, honorair vennoot Holland Consulting Group

Een mooi en noodzakelijk boek in deze voor veel organisaties turbulente tijden. Niet alleen vergezichten over wat er allemaal aankomt, maar ook heel praktische handvatten om morgen al uw voordeel mee te doen.

Menno Lanting, bestseller-auteur van managementboeken en veelgevraagd spreker

In de offshoresector is agility based strategy een keiharde noodzaak. In *De wendbare organisatie* laat Leo zien hoe u de toekomst op uw agenda zet.

Ir. John Awater, Bluewater Energy Services, Head Marine & Subsea Support

Hoe overleven in de nieuwe economie en daar zelfs sterker uit tevoorschijn komen? Leo Kerklaan laat zien dat organisaties niet zonder een *agility based strategy* kunnen.

- Tools voor het omgaan met onzekerheid en complexiteit in de **strategieontwerpfase**.
- Manoeuvres voor optimale afstemming van de bedrijfsmiddelen op de doelen tijdens de **strategie-implementatie**.
- Een 'coöperatief systeem' voor de **strategierealisatie** door teams van gemotiveerde medewerkers.
- Relevante KPI's om een sterke **feedback-loop** in te richten.

***De wendbare organisatie*: een strategieboek voor de praktijk van nu.**

Leo Kerklaan (1948) is organisatieadviseur. Van zijn hand verscheen eerder de bestseller *De cockpit van de organisatie*. Kerklaan is directeur van Franeker Management Academie en als associate partner verbonden aan onderzoeks- en adviesbureau Passionned Group.