

Strategische Verandering

– een handleiding vanuit de praktijk –

Jaap May

Copyright © Jaap May 2023
1^e editie, november 2023

Inhoudsopgave

Inleiding	7
1. Run en Change	9
2. Richting	11
2.1 Doelen.....	11
Het bestaansrecht van een onderneming.....	11
Wat is een bedrijf?	15
Twee soorten strategie	16
2.2 Business strategie	18
Keuzes	18
Voorbeeld kort strategiedocument.....	19
Tijdhorizon	20
Vertrouwelijkheid.....	20
Business planning.....	21
2.3 Groei en kosten.....	24
Kosten onder de loep	24
Waarom groeien?.....	26
Minder groei?.....	27
2.4 Onderscheidendheid	28
Nieuwe bedrijven	29
Oude bedrijven.....	30
Grenzen aan onderscheidendheid	30
2.5 Interne bedrijfsvoering.....	31
Zelf doen of laten doen	31
Uniformiteit en complexiteit.....	33
2.6 Bedrijf en maatschappij.....	35
Maatschappelijk verantwoord ondernemen.....	36
2.7 Moetjes.....	37
Continuïteit	37
Bedrijfsrisico's	38
Controls	39
Compliance.....	39

3. Oplossingen	41
3.1 <i>Marketing & sales</i>	41
Propositie, positionering en merk	42
Wie is de klant?	43
De klant bereiken	44
Klantloyaliteit	45
Pricing	46
Verdienmodel	48
3.2 <i>Processen</i>	48
Kwaliteitsdenken	49
Business process redesign	50
Voorbeelden van procesverbetering	50
Proces workshop	52
Proces en klant	53
Nieuwe processen	55
Procesbeschrijving	56
3.3 <i>Technologie</i>	58
Soorten technologie	58
Waar bestaat IT uit?	58
IT-architectuur	59
Quick fix en workaround	62
Legacy	62
Specificaties	63
Business en IT	64
3.4 <i>Inkoop en samenwerking</i>	64
Commodities	65
Contractering	65
3.5 <i>Organisatie</i>	67
Organisatiestructuur	67
Besturing	71
Weerstand	72
De informele organisatie	72
3.6 <i>Bezetting</i>	73
Reorganisatie	74
Overhead	78
Management	79
Internen en externen	80
Diversiteit en samenhang	81
De inhoud van werk	82

3.7 Fusies en overnames.....	82
Het integratieproces	84
Cultuur.....	85
Afsplitsing.....	86
3.8 Algoritmes	86
Het opstellen van een algoritme	87
Technische valkuilen	90
Bias.....	91
Persoonsgegevens.....	93
3.9 Innovatie.....	93
Wat is innovatie?.....	94
Geplande innovatie	94
Radicale verandering.....	96
3.10 Herstructurering	96
Waardoor komen bedrijven in problemen?.....	96
Analyse, communicatie, actie.....	97
4. Besluitvorming	101
4.1 Kosten/baten	101
De achterkant van een bierviltje	102
Niet-financiële baten.....	103
4.2 Financiële business case	104
Stap-voor-stap een spreadsheet maken	105
Contant maken van de cash flows.....	107
Voorbeeld business case	109
Scope	111
Business case versus budget	111
Aannames.....	113
Vergeten kosten	113
Lange termijn investeringen.....	114
Perfectionisme	114
Programma's	115
Benefits tracking.....	115
Menselijk gedrag	116
4.3 Projectrisico's.....	117
Best-case en worst-case	117
De post onvoorzien	118
Risicoanalyse	118
Het beperken van risico's	120

5. Realisatie	123
5.1 <i>Project portfolio management</i>	123
Efficiëntie en effectiviteit	123
Change capaciteit	124
5.2 <i>Plannen en bijsturen</i>	125
Het kritieke pad	126
Monitoring van de voortgang.....	127
Uitloop.....	128
Doorgaan of stoppen?	129
5.3 <i>Methoden</i>	131
Waterval	132
Agile.....	133
De beste methode?	135
5.4 <i>Mensenwerk</i>	137
Werkomgeving	138
Betrokkenheid	139
 Bijlage 1: winst, cash flow en balans	 142
Bijlage 2: berekenen van de kapitaalkosten	146
Bijlage 3: begrippenlijst	147
Bijlage 4: aan mijn (oud-)collega's	158

Inleiding

Heel lang geleden, toen ik na mijn studie begon te werken, merkte ik al snel dat de echte wereld anders was dan mijn studieboeken hadden verteld. Situaties zijn in werkelijkheid een stuk ingewikkelder dan een theorie. Om mijn gebrek aan praktijkkennis te compenseren, kocht ik stapels managementboeken. Maar het viel tegen wat ik daaraan had. Ook veel managementschrijvers blijven op een conceptueel niveau hangen en versimpelen de realiteit tot iets als 5 succesfactoren of 10 gouden regels.

Dat het toch nog goed is gekomen, dank ik aan de ervaring die ik heb opgedaan door gewoon aan de slag te gaan en te leren door te doen. En aan de inzichten van alle collega's met wie ik heb mogen samenwerken. Ik heb geprobeerd om deze kennis in dit boek samen te vatten. Waarom? Omdat ik zelf graag een boek als dit zou hebben gehad toen ik een beetje onzeker mijn eerste stappen in het bedrijfsleven zette.

Ik richt mij in dit boek op verandering. Daarvoor zijn twee redenen. In de eerste plaats heb ik mij zelf vooral beziggehouden met dingen veranderen. In projecten, programma's, maar ook vanuit een verantwoordelijkheid als lijnmanager. Dit is dus waar ik het meeste verstand van heb. Daarnaast is het zo dat er meer overeenkomsten zijn in de manier waarop organisaties veranderen dan in hoe zij zijn ingericht. De verschillen tussen het online verkoopproces van een webshop, het productieproces van een machinefabriek en de administratieve processen van een bank zijn groot. Maar in hoe die bedrijven verandering inhoud geven en organiseren, bestaan aardig wat overeenkomsten.

Met alle onderwerpen in dit boek heb ik ervaring opgedaan in de praktijk, wat mij helpt onderscheid te maken tussen wat echt werkt en wat in theorie misschien goed klinkt maar eigenlijk overkill of gewoon onzin is. Vaak stond ik daarbij met één been in de directiekamer en met één been op de werkvloer, waardoor ik betrokken was bij zowel het opstellen van de strategie als bij de uitvoering ervan. Die combinatie van denken en doen is ook de opzet van dit boek: een praktische handleiding voor mensen die werken aan verandering of daar zelfs verantwoordelijk voor zijn. En daarom moeten weten hoe je dingen aanpakt en waar het fout kan gaan. Met dat doel in het achterhoofd heb ik geprobeerd om een compleet overzicht te geven, me te richten op wat echt belangrijk is en dingen niet moeilijker te maken dan nodig.

Ik ben ervan overtuigd dat de in dit boek beschreven inzichten breed toepasbaar zijn. Aan de andere kant zullen er vast ook uitzonderingen op die regel zijn: situaties waar een net iets andere aanpak beter is. Mijn belangrijkste stelregel is altijd geweest om dingen niet zomaar aan te nemen en steeds uit te gaan van je eigen gezonde verstand. En dat zou ik jou ook zeker aanraden. Dit boek brengt je hopelijk een eind op weg, maar elke situatie is net weer anders en vraagt dus om meer of minder maatwerk. Geen enkel managementboek heeft de perfecte aanpak voor alle situaties. Zelfs dit boek niet 😊.

Ik wens je veel leesplezier en hoop dat je er wat aan hebt!

Jaap

1. Run en Change

We kunnen de activiteiten van een onderneming opdelen in twee soorten: 'Run' en 'Change'¹. De eerste groep gaat over het normale productieproces: alle activiteiten die nodig zijn om de klanten van dienst te zijn. Als we nooit iets in onze manier van produceren veranderen, is er dus alleen sprake van Run. En bij een kleine groep bedrijven, vooral kleine ambachtelijke ondernemingen die een stabiele klantenkring en weinig concurrentie hebben, is dat inderdaad het geval. De overgrote meerderheid van bedrijven moet echter veranderen om te overleven. De behoeften en het gedrag van hun klanten veranderen, de concurrentie verandert, de technologie verandert, regelgeving verandert, zij moeten daarom zelf ook veranderen. En dan hebben we het over Change. Het spreekt vanzelf dat de indeling tussen Run en Change niet helemaal zwart-wit is. In het werk van alledag kunnen bijvoorbeeld ook kleine veranderingen doorgevoerd worden waarvoor geen speciaal veranderproces nodig is. Van sommige activiteiten is het nauwelijks mogelijk te zeggen of het onderhoud is of een kleine verbetering. En voor een kleine groep bedrijven is veranderen de kern van hun normale productieproces, bijvoorbeeld omdat klanten steeds iets nieuws verwachten.

Change heeft een andere dynamiek dan de uitvoering van al bestaande processen. Een bestaand proces wordt steeds herhaald. Je kan het daardoor optimaliseren en er hoge eisen aan stellen op het gebied van kosten en fouten. Een change initiatief kan je zo goed mogelijk proberen te organiseren maar het blijft toch iets nieuws en onbekends, waardoor de kans relatief groot is dat er dingen misgaan. Met dat laatste moet je rekening houden en niet meteen chagrijnig worden als het gebeurt. Wat dat betreft is Change net een vakantie in het buitenland: je kan die geweldig goed voorbereiden maar dan nog bestaat de kans dat je iets vergeet in de koffer te stoppen, een keer eet bij een restaurant dat tegenvalt of een souvenir koopt dat 100 meter verderop de helft blijkt te kosten. Als je daar niet tegen kan, dan is het beter om gewoon thuis te blijven. Zo is het ook in een bedrijf: als je afwijkt van de routine moet je een beetje tolerant zijn als het anders loopt dan gepland.

¹ *Mijn excuses voor alle Engelse termen. Ik ben daar niet per se fan van, maar Engels is zo ingeburgerd als taal voor management dingen dat het erg gekunsteld is om het te vermijden.*

Ik zal het in dit boek vaak hebben over projecten. Met dat woord verwijs ik naar alle soorten change initiatieven. Dat kunnen formele projecten zijn met een projectplan en een projectleider maar ook grote investeringen, beslissingen om dingen anders te gaan doen, informele verbeteracties of items op de backlog van een agile team (waarover later meer). De rode draad is dat het in al deze gevallen gaat om de inzet van tijd en geld om iets te veranderen aan het bedrijf en de bedrijfsvoering.

Daarnaast heb ik het vaak over de producten van een onderneming. Dat hoeven echter geen fysieke producten te zijn die je vast kan pakken, maar kunnen net zo goed vormen van dienstverlening zijn.

Een paar woorden over de opbouw van dit boek. Ik volg in grote lijnen de fases in het change proces en heb dit boek daarom opgebouwd in vier hoofdstukken: Richting, Oplossingen, Besluitvorming en Realisatie. In 'Richting' ga ik in op de vraag hoe je komt tot een goede strategie. Strategie is de weg die je kiest om bij je doel te komen en geeft zo richting aan de projecten die je doet of wil gaan doen. Voor het opstellen van een strategie is het nodig om eerst te begrijpen waar een bedrijf eigenlijk naar streeft, daar begin ik dus mee. In 'Oplossingen' beschrijf ik de belangrijkste manieren om die strategie concreet in te vullen. Bijvoorbeeld het verbeteren van processen, aanpassen van de organisatiestructuur, doen van een overname of introduceren van een nieuwe commerciële propositie. In het hoofdstuk 'Besluitvorming' vertel ik hoe je op basis van kosten, opbrengsten en risico's een goede afweging kan maken over een voorgesteld project. Tot slot staan we in 'Realisatie' stil bij alles wat je tegen kan komen in misschien wel de belangrijkste fase van veranderen: de daadwerkelijke uitvoering ervan. Vergelijk het met het bouwen van een huis: eerst moet je weten wat je wil, daarna maak je een ontwerp, vervolgens kan je op basis van het ontwerp en het bijbehorende kostenplaatje een besluit nemen of je het wel of niet gaat doen. En daarna moet je het natuurlijk daadwerkelijk gaan bouwen. Het klinkt misschien erg lineair, zo van 'eerst dit, dan pas dat'. In de praktijk lopen de dingen veel meer door elkaar heen. Maar een beetje structuur maakt het boek waarschijnlijk een stuk beter leesbaar.

Genoeg voorbereiding, nu gaan we echt beginnen!

2. Richting

In dit hoofdstuk ga ik het hebben over de richting van een bedrijf. Want voordat je begint met veranderen, moet je eerst weten waar je heen wilt. In het bedrijfsleven hebben we het dan over strategie. Dit klinkt misschien als een intellectuele uitdaging die alleen is weggelegd voor een select groepje topmanagers en consultants. Maar dat is echt niet zo. Het is in de eerste plaats een kwestie van gezond verstand, zoals we hieronder zullen zien.

2.1 Doelen

Veranderen begint met een doel. Dat klinkt als een open deur, maar vaak richten we ons meteen op de oplossing. We hebben bijvoorbeeld bedacht dat we een ander klantenservice systeem nodig hebben of een nieuw product op de markt willen zetten. Maar waarom eigenlijk? De discussie over wat organisaties willen bereiken, hoe verschillende doelen met elkaar samenhangen en wat hun onderlinge prioriteit is, wordt te weinig gevoerd. Met als gevolg dat projecten al vanaf de start suboptimaal kunnen zijn.

Het bestaansrecht van een onderneming

Doelen dus. En om dan maar helemaal bij het begin te beginnen: wat is het uiteindelijke doel, het bestaansrecht, van een onderneming? Het antwoord op die vraag kunnen we kort samenvatten als het creëren van waarde. Een onderneming koopt voor bedrag A een hoeveelheid grondstoffen en productiemiddelen in. Dat kunnen bijvoorbeeld landbouwproducten zijn, elektriciteit, een machine, een kantoorgebouw of de inzet van medewerkers (ik houd er niet van om mensen 'middelen' te noemen maar in deze wat kille economische benadering zijn ze dat inderdaad wel). Vervolgens zet het bedrijf met behulp van de productiemiddelen de grondstoffen om in een commercieel product en verkoopt dat voor bedrag B. Die transformatie van grondstoffen in een commercieel product is waardecreatie en dat is het bestaansrecht van de onderneming.

Hoe groot is die waardecreatie? Dat kan je op verschillende manieren definiëren. De eerste is de gemakkelijkste: het verschil tussen wat we hierboven bedrag A (de kosten) en bedrag B (de omzet) hebben genoemd, met andere woorden: de winst. Winst is de gecreëerde waarde vanuit het perspectief van de producent.

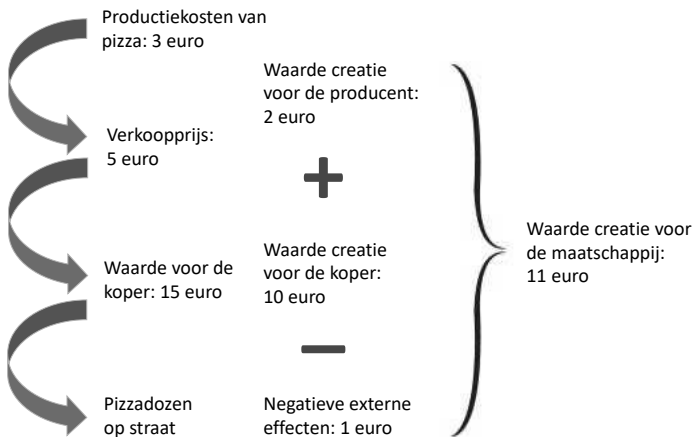
De tweede benadering van waardecreatie gaat niet uit van de producent, maar van de koper. Die laatste is bereid te betalen voor een product als de waarde ervan voor haar groter is dan de prijs. Als ik honger heb en maximaal 15 euro over heb voor een pizza en ik zie dat iemand pizza's verkoopt voor 5 euro, dan ben ik zeker bereid er een te kopen. De waardecreatie door de productie van die pizza is dan vanuit mijn perspectief 10 euro, een bedrag dat niets te maken heeft met hoeveel winst de pizzeria erop maakt. Ik geef toe: dit is allemaal een beetje theoretisch. Als consument weten we meestal niet precies hoeveel wij iets waard vinden. Maar als wij besluiten iets te kopen, betekent dat in feite dat we de waarde van het gekochte hoger vinden dan de prijs die we ervoor betalen. Via onze koopbeslissingen laten we zien dat er vanuit ons perspectief als koper sprake is van waardecreatie.

Er is ook nog een derde perspectief, dat van de maatschappij. Je zou misschien zeggen dat de waardecreatie voor de maatschappij gelijk is aan de optelsom van de waardecreatie voor de producenten en die van de kopers. Dat is echter niet helemaal juist, wat te maken heeft met externe effecten. Dat zal ik uitleggen. Externe effecten zijn de onbedoelde welvaartsgevolgen van een product, of de productie ervan, voor mensen die dat product helemaal niet kopen en ook niet betrokken zijn bij het productieproces. Voorbeelden zijn gezondheidsklachten van mensen die in de buurt van vervuilende industrie wonen en klimaatschade als gevolg van reizen met een vliegtuig. Beide zijn negatieve externe effecten: mensen die niets met het product te maken hebben, hebben er toch last van. Er bestaan ook positieve externe effecten, bijvoorbeeld als het koelwater van een bedrijf gebruikt kan worden voor een systeem van stadsverwarming. Maar in de praktijk zijn de negatieve externe effecten vele malen groter dan de positieve. Het probleem van negatieve externe effecten is dat dit maatschappelijke kosten zijn die geen onderdeel zijn van de bedrijfskosten en dus niet in de winst of de prijs van het product zitten. In feite zijn ze financieel gezien onzichtbaar. Ze zijn overigens ook, net als de waarde van een product voor de koper, nauwelijks meetbaar (ofwel in euro's uit te drukken). Wat natuurlijk niet wil zeggen dat ze er niet zijn. Op het niveau van de hele maatschappij kan je waardecreatie daarom definiëren als de som van alle waardecreatie voor de producenten (de winsten) + de som van alle waardecreatie voor de kopers + de waarde van alle positieve externe effecten – de waarde van alle negatieve externe effecten. En eigenlijk is dat nog niet eens het hele verhaal: ook de overheid, non-profit instellingen en particulieren (vrijwilligerswerk!) creëren waarde. Maar wij richten ons hier even op wat er in het bedrijfsleven gebeurt. Ik moet wel toegeven dat dit een hele economische definitie is die niet kijkt naar de

inhoud van wat er geproduceerd wordt. Als je dat wel doet, dan kan je wat mij betreft vraagtekens zetten bij de maatschappelijke waarde van bijvoorbeeld online casino's of belastingadviseurs die ervoor zorgen dat miljonairs en multinationals nauwelijks belasting betalen. Maar dat is natuurlijk mijn persoonlijke mening. Veruit de meeste soorten werk zijn overigens zonder twijfel waardevol, daarover later meer.

Samenvattend hebben we drie manieren om naar waardecreatie te kijken: vanuit het perspectief van de producent, dat van de koper of dat van de maatschappij als geheel. In het plaatje hieronder is dat nog eens samengevat. Het is daarmee een keuze voor welk type waardecreatie je gaat. Veel bedrijven kiezen, bewust of minder bewust, voor zoveel mogelijk winst. Winst is op zich helemaal geen rare doelstelling. Het maken van winst (of beter gezegd: het niet-maken van verlies) is op de lange termijn voor elk bedrijf een randvoorwaarde om te blijven bestaan. Een bedrijf dat structureel verlies maakt, gaat uiteindelijk failliet. Tijdelijk verlies maken (bijvoorbeeld in de aanloopfase van een nieuw bedrijf) hoeft niet erg te zijn, zolang je maar voldoende reserves of toegang tot extern kapitaal (zoals leningen) hebt om je rekeningen te kunnen betalen. En een reëel uitzicht hebt op winstgevendheid in de toekomst. Maar geen verlies maken is natuurlijk niet precies hetzelfde als winstmaximalisatie, waar de traditionele economische theorie vanuit gaat. Die theorie is echter een beschrijving (of nog beter gezegd: een modelmatig uitgewerkte aanname) maar zeker geen norm of verplichting. Streven naar zoveel mogelijk winst is geen noodzaak maar een keuze. Bedrijven die niet alleen zeggen dat ze het belang van de klant bovenaan hebben staan maar dat ook echt menen (en dat zijn er maar weinig – meestal coöperaties), richten zich op waardecreatie vanuit het perspectief van de kopers. En dat betekent over het algemeen een lagere prijs en minder winst.

Plaatje 1: waardecreatie



Een bedrijf heeft allerlei soorten doelen op verschillende niveaus: operationele doelen, commerciële doelen, korte termijn doelen, strategische doelen, afdelingsdoelen, financiële doelen... Sommige zijn belangrijker dan andere. Maar al die doelen staan in dienst van het hoofddoel voor de lange termijn dat aangeeft wat een bedrijf uiteindelijk wil bereiken. Er kan ook sprake zijn van meerdere hoofddoelen, in dat geval is het wel handig om te weten hoe de balans tussen die verschillende doelen ligt. Vaak blijkt dan toch dat er eentje dominant is. De hoofddoelen kunnen op verschillende manieren worden geformuleerd. De meest voorkomende zijn:

- “We willen de beste zijn in...”
- “We willen een marktpositie bereiken of behouden in de vorm van...”
- “We willen zo goed mogelijk de belangen van ... behartigen”
- “We willen de wereld verbeteren door...”

Bij de eerste twee voorbeelden kan je de vraag stellen ‘waarom en voor wie?’ en het antwoord op die vraag geeft aan of het bedrijf zich vooral richt op waardecreatie voor zichzelf (de producent, ofwel de aandeelhouders), de klant of de maatschappij. Want de beste zijn in iets of het realiseren van een bepaalde marktpositie doe je uiteindelijk niet als doel op zichzelf. Bij de laatste twee voorbeelden is wel duidelijk voor wie je het allemaal doet. Kortom: een hoofddoel is direct gekoppeld aan het type waardecreatie waar je als bedrijf naar streeft. Het hoofddoel (enkelvoud of meervoud) van een bedrijf wordt ook wel de missie of de visie genoemd -

je kan een academische discussie voeren over het verschil tussen die twee maar dat voegt niet zoveel toe.

De meningen lopen uiteen over de vraag of bedrijven een maatschappelijk (hoofd-)doel moeten hebben. Dit heeft te maken met hoe je naar een bedrijf kijkt en daar gaan we het nu over hebben.

Wat is een bedrijf?

Over wat in de kern een bedrijf is, bestaan twee verschillende opvattingen. In de eerste plaats kan je het zien als een verzameling van officiële en stilzwijgende contracten. Dat laatste betekent dat er niets op papier staat maar dat er op basis van redelijke verwachtingen over-en-weer toch sprake is van een bindende afspraak. De mensen die een bedrijf zien als de verzameling van contracten met klanten, werknemers, leveranciers en aandeelhouders vinden dat een bedrijf in de eerste plaats de opdracht heeft om zich aan die afspraken te houden. En vanuit het impliciete contract met de aandeelhouders, de eigenaren van de onderneming, betekent dat een plicht om de winst te maximaliseren. Bovendien, zo zeggen de voorstanders van deze manier van kijken, zorgt een zo hoog mogelijke winst er ook voor dat de kans het grootst is dat alle andere contracten nagekomen kunnen worden. Want winst is wat overblijft als klanten, leveranciers en werknemers allemaal hun rechtmatige deel hebben gehad. Zolang we (veel) geld verdienen voor de aandeelhouders is iedereen het beste af. Samengevat is een bedrijf in deze visie een abstract concept, een juridische constructie zonder enige morele verantwoordelijkheid. Natuurlijk moet een bedrijf zich aan de wet houden. Maar verder speelt zorg voor de maatschappij of maatschappelijke waardecreatie geen rol van betekenis in de bedrijfsvoering.

Een hele andere benadering ziet een bedrijf als een groep mensen die samenwerken om een doel te bereiken. Mensen die werk uitvoeren en mensen die besluiten nemen. En dan is het niet logisch dat die mensen hun morele besef uitzetten zodra zij over de drempel stappen van het kantoor of de fabriek. Mensen zijn moreel aanspreekbaar op hun gedrag en de bedrijven die zij samen runnen dus ook. Een bedrijf neemt immers zelf geen beslissingen, dat is altijd een mens in naam van het bedrijf. Een bedrijf staat bovendien niet los van de maatschappij maar is daar onderdeel van. Een bedrijf krijgt dingen van de maatschappij, zoals infrastructuur, goed opgeleide werknemers en rechtsbescherming. Het is dan niet onlogisch dat het omgekeerd ook zelf een verantwoordelijkheid heeft richting de samenleving. Op deze manier is maatschappelijke waardecreatie als doel van bedrijven dus helemaal geen gek idee.

Welke visie op wat een bedrijf is, is de juiste? Ik heb persoonlijk meer sympathie voor de tweede. Bovendien kan het in mijn beleving niet zo zijn dat je als privépersoon een maatschappelijke verantwoordelijkheid hebt en als je aan het werk bent ineens niet meer. We weten allemaal dat wetgeving een morele ondergrens is voor de samenleving maar zeker niet perfect en ook niet voldoende. Als je je als privépersoon druk maakt om bijvoorbeeld eerlijkheid, solidariteit of online privacy, dan is het raar als je op je werk dingen doet die daar niet mee in overeenstemming zijn. Verder is het in de praktijk helemaal niet zo dat het belang van aandeelhouders altijd samenvalt met dat van klanten, leveranciers en werknemers. Dat is misschien zo in de perfecte markt van de economische theorieboeken maar in de echte wereld leidt een streven naar zoveel mogelijk winst voor de aandeelhouder vaak tot slechtere arbeidsvoorwaarden voor de werknemer of beroerde dienstverlening voor de klant. Om een lang verhaal kort te maken: er zijn goede redenen voor een bedrijf om een maatschappelijk doel na te streven. Over hoe je als bedrijf maatschappelijke waarde kan creëren, ga ik verderop in dit hoofdstuk nog wat dieper in.

Twee soorten strategie

Als we weten wat onze doelen zijn, is de volgende vraag is hoe we deze gaan realiseren. Hier komt strategie om de hoek kijken. Een strategie geeft door keuzes te maken richting aan en maakt duidelijk op welke manier we onze bestemming, onze doelen dus, willen bereiken. En dan vooral de grote keuzes, die voor langere tijd de koers van het bedrijf bepalen.

De eerste keuze die je moet maken, is in welke business je actief bent. Met welke activiteiten en producten creëer je waarde, nu en in de toekomst? De meeste bedrijven concentreren zich op één bedrijfsactiviteit (of, wat daarmee samenhangt, type product). Er zijn echter ook bedrijven met verschillende, relatief losstaande activiteiten en productlijnen. Bijvoorbeeld naast mobiele telefonie ook televisie. Of naast schoonmaakdiensten ook beveiliging. Dingen die in principe ook apart van elkaar kunnen worden aangeboden. In die gevallen is er sprake van een gelaagde strategie. Op het hoogste niveau is er sprake van een portfolio strategie (vaak corporate strategie genoemd) op grond waarvan keuzes worden gemaakt over het opbouwen, aankopen, behouden, afbouwen en verkopen van bedrijfsactiviteiten. Daarmee bepalen we in welke business we actief zijn.