

Voorwoord 9

INLEIDING 13

1. Omarm onzekerheid 14
2. Focus op concrete strategische uitdagingen 16
3. Hanteer richtinggevende kaders 17
4. Creëer een multidisciplinair ontwerpteam 19
5. Hanteer heldere rollen en verantwoordelijkheden 20
6. Redeneer vanuit het concrete naar het abstracte 21
7. Maak het concreet 23

DE STRATEGY CUBE 27

- Stap 1: De ontwerpopdracht 28
- Stap 2: Inside-out analyse 31
- Stap 3: Outside-in analyse 33
- Stap 4: Strategische opties 34
- Stap 5: Strategische keuzes 36
- Stap 6: Strategische planning 39
- Leeswijzer en casus* 41

HOOFDSTUK 1. ONTWERPOPDRACHT 43

- 1.1 Introductie 43
- 1.2 Ontwerpteam 47
 - Kidosei: Het ontwerpteam* 49
- 1.3 Strategische uitdagingen 50
 - Doe de test* 51
 - Kidosei: De strategische uitdagingen* 55

1

- Kidosei: Uitwerking strategische uitdaging* 56
- Praktijk: Het belang van focus* 60
- 1.4 Ontwerpcriteria 62
 - De intern toezichthouder* 63
 - Kidosei: De ontwerpcriteria* 66
 - Praktijk: Vroegtijdig gesprek over grenzen* 68
- 1.5 Samenvatting 70

HOOFDSTUK 2. INSIDE-OUT ANALYSE 73

- 2.1 Introductie 73
- 2.2 Het businessmodel 76
 - Kidosei: Analyse van het businessmodel* 81
 - Kidosei: Klantsafari* 86
 - Kidosei: Activity mapping* 87
 - Praktijk: Inzicht in uitdagingen* 90
- 2.3 Producten en markten 91
 - Kidosei: Inzichten uit portfolio-analyses* 98
 - Praktijk: Portfolio-analyse evenementen* 100
- 2.4 Samenvatting 102

HOOFDSTUK 3. OUTSIDE-IN ANALYSE 105

- 3.1 Introductie 105
- 3.2 Externe ontwikkelingen 108
 - Kidosei: De externe omgeving* 113
 - Praktijk: COVID-19 en externe ontwikkelingen* 120
- 3.3 Omgaan met onzekerheid 121
 - Kidosei: Kritische onzekerheden* 127
 - Kidosei: Scenario's* 131
 - Praktijk: De toekomst van een netbeheerder* 134
 - Kidosei: Risicotolerantie* 138
- 3.4 Samenvatting 141

2

3

HOOFDSTUK 4. STRATEGISCHE OPTIES 145

- 4.1 Introductie 145
- 4.2 Opties genereren 148
 - Praktijk: Genetische vooruitgang ontrafelen* 152
 - Kidosei: Inductieve logicaboom* 155
 - Kidosei: Strategische opties* 158
 - Praktijk: De World Café-methode* 161
- 4.3 Teamdynamiek 164
 - Kidosei: Selectie van kansrijke opties* 165
 - Kidosei: De teamsamenstelling* 170
- 4.4 Samenvatting 172

4

HOOFDSTUK 5. STRATEGISCHE KEUZES 175

- 5.1 Introductie 175
- 5.2 Keuzes maken 178
 - Praktijk: Netflix* 182
 - Kidosei: Beoordeling strategische opties* 184
 - De Raad van Commissarissen* 186
- 5.3 Strategie formuleren 187
 - Toekomstig businessmodel* 195
 - Kidosei: De strategie* 198
- 5.4 Samenvatting 201

5

HOOFDSTUK 6. STRATEGISCHE PLANNING 203

- 6.1 Introductie 203
- 6.2 Concretiseren van de strategie 206
 - Kidosei: Visie, doelstellingen en keuzes* 207
 - Kidosei: KPI's, acties, eigenaren en timing* 212
 - Praktijk: OGSM bij een pensioenuitvoerder* 214
- 6.3 Leren en bijsturen 215
 - Praktijk: Externe controlcyclus laboratorium* 224
- 6.4 Samenvatting 225

6

STRATEGIE IN EEN WEEK 229

Zondag: De voorbereiding 229

Maandag: De ontwerpdracht 231

Dinsdag: De inside-out analyses 235

Woensdag: De outside-in analyses 237

Donderdag: Strategische opties 240

Vrijdag: Strategische keuzes 242

Zaterdag: Strategische planning 245

Over de auteurs 249

Dankwoord 251

Noten 253

Register 254

**“Chance
only favors
the prepared
mind.”**

Louis Pasteur

INLEIDING

Ken je dat? Je staat aan de start van een strategietraject. Je hebt het gevoel dat er de laatste jaren veel is veranderd en dat het weer tijd is om eens fris naar de toekomst te kijken. Of het is weer zover. Elke vier jaar wordt aan jou en je team gevraagd om een nieuw meerjarenplan op te stellen.

Wellicht heb je als bestuurder of strateeg reeds meerdere trajecten meegemaakt en zijn je ervaringen wisselend. Je weet dat een goed strategievormingstraject veel impact kan hebben, maar ook ingrijpend en complex is. Intern toezichthouders, medewerkers, medezeggenschapsorganen en stakeholders, ze spelen allemaal een rol en deze luistert nauw. Wellicht vind je dat het effect van strategie wordt overschat en ben je het eens met de woorden van Peter Drucker: *“Culture eats strategy for breakfast.”* Of wellicht zie je op tegen een traject met externe adviseurs en het aansluitend moeten implementeren van een strategie die strak op papier staat, maar in de praktijk niet werkt.

Je hebt wellicht overwogen het strategietraject zelf te begeleiden op basis van kennis uit boeken of de MBA die je hebt gevolgd. Misschien aarzel je over de gangbare aanpak in veel boeken en opleidingen. Je weet dat een missie en een visie krachtige instrumenten zijn, maar ook kunnen afleiden van waar het echt om gaat. Hoe positioneren we onze organisatie in het speelveld? Hoe verslaan we de concurrent met een unieke en moeilijk te kopiëren propositie? Hoe binden we klanten en medewerkers? Hoe ontwikkelen en beschermen we onze kernvaardigheden? En vooral: hoe spelen we lenig in op verandering? Je weet dat een SWOT-analyse gebruikelijk is, maar twijfelt of hier echt onderscheidende ideeën uit voortkomen of je bent bang dat je te dicht bij huis blijft. Misschien vind je planvorming wel helemaal achterhaald en investeer je liever in competenties of organisatievormen die flexibiliteit en adaptiviteit brengen.

Als ervaren ondernemers en strategieconsultants kennen we de weerbarstigheden, de ambivalentie en de aarzelingen die vaak spelen rondom strategievorming. We weten hoe lastig en complex het onderwerp is. We weten ook hoeveel definities en aanpakken er zijn. We kennen het verschil tussen de theorie en de praktijk en hoe organisaties zich kunnen verliezen in discussies over missies, visies, kernwaarden en doelstellingen. We weten ook hoe lastig het is om rolvast te acteren. Het maakt nogal wat uit of je als bestuurder aan de lat staat om een nieuwe strategie neer te leggen, of dat je als commissaris meekijkt, adviseert en uiteindelijk vaststelt of goedkeurt. In de loop van de jaren is onze kijk op strategievorming veranderd. Soms zijn we het eens met de theorieboeken, maar vaker niet. Sommige modellen vinden we sterk en krachtig, maar andere vinden we vooral verstorend werken. Op verzoek van klanten en relaties hebben we besloten onze strategie-aanpak, de Strategy CUBE, vast te leggen in dit boek. In de komende hoofdstukken lees je hoe strategievorming echt werkt en waarom het de investering waard is. We staan stil bij praktische modellen die inzichten opleveren of juist tot keuzes dwingen. Onze aanpak is stevig verankerd in vier denkstromen en fijngeslepen in de honderden trajecten die we mochten begeleiden. De goede verstaander herkent belangrijke inzichten uit strategisch management, design thinking, corporate governance en management control. Op basis van onze ervaringen en inzichten hebben wij zeven uitgangspunten geformuleerd die wij belangrijk vinden en die terug te vinden zijn in de Strategy CUBE.

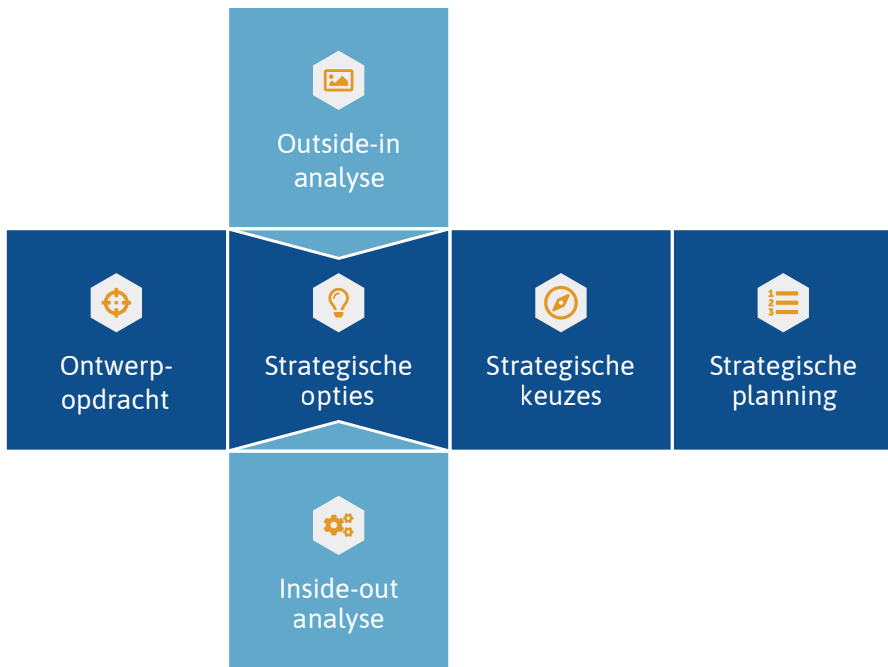
“De omgeving waarin organisaties opereren is fundamenteel onvoorspelbaar.”

1. Omarm onzekerheid

Een eerste belangrijk uitgangspunt in ons denken is het feit dat de externe omgeving waarin organisaties opereren fundamenteel onvoorspelbaar is. Dit is een behoorlijke open deur, maar is nog niet doorgedrongen tot het planningsparadigma van veel bedrijven. Veel organisaties maken gebruik van forecastmethodieken,

DE STRATEGY CUBE

Hoogstwaarschijnlijk herken je een aantal van onze uitgangspunten en onderschrijf je hun belang. Sommige vind je wellicht evident en andere zijn misschien nieuw. Het benoemen van de uitgangspunten is niet zo moeilijk, maar het daadwerkelijk incorporeren van de uitgangspunten in de concrete aanpak van een strategietraject is lastiger. Met veel vallen en opstaan hebben wij in de loop der jaren een aanpak ontwikkeld die werkt. We hebben deze aanpak de *Strategy CUBE* genoemd. De *Strategy CUBE* (zie *figuur 1*) is de laatste jaren in een aantal



Figuur 1 - De zes vlakken van de Strategy CUBE

varianten toegepast in strategietrajecten. In meerdere organisaties, in een groot aantal sectoren en vanuit verschillende rollen hebben wij met de Strategy CUBE gewerkt. Vanaf het eerste *minimum viable product* tot de huidige uitgekristalliseerde en doorwrochte aanpak, hebben veel mensen ons input gegeven. Er zijn onderdelen toegevoegd, van volgorde veranderd en vooral weggehaald om te komen tot een aanpak die werkt.

De Strategy CUBE bestaat uit zes stappen. Alle stappen zijn relevant, maar afhankelijk van de specifieke situatie van de organisatie kan worden nagedacht over hun invulling. In de eerste stap staat de ontwerpopdracht centraal: welke strategische uitdagingen willen we adresseren en binnen welke kaders werken we? Wanneer het startpunt helder is, wordt inspiratie verzameld en worden ideeën gegenereerd. Er worden inside-out en outside-in analyses verricht en op basis hiervan wordt nagedacht over strategische opties voor de organisatie. Stap 2 t/m 4 van de CUBE kennen een iteratief karakter. Analyses leiden tot ideeën en ideeën leiden op hun beurt tot behoefte aan aanvullende analyses. Er ontstaan op deze wijze uitgekristalliseerde strategische opties. In stap vijf worden deze opties in samenhang beoordeeld en worden er keuzes gemaakt. Deze keuzes worden samengevat in een strategie, een visiebeschrijving en in gidsende principes. In de zesde stap worden de keuzes verder geconcretiseerd in acties, prestatie-indicatoren en eigenaren. De strategie is op dit moment implementatieklaar.

Stap 1: De ontwerpopdracht

De Strategy CUBE kan op meerdere onderwerpen worden toegepast. De methode is krachtig bij het opstellen van een integrale strategie voor de organisatie, maar kan ook op deelonderwerpen worden toegepast, zoals een marktontwikkelingsstrategie, een HR-strategie of een digitaliseringsstrategie. Afhankelijk van het onderwerp waar de aanpak voor wordt gebruikt, wordt allereerst een ontwerpteam samengesteld. Dit interdisciplinaire team is verantwoordelijk voor de uitvoering van het strategietraject en staat in nauw contact met experts en besluitvormers. Het team moet namelijk zowel inhoudelijk de juiste afwegingen en keuzes maken, als de besluitvorming in goede banen leiden. Wanneer het team is samen-

LEESWIJZER EN CASUS

Het boek dat voor je ligt, volgt qua structuur de zes stappen van de Strategy CUBE. Aan elke stap van de strategie-aanpak is een hoofdstuk van het boek gewijd. In elk hoofdstuk zijn een introductie en twee of drie inhoudelijke paragrafen opgenomen. Elk hoofdstuk wordt afgesloten met een puntige samenvatting. Mocht je het boek, of delen van het boek, snel door willen nemen, dan adviseren we je om voor ieder deel de introductie en de samenvatting te lezen.

In de verschillende delen zijn de nodige praktijkvoorbeelden opgenomen. Om de gehele strategieaanpak goed te illustreren, is ook een integrale casus opgenomen. In dit voorbeeld schetsen wij het strategievormingsproces van een fictieve autofabrikant. De casus vind je altijd in de donkergrijsgesleurde kaders terug.

Het fictieve bedrijf heet *Kidosei* en is een Japans autobedrijf. Het produceert zowel personenauto's als bestelwagens en kleine trucks. Het bedrijf is 60 jaar geleden opgericht en was een familiebedrijf. De familie heeft 40 jaar geleden een groot deel van haar aandelen verkocht aan een groot investeringsfonds. *Kidosei* is al ruim 30 jaar actief op de Europese markt. Het bedrijf produceert de auto's in Japan en verscheept deze naar Europa. In Europa heeft het bedrijf een vaste voet aan de grond gekregen en zit het in de 'middenmoot' qua markt-aandeel voor personenauto's. *Kidosei* heeft een relatief klein markt-aandeel voor bedrijfswagens. De omzetgroei in Europa valt tegen. Er wordt veel gevraagd op het gebied van milieu-eisen en *Kidosei* ervaart toenemende concurrentie. Het bestuur van *Kidosei* heeft daarom besloten de strategie voor Europa grondig onder de loep te nemen en te herzien.

1

bijvoorbeeld bang dat nieuwe technologie of businessmodellen het bestaansrecht van de organisatie aantast. Het naar boven brengen van deze twijfels, onzekerheden, maar ook dromen en aspiraties, is een belangrijk startpunt, omdat het ons wijst op fundamentele onderwerpen. En strategie maken gaat juist over de wijze waarop een organisatie omgaat met of zich voorbereidt op dergelijke belangrijke uitdagingen.

DOE DE TEST!

Hoewel het evident lijkt om bij de start van een strategietraject een heldere probleemstelling te formuleren, gebeurt dit minder vaak dan gedacht. De meest voorkomende valkuil is dat het management van de organisatie er impliciet van uitgaat dat iedereen wel een redelijk beeld heeft van de belangrijkste uitdagingen van de organisatie. Vaak is dit echter niet het geval. Verschillende managers hebben verschillende gezichtspunten en alleen door deze te combineren ontstaat een volledig en gedeeld beeld van de onderwerpen waar de strategie een antwoord op moet geven. Het zou goed kunnen zijn dat je het niet oneens bent met deze constatering, maar dat je toch denkt dat er binnen jouw organisatie een

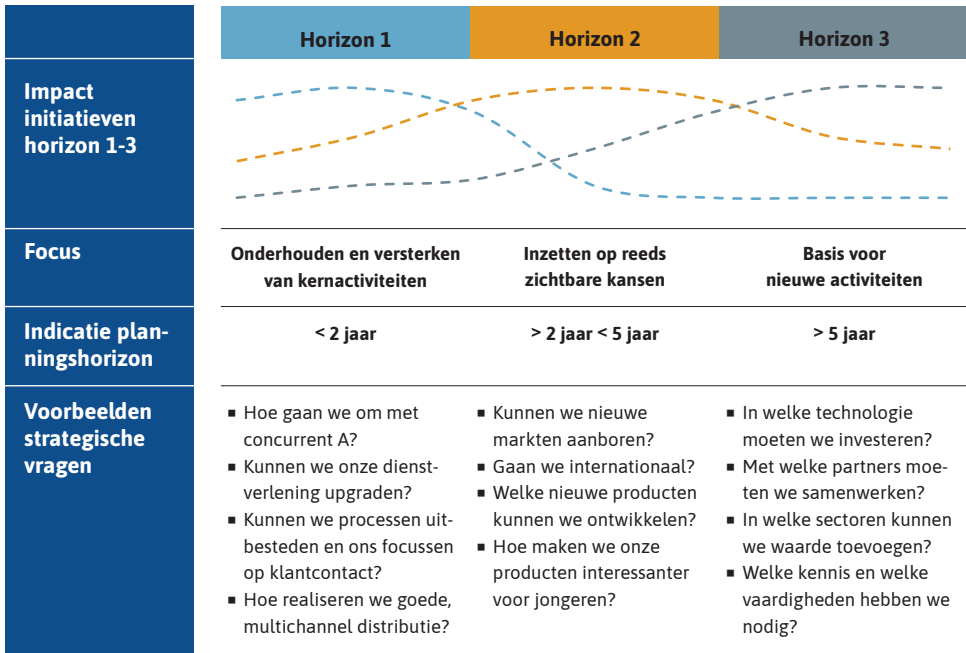
redelijke overeenstemming is over de belangrijkste uitdagingen. Graag nodigen we je dan uit om een klein experiment uit te voeren. Stuur de leden van jouw directie of managementteam een mail en verzoeken drie vragen te beantwoorden: (1) welke vraag zou je aan een alwetend orakel willen stellen? (2) wat houdt je 's nachts wakker? en (3) wat is het belangrijkste dat we kunnen leren van de concurrent? Je zult naar alle waarschijnlijkheid versteld staan van de reacties die je krijgt. Niet alleen zullen veel onderwerpen voorbijkomen waar je wellicht zelf nog niet aan gedacht hebt, het zal je ook opvallen hoe verschillend de observaties van je collega zijn of hoe hun gevoel van prioriteit verschilt.

Strategische uitdagingen formuleren

Om tot een goede inhoudelijke afbakening van de ontwerpopdracht te komen, is het belangrijk om op basis van de verschillende vragen een beperkte set aan strategische uitdagingen te formuleren. Deze uitdagingen vormen de thema's waarop de strategie zich richt. Een goede uitdaging is altijd gerelateerd aan de richting van de organisatie. Vaak zegt zij iets over een kracht of kwetsbaarheid van de organisatie of over een kans of bedreiging in haar omgeving. Een heldere verwoording van een strategische uitdaging geeft duidelijkheid in het strategieproces. Het ontwerpteam weet exact op welk probleem een antwoord moet worden gevonden en kan goed beoordelen welke input benodigd is om tot een antwoord te komen. Het is hierbij belangrijk dat de strategische uitdaging neutraal wordt geformuleerd. De formulering moet met andere woorden geen specifieke oplossing suggereren, maar juist aanzetten tot nadenken over meerdere mogelijkheden. In tabel 1.1 wordt een aantal voorbeelden gegeven van uitdagingen die gerelateerd zijn aan zowel de eigen organisatie als de externe omgeving.

ORGANISATIE	EXTERNE OMGEVING
<ul style="list-style-type: none">■ Definiëren van partnerships om de waardepropositie te versterken	<ul style="list-style-type: none">■ Realiseren van groei in opkomende markten
<ul style="list-style-type: none">■ Bepalen R&D-focus om product-leiderschap te verstevigen	<ul style="list-style-type: none">■ Consolideren van de markt om marges te beschermen
<ul style="list-style-type: none">■ Optimaliseren verdienmodel om meer recurring business te realiseren	<ul style="list-style-type: none">■ Voorbereiden op toetreding tech start-ups
<ul style="list-style-type: none">■ Uitbouwen positie in een winstgevend marktsegment	<ul style="list-style-type: none">■ Inspelen op wensen en behoeften generatie X en Y

Tabel 1.1 – Voorbeelden van uitdagingen, gerelateerd aan de interne en externe omgeving



Figuur 1.2 – Strategische uitdagingen per tijdshorizon

uitdagingen te onderzoeken. Liggen de uitdagingen hoofdzakelijk op horizon 1, dan krijgt de strategie het karakter van het beter of slimmer organiseren van de huidige kernactiviteiten. Interne analyses zijn dan vaak behulpzaam. Liggen de uitdagingen daarentegen vooral op horizon 3, dan krijgt het strategietraject een meer exploratief karakter. Een dergelijke strategie zal zich richten op nieuwe markten, nieuwe partners en de inzet van volledig nieuwe technologie. Externe analyses zijn bij dergelijke vraagstukken juist erg belangrijk. De indeling over de planningshorizonnen zegt overigens niet hoe innovatief of experimenteel de uiteindelijke strategie zal zijn. Sommige organisaties ontwikkelen een zeer innovatieve strategie, gericht op het onderhouden en verdedigen van kernactiviteiten. Andere organisaties richten zich op horizon 3, maar komen niet verder dan het definiëren van een onderzoeksprogramma.

PRAKTIJK: HET BELANG VAN FOCUS

Bestuurders en managers die meerdere strategietrajecten hebben meegemaakt, zullen beamen hoe lastig het is om voldoende focus te hebben bij het formuleren van een nieuwe strategie. Een strategietraject is vaak creatief. Er komen veel nieuwe inzichten en kansen voorbij en veel organisaties hebben de neiging om overal op in te willen spelen. Juist om focus te bieden is het belangrijk om een beperkte set met heldere strategische uitdagingen te formuleren. Dit is makkelijker gezegd dan gedaan. Recent begeleidden wij een mondiale marktleider bij het formuleren van een nieuwe strategie met behulp van de Strategy CUBE. In de fase van de ontwerpdracht vonden individuele interviews plaats met alle managers uit het ontwerpteam. Die interviews vormden de basis om tot een set uitdagingen te komen. De organisatie had echter te maken met een groot aantal uitdagingen op het vlak van onder meer concurrentie, toetreding, groeiemarkten, productportfolio, R&D, supply chain, groeiemarkten, organisatiestructuur,

leiderschap, governance en dergelijke. Succes en snelle groei deden de organisatie in haar voegen kraken. Op basis van de interviews werden er 25 unieke uitdagingen geformuleerd. Toen de uitdagingen die niet te maken hadden met de strategie zelf, maar bijvoorbeeld met structuur, aansturing of cultuur werden verwijderd, waren er nog ongeveer 20 uitdagingen over. Aangezien dit een veel te groot aantal uitdagingen is om strategie op te ontwikkelen, organiseerde het ontwerpteam een workshop om de 20 uitdagingen terug te brengen naar 6 uitdagingen, idealiter goed verdeeld over de 3 tijdshorizonnen.

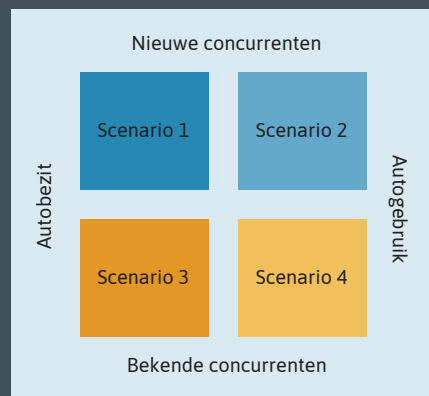
Het ontwerpteam begon met het grondig doornemen van alle uitdagingen en stelde zich hierbij steeds de vraag of de uitdaging echt te maken had met de richting van de organisatie of dat ze samenhang met een belangrijk, maar operationeel onderwerp. Een kritisch gesprek leidde ertoe dat een handvol uitdagingen terzijde werd geschoven. De overgeble-

Dat een ontwikkeling geen kritische onzekerheid is geworden, betekent niet dat deze irrelevant is. Aan de hand van de scenariologica probeer je te deduceren welke vorm de geïdentificeerde ontwikkelingen kunnen aannemen. Bijvoorbeeld, stel je een wereld voor waarin het geopolitiek onrustig is, een wereld van handelsconflicten en protectionisme. Een ontwikkeling als 'meer regelgeving rondom CO₂-uitstoot' zal dan minder uit de verf komen, omdat bij gebrek aan internationale coördinatie overheden hun nationale bedrijven geen extra regulering op willen leggen als anderen het ook niet doen. In elk scenario probeer je zo elke ontwikkeling een logische en intern consistente vertaling te geven.

KIDOSEI: SCENARIO'S

Op basis van de trendanalyse heeft het ontwerpteam een assenkruis gekozen om scenario's te ontwikkelen over de toekomstige mobiliteitsbehoefte. Uit de analyse komt naar voren dat de omslag van bezit naar gebruik een kritische onzekerheid is. Zal de consument in de toekomst nog steeds een auto willen bezitten of wil hij vooral toegang tot een mobiliteitsoplossing waarin een auto een onderdeel vormt (autogebruik)? Daarnaast koos het ontwerpteam ervoor om een aantal onzekerheden (nieuwe online spelers, producenten, intermediairs en businessmodellen) samen te vatten in de vraag of Kidosei in de toekomst vooral te maken krijgt met

bestaande concurrenten of nieuwe concurrenten. Op basis van deze twee kernonzekerheden heeft het ontwerpteam vier toekomstscenario's ontwikkeld. Op de volgende pagina staan ze kort samengevat.



Figuur 3.6 – Scenario's van Kidosei

