

VAT UW BEDRIJFSSTRATEGIE SAMEN IN 35 WOORDEN!

DECEMBER 15, 2014

BRON: PASSIONNED GROUP



Kunt u uw bedrijfsstrategie samenvatten in 35 woorden of minder? En zo ja, zouden uw collega's het op dezelfde manier formuleren? Het is onze ervaring dat weinig (top-)bestuurders / managers deze vragen bevestigend kunnen beantwoorden. En het valt ook op dat de bedrijven waar managers werken die het wel kunnen, toevallig vaak ook het meest succesvol in hun branche zijn.

Zonder bedrijfsstrategie verkeren medewerkers vaak in vertwijfeling

Daartegenover staan de ondernemingen die geen heldere formulering van hun bedrijfsstrategie hebben, en dus geen heldere keuzes (durven) maken. Die vallen vaak in de categorie van die bedrijven die het niet lukte om hun strategie te implementeren, of, erger nog, die eigenlijk nooit een (duidelijke) strategie gehad hebben. In dit soort bedrijven ontstaan vragen als:

- “Ik weet niet of ik deze kans in de markt nu moet grijpen of niet, ik krijg gemengde signalen terug vanuit de top.”
- “Waarom doen we weer mee met deze tender? Die hadden we vorig jaar ook al verloren en ik dacht dat we erover eens waren dat we daar geen energie meer in zouden stoppen!”
- “Zal ik de prijs verlagen voor deze klant? Ik weet niet of we beter af zijn met het winnen van deze deal met een lagere prijs of dat we die business zouden moeten laten schieten.

Waarom een prachtig gepolijste strategie niet altijd werkt!



Managers van dit soort ondernemingen vragen zich vertwijfeld af waarom hun – wat zij dachten dat een prachtig gepolijste – strategie was, nooit wordt geïmplementeerd. Zij onderkennen niet het belang van het hebben van een simpele, duidelijke en beknopte bedrijfsstrategie die een ieder zich eigen kan maken en die kan dienen als ‘lichtbaken’ bij het maken van moeilijke maar ook dagelijkse beslissingen!

Wat staat er in een goede formulering van uw bedrijfsstrategie?

Natuurlijk, Michael Porter heeft in zijn standaard-artikel ‘*What is strategy?*’ (Harvard Business Review, 1996) de kenmerken van een goede strategie opgesomd. Maar uit onze ervaring weten de meeste bestuurders niet wat nu de basiselementen van een heldere bedrijfsstrategie zijn. En dit maakt het ze vrijwel onmogelijk om er één op te stellen.

Maar wat als het wél lukt?

Dan gebeuren er twee dingen. Eén, het formuleren ervan wordt een stuk eenvoudiger omdat managers weten wat ze proberen te formuleren. En twee, het implementeren ervan wordt een stuk simpeler omdat de essentie van de strategie helder gecommuniceerd kan worden binnen de organisatie, zodat medewerkers hun bedrijfsstrategie zich veel sneller en gemakkelijker eigen kunnen maken.

Over 3 zaken moet het bestuur kristalhelder zijn!

De basiselementen bij het bepalen van uw strategie zijn:

1. Het doel

Elke strategieformulering moet beginnen met een vaststelling van de doelen waarvoor de organisatie is opgericht om te bereiken. ‘*Als je niet weet waar je heen gaat, is elke weg de juiste*’, is een toepasselijke uitspraak hierbij. Het doel moet niet alleen een te bereiken eindsituatie weergeven, maar ook het bijbehorende tijdspad om het te bereiken.

2. Het bereik

Gezien het feit dat ondernemingen veelal in een min of meer onbegrensd landschap concurreren, is het ook cruciaal dat ze het bereik (of domein) bepalen van de business waar ze in zitten. Wat zijn de grenzen waarbuiten we niet meer meedoen? Als u in de restaurant-business gaat ondernemen, gaat u dan voor de snelle service, of voor uitgebreid comfort? Gaat u voor luxe of voor eenvoudig? Wat voor type gerechten gaat u serveren? Frans? Mexicaans? Welk geografisch gebied wilt u bedienen? Dat soort vragen

3. Het concurrentievoordeel

Beide bovenstaande aspecten zijn niet genoeg voor het bepalen van uw strategie. Zou iemand in uw restaurant investeren als u niet uitgelegd hebt hoe u uw doelen gaat behalen? Het bepalen van uw concurrentievoordeel is de essentie van uw bedrijfsstrategie. Wat doet uw onderneming anders of beter dan anderen? Dit definieert de middelen waarmee uw doelen wilt bereiken, binnen het door u vastgestelde bereik.

Het concurrentievoordeel heeft 2 componenten die elkaar aanvullen: extern en intern. De externe component moet een heldere waarde propositie opleveren die duidelijk maakt waarom uw gewenste klant bij u koopt in plaats van bij de alternatieven. De interne component beschrijft hoe uw interne activiteiten op elkaar afgestemd ('aligned') moeten worden zodat uw firma die waarde propositie ook kan leveren.

Over deze 3 zaken moeten (top-)bestuurders / managers kristalhelder zijn! Deze elementen zijn een eenvoudige, maar ook voldoende, opsomming. Tezamen omschrijven en bepalen ze de concurrentiepositie van de onderneming.