

Hoe formuleer je een strategie?

09 mei 2008, 02:00

Pascal Pollet

Het formuleren van een strategie is geen sinecure, maar wel noodzakelijk om een strategie succesvol te kunnen implementeren. Een recent artikel in Harvard Business Review beschrijft duidelijk hoe je een strategie het best formuleert. (dit technologiewachtartikel is het eerste in de reeks "Value innovation through technology - Kan uw bedrijf groeien door technologie?")

De laatste twintig jaar is de kennis over allerhande strategische concepten sterk gegroeid dankzij het werk van managementdenkers zoals Michael Porter. Toch blijft het formuleren van een goede strategie voor de meeste managers een erg moeilijke taak. Een heldere formulering van de strategie die door iedereen kan worden begrepen, is nochtans de voorwaarde om een strategie in de realiteit te kunnen verwezenlijken.

What's in a name

Heel vaak worden verschillende statements zoals missie, visie, waarden en strategie door elkaar gehaald. Onderstaande tabel verheldert deze verschillende concepten. De verschillende statements worden concreter en specifiekter naarmate men verder afdaalt in de tabel. Bedrijven in dezelfde business kunnen gemakkelijk dezelfde missie hebben. (Hebben niet alle automobielbedrijven de aspiratie om vervoermiddelen voor hun klanten te bouwen?) Ook waarden en visie kunnen concurrenten zelfs vaak delen, maar in hun strategie- statement moeten bedrijven zich duidelijk van elkaar kunnen onderscheiden.

Statement	Doel
Missie	Verduidelijkt de bestaansreden van de organisatie. Voorbeeld Google: "Organize the world's information and make it universally accessible and useful." (Organiseer de informatie van de wereld en maak deze universeel toegankelijk en bruikbaar)
Waarden (Values)	Geven aan waar de organisatie in gelooft en hoe ze zich gedraagt. Voorbeeld Procter & Gamble: "We are data-based and intellectually honest in advocating proposals, including recognizing risks." (We zijn data gebaseerd en intellectueel eerlijk als het gaat om het doen van voorstellen, inclusief het erkennen van risico's)

Visie	Geeft aan wat de organisatie wil worden. Voorbeeld Canon: “To become the recognized leader in imaging technologies and solutions.” (De erkende leider worden in beeldtechnologie en -oplossingen)
Strategie	Legt uit hoe de organisatie haar visie zal verwezenlijken en omvat een duidelijk doel, een afgebakende scope en omschrijft het competitief voordeel. Voorbeeld Edward Jones: “To grow to 17.000 financial advisors by 2012 by offering trusted and convenient face-to-face financial advice to conservative individual investors who delegate their financial decisions, through a network of one-financial-adviser offices.” (Groeien naar 17.000 financiële adviseurs tegen 2012 door vertrouwd en opportuun face-to-face financieel advies te bieden aan behoudsgezinde individuele investeerders die hun financiële beslissingen delegeren, en dit via een netwerk van kantoren met één financiële adviseur.)

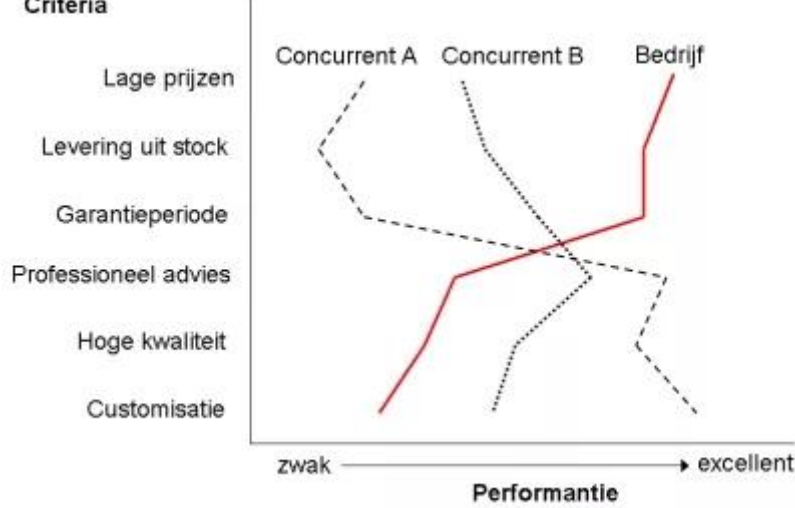
Overzicht van de statements

Strategie ontleed

Collis en Rukstad schetsen in een recent HBR-artikel een helder beeld van hoe een strategie moet geformuleerd worden. Volgens hen moet elke strategie bestaan uit drie elementen: een duidelijk strategisch doel, een afgebakende scope en een duurzaam competitief voordeel:

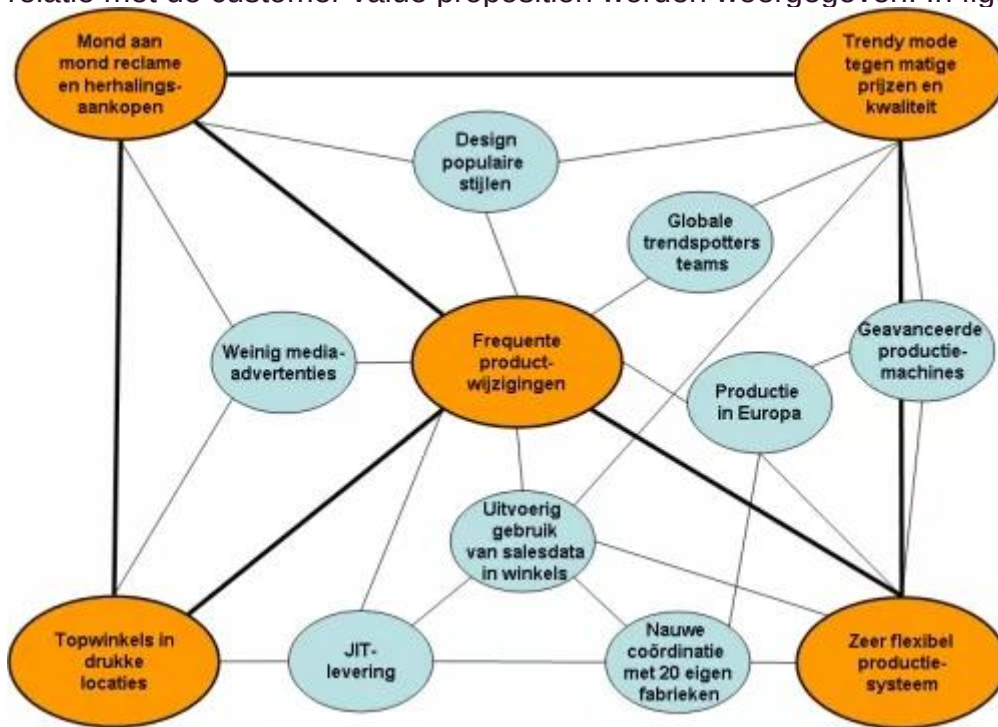
- Het **strategische** doel wordt vaak met de missie of visie van het bedrijf verward. Platitudes zoals “het maximaliseren van de aandeelhouderswaarde door het overtreffen van de klantenverwachtingen” is geen voorbeeld van een strategisch doel. Een strategisch doel is een duidelijke doelstelling die voldoende specifiek en meetbaar is zodat het handelen van een bedrijf over een periode van pakweg vijf jaar kan worden bepaald. Het strategische doel dient niet alleen een specifiek eindpunt te vermelden maar ook een tijdshorizon waarbinnen men dit doel wenst te bereiken.
- De **scope** van een bedrijf omhelst het klantensegment, de geografische locatie en de mate van verticale integratie. Een duidelijke scope voorkomt dat een bedrijf vroeg of laat energie en middelen investeert in een activiteit voor een segment dat niet interessant is.
- Een duurzaam **competitief voordeel** is het meest kritische element van de strategie. De definitie van het competitief voordeel bestaat uit twee luiken, nl. de “customer value proposition” en de “activity map”.

De value proposition verklaart waarom de klant bij het bedrijf zou willen kopen. Een eenvoudige grafiek die de value proposition vergelijkt met de voornaamste concurrenten is hier vaak erg verhelderend. (zie figuur 1 voor een voorbeeld)



Figuur 1: Grafische voorstelling van de customer value proposition

Het tweede luik van de beschrijving van het competitief voordeel vat de unieke activiteiten of combinatie van activiteiten samen die het bedrijf toelaten om aan de value proposition te voldoen. Een handige voorstellingswijze is de activity map waar de verschillende activiteiten, hun links en de relatie met de customer value proposition worden weergegeven. In figuur 3 is als voorbeeld de



Figuur 2: Activity map van Zara

Strategievorming

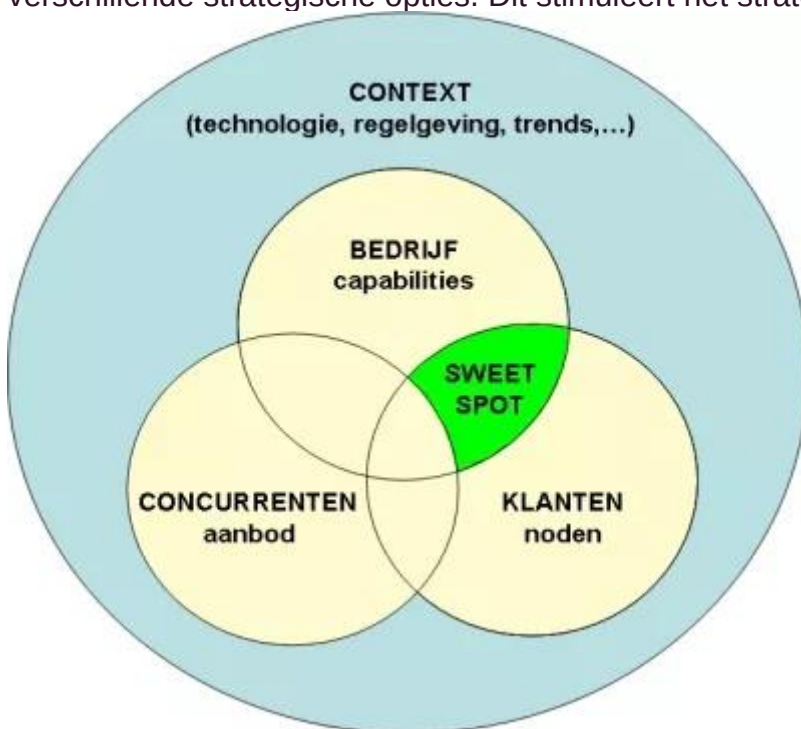
Nu we weten wat in een strategie-statement thuishoort, blijft nog de vraag over hoe men de strategie zelf ontwikkelt. Ook hier geven Collis en Rukstad enkele richtlijnen.

De eerste stap in het ontwikkelen van een strategie is een diepgaande studie van de volgende vier elementen:

1. de eigen 'capabilities': het identificeren van de core competenties gebaseerd op een objectieve, rigoureuze analyse van de eigen sterktes en zwaktes zonder er een 'feel good' oefening van te maken
2. de klanten: het ontwikkelen van een gedetailleerd begrip van de markt, de diverse segmenten en de noden van de klanten
3. de concurrenten: het analyseren van de plannen van de concurrenten, hun doelen en hun marktaanpak
4. de ruimere context: het begrijpen van de technologische ontwikkelingen, de impact van een veranderende wetgeving, ...

Na het bestuderen van de bovenstaande elementen start het creatieve gedeelte van de strategievorming. Hier gaat men op zoek naar de zogenaamde 'sweet spot' die de sterktes van het bedrijf alinieert met de noden van de klant op een manier die niet door de concurrenten kan worden geëvenaard en die tegelijk rekening houdt met de ruimere context. Dit wordt geïllustreerd in figuur 3.

Een goede manier om dit te doen is het ontwikkelen van twee of drie plausibele, maar totaal verschillende strategische opties. Dit stimuleert het strategisch denken en brengt de inconsistenties



Figuur 3: De 'sweet spot' van de strategievorming

Na het ontwikkelen van de strategie start de eigenlijke formulering van het strategie-statement. De exacte verwoording van de strategie is dermate belangrijk dat het de moeite loont om deze tot in het kleinste detail te bekijken. De praktijk wijst namelijk uit dat het vaak door een discussie over een bepaald woord is dat de strategie uitkristalliseert en duidelijk wordt voor iedereen.

Het eindresultaat is een kort strategie-statement (ca. 35 woorden!) dat de drie elementen van een effectieve strategie omvat. Collis en Rukstad raden verder aan om het strategie-statement te vergezellen van een meer uitgebreide nota die de nuances weergeeft en de 'value proposition' grafiek en de 'activity map' omvat.

Bron

'Can you say what your strategy is?' David. J. Collis en Michael G. Rukstad, Harvard Business Review, April 2008.

Auteurs



Pascal Pollet