



De strategiegids

Snel en eenvoudig naar een werkende strategie

De strategiegids

Strategie. Teruggebracht naar zijn essentie is het de kunst om de juiste keuzes te maken. En vervolgens alles in de organisatie in lijn te brengen met die keuzes. Het klinkt simpel, maar toch zien we organisaties hier zo vaak mee worstelen. Er moet dus iets fundamenteel lastig zijn aan strategie.

Bij IJsselvliet houden we het daarom graag simpel. Eenvoudig om te lezen, te begrijpen en uit te leggen. Daar is deze strategiegids voor: om te laten zien hoe wij naar strategie kijken en om jou als leider, ondernemer of strateeg te inspireren om met strategie bezig te gaan. Want naar onze overtuiging vergroot je je kans op succes met een winnende strategie.

Daarom lees je in deze strategiegids iets over:

- Ons perspectief op strategie
- De drie componenten van strategie
- Casestudies van strategie in de praktijk
- Hoe je zelf kan beginnen met strategie



Ons perspectief

Een goede strategie is een samenhangend antwoord van leiders op de vraag *hoe* een organisatie haar doelen gaat waarmaken. Strategie en doelstellingen zijn dus twee hele verschillende dingen: doelstellingen beschrijven wat de organisatie wil bereiken en voor welke uitdagingen ze staat. Strategie beantwoordt de vraag *hoe* die doelstellingen en uitdagingen waargemaakt kunnen worden.

Die kansen en uitdagingen zien en transformeren naar een heldere en logische strategie is wat ons betreft de belangrijkste taak van leiderschap.

En vergis je niet – een strategie ontwikkelen is geen eenmalige of kortstondige opgave. Het is een *doorlopend* proces van keuzes maken en ervoor zorgen dat de organisatie handelt en *blijft handelen* naar die keuzes.

IJsselvliet redeneert vanuit drie componenten voor strategie-vorming: diagnose, keuze en actie. Door er via deze drie componenten naar te kijken, zijn we in strategievorming duidelijk en volledig.

En dat helpt organisaties vooruit.



— **DIAGNOSE** — — **KEUZE** — — **ACTIE** —

Wat is de
uitdaging waar we
voor staan?

Welke **keuzes**
moeten we maken
om die uitdaging
te **overwinnen**?

Welke dingen
moeten we **doen**
om de keuzes te
realiseren?

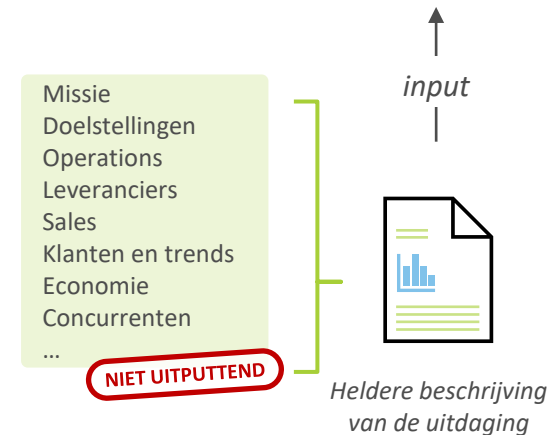
Component 1: diagnose

Elke goede strategie begint met een diagnose: wat is de *uitdaging* waar we een strategie voor proberen te vormen? Dat kan bijvoorbeeld zitten in veranderende marktomstandigheden, de ambities en doelen van de organisatie of de hogere eisen van consumenten, om er een paar te noemen. En die uitdaging kan organisatiebreed zijn, maar ook op het niveau van de business units of afdelingen van de organisatie. Denk bijvoorbeeld aan het vormen van een inkoopstrategie, categoriestrategie of distributiestrategie. Het maakt niet uit *waar* in de organisatie de uitdaging zich bevindt – overal waar een strategische keuze nodig is, is de diagnose de eerste stap.

Diagnose is waar analyse een rol speelt. Analyse zelf is dus nog geen strategie: analyse is de argumentatie voor strategie. Het doel van analyse is om genoeg informatie te verzamelen en te structureren om een weloverwogen strategische keuze te kunnen maken. Daarvoor is geen one-size-fits-all aanpak: elke strategische uitdaging vraagt om haar eigen relevante informatie. Vaak zie je wel terugkerende elementen terug: analyse die naar buiten gericht is, zoals trends en ontwikkelingen, economisch landschap, en concurrenten. En analyse die naar binnen gericht is, zoals doelstellingen, de efficiëntie van de eigen operatie of de vraag naar verschillende productgroepen.

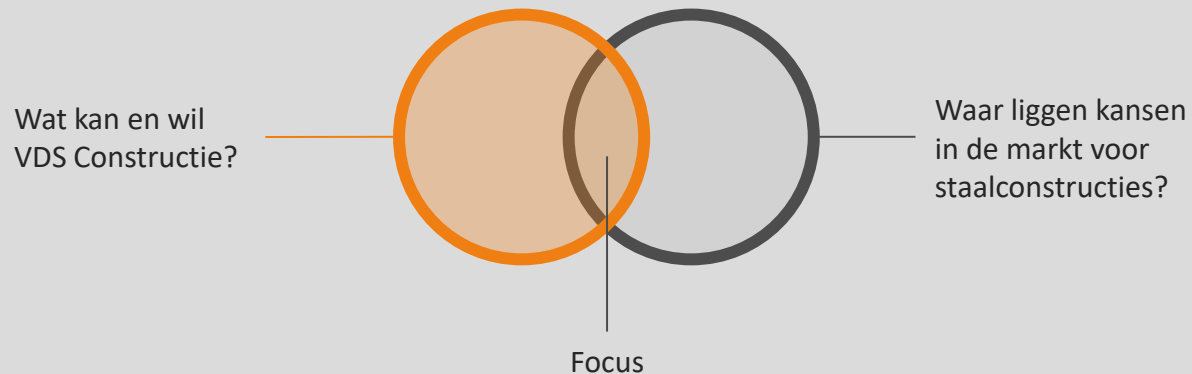


— **DIAGNOSE** — — **KEUZE** — — **ACTIE** —

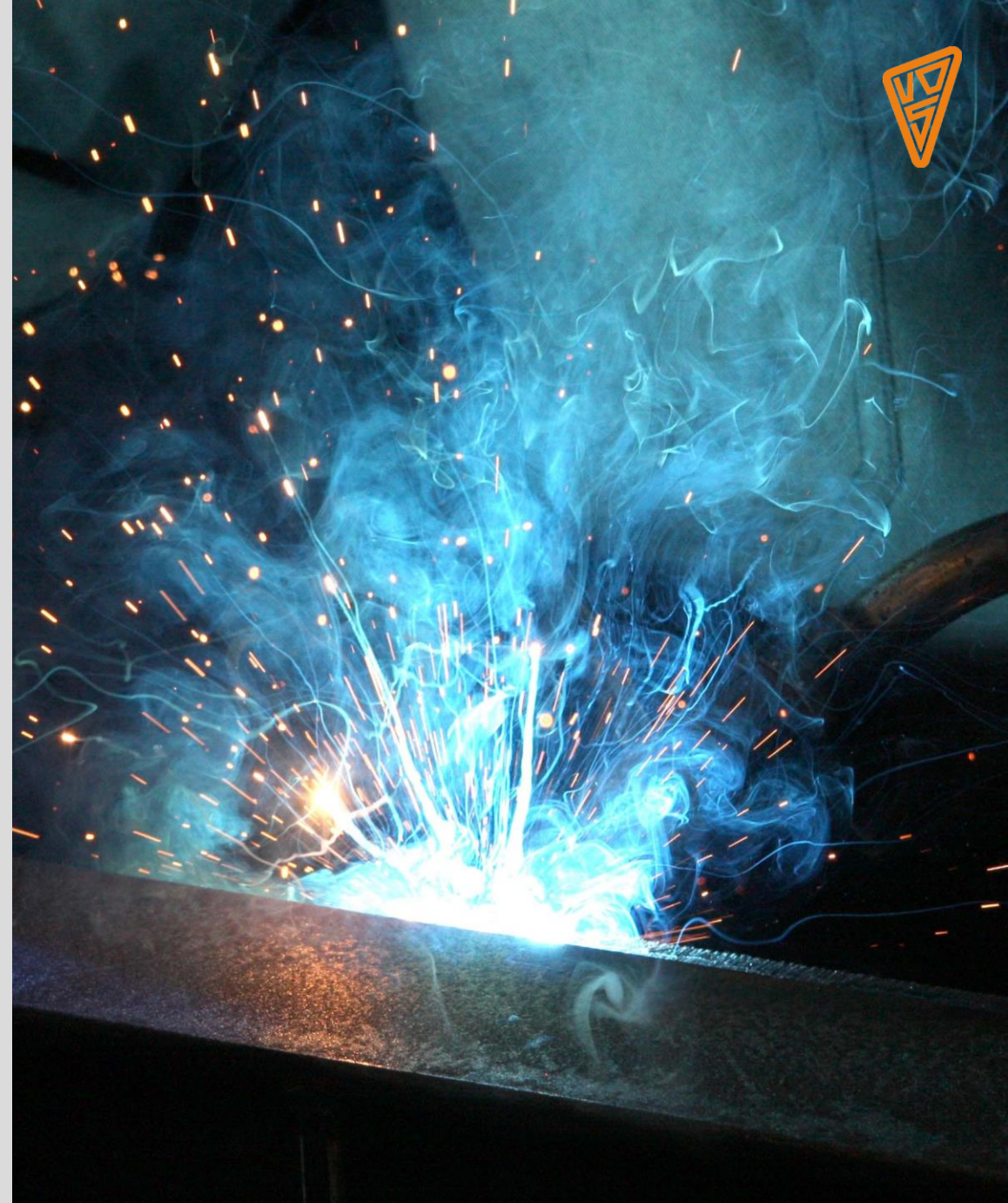


Case: diagnose bij VDS

Van der Sluis (VDS) Constructie uit Kampen maakt staalconstructies, zoals trappen, hekwerk en bordessen – vooral voor de woningbouw. Alleen merkte VDS Constructie dat woningbouw conjunctuurgevoelig was. Ook had VDS Constructie net een nieuwe hightech productiehal gebouwd, waardoor ze meer mogelijkheden had dan waar ze op dat moment gebruik van maakte. Daarom wilde VDS Constructie onderzoeken welke andere markten ze kon toevoegen aan haar portfolio. IJsselvliet heeft samen met VDS Constructie gezocht naar antwoord op de volgende vragen:



Door de antwoorden op die twee vragen over elkaar heen te leggen, hielp IJsselvliet bloot te leggen welke markten de hoogste potentie hadden voor VDS Constructie. Vanuit die diagnose volgde focus. En uit die focus volgt actie. Actie waarmee VDS Constructie verder komt.

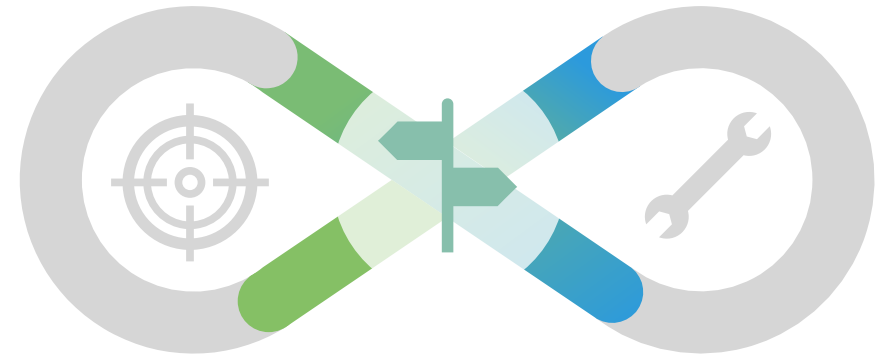
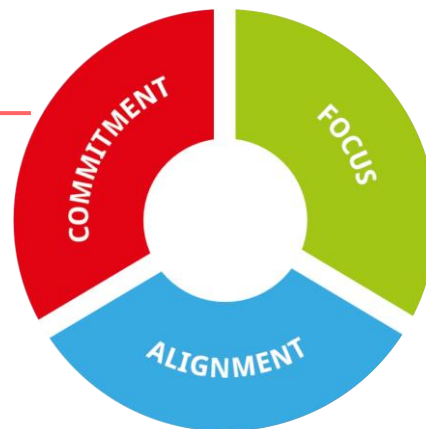


Component 2: keuze

Veel mensen denken dat een slogan of ambitieuze doelstelling hetzelfde is als een strategie. Dat is het niet. Een slogan of doelstelling gaat over *wat* de organisatie wil bereiken. Strategie gaat over *hoe* de organisatie dat doel wil bereiken. Die hoe-vraag vraagt om keuzes. Keuzes die gaan over richting en koers, maar ook over hoe je de organisatie in lijn brengt met die richting. Dat noemen we bij IJsselvliet focus, alignment en commitment.

Commitment draait om mensen. Over het aantrekken, ontwikkelen en behouden van mensen die passen en presteren binnen de gekozen richting.

Alignment draait om operatie. Hoe de organisatie het werk organiseert in lijn met de gekozen richting. Denk hierbij aan processen, structuren, systemen en informatie.



Focus draait om richting. Over principes en portfoliokeuzes, zoals klanten, producten en diensten, of leveranciers.

Ben je ooit klaar met keuzes maken? Wij denken van niet. Omstandigheden veranderen voortdurend, dus bijstellen is nodig om je doelen waar te blijven maken.

Strategie? Hard werken.
Maar beginnen kan heel eenvoudig.

Case: keuze bij EMG

Erdee Media Groep (EMG) is een mediahuis, met als primaire titel het 'Reformatorisch Dagblad'. De missiegedreven organisatie is de afgelopen 50 jaar vooral groot geworden met geschreven, geprinte media. Het landschap voor deze vorm van media verandert sterk, vooral vanuit digitalisering en consolidatie van mediahuizen. Voor EMG was het daarom hoog tijd voor eenduidige doelen, en een antwoord op *hoe* die doelen bereikt gaan worden.

EMG heeft onder begeleiding van IJsselvliet een strategiedriedaagse gedaan op een externe locatie, waarin in drie dagen tijd de belangrijkste doelstellingen zijn gevormd, waarbij ook stevige keuzes zijn gemaakt.

STRATEGISCHE UITDAGINGEN

- Relevant zijn en blijven voor de leeftijdsgroep 20 tot 45 jaar
- Groeien in digitale aanwezigheid én omzet
- De terugloop in geprinte media uitvlakken

FOCUS

- Uitbouwen van digitale journalistiek
- Krant minder als nieuws, meer als verdieping
- Scherp creëren in samenwerkingen, in relatie tot de doelen

ALIGNMENT

- Uitbouwen van data-geïnformeerd werken
- Hervormen van journalistieke proces
- Innovatie niet langer als projecten, maar als 'business as usual'

COMMITMENT

- Versterken van benodigde kennis en kunde bij medewerkers
- Verantwoordelijkheid voor strategierealisatie lager in de organisatie
- Successen meer vieren

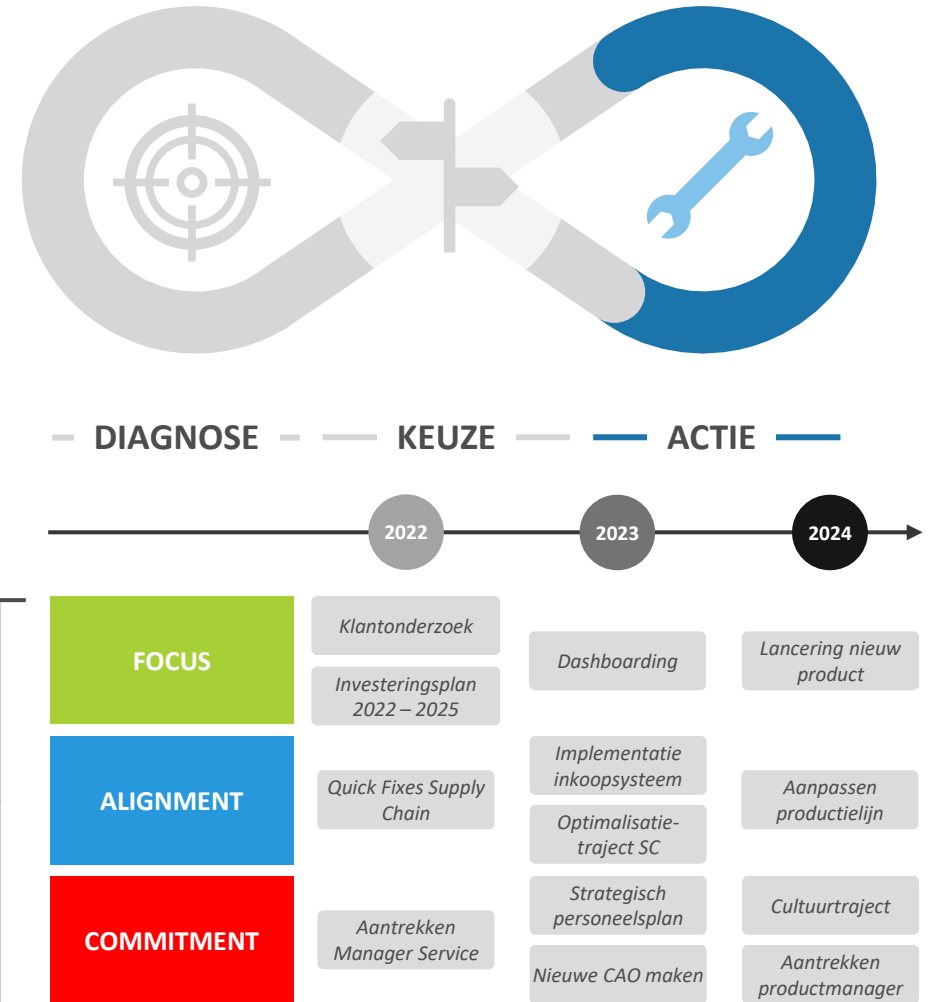


Component 3: actie

Een strategie zonder actie is nog geen strategie. Vaak hebben organisaties moeite met het *realiseren* van strategie. Dat komt omdat de strategie geen of onduidelijke acties bevat. Maar als keuzes duidelijk zijn gemaakt, zouden acties daar logischerwijs uit moeten volgen.

Een goede actieplanning is logisch, samenhangend, concreet, geprioriteerd, heeft een actiehouders en is kritisch afgewogen tegen beschikbare middelen en capaciteit. Bij IJsselvliet gebruiken we hiervoor een beproefd recept: één kaart met daarop de acties per actiehouders, gecategoriseerd naar focus, alignment en commitment. Natuurlijk gebonden aan een tijdlijn per kwartaal. Vaak kijken we daarin naar de komende 36 maanden.

Dat is lang genoeg om consistent in één richting te kunnen bewegen en kort genoeg om realistisch en urgent te zijn.



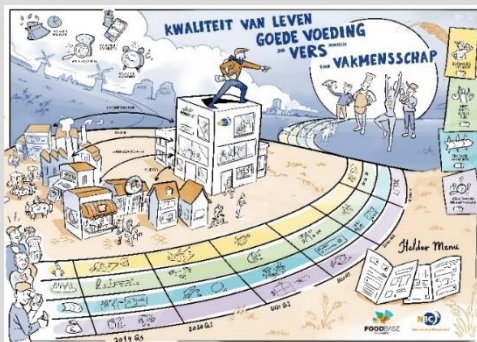
Gebaseerd op de eerder
gemaakte keuzes

Case: actie bij het NBC

Het Nederlands Bakkerij Centrum (NBC) is een kennis- en adviescentrum voor bakkerijen. Sommige diensten die ze leverden bleken echter ook interessant voor andere versbranches, waardoor het NBC tijdens een strategiedriedaagse heeft besloten om haar activiteiten te gaan verdelen over twee aparte organisaties: NBC en het nieuwe FoodBase. FoodBase wordt dan het nieuwe gezicht voor de zakelijke dienstverlening, met een deels andere markt en verdienmodel dan het NBC zelf.

Zo'n strategische keuze heeft nogal wat gevolgen: wat gaan we concreet doen in de komende jaren? Hoe zetten we deze organisaties succesvol naast elkaar? Hoe vinden we synergie tussen beiden?

IJsselvliet heeft samen met NBC een logische uitvoeringsagenda gevormd van strategische projecten om hun strategische keuze verder vorm te geven, om te zetten naar actie en de organisatie mee te krijgen in de transitie.



Keuze: visual van strategie

 		VAN STRATEGIE NAAR REALISATIE					   		
Missie		Waar					Hoe en met		
Wat is de kern van de leefwijze en welke rol spelen de leefwijze en de leefomgeving in het proces van het ontwikkelen van een gezonde leefwijze en leefomgeving?  		Wie heeft kennis over leefwijze? 	Wat is competentie? Wat is kennis? 	Wat zijn de middelen? 	Wat is de rol van de leefomgeving? 	Wat zijn de leefomgevingen? 	Wat zijn de leefomgevingen? 	Wat zijn de leefomgevingen? 	Wat zijn de leefomgevingen? 
Waar	Programma's, ROL	Implementatie, ROL	2015-2016	2017-2018	2019-2020	2021-2022	2023-2024	Implementatie, ROL	
 Waarom?		Implementatie van de leefwijze	Implementatie van de leefwijze					Implementatie van de leefwijze	
	 Waarom?	Implementatie van de leefwijze	Implementatie van de leefwijze					Implementatie van de leefwijze	
 Waarom?		Implementatie van de leefwijze	Implementatie van de leefwijze					Implementatie van de leefwijze	
	 Waarom?	Implementatie van de leefwijze	Implementatie van de leefwijze					Implementatie van de leefwijze	
 Waarom?		Implementatie van de leefwijze	Implementatie van de leefwijze					Implementatie van de leefwijze	
	 Waarom?	Implementatie van de leefwijze	Implementatie van de leefwijze					Implementatie van de leefwijze	

Actie: uitvoeringsagenda



Stap voor stap beginnen

Ondanks alle tijd, moeite, middelen en expertise die je steekt in strategie, is er een kans dat het niet werkt. Strategie is namelijk geen garantie op succes – het is een middel om de kans op succes te vergroten. En dat is niet iets wat je eenmalig met elkaar op de hei bedenkt. Strategie is hard werken. Maar beginnen kan heel eenvoudig. Door gewoon te doen.

Isselvliet hanteert niet voor niets een continuummodel – organisaties staan nooit aan de vooravond van strategie, maar zijn altijd onderweg. Waar je ook zit in het model, beginnen kan altijd. Zolang je maar in de gaten blijft houden of wat je doet ook is wat je *zou moeten doen* en ook of wat je *kiest* ook is *wat je zou moeten kiezen*.

En wat je strategie ook is of wordt: communiceer je keuzes. Zorg dat de hele organisatie weet wat de richting is en *waarom* die keuze is gemaakt. Vertel het verhaal, inspireer je medewerkers en blijf het herhalen. Want alleen een gedragen strategie kan een succesvolle strategie worden.



— DIAGNOSE — — KEUZE — — ACTIE —



Beginnen bij diagnose vraagt om genoeg relevante informatie om later keuzes op te kunnen baseren.



Beginnen bij keuze vraagt om eerst de diagnose te valideren waarop je je beroept en om daarna keuzes te maken die in lijn liggen met elkaar (focus, alignment, commitment).



Beginnen bij actie vraagt om eerst de samenhang van de keuzes te toetsen waar de acties uit voortkomen. En te valideren of de diagnose ook bij die keuzes past.

Meer weten?

Wil je meer weten over onze strategieaanpak? Of wil je zien wat wij voor jouw organisatie kunnen betekenen? Neem dan contact op met onze adviseurs. Zij vertellen je er graag over.

“

”

“

Ruimte voor aantekeningen

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door print-outs, kopieën of op welke manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van IJsselvliet Strategie & Realisatie.

IJsselvliet heeft zich voor haar strategieaanpak laten inspireren door onder andere de volgende werken: Good Strategy, Bad Strategy (Rumelt, 2011), Strategy Beyond the Hockey Stick (Bradley, Hirt & Smit, 2018), Strategy Implementation (Verweire, 2014), en The Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992)



Burgemeester van Roijensingel 13
8011 CT Zwolle

038 444 96 71

info@ijsselvliet.nl

www.ijsseelvliet.nl