

# STRATEGIE IN HET ECHT



# Strategie in het echt

*Verandermanagement in  
middelgrote organisaties*

---

JACK VAN DER WERF

SCRIPTUM

© 2020 Jack van der Werf

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any other means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any other information storage and retrieval system, without permission from the publishers.

ISBN 978 94 6319 223 1 | NUR 801

[www.scriptum.nl](http://www.scriptum.nl)

[Twitter.com/scriptumNL](https://twitter.com/scriptumNL)

[Facebook.com/UitgeverijScriptum](https://facebook.com/UitgeverijScriptum)

# INHOUD

Voorwoord	9
Inleiding	12
Intermezzo: De geschiedenis van Vormaat	15
<b>1 <i>Het strategisch managementproces</i></b>	<b>19</b>
Definitie	20
Een cyclisch en dynamisch proces	21
Het proces in de praktijk	23
De vereiste managementmethoden	26
<b>2 <i>Visie en missie</i></b>	<b>29</b>
Definities	30
De bepaling van de visie en missie	35
<b>3 <i>Externe analyse</i></b>	<b>49</b>
De vijf competitieve krachten	52
1 <i>Nieuwe toetreders</i>	55
2 <i>De onderhandelingsmacht van toeleveranciers</i>	61
3 <i>De onderhandelingsmacht van klanten</i>	64
4 <i>De substitutie van producten</i>	67
5 <i>Onderlinge concurrentie</i>	72
De selectie van de relevante omgevingsfactoren	76
De rol van de productlevenscyclus	82
De rol van de leveringsketen	88
De omgevingsperspectieven	93
De analysemethoden	98
De concurrentieanalyse	103
De inventarisatie van kansen en bedreigingen	110

<b>4</b>	<b><i>Interne analyse</i></b>	117
	Het concurrentievoordeel en de kerncompetentie	121
	De waardeketen	125
	De bepaling van het klantvoordeel	128
	Het klantvoordeel en de kerncompetenties	130
	De inventarisatie van de sterkten/zwaktes	134
<b>5</b>	<b><i>Doelstellingen</i></b>	143
	De generieke strategieën	146
	De structurering van de strategische factoren	151
	De thematisering van de strategische factoren	157
	De bepaling van de strategische agenda	163
	De communicatie van de strategische agenda	169
<b>6</b>	<b><i>Ontwerp en implementatie</i></b>	177
	Het ontwerp van het verdienmodel	184
	<i>De bepaling van het activiteitengebied</i>	184
	<i>De ontwikkeling van het activiteitengebied</i>	187
	<i>De operationele agenda van het verdienmodel</i>	192
	Het organisatieontwerp	200
	<i>Het basisschema van de organisatie</i>	200
	<i>De ontleding van de sleutelprocessen</i>	207
	<i>De operationele agenda van het organisatieontwerp</i>	212
	De bepaling van de operationele agenda	218
	De executie van de operationele agenda	224
<b>7</b>	<b><i>Permanente vernieuwing</i></b>	243
	De flexibiliteitsparadox	246
	De omgevingsturbulentie	250
	<i>De definitie van de omgevingsturbulentie</i>	250
	<i>De bepaling van de omgevingsturbulentie</i>	254
	De flexibiliteit van de organisatie	257
	<i>De definitie van de flexibiliteit</i>	257
	<i>De bepaling van de flexibiliteitsmix</i>	263
	De bestuurbaarheid van de organisatie	269
	<i>De definitie van de bestuurbaarheid</i>	269
	<i>De bepaling van de bestuurbaarheid</i>	276
	De wendbaarheid van de organisatie	281

<i>De definitie van de wendbaarheid</i>	281
<i>De bepaling van de vereiste wendbaarheid</i>	284
De bepaling van de transitieagenda	289
De organische organisatie	298
Begrippenlijst	305
Referenties	309



# VOORWOORD

**E**LKE MANAGER OF BESTUURDER worstelt met enige regelmaat met de vraag op welke manier hij of zij (vanaf hier: 'hij') het beste vorm kan geven aan de vereiste veranderingen en innovatie binnen zijn organisatie. In de huidige tijd waarin maatschappelijke en technologische veranderingen steeds sneller lijken te gaan, neemt het belang van deze vraag alleen maar toe.

De manier waarop managers hiermee omgaan hangt sterk af van de omvang van de organisatie. Kleinere organisaties hebben vaak voldoende aan de 'keukentafelmethode'. Een beperkt aantal sleutelfiguren buigt zich gezamenlijk over de thema's en neemt een beslissing gebaseerd op gezond verstand. De uitvoering vindt dan vaak onverkort en snel plaats: alle betrokkenen begrijpen en weten immers wat er moet gebeuren. Grotere organisaties daarentegen zijn juist vaak gebaat bij een degelijke en gestructureerde analyse, ontwikkeling en uitvoering van beleidsmaatregelen.

De manager of bestuurder van de middelgrote organisatie (MGO's, 20–1000 medewerkers, ruim 30000 in Nederland) dreigt in een aantal opzichten tussen wal en schip te raken. Enerzijds is de omvang en de complexiteit van zowel de omgeving als de eigen organisatie vaak toch zo groot dat een enigszins gestructureerde aanpak van de beleidsvorming simpelweg onvermijdelijk is. Anderzijds is er echter binnen de MGO vaak noch de ruimte noch de tijd deze systematische aanpak expliciet te organiseren.

Wat rest is een klein aantal mensen binnen de organisatie dat zich geregeld het hoofd breekt over richtingbepalende thema's. Aan dit proces komen niet of nauwelijks wetenschappelijke inzichten of modieuze consultancy-concepten te pas; gewoon goed nadenken en de aanwezige kennis en kunde zo verstandig mogelijk benutten. En vooral: hard werken om de vereiste veranderingen echt voor elkaar te krijgen.

Het beleidvormingsproces in de MGO balanceert op het slappe koord tussen de eis van een zekere mate van professionaliteit enerzijds, en de beperkte beschikbaarheid van tijd en middelen anderzijds. Dit is geen eenvoudige opgave en bovendien wordt het vinden van deze balans met de toenemende omgevingsturbulentie steeds moeilijker.

Henry Mintzberg, de auteur van iconische werken over organisatie en strategie schreef ooit dat ‘management een praktische activiteit is, waarin een grote mate van ambachtelijkheid (ervaring) is verweven met een bepaalde hoeveelheid kunstenaarschap (inzicht) en een beetje wetenschappelijkheid (analyse)’ (Mintzberg, 2004, p. 17). Een mooiere beschrijving van de ‘echte’ MGO-manager is moeilijk te bedenken. Voor hen die deze kwalificatie nastreven is dit boek geschreven.

De doelstelling van dit boek is deze bestuurder of manager een handreiking te bieden bij het veranderingsproces van zijn organisatie. Een waarschuwing is hier op zijn op plaats: strategie is niet iets wat je op een verdwaalde dinsdagmiddag er even bij doet. Het veranderingsproces van een organisatie – ook van een MGO! – bestaat uit een complexe en dynamische aaneenschakeling van gedachtevormingen, intuïtie, ervaringen, beslissingen en vergissingen van allerlei mensen die op de een of andere manier iets met de organisatie te maken hebben. Eerder een grillig en onwillig beest dan een mak lammetje. Het is een illusie te denken dat dit proces eenvoudig te regelen en te managen is. De strategische reis is daarom niet alleen uitdagend en spannend, maar zeker ook complex en veeleisend.

Dit boek tracht deze inherente diepgang toegankelijk te maken, echter zonder te zondigen tegen de verleiding de zaken simpeler voor te stellen dan ze zijn. Ik hoop van harte dat de lezer deze invalshoek kan waarderen en erin zal slagen samen met de overige belanghebbenden de ontwikkeling van zijn organisatie op een positieve manier vorm te geven.

Dit boek is kort voor de uitbraak van de coronapandemie geschreven. Door deze crisis veranderen de vanzelfsprekendheden van toen in hoog tempo in de vraagtekens van nu. Het ligt voor de hand de vraag te stellen of het begrip strategie in deze situatie überhaupt nog bestaansrecht heeft. Echter, een goed vormgegeven strategisch proces leidt juist tot de in deze periode zo gewenste weerbaarheid en flexibiliteit van een organisatie. In die zin is strategie ook nu een actueel thema, misschien wel meer dan ooit tevoren.

Tot slot: ik ben aan meerdere mensen dank verschuldigd voor hun bijdrage aan de totstandkoming van dit boek. Allereerst aan Henk Volberda: de inspirerende gesprekken met hem tijdens mijn pogingen om via een dissertatie de specifieke thematiek van innovatie in middelgrote organisaties te doorgronden hebben het idee voor het schrijven van dit boek geïnitieerd. Vervolgens heeft een aantal mensen op allerlei manieren zeer zinvolle inhoudelijke en redactionele commentaren geleverd. Mijn speciale dank daarvoor gaat uit naar Kees van Burg, Tianne en Jan Jacob Plomp, Roland la Riviere, Peter van der Zanden en Gerrit Zijlstra. Bovenal ben ik mijn echtgenote Gerda dank verschuldigd. Zonder haar had alles er anders uitgezien en was dit boek niet tot stand gekomen.

JACK VAN DER WERF  
Bruinisse, 2020

# INLEIDING

De doelstelling van dit boek is de bestuurder of manager van een middelgrote organisatie (MGO) een handreiking te bieden bij de vormgeving en realisatie van het veranderingsproces. De primaire richtlijn daarbij is in zoveel mogelijk opzichten aan te sluiten bij het specifieke karakter van de MGO.

Ten eerste wordt getracht de onderwerpen te benaderen vanuit het perspectief van de manager zelf. Bijna alle literatuur over strategie en beleid wordt geschreven door wetenschappers of consultants. Beide groepen ontberen vrijwel per definitie de specifieke praktische achtergrond en ervaring die zo kenmerkend zijn voor de doorsnee manager van een MGO. In dit boek gebruik ik mijn dertigjarige ervaring als manager in een breed scala van diverse strategische en operationele situaties om vooral ook die invalshoeken een plaats te kunnen geven.

Een tweede specifiek aspect van dit boek betreft de in het algemeen beperkte beschikbaarheid van inhoudelijke kennis over de aard van veranderingsprocessen van MGO's. Nagenoeg alle literatuur over dit onderwerp gaat over grotere multinationale ondernemingen. De omvang en de reikwijdte van de strategische thema's van deze organisaties wijken wezenlijk af van de kleinschalige werkelijkheid van de MGO. Het is daarom vaak moeilijk geschikte blauwdrukken te vinden die goed aansluiten op de alledaagse praktijk van de MGO. De in dit boek gepresenteerde methodiek tracht hiervoor een oplossing te bieden door de diverse thema's op de geschikte schaalgrootte te benaderen.

Een derde invalshoek waarmee getracht wordt aan te sluiten bij de specifieke situatie van de MGO is de gebruikte terminologie. In de literatuur over strategie en organisatie is in de loop der jaren een stortvloed aan methoden en modellen ontstaan met de daarbij behorende wildgroei aan termen. De in dit boek gebruikte theorieën en begrippen zijn zorgvuldig geselecteerd en hebben aantoonbaar de tand des tijds doorstaan.

Een vierde en wellicht de meest belangrijke karakteristiek van dit boek is de praktische aansluiting van de verschillende onderdelen. Alle gepresenteerde modellen en methoden berusten op dezelfde theoretische basis en zijn ontworpen met een zo hoog mogelijke onderlinge consistentie. De gehanteerde theorieën worden vrij compact behandeld met als primair doel de praktische toepassing zo effectief mogelijk te maken.

Het in dit boek toegepaste kader wordt gevormd door het strategisch managementproces (SMP). Dit proces wordt nader geïntroduceerd in hoofdstuk 1 en omvat in principe alle activiteiten welke noodzakelijk zijn voor de ontwikkeling, instandhouding en vernieuwing van een strategie. Met als startpunt de eerste formulering van de visie en de missie van de organisatie (hoofdstuk 2) wordt de situatie zowel extern (hoofdstuk 3) als intern (hoofdstuk 4) voor zover mogelijk en zinvol geanalyseerd en in kaart gebracht. Op basis daarvan worden op gerichte wijze strategische doelstellingen geformuleerd (hoofdstuk 5) welke daarna verder worden uitgewerkt en gerealiseerd (hoofdstuk 6).

Van groot belang is tevens het inzicht dat deze strategische cyclus in principe nooit ten einde komt. De strategie vereist een continue toetsing en aanpassing aan veranderende omstandigheden en inzichten. Soms heel snel en ingrijpend, dan weer rustig en beheerst. Regelmatig ook zonder dat het expliciet onder de noemer strategie valt; de organisatie verandert 'spontaan'. Dit specifieke vermogen van een organisatie zich permanent te vernieuwen wordt behandeld in hoofdstuk 7. Dit onderdeel is grotendeels gebaseerd op de door Henk Volberda ontwikkelde theorie over de wendbaarheid van de organisatie (Volberda, 2004). Ik las dit boek pas in 2016: had ik het eerder gelezen dan hadden veel beleidsbeslissingen in mijn carrière er wezenlijk anders uitgezien.

Zoals ook later nog wordt uiteengezet dient dit kader van het SMP niet per se als een dwingende richtlijn voor een systematische en volgordeelijke aanpak, maar veel eerder als een soort wegenkaart die op gezette tijden behulpzaam is bij het vinden van de weg in een drukke en onbekende omgeving. Aan het begin van ieder hoofdstuk wordt daarom ter verdere ondersteuning hiervan ook een soort spoorboekje gegeven, waarin de opbouw van de aanpak in het kort wordt besproken.

Teneinde de toegankelijkheid te verhogen worden alle onderdelen in dit boek op dezelfde wijze behandeld, waarbij vanaf hoofdstuk 2 elk onderwerp in vier stappen wordt verdiept

- Met een grafische weergave van het thema wordt een eerste beeld geschetst waardoor snel een globale indruk kan worden verkregen
- Door een beperkt aantal bulletpoints wordt de essentie van de the-matiek samengevat
- Een korte en bondige tekstuele toelichting is gericht op een dieper inzicht en de praktische toepasbaarheid
- In de vierde stap wordt getracht het thema tot leven te brengen in de alledaagse praktijksituatie van de firma Vormaat, een (volledig) fic-tieve MGO.

Tot slot: de subtitel ‘Verandermanagement in middelgrote organisaties’ verwijst naar het specifieke karakter van het boek. Het is geen spannen-de roman of een luchtige verhandeling over management in het alge-meen. De gepresenteerde methoden vereisen serieuze aandacht van de manager die op een zeker moment voor een bepaald beleidsonderdeel zoekt naar een passende aanpak binnen zijn organisatie. Een soort handleiding dus: in de tweede la linksboven, maar altijd dichtbij om te raadplegen wanneer de vraag naar veranderingen en strategie actueel wordt.

Succes!

# INTERMEZZO

## DE GESCHIEDENIS VAN VORMAAT

**H**ET WAS IN HET JAAR 1910 dat de jonge Piet Overweel niet langer als boerenknecht wilde leven en besloot een eigen smederij te beginnen. Hij wist veel van paarden waarmee hij op de akker werkte, en had al vaak gezien hoe de smederij in de stad verderop hun hoefijzers produceerde. De paarden hadden veel last en bovendien braken de hoefijzers veel te snel af, zo meende hij. Piet besloot een smeedmethode te ontwikkelen waardoor de hoefijzers beter pasten en langer meegingen. Vooral de specifieke vormgeving en maatvoering van de hoefijzers waren bepalend, zo ontdekte hij. Hij noemde zijn bedrijfje daarom Vormaat. Door zijn enthousiasme en slimme aanpak werd dit een succes en zijn eenmansbedrijf groeide uit tot een omvang van acht mensen.

Na de Eerste Wereldoorlog nam het gebruik van paarden in de landbouw vrij snel af. Maar er was ook een andere ontwikkeling: de moderne scheepsbouw in de regio groeide enorm snel. Piet was ervan overtuigd dat zijn kennis over smeedtechniek ook de basis kon vormen voor de productie van grotere smeedstukken die in de scheepsbouw gebruikt werden. Hij ging erop af en vond al snel een gewillig oor. Met enorme toewijding bouwde hij samen met zijn medewerkers het bedrijf om van een lokale landbouwsmederij tot een regionale industriële smederij. Een extra productiehal werd bijgebouwd en een grotere verwarmingsoven en twee smeedmachines van Engelse oorsprong werden aangeschaft. Het bedrijf groeide voorspoedig verder tot 35 medewerkers totdat de crisis in de jaren dertig de gehele economie verlamde en ook Vormaat niet onberoerd liet.

Moeilijke tijden braken aan. Piet en zijn vrouw hadden twee zonen en drie dochters. De twee zonen, Johan en Rien waren direct na hun HBS-opleiding beiden in het bedrijf gestapt. Johan deed de administratie en boekhouding en Rien runde het bedrijf, terwijl vader Piet nog altijd de eindregie voerde. Door de aloude relaties in de markt trouw te

blijven en goed te bedienen kon met vereende krachten de zaak in leven worden gehouden, ook tijdens de Tweede Wereldoorlog. Helaas moest de organisatie in die periode wel worden afgebouwd tot twaalf medewerkers.

De economische groei en verdere industrialisatie die daarna volgde bracht de ontwikkeling van Vormaat in een stroomversnelling. Vooral door de stormachtige groei van de scheepsbouw in de regio groeide ook Vormaat uit tot een belangrijke speler in de regionale scheepsbouwindustrie. Johan had inmiddels het roer van zijn vader overgenomen en was een geziene figuur in de regio. Zo zag hij dat er naast de smeedstukken ook ander soorten metaalproducten aan de scheepsbouw geleverd werden. Vooral de grotere gietstukken trokken zijn aandacht. In sommige gevallen gaf de klant zelfs de voorkeur aan een gietstuk in plaats van de traditionele smeedstukken. De maatnauwkeurigheid van grotere metalen onderdelen werd met de moderne giettechnieken steeds succesvoller dan met de smeedtechniek.

Na enig onderzoek besloten Johan en Rien daarom samen ook de gieterijtechniek toe te voegen aan hun bedrijf. Al snel kwamen ze tot de conclusie dat dit alleen kon door een overname van een regionale gieterij. Vanwege hun financiële slagkracht slaagden zij hier vrij snel in. De van oorsprong sterke technologische oriëntatie van het bedrijf vormde de basis voor een succesvolle integratie van de nieuwe activiteiten. Vormaat werd breder en groter en groeide uit naar meer dan tachtig medewerkers. Zowel Johan als Rien genoot van het succes en hun populariteit.

De scheepsbouwcrisis in de jaren zeventig maakte een einde aan het feest. De vraag viel grotendeels weg en de inmiddels wat verouderde productiemethoden van Vormaat hadden niet altijd meer de noodzakelijke kostenstructuur om met de prijzenslag in de markt mee te kunnen. Het bedrijf maakte steeds grotere verliezen en inmiddels waren Johan en Rien ook niet meer de jongsten. Onder druk van de banken besloten zij tot verkoop van hun onderneming.

Begin jaren tachtig verkochten zij de onderneming aan de jonge ambitieuze medewerker Jochem Verstraete door de in die periode in zwang rakende methode van management buy-out. Gelukkig leefde de economie gedurende de jaren negentig weer op en ontwikkelde het bedrijf zich steeds verder in de gieterijtechnologie en breidde haar markt uit naar ander industrieën zoals de machinebouw en energiecentrales.

Ook werden de eerste voorzichtige stappen gezet voor leveringen naar het buitenland, waarbij zo nu en dan zelfs ook aan het stormachtig groeiende China werd geleverd. Bovendien ontwikkelde Vormaat zich ook in het gieten van een breed scala aan legeringen met behulp van verschillende gietmethoden. Door het gunstige economische klimaat en de kundige leiding van Jochem groeide Vormaat uit tot een van de meest vooraanstaande gieterijen in de Benelux met een omzet van ruim twintig miljoen euro en meer dan honderd medewerkers.

De financiële crisis van 2008 en de daaropvolgende langdurige economische recessie dwong de onderneming in het defensief. Door krachtige kostenbesparingen en het uitstellen van investeringen kon het hoofd boven water worden gehouden. Enkele concurrenten overleefden de crisis niet. Pas in de loop van 2014 kwam de markt weer een beetje in beweging en werden de resultaten langzaam beter. Er ontstond weer perspectief en ruimte om daadwerkelijk over de toekomst na te denken. Dat was nodig ook; door de lange investeringspauze presteerden veel installaties niet meer optimaal en bovendien waren er veel nieuwe ontwikkelingen op het gebied van de giettechnologie.

Jochem dacht vaak na over de vraag hoe het nu verder moest. Allerlei ideeën en gedachten speelden door zijn hoofd. Soms sliep hij er slecht van. Zo nu en dan praatte hij erover met zijn rechterhand, de productiemanager Ozan Kurt. Die zei dat hij de noodzaak begreep en gaf aan dat *één ding in ieder geval noodzakelijk was*: nieuwe energiezuinige en efficiënte gietmachines met kortere tap-to-tap time. De verkoopmanager Harry de Groot was minder geïnteresseerd in hoe gietstukken gemaakt werden, als het maar goed en snel ging. Volgens hem kon dat nog best met de bestaande installaties als de mensen in de productieafdelingen wat harder en met meer toewijding zouden werken. Maar hij zag enorme kansen in het Oostblok en Rusland en zelfs ook in het Midden-Oosten, waar het leek alsof de technologische ontwikkelingen volledig aan de lokale concurrenten voorbijging. De financiële man Eric Vrij, die al bij de firma was nog ruim voor de MBO in de jaren tachtig, gaf iedere keer aan dat de financiële ruimte beperkt was voor nieuwe investeringen. Uit Jochems geregelde informele gesprekken met de mensen op de werkvloer werd hem steeds duidelijker dat zij zich ook steeds vaker afvroegen hoe de toekomst van Vormaat er zou uitzien. Alsof ze voelden dat er iets broeide.

In het vroege voorjaar van 2017 besloot Jochem dat er toch echt wat gedaan moest worden om de toekomstige richting van Vormaat duidelijker te krijgen. Niet alleen voor hemzelf en zijn nachtrust, maar vooral om de nu bijna 110-jarige onderneming gereed te maken voor de eisen van de eenentwintigste eeuw. Het stille startschot voor een intensief en boeiend proces was gegeven.