



EEN STRATEGIE IS GEEN BINGO

Need het maar van mij aan, de meeste bedrijven hebben geen strategie. Tuurlijk tuurlijk, ze hebben wel een of ander documentje of een powerpoint met de dappere titel 'Onze strategie', maar dat betekent nog niet dat ze er ook daadwerkelijk een hebben.

De eerste fout die ik bedrijven zie maken is dat ze geen keuzes maken. Een van de meest gebruikelijke en tevens slapste aftreksels is de 'strategie als mosterd na de maaltijd': een vaag, meestal breedsprakig statement, louter opgesteld om op te schrijven wat het bedrijf toch al deed. Zoiets als een boodschappenlijstje maken terwijl je thuis je winkeltas al aan het uitladen bent.

Meestal behelst het opstellen daarvan dat we het strategiedocument van vorig jaar uit de la trekken om het na een paar kleine aanpassingen (gebaseerd op wat we per ongeluk dit jaar anders hebben gedaan) als geheel vernieuwde versie weer in dezelfde la te flikkeren.

De tweede fout, en pijnlijke variant, is toch altijd weer het verwarren van doelen met strategie. 'Wij willen de nummer 1 of 2 zijn in alle markten waar-

in we opereren'; heb je die wel eens gehoord? Larienkoek. Dat is, zoals een Silicon Valley-ceo me laatst schreef, alsof je zegt: 'mijn strategie om de 800 meter

EEN PIJNLIJKE VARIANT IS TOCH ALTIJD HET VERWARREN VAN DOELEN MET STRATEGIE

op de Olympische spelen te winnen is door harder te lopen dan iedereen'. Prachtig, maar de echte vraag is natuurlijk: hoe dan...?

De derde fout is dat wel keuzes worden gemaakt, maar er geen enkele verklaring is hoe die tot waardecreatie moeten leiden. Het prachtigste voorbeeld is natuurlijk nog 'de matrix': met op de horizontale as landen; en op de verticale as business lines (of andersom). En dan kruisjes zetten. 'Kijk, door deze acquisitie hebben we weer twee rijen gevuld!' Als je mij weet uit te leggen hoe al je activiteiten in alle landen uitvoeren een concurrentievoordeel oplevert, ben ik geneigd te luisteren. Maar anders is het een spelletje bingo. Een mooi voorbeeld van hoe het wel moet, is Hornby, hier in Engeland. Het

bedrijf maakte altijd speelgoedtreinen. Maar na wat magere jaren veranderde het zijn strategie in: 'Wij maken perfecte schaalmodellen, voor volwassen verzamelaars, die nostalgie opwekken'. Vanwege de moordende concurrentie verliet het bedrijf het speelgoedsegment. Hun merknaam had echter nog veel emotionele waarde bij volwassen mannen, een groeiend segment mensen met evenveel geld als vrije tijd. Dus gingen ze geen speelgoed meer maken, maar schaalmodellen. En de aandelenkoers steeg van 35 naar 250 pond in vijf jaar tijd.

Strategie hoeft niet ingewikkeld te zijn. Maar dan moet je wel - zoals Hornby - heldere keuzes durven maken. En ook kunnen uitleggen hoe die keuzes jou ertoe in staat stellen waarde te creëren voor klanten die andere bedrijven niet - of tenminste: minder goed - kunnen leveren. Want anders heb je helemaal geen strategie. En weet je, de meeste bedrijven zouden er best een kunnen gebruiken... ●

FREEK VERMEULEN is Associate Professor of Strategy and Entrepreneurship aan de London Business School. Hij onderzoekt en spreekt over onderwerpen als strategische innovatie, groei en implementatie. Het honorarium voor deze column wordt geschonken aan Stichting De Droomboom.