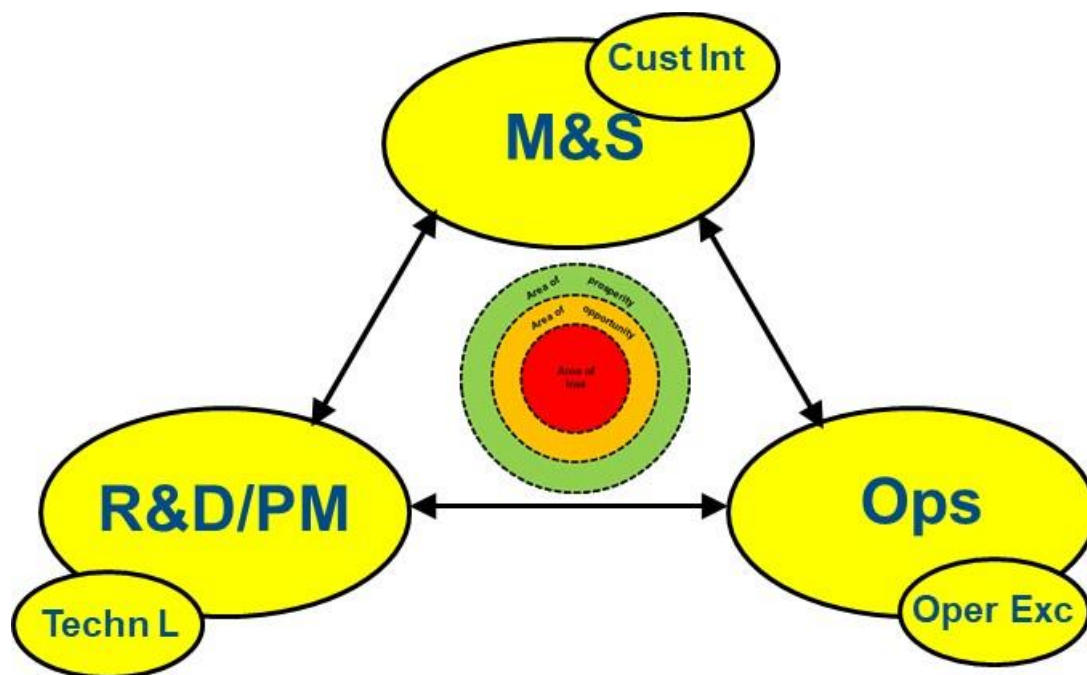


# Strategie

Een integrale aanpak



Hans Velthuis

M +31 (0)6 2222 4816

E [hans.velthuis@new-dawn.nl](mailto:hans.velthuis@new-dawn.nl)

W [www.new-dawn.nl](http://www.new-dawn.nl)

KvK 72492104

## 1. Inleiding

Het lijkt zo simpel. Je gaat een dag op de hei zitten, je bedenkt een strategie met je ‘key personnel’ en gaat daar vervolgens mee aan de slag. Succes verzekerd. Toch?

Nou, nee. Het blijkt ontzettend moeilijk te zijn om een heldere strategie te formuleren. Laat staan deze op een goede wijze naar de organisatie te communiceren en succesvol uit te rollen.

Alle ideeën, gegevens en gevoelens moeten samen komen in een korte en bondige formulering. Vaak is er wel een redelijk idee ‘welke kant het op moet gaan’, maar een welbewuste, krachtige formulering wil er maar niet komen, al dan niet veroorzaakt door de waan van de dag.

Verder moet de strategie gedragen worden: elke afdeling of zelfs elke persoon moet zich er in herkennen en begrijpen wat zijn rol is. En dan nog is het uitrollen geen sinecure: er zijn heilige huisjes, het ‘not invented here syndrom’, ego’s, nieuwe input, marktveranderingen, tijdsdruk, beperkte middelen en ga zo maar door.

Tenslotte lijkt het wel of R&D, M&S en Operations elk hun eigen taal spreken en elkaar niet (willen) begrijpen, of nog erger: dat ze elkaar de tent uitvechten.

Hoe kun je nu al deze problemen het hoofd bieden en komen tot een doordachte en effectieve strategie?

## 2. Het idee

New Dawn ziet dit soort problemen veel in de praktijk, en ze zijn allesbehalve uniek: vrijwel elke organisatie heeft er last van.

New Dawn heeft een helder denkkader ontwikkeld om de strategie en strategische oriëntatie te bepalen, om deze uit te rollen en om hem ‘vers’ te houden. En zodoende focus, effectiviteit en kracht (terug) te brengen in de ontwikkeling van het bedrijf. Dé weg naar succes en winstgevendheid.

## 3. De achterliggende gedachte

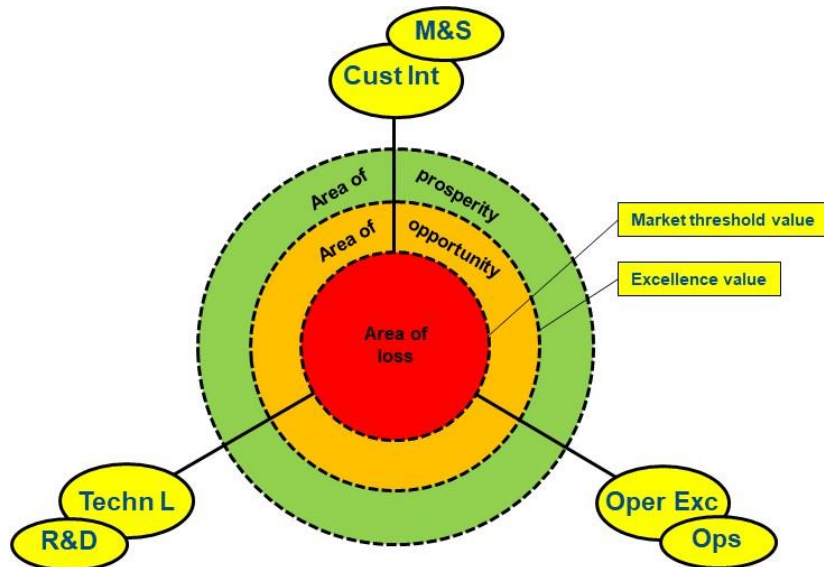
De aanpak is gebaseerd op een drietal toonaangevende management modellen, waar New Dawn specifieke elementen aan toe heeft gevoegd.

- 3.1. De meest bekende is die van Treacy en Wiersema met hun drie strategische oriëntaties (Operational Excellence, Customer Intimacy en Technology Leadership). Succesvolle ondernemingen excelleren in minimaal één van de drie oriëntaties, maar zijn tevens *minimaal marktconform* op de andere twee. Je kunt nog zo’n uitgekookt proces hebben, als je een inferieur product maakt, of als je klantrelatie slecht is, ben je waarschijnlijk niet succesvol.

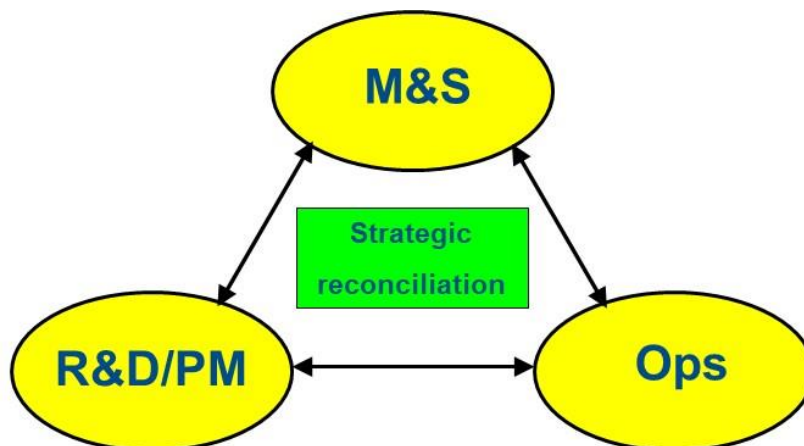
Elke oriëntatie kent dan ook een grens, waaronder je slechter presteert dan je concurrentie en schade lijdt, bijvoorbeeld in de vorm van minder sales, lagere prijzen en/of marges. De zogenaamde ‘Area of Loss’. Boven deze grens begint het onderscheidend vermogen (met Key Selling points, ‘Area of opportunity’), dat zich

boven een tweede grens vertaalt in concurrentievoordeel (met *Unique Selling Points*, 'Area of Prosperity'). Het spreekt voor zich dat daar de winstkansen liggen.

Het is natuurlijk nog beter als je je ook op de twee overige oriëntaties boven 'marktconform' weet te positioneren. Bij zeer succesvolle bedrijven is vaak een tweede of zelfs derde oriëntatie te benoemen, waarin zij beter presteren dan hun concurrenten.

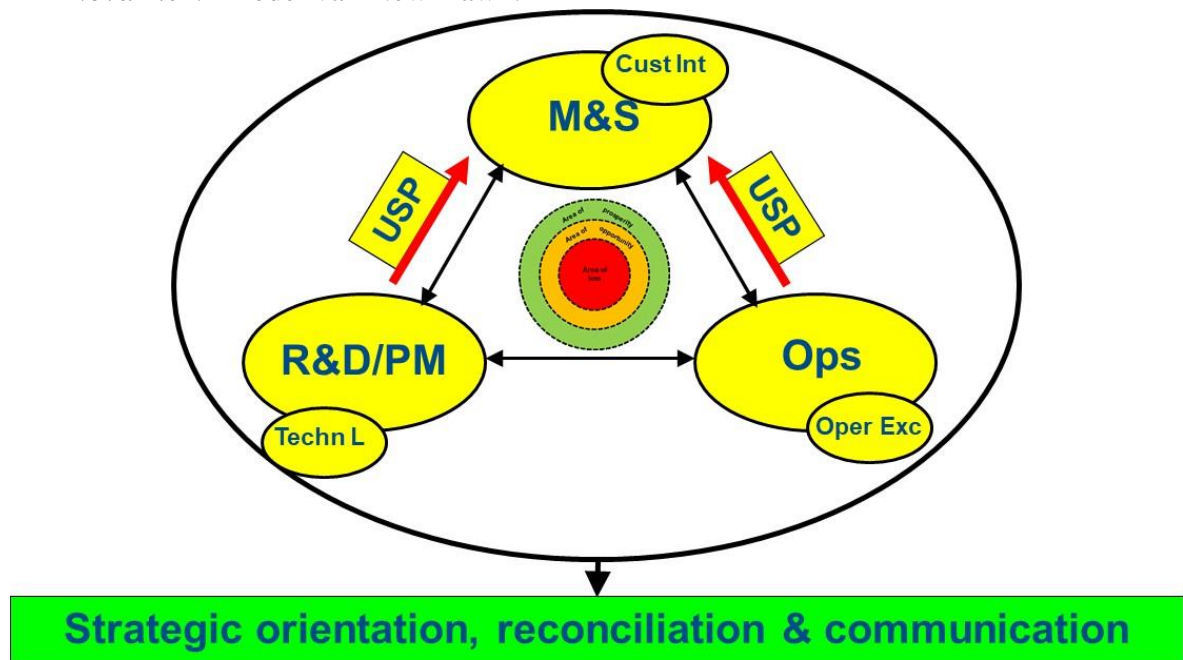


- 3.2. Het vaststellen van een *integrale* strategie is niet eenvoudig. Want R&D, M&S en Operations spreken elk hun eigen taal en zijn zogezegd 'three different animals'. Nu is 'strategic reconciliation (verzoening)' er op gebaseerd dat ze elkaar niet negeren (ze hebben elkaar nodig), proberen te veranderen (gaat niet lukken) of zelfs tegenwerken (kan dodelijk zijn voor een organisatie), maar elkaars expertise erkennen en waarderen, deze in te zetten op de eigen afdeling en met hun gezamenlijke sterktes de beste propositie in de markt te zetten. Het gaat dus niet om lokale optimalisatie, die veel voorkomt, maar om *integrale organisatie optimalisatie*.



**Business strategy is the strategic reconciliation of market requirements, operations resources and technological capabilities**

3.3. Samen leidt dit tot onderstaande weergave, het in-house ontwikkeld strategisch *NovaDiem*<sup>®</sup> model van New Dawn:



#### 4. De aanpak

Hoe ga we nu aan de slag?

We leggen de organisatie langs de meetlat van het NovaDiem model door middel van de volgende hoofdstappen:

- Bewustwording van de drie strategische oriëntaties
- Context (o.a. markt), bedrijfsstructuur en restricties bepalen
- Formuleren van de strategie en de (gewenste) mate van elk van de drie strategische oriëntaties
- Reconciliation analyse maken
- Communicatieplan opstellen
- Plannen maken en uitrollen in de organisatie
- Interne feedback en externe reacties verwerken (feedback loop)

Dit is vanzelfsprekend maatwerk. New Dawn heeft ruime, bewezen ervaring in deze materie en kan er bij helpen. Het leidt tot een concrete, uitgekende & effectieve strategie, de basis voor een krachtige en succesvolle organisatie.

*Hierboven wordt een vereenvoudigde versie van het NovaDiem model besproken. Het volledige model is een stuk uitgebreider en kent meer achtergronden en diepgang.*

*Wilt u meer weten of sparren over uw strategie en het uitrollen daarvan?*

*Neem dan contact op met New Dawn Consultancy:*

[hans.velthuis@new-dawn.nl](mailto:hans.velthuis@new-dawn.nl) 06-22224816