

Hoofdstuk 2 | Strategie en innovatie

Leerdoelen

Na dit hoofdstuk ben je in staat om:

- de begrippen missie, visie, waarden en strategie, alsmede hun onderlinge relatie en de wijze waarop zij in de (rechts)praktijk worden gebruikt, uit te leggen en toe te passen op concrete situaties;
- aan te geven wat de rol is van strategische keuzes, het (smart) formuleren van een strategie en de planning-en-controlcyclus voor de strategische, tactische en operationele planning van een organisatie;
- strategische, tactische en operationele niveaus van elkaar te onderscheiden en in concrete situaties te beoordelen of er sprake is van strategische, tactische of operationele beslissingen;
- de risico's en mogelijke meerwaarde van het gebruik van targets of kritische prestatie-indicatoren uit te leggen en deze inzichten toe te passen op situaties;
- het belang van draagvlak en communicatie bij strategie uit te leggen en deze inzichten toe te passen op situaties;
- de rol van juristen uit te leggen met betrekking tot strategie in *juridische* en *niet-juridische* organisaties;
- de kernelementen van de visies op strategie van Porter, Treacy en Wiersema en Mintzberg te beschrijven en toe te passen op praktijksituaties;
- verschillende vormen van innovatie te beschrijven en de behandelde ontwikkelingen op dit gebied in de juridische dienstverlening uit te leggen en toe te passen op situaties in de (rechts)praktijk;
- de definities te geven van de kernbegrippen uit dit hoofdstuk.

2.1 Inleiding

Strategie gaat over het stellen en behalen van doelen. Inmiddels weten we dat we van een *organisatie* kunnen spreken als er een samenwerkingsverband van mensen en middelen is, dat gezamenlijk bepaalde doelen probeert te bereiken. Elke organisatie streeft dus doelen na. Een rechterlijke instantie heeft bijvoorbeeld als belangrijkste doel om burgers, binnen de kaders van de wet, te voorzien van rechtmatige en rechtvaardige beslissingen die tijdig worden genomen. Greenpeace heeft als belangrijk doel om politici en burgers door onderzoek, voorlichting en acties bewust te maken van activiteiten die schadelijk zijn voor het milieu en zo hun handelen te beïnvloeden. Een gemeente streeft verschillende doelen na, volgend uit de wettelijke taken waarmee de gemeente belast is.

Strategie raakt aan de *bestaansreden* van de organisatie. Zonder na te streven doelen zou er immers ook geen organisatie nodig zijn. Strategie is daarmee een van de belangrijkste onderwerpen in de organisatiekunde.

In dit hoofdstuk behandelen we achtereenvolgens:

- de samenhang tussen de begrippen *missie*, *visie* en *waarden* en de strategie van een organisatie;
- de relatie tussen strategie en planning;
- verschillende soorten strategieën;
- de relatie tussen strategie en de omgeving van een organisatie;
- het belang van strategie voor juristen en juridische organisaties;
- enkele belangrijke denkers op het gebied van strategie;
- het begrip *innovatie* en de relatie tot strategie.

2.2 Wat is strategie?

Van commerciële organisaties kan worden gezegd dat ze uiteindelijk maar één doel hebben: winst maken. Omdat ‘winst maken’ niet veel verheldert, is het ook bij commerciële organisaties vaak zinniger om de doelen die de organisatie nastreeft nader te omschrijven. Het maken van winst is dan een achterliggend doel, zonder welk doel de organisatie op de lange termijn niet zou kunnen bestaan. Zo zou bijvoorbeeld gesteld kunnen worden dat Apple als doel(en) heeft om onderscheidende, technologische producten te maken en deze in combinatie met software en ondersteunende diensten winstgevend op de markt te brengen. Een rechtsbijstandsverzekeraar heeft als doel rechtsbijstandverzekeringen te verkopen op basis waarvan verzekerden, binnen de polisvoorwaarden, in aanmerking komen voor rechtsbijstand in gevallen waarin zij die nodig hebben. Door de premie voor de verzekering hoger te stellen dan de kosten die de verzekeraar maakt, kan de verzekeraar winst maken, haar aandeelhouders tevreden stellen en haar voortbestaan verzekeren.

Veel commerciële organisaties streven, naast doelen die direct in het belang van de organisatie zijn, ook ‘hogere doelen’ na, die neerkomen op ‘het leveren van een nuttige bijdrage aan de maatschappij’. Er wordt ook wel gesteld dat commerciële ondernemingen die *maatschappelijk verantwoord ondernemen* (waarbij idealiter zoveel mogelijk respect voor natuur, omgeving en werknemers wordt betracht), het op de lange duur beter zullen doen dan organisaties die louter winst nastreven. Ook bij commerciële organisaties spelen dus vaak meer doelen een rol dan alleen maar ‘winst maken’.

Oefenvraag 2.1

Geef een voorbeeld van een commerciële organisatie waarbij ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’ een belangrijke component is bij de doelen en activiteiten van de organisatie.

Definitie strategie

De langetermijndoelen die door een organisatie worden nagestreefd noemen we, in combinatie met de wijze waarop de organisatie deze doelen door inzet van mensen en middelen probeert te bereiken, de *strategie* van een organisatie. Strategie is daarmee de koers die een organisatie wil varen.

Als definitie van strategie hanteren we in dit boek:

De keuze voor de belangrijkste langetermijndoelen die een organisatie nastreeft, en de wijze waarop zij deze doelen door inzet van een combinatie van mensen, middelen en handelwijzen, tracht te bereiken.

Strategie en visie

Strategie gaat over de *concrete* langetermijndoelen die een organisatie zich stelt en de redenen waarom de organisatie zich die doelen stelt. De meeste managers en denkers over strategie zijn het er wel over eens dat er onder een goede strategie van een organisatie vaak een soort idee of *visie* ligt op wat de toegevoegde waarde van de (producten of diensten van de) organisatie is of zou moeten zijn. Bij commerciële organisaties gaat de strategie over de ‘plaats in de markt’ en de reden waarom consumenten voor de producten of diensten van de organisatie zouden kiezen. Die redenen kunnen zijn dat de organisatie een kwalitatief onvergelijkbaar product of dienst levert, of dat het imago, het design, de lage prijs of een goede prijs-kwaliteitverhouding consumenten in het bijzonder aanspreekt. Overheidsorganisaties opereren niet in een markt, maar willen vanuit de hun toebedeelde taken *meerwaarde* bieden voor de samenleving. Ook een non-profitorganisatie opereert niet in een markt, maar handelt wel vanuit een idee of visie, van waaruit zij zich doelen stelt en haar activiteiten onderneemt. In alle gevallen speelt voor een organisatie dus de vraag welke concrete langetermijndoelen zij zichzelf stelt en hoe ze die tracht te bereiken.

Strategie is belangrijk, omdat een organisatie al haar activiteiten zal willen richten op het laten slagen van de strategie. Het in overeenstemming brengen van alle activiteiten van de organisatie met de strategie wordt met een Engelse term wel *alignment* genoemd: het ‘uitlijnen’ van de organisatie, aan de hand van de strategie. In de ideale situatie kennen alle medewerkers de (hoofdpijnen van de) strategie, weten zij hoe hun activiteiten bijdragen aan de organisatiestrategie en zijn alle inspanningen gericht op het behalen van de gestelde doelen. Natuurlijk is de werkelijkheid weerbarstig en is de realiteit vaak anders. Strategie is in potentie echter wel een van de belangrijkste sturende principes van een organisatie. Juristen kunnen organisaties ondersteunen door tijdig risico’s of kansen te signaleren bij wijzigingen in de strategie, zie ook hierna paragraaf 2.7.

Oefenvraag 2.2

Waarom zal het voor (de juridische afdeling van) een onderneming een belangrijk verschil maken als de onderneming de strategische keuze maakt een bepaald product niet alleen in Frankrijk, Duitsland, Nederland en Spanje te verkopen, maar ook in Israël?

Complexe organisaties en strategie

Als een organisatie één type activiteiten heeft, is de relatie strategie-activiteiten overzichtelijk. Bij grote bedrijven met veel verschillende activiteiten wordt het al snel complexer. Een *concern* als Philips bijvoorbeeld opereert in verschillende markten en doet dat wereldwijd. Een concern is een groep vennootschappen die onder gezamenlijke leiding staat. Onder de moedervennootschap van Philips hangen veel verschillende vennootschappen. Hiernaast is Philips nog aandeelhouder in veel verschillende ondernemingen. Philips bestaat dus eigenlijk uit een groot aantal deelorganisaties, die ieder op deelmarkten hun eigen strategie moeten vaststellen. Naast een strategie voor elke deelorganisatie zal Philips op *concernniveau* een *concernstrategie* voeren. Daarin stemt het management de verschillende deelstrategieën op elkaar af, met het doel de verschillende organisatieonderdelen zo soepel mogelijk naast elkaar te laten functioneren. De concernstrategie heeft daarbij vaak een lange termijn. Philips heeft een aantal jaren geleden onder invloed van de ontwikkelingen in de markt haar strategische koers ook verlegd van een focus op consumententechnologie naar een focus op technologie voor de gezondheidszorg. Als onderdeel van deze strategische koerswijziging is ook de lichtdivisie afgesplitst en zelfstandig verder gegaan, onder de naam Signify. Deze maakt overigens wel nog steeds producten onder de merknaam Philips, zoals de Philips Hue-verlichting.

Wijziging concernstrategie van Philips: redenen

Voor de strategische koerswijziging van Philips zijn veel redenen aan te voeren. Gezondheidszorgtechnologie (denk aan allerlei soorten medische scanners en andere hoogwaardige medische technologie) wordt wereldwijd een steeds grotere markt. De concurrentie op de markt voor consumentenelektronica is, met de opkomst van de industrie in Aziatische landen, moordend, waardoor de marges laag zijn. In (onbevestigde) commentaren in de pers werd als mogelijke achterliggende reden voor de verzelfstandiging van de lichtdivisie ook genoemd dat Philips zich zorgen maakte over de beschikbaarheid van zeldzame metalen die voor de productie van ledlampen nodig zijn. De markt voor deze metalen is vrijwel volledig in Chinese handen. Het afsplitsen van de lichtdivisie zou een strategische zet zijn om ervoor te zorgen dat de rest van het concern geen nadelen zou ondervinden van eventuele problemen die Signify hiervan op termijn zou kunnen ondervinden.

Complexe organisaties in de rechtspraak

Ook in de rechtspraak opereren sommige organisaties tegelijkertijd op zeer verschillende terreinen. Zo is de centrale taak van het Openbaar Ministerie (OM) het opsporen en vervolgen van strafbare feiten. De gebieden waarop het OM zich richt, variëren echter van mensenhandel tot verkeersovertredingen en 'cybercrime', en zijn dus sterk verschillend van aard. Voor elk van deze gebieden zal het OM een strategie vaststellen. Daarnaast zal het ook een strategie op overkoepelend niveau moeten voeren, waarin het keuzes maakt hoe de verschillende organisatieonderdelen moeten samenwerken en hoe de beschikbare middelen over de verschillende onderdelen worden verdeeld.

2.3 Missie, waarden en visie

In deze paragraaf behandelen we de relatie tussen de begrippen missie, visie, waarden en strategie. Een waarschuwing vooraf is daarbij op zijn plaats. Deze begrippen worden in de praktijk namelijk regelmatig op verschillende manieren of zelfs inconsequent gebruikt. Zo zijn er bijvoorbeeld missies die meer als *visie* zijn omschreven en *strategieën* die meer het karakter hebben van een *visie*. Ook in de organisatiekunde bestaat er geen volledige overeenstemming over de precieze afbakening tussen de begrippen, al is er op hoofdlijnen wel overeenstemming. De precieze terminologie is bij het bestuderen van deze begrippen ook niet het belangrijkste. Het gaat er vooral om wat organisaties met het omschrijven van hun missie, visie, waarden en strategie beogen te bereiken. In de praktijk worden er ook wel andere termen gebruikt (ideeën, ambities, uitgangspunten, toekomstbeelden, enzovoort), of geven organisaties aan dezelfde termen een wat andere invulling. Wij sluiten hier aan bij de meest gangbare definities in de praktijk en de wetenschap.

In een *strategie* worden, als het goed is, concrete en haalbare doelen gesteld voor de nabije toekomst. Onder een goede strategie ligt vaak een *visie* over de meerwaarde die de diensten of producten van een organisatie hebben. Naast een *strategie* en een *visie* hebben organisaties vaak ook nog een *missie*, waarmee ze de bestaansreden van de organisatie kernachtig willen uitdrukken. Soms is er daarnaast nog een beschrijving van de belangrijkste waarden die ze bij het bereiken van hun doelen willen hanteren. De verhouding tussen *missie*, *visie* en *waarden* lichten we hierna toe.

Missie

Een *missie* van een organisatie probeert de bestaansreden van de organisatie te beschrijven. De missie kan antwoord geven op vragen als: waartoe is deze organisatie opgericht? Voor wie bestaat deze organisatie eigenlijk? Wie zijn we? Wat is het ultieme doel dat we onszelf stellen? Voor organisaties heeft een missie als belangrijk doel om (medewerkers, klanten, samenwerkingspartners en/of andere belanghebbenden) te *inspireren* en te *enthousiasmeren*.

Enkele voorbeelden van missies van organisaties vind je in tabel 2.1.

Walmart (grote Amerikaanse supermarktketen):	<i>'To save people money so they can live better.'</i>
NS-reizigers:	<i>'Samen maken we Nederland duurzaam bereikbaar. Voor iedereen.'</i>
Landelijk diensten-centrum voor de Rechtspraak:	<i>'Het voor de Rechtspraak uitvoeren van bedrijfsvoeringsprocessen op een klantgerichte en innovatieve wijze, met een hoge kwaliteitsstandaard en met een verantwoorde kostenefficiëntie.'</i>
ARAG Rechtsbijstand:	<i>'ARAG gelooft niet in het recht van de sterkste, maar in gelijke rechten. Wij staan op voor gerechtigheid. Want iedereen moet zichzelf kunnen verdedigen en zijn recht kunnen halen.'</i>

Tabel 2.1 Missies

Oefenvraag 2.3

Wat is de missie van Facebook? Herken je in de missie van Facebook ook hoe Facebook geld verdient?

Een missie vat dus kernachtig het hoogste doel of de bestaansreden van een organisatie samen en kan het karakter hebben van een soort 'slogan'. Een missie is niet altijd even concreet, maar tracht wel de identiteit van de organisatie uit te drukken.

Visie

In de praktijk beschrijven organisaties naast hun missie vaak ook hun *visie*. Een *visie* is een niveau concreter dan de missie. Het gaat om een inspirerend toekomstperspectief en een kernachtige beschrijving van de belangrijkste fases, waarden, houding, instelling of opstelling die nodig zijn om het toekomstperspectief te bereiken. Het verschil wordt wel samengevat als: *'een missie is waar we voor staan, een visie is waar we voor gaan'*. Een visie hoeft niet direct vanuit de huidige situatie haalbaar te zijn, maar beschrijft de ambities van de organisatie voor de toekomst.

Voorbeelden van visies

Visies zijn veelal uitgebreider omschreven dan missies; daarom geven we hier twee visies ter illustratie. In jaarverslagen van organisaties is doorgaans eenvoudig de visie te vinden. Een (ingekort) voorbeeld van de visie van Philips:

Philips streeft ernaar middels innovaties de wereld om ons heen gezonder en duurzamer te maken. Ons doel is om in 2025 de levens van drie miljard mensen te hebben verbeterd. Wij bieden de beste werkomgeving voor mensen die onze passie delen en samen bieden we onze klanten en aandeelhouders ongekennde meerwaarde.

Een deel van de visie van de Raad voor de Rechtspraak over de toekomst van de rechtspraak in Nederland:

De geschetste ontwikkelingen (...) onderstrepen enerzijds het belang van de traditionele kernwaarden van de rechtspraak, onafhankelijkheid, onpartijdigheid, integriteit en professionaliteit, en dwingen anderzijds tot het versterken van deze waarden en de blik meer op de samenleving te richten. Er zijn derhalve twee pijlers:

1. Versterken van de blijvende waarden onafhankelijkheid, onpartijdigheid, integriteit en professionaliteit.
2. Nauw aansluiten bij behoeften en problemen in de samenleving.

Missie en visie kunnen inspireren, enthousiasmeren, een identiteit creëren en de ‘richting’ van de organisatie aangeven. Een in de organisatiekunde bekende visie is de visie die Microsoft enkele decennia geleden krachtig formuleerde: ‘*Er staat een personal computer op elk bureau met Microsoft-software.*’ Deze visie was destijds revolutionair, maar Microsoft is aardig dicht in de buurt gekomen.

Waarden

Naast missie en visie kom je in de praktijk ook regelmatig het begrip *waarden* tegen (*values* in het Engels). Waarden geven uitdrukking aan de onderliggende uitgangspunten, normen, principes of houding die een organisatie *altijd* wil hanteren bij haar activiteiten. Ook hier geldt weer dat de begrippen missie, visie en waarden door organisaties in de (rechts)praktijk regelmatig op eigen wijze worden ingevuld. Waarden worden ook wel als uitgangspunten of principes beschreven. Vaak wordt er bij de beschrijving van waarden een verbinding gelegd met *maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)*, of de Engelse vertaling *corporate social responsibility (CSR)*. Daarbij gaat het bijvoorbeeld over wat een onderneming doet op het gebied van klimaat, duurzaamheid, mensenrechten, tegengaan van kinderarbeid, enzovoort. Evenals bij visies vind je in de praktijk zowel zeer beknopt als zeer uitgebreid beschreven waarden. Regelmatig worden de waarden van een organisatie ook nader uitgewerkt in een gedragscode. Zo heeft ING haar waarden (*values*) en het bijbehorend gedrag (*behaviours*) dat medewerkers zouden moeten vertonen, bijvoorbeeld uitgewerkt in de *Orange Code*. Zie in tabel 2.2 de beschrijving zoals deze te vinden is op ing.com.

ING	<p>One purpose, one way of working Everyone working at ING is expected to adhere to ING’s global code of conduct. It builds on our Orange Code – the values and behaviours that underpin our way of working – and is based on the policies and guidelines we follow in our daily business.</p> <p>Values – the non-negotiable promises we make to the world. The principles we stick to, no matter what.</p> <p>We are honest. We are prudent. We are responsible.</p> <p>Behaviours – our way of being that makes us different from the rest. The commitments we make to each other and the standards by which we will measure each other’s performance.</p> <p>You take it on and make it happen. You help others to be successful. You are always a step ahead.</p>
-----	--

Tabel 2.2 Waarden

Nut

Missie, visie en waarden kunnen helpen om een organisatie een identiteit te geven, te enthousiasmeren, te inspireren en richting te geven. Identiteit en uitstraling van een organisatie zijn in de praktijk voor veel organisaties belangrijk. Voor commerciële organisaties geldt bijvoorbeeld dat klanten niet alleen voor een organisatie kiezen op grond van rationele overwegingen, maar ook op gevoel. Identiteit en uitstraling kunnen daarbij een rol spelen en zijn dus belangrijk voor de *marketing* van een organisatie, zie ook hoofdstuk 4. Ook voor non-profitorganisaties en overheidsorganisaties zijn identiteit en uitstraling belangrijk. In ieder geval is het belangrijk om een aantrekkelijke werkgever te zijn. Ook *werknemers* kiezen immers een werkgever mede op grond van de identiteit en uitstraling die de organisatie heeft. Het is een menselijke neiging om zich, tenminste voor een deel, met een organisatie te vereenzelvigen. Werk is voor de meeste mensen een belangrijke, zingevende activiteit en een bron van sociale contacten. Het biedt een gevoel van 'meedoen' en daarmee van levensvreugde. Over het algemeen zullen medewerkers liever voor een organisatie werken die 'ergens voor staat' en een 'duidelijk gezicht' heeft. Voor veel mensen betekent werken simpelweg meer dan alleen 'geld verdienen'. Zij zullen dus soms kiezen voor een organisatie die 'goed voelt', ook als ze bij een andere organisatie misschien meer kunnen verdienen.

Belang kritische blik

In de ideale situatie zijn missie, visie, waarden en strategie perfect op elkaar afgestemd en zijn de activiteiten van de organisatie hiermee volkomen in overeenstemming. In de praktijk is dit regelmatig niet het geval. Veel medewerkers zijn in de praktijk bijvoorbeeld niet of niet goed op de hoogte van de strategie, zelfs wanneer dat wel nuttig zou kunnen zijn. Er is dus vaak een groot verschil tussen 'wat volgens de theorie verstandig zou zijn' en de praktijk.

Een kritische blik is ook gewenst bij de beoordeling of de activiteiten van een organisatie in de praktijk wel te rijmen zijn met de hogere doelen die zij zegt na te streven. Missie, visie en waarden kunnen ook worden *misbruikt* om de organisatie mooier voor te doen dan zij in werkelijkheid is. Met de aandacht die er momenteel bestaat voor duurzaamheid en klimaat, kunnen organisaties zich bijvoorbeeld groener proberen voor te doen dan ze zijn, om zo een goed imago te scheppen. Er wordt dan wel gesproken van *greenwashing*. Een kritische benadering van missies, visies en waarden is dan ook vaak op zijn plaats, maar natuurlijk zijn er ook voldoende organisaties die oprecht naar hun missie en waarden proberen te handelen en zo hun visie en strategie proberen te realiseren.

Shell belooft: in 2050 stoten we netto geen CO2 meer uit. Maar Shells accountant zet geen paraaf bij de plannen

9 april 2021

De plannen van Shell om in 2050 geen CO2 meer uit te stoten kunnen niet rekenen op goedkeuring van de eigen accountant. Die zette in het onlangs gepubliceerde jaarverslag geen paraaf bij Shells klimaatbelofte.

Volgens accountant EY is het 'mogelijk noch passend' te verklaren dat de jaarrekening van Shell in lijn is met de doelstellingen van het Klimaatakkoord van Parijs. Niettemin herhaalt topman Ben van Beurden in het woensdag gepubliceerde duurzaamheidsrapport over 2020 Shell tegen 2050 te transformeren naar een 'netto CO2-neutraal energiebedrijf'.

Bron: volkskrant.nl

Oefenvraag 2.4

Normen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen, duurzaamheid, enzovoort worden wel aangeduid als '*soft law*'. Wat denk je daarmee wordt bedoeld?

2.4 Inhoud van strategie

Strategische keuzes

In een strategie maakt een organisatie duidelijk welke keuzes zij wenst te maken bij de inzet van mensen en middelen. De missie, visie en waarden zijn daarbij, als het goed is, het vertrekpunt. Een commerciële organisatie bepaalt in de strategie hoe zij zich verhoudt tot haar concurrenten en welke positie zij in de markt wil innemen. Dit bepaalt of haar activiteiten zullen zijn gericht op het behouden of vergroten van het marktaandeel, op het aanboren van nieuwe doelgroepen, het specialiseren in een bepaalde vorm van dienstverlening, of juist het afstoten van activiteiten. Daarbij worden ook keuzes gemaakt hoe deze doelen bereikt moeten worden: bijvoorbeeld door een nieuwe reclamecampagne, door overname van een concurrent, of door het verhogen van de deskundigheid van het personeel.

Voorbeeld: overnames Facebook

Facebook heeft het afgelopen decennium verschillende concurrenten overgenomen. In 2012 nam het Instagram over voor één miljard dollar. In 2014 volgde WhatsApp voor het astronomische bedrag van \$ 19 miljard. Uitgaande van circa 450 miljoen gebruikers die WhatsApp op dat moment had, was dat ruim \$ 35 per gebruiker. De meeste experts benoemden de achterliggende strategie van Facebook als 'gebruikers kopen'. De kritiek op Facebook, en andere Big Tech-bedrijven, is

dat zij een 'winner takes all'-strategie volgen: veel investeren om een markt vrijwel volledig te veroveren, om daarna de markt te kunnen domineren. Hierbij wordt vaak geaccepteerd dat er de eerste jaren alleen maar verlies geleden wordt. Als er eenmaal (vrijwel) volledige marktdominantie is, kunnen andere concurrenten door het enorme overwicht uit de markt worden gedrukt of overgenomen.

Oefenvraag 2.5

Alle commerciële organisaties hebben, onder meer, met juridische kwesties rondom contracten, rechtspersoonlijkheid en belastingen te maken. De kernactiviteiten van een organisatie bepalen vervolgens voor een belangrijk deel met welke andere juridische kwesties de juridische afdeling (of de juridische adviseurs) van de organisatie veel te maken heeft. Welke rechtsgebieden denk je dat bij de social-media-bedrijven uit het voorbeeld anno 2021 een heel grote rol spelen?

Trade-offs en focus

Een organisatie kan nooit alles doen wat zij wil. Strategie gaat dus over keuzes. Veelgebruikte Engelse termen bij strategie zijn *trade-offs* en *focus*. Met *trade-off* (vrij vertaald: 'uitruil') wordt uitgedrukt dat een beslissing ten gunste van het een altijd ten koste gaat van het ander. Een organisatie kan er bijvoorbeeld voor kiezen haar medewerkers goed te belonen. De *trade-off* van een dergelijke keuze kan dan zijn dat het werk met minder mensen gedaan moet worden, of dat het geld dat aan loon wordt uitgegeven niet geïnvesteerd kan worden in productontwikkeling of huisvesting.

Organisaties maken ook op een ander niveau *trade-offs*. Een organisatie moet bijvoorbeeld kiezen of zij zich wil ontwikkelen tot een prijsvechter, of juist tot een producent van luxe artikelen. Het is in de praktijk vaak moeilijk voor één organisatie om beide dingen tegelijkertijd goed te doen. Een strategie bestaat dus feitelijk altijd uit een reeks *trade-offs*: keuzes ten gunste van iets, die per definitie inhouden dat de organisatie iets anders niet zal doen. De keuze voor een bepaalde strategie brengt daarmee ook *focus* aan en geeft richting aan de activiteiten van een organisatie.

Strategietermijn

Strategie is altijd gericht op de langere termijn. Hoe lang die termijn precies is, is afhankelijk van de activiteiten van de organisatie. Organisaties die voor hun activiteiten grote investeringen moeten doen (bijvoorbeeld grote fabrieken bouwen of olievelden ontginnen) zullen noodgedwongen ver vooruit moeten kijken. Productiebedrijven die fabrieken moeten bouwen die minimaal 30 jaar meegaan moeten dus voor een veel langere periode een strategie vaststellen dan een juridisch adviesbureau, dat met geringe investeringen toe kan. Ook de dynamiek van een omgeving kan de *planningshorizon* beïnvloeden. Organisaties in sectoren waar technologische ontwikkelingen zeer snel gaan, denk bijvoorbeeld aan de computerindustrie, zullen slechts korte tijd vooruit kunnen plannen. Een strategie die verder vooruit kijkt dan, bijvoorbeeld, drie jaar, kan daar al snel te lang zijn. Sectoren waarin technologische innovaties een veel minder belangrijke rol spelen, denk bijvoorbeeld aan onderwijs of de horeca, zullen eerder een strategie kunnen uitstippelen voor over een langere termijn.

SMART, DART, DUMB en FUZZY

De doelen van een strategie moeten zoveel mogelijk concreet en haalbaar worden geformuleerd, met een duidelijke termijn. Van doelen die vaag geformuleerd worden kan niet goed worden vastgesteld óf en wanneer ze bereikt zijn. De kans is dan bovendien groot dat verschillende mensen een verschillend beeld hebben van wat er nu bedoeld wordt. In de praktijk worden daarom verschillende hulpmiddelen en ezelsbruggetjes gebruikt om aan te geven waaraan een goed doel moet voldoen. De bekendste is SMART, dat staat voor: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.

De S (Specifiek) van SMART houdt in dat zo concreet mogelijk moet worden beschreven wat de gestelde doelen zijn. De M (Meetbaar) houdt in dat de doelen zo moeten worden beschreven dat kan worden vastgesteld of ze bereikt zijn. De A (Acceptabel) houdt in dat de doelen moeten 'passen' bij de (missie, visie en waarden van de) organisatie. De R (Realistisch) betekent dat het haalbare doelen moeten zijn; het heeft immers weinig zin om onhaalbare doelen te stellen. De T (Tijdgebonden) betekent dat duidelijk is wanneer de doelen bereikt moeten worden. Aan SMART wordt soms nog de I toegevoegd van Inspirerend, om aan te geven dat het doel motiverend moet zijn: SMARTI.

Als iets niet SMART wordt beschreven, laat het ruimte voor onduidelijkheden en ruis en bestaat de kans op misverstanden tussen medewerkers. Dat is niet slim.

Voorbeeld: meer winst

'Meer winst maken', zonder nadere toelichting, is als strategisch doel 'stupid' geformuleerd. Meer winst dan wat? Dan vorig jaar, of het gemiddelde van de afgelopen 5 jaar? Meer winst wanneer? Volgend jaar al, of pas het jaar erop? Meer winst waardoor? Mogen onderdelen ook minder winst maken, als het totale bedrijfsresultaat maar positief is? Of moet elk organisatieonderdeel meer winst maken? Hoeveel meer winst? Zijn we met 1% al tevreden, of moet het 10% zijn?

SMART (of SMARTI) is niet het enige hulpmiddel dat in de praktijk gebruikt wordt om doelen te formuleren. Er zijn er meerdere in omloop. Welk hulpmiddel wordt gebruikt, is op zich niet belangrijk, als maar voor ogen wordt gehouden wat het resultaat moet zijn: een duidelijk en haalbaar doel dat zo geformuleerd is dat er geen misverstanden ontstaan.

Voorbeeld hulpmiddelen: DART, DUMB en FUZZY

In de praktijk zijn, naast SMART, andere ezelsbruggetjes in omloop, zoals DART, DUMB en FUZZY. DART staat voor Doel – Actie – Resultaat – Tijd. DUMB staat voor doelen die Doable – Understandable – Manageable – Beneficial zijn (vrij vertaald: uitvoerbaar – begrijpelijk – beheersbaar – nuttig).