

## Strategie

Een strategie bestaat hoofdzakelijk uit een visie, een missie en een marsroute. Anders gezegd:

- de ambitie: dat wat de organisatie wil bereiken,
- het bestaansrecht: overlevings- en groeikans in het spel van vraag en aanbod,
- de marsroute: de weg om de eerste twee te bereiken.

In deze Nieuwsbrief gaan we niet in op de manier, waarop deze drie strategie-elementen worden ontwikkeld, maar wel op de relatie met kwaliteit (Voor non-profit organisaties geldt overigens precies dezelfde inhoud. Er is dan alleen geen winstoogmerk, maar een andere doelstelling).

Wij praten altijd over processen. In de kwaliteitskunde denken we in processen en ademen we processen. Dat is sinds de industriële revolutie een grondbeginsel, dat zich steeds verder heeft ontwikkeld. Organisatieprocessen vormen de sleutel tot kwaliteit en het vakgebied dat zich hiermee bezig houdt, heet procesmanagement.

Strategievorming is tegenwoordig ook een proces. Waar voorheen strategievorming een zuivere directieaangelegenheid was, die in de bekende ivoren toren of op de hei plaatsvond, is strategievorming tegenwoordig ook een proces, waarbij het management en anderen betrokken kunnen worden. Op zich is dat een verbetering, maar er zitten ook grote valkuilen in. We noemen er een aantal.

1. De eindverantwoording voor de strategie kan, ondanks de betrokkenheid en input van anderen, niet worden gedelegeerd. De directie maakt de keuzes en is verantwoordelijk. ('Leiderschap met lef' - INK).
2. Het enige strategische proces is het proces van strategievorming. Regelmatig wordt de fout gemaakt door bijvoorbeeld het inkoopproces een bijzondere status te geven en dat een strategisch proces te noemen. Sterker, vaak valt de inkoopafdeling dan ook ineens direct onder de verantwoordelijkheid van een directeur. Dat is niet alleen slecht voor het procesmanagement, het is ook niet juist een proces strategisch waarden toe te dicht en bovendien belast het de directie onnodig. Het strategische proces dient gewoon doelstellingen op te leveren, waarmee de andere (tactische) processen vervolgens hun werk kunnen gaan doen. Met andere woorden, maak een duidelijk onderscheid tussen strategie en procesmanagement.
3. Op het moment dat het wat minder gaat in een organisatie en het rendement wordt aangetast, ontstaat vaak heel snel de emotie, dat de strategie niet goed zou zijn. Dat klinkt heel interessant, maar dit is een heel moeilijk punt. Wij durven de stelling wel aan dat het meestal aan de geleverde kwaliteit en falend procesmanagement ligt en niet aan de strategie (Hiermee richten we de belerende vinger overigens niet naar het management of de uitvoering. Dat zou te kort door de bocht zijn). Op de één of andere manier is het vaak interessanter om iets over strategie te roepen, dan te zorgen dat de bedrijfsprocessen verbeterd worden. Dit laatste vergt veel inspanning, wordt vaak niet sexy gevonden en is ook niet altijd de makkelijkste weg, dat klopt. Maar daar ligt vaak wel de oplossing. Zorg er voor, dat de begrippen strategie en kwaliteit niet door elkaar worden gehaald: Kwaliteit zit in het geleverde eindproduct van vandaag, strategie beschrijft het eindproduct van morgen.

4. Een visie en een missie mogen niet langer dan één of twee zinnen zijn. In een enthousiaste bui misschien drie, maar dan houdt het wel echt op. Langere versies zijn niet te communiceren, noch naar buiten, noch naar de medewerkers, en bovendien zijn ze slecht meetbaar. Vaak zitten er zelfs tegenstrijdigheden in.
5. Organisaties met visies en missies waarin zinsneden als 'we leveren hoge kwaliteit', 'wij zijn klantgericht', of 'we staan in het midden van de samenleving' zijn opgenomen, kunnen deze ook het best direct wegdoen. Het staat hier wat schertsend, maar het is wel heel serieus. De kapitein van het schip moet de koers bepalen en die duidelijk via de intercom en in bijeenkomsten melden. Zonder omhalen of onduidelijkheden. Zonder deze koers weten de matrozen niet wat de doelstellingen zijn en kunnen ze hun processen niet regelen. In het beste geval is het gevolg, dat ze zelf maar bedenken wat de koers zou moeten zijn, met als gevolg, dat de fok halve wind staat en het grootzeil aan de wind: suboptimalisatie.

Een procesdoorlichting hoeft niet altijd heel moeilijk te zijn, maar procesverbetering is dat vaak wel. Verbeteren is op zich al een aparte discipline binnen de kwaliteitskunde, maar als de procesdoelstellingen niet bekend zijn, is het vrijwel onmogelijk verbeteringen te realiseren.

Immers, is de leverbetrouwbaarheid belangrijk, waardoor de veiligheidsvoorraad misschien wel omhoog moet, of is het werkkapitaal leidend, dan moet de voorraad misschien wel juist verder naar beneden? Wil de organisatie sneller leveren, beter leveren, anders leveren? Wil men market share, customer value, lange relaties, nieuwe markten, andere diensten, betere producten?

Als trekvogels in het najaar naar het zuiden vliegen om daar te overwinteren, dan is dat een strategische keuze om voort te kunnen blijven bestaan. Welke keuzes maakt u voor het voortbestaan van de organisatie? Naar China trekken, kennis in huis halen, uitbreiden, technologie ontwikkelen, productontwikkeling? Als de gemaakte keuzes goed worden gecommuniceerd, kunnen de individuele medewerkers zich goed voorbereiden en kunnen zij de juiste vliegcapaciteit ontwikkelen (en pas dan kunnen zij op hun prestaties worden aangesproken). Op de plaats van bestemming wordt dan waarschijnlijk kwaliteit geleverd. Dankzij een goede strategie.

## Contactgegevens

### *Bezoekadres:*

Baanhoek 184  
3361 GN Sliedrecht

Telefoon : 078-6209935  
Fax : 078-6209936  
E-mail : [info@patagonia-bv.com](mailto:info@patagonia-bv.com)  
Skype : Patagonia-Jeroen  
Website : [www.patagonia-bv.com](http://www.patagonia-bv.com)

### *Postadres:*

Patagonia Consultants B.V.  
Boshoek 7  
3332 KA Zwijndrecht