



Algelun [MKB] Advies

postbus 41

8330 AA Steenwijk

tel / fax (0521) 52 32 01

mobiel (0619) 95 52 87

KvK 54286964

secretariaat@algelunadvies.nl

www.algelunadvies.nl

HOE PRAKTISCH EEN GOEDE BEDRIJFSSTRATEGISCHE DISCUSSIE TE VOEREN?

1. INLEIDING

Vele ondernemingen binnen het MKB oriënteren zich regelmatig op de toekomst. Diverse aanleidingen zijn daarvoor, zoals reorganisatie, fusie, verandering van taak- en/of doelstelling, economische hoog - of laagconjunctuur en dergelijke.

Ondernemingen binnen het MKB zijn bij uitstek omgevinggevoelige organisaties. Daarom bestaat de behoefte om strategische bedrijfsdiscussies niet alleen *regelmatig* maar ook naar *stelselmatig* intern uit te voeren. Maar wat is hiervoor een goede, maar ook een praktische opzet?

Daarover handelt deze brochure van ons bureau. Kort wordt uiteengezet hoe deze (reeds vele malen) beproefde opzet van strategische bedrijfsdiscussies kan verlopen.

2. SSCF-MODEL ALS DENKKADER® VOOR STRATEGISCHE DISCUSSIES

De discussie over de toekomst van een bedrijf kan volgens ons bureau goed worden benaderd vanuit de volgende vier organisatiekundige invalshoeken:

1. *Strategie*

Strategie is de manier waarop met behulp van het geheel van middelen de organisatie- én bedrijfsdoelen worden gerealiseerd. Deze organisatie- en bedrijfsdoelen worden afgeleid van de missie van de onderneming. De missie verklaart waarom de onderneming bestaat en wat de betekenis van deze onderneming binnen de branche en markt is.

2. *Structuur*

Structuur is het geldende stelsel van afspraken binnen de interne organisatie van de onderneming over verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden. De zogenoemde 'blauwdruk' van de organisatiestructuur van een bedrijf. De organisatiestructuur geeft dus aan hoe de formele rapportagelijnen ten behoeve van de interne coördinatie en hiërarchie zijn vormgegeven. *Structuur* is slechts een (rand)voorwaarde voor het functioneren van de interne organisatie van een onderneming.

3. Cultuur

De *organisatiecultuur* is het werkklimaat, de werksfeer die voortkomt uit de waarden en normen, die door de groep van medewerkers, leiding en directie binnen de onderneming als bepalend worden beschouwd voor hun doen en laten. Met andere woorden: *cultuur* is voor een organisatie dat wat het *karakter* is voor een individu. Het typerende, meest eigene van de betreffende onderneming.

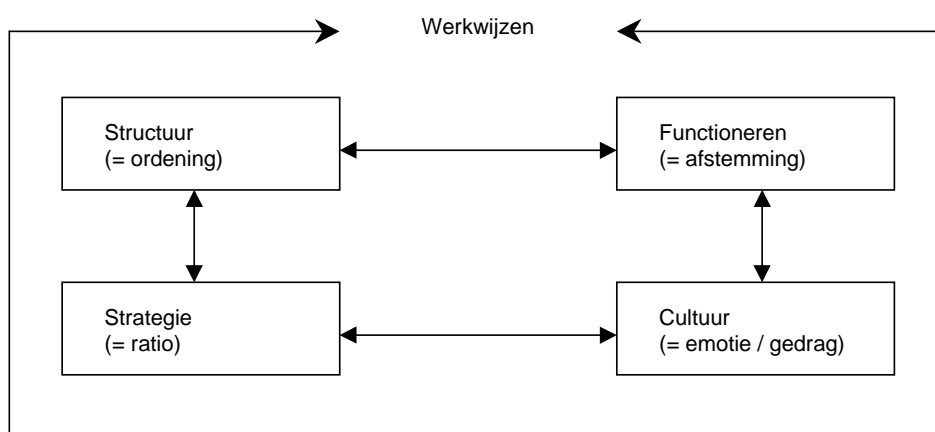
4. Functioneren

Naast de genoemde *blauwdruk* is er binnen een onderneming altijd sprake van een 'rooddruk'. Anders gesteld: hoe vindt de aansluiting van de werkzaamheden plaats? Komt de onderlinge afstemming als vanzelfsprekend tot stand of vergt dit bijzonder veel aandacht van de coördinatie van de teamleiding, bedrijfsleiding of directie? Mét de cultuur van de organisatie is het functioneren van een onderneming een veel weerbarstigere materie om te beïnvloeden dan de organisatiestructuur of de bedrijfsstrategie. Want: hoe wijzig je een jarenlang gegroeide functionele samenwerkingsrelatie? Of: hoe verander je ingesleten gedragspatronen en in de praktijk beproefde werkwijzen?

Het vraagstuk van een bedrijfsstrategische discussie binnen ondernemingen kan op meerdere manieren worden benaderd: dient het discussieproces te worden aangepakt op het niveau van de *strategie, structuur, cultuur* of *functioneren*?

Naar onze mening op al deze vier niveaus.

Dit valt als volgt te visualiseren:



SSCF-model als denkkader voor het discussieproces over bedrijfsstrategieën

Enkele overwegingen zijn voor het discussieproces van belang.

Ten eerste moet ervoor worden gewaakt dat feitelijke organisatorische moeilijkheden in het functioneren van de onderneming (afstemmingsvraagstukken, 'roddruk'-verhaal) wordt aangepakt op het niveau van de 'blauwdruk' (structuuraanpassing).

Ten tweede moeten materiële veranderingen (naar de inhoud, met betrekking tot de organisatiecultuur) niet worden verward met een rationele benadering (op formele wijze bedrijfsdoelstellingen verwoorden in het kader van een organisatiestrategie smeedt onvoldoende eenheid op de werkvloer).

Tot slot is de aandacht voor de werkwijzen in het kader van het discussieproces o.i. een overkoepelend begrip vanwege de directe verbanden met *strategie, structuur, cultuur* en *functioneren*. Naar onze mening ligt daarin de winst voor bedrijfsstrategische discussies van ondernemingen besloten: want ongeacht 'de insteek' van een bedrijfstrategische discussie binnen een onderneming, naar onze mening dient dit uiteindelijk altijd van invloed te zijn op de gehanteerde werkwijzen binnen een bedrijf. Anders gesteld: ten slotte altijd effect te sorteren op de werkvloer van een onderneming. Adviseurs van ons bureau kunnen daartoe tal van constructieve suggesties doen.

3. VORMGEVING BESPREKINGEN OVER BEDRIJFSSTRATEGIE

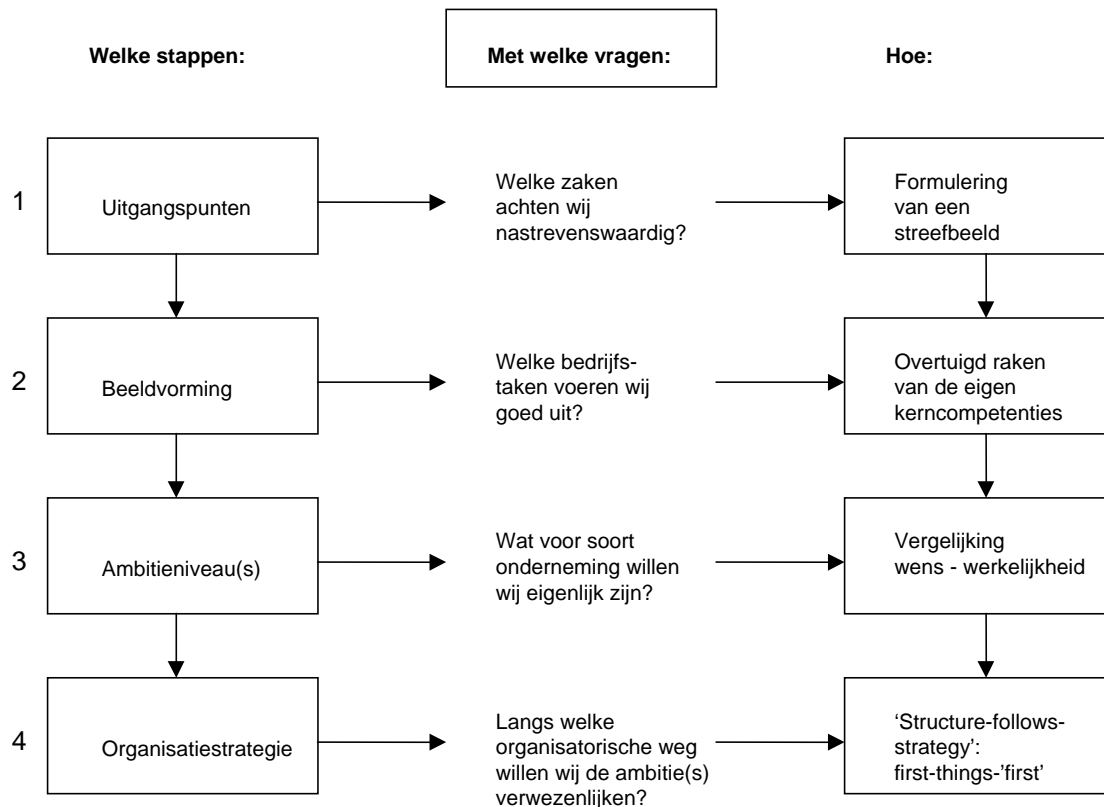
In deze paragraaf van onze bureaubrochure wordt in een schema de onderlinge samenhang tussen de bedrijfsstrategische discussie en de keuze voor een bepaalde organisatievorm van een onderneming weergegeven.

In organisatiekundige termen gaan wij uit van de stelregel dat 'structure-follows-strategy'. Dit betekent dat er eerst nastrevenswaardige uitgangspunten voor de onderneming door middel van een streefbeeld van de onderneming worden geformuleerd.

Daarna moet een scherp beeld van de eigen kerncompetenties worden verkregen. Dit wordt vervolgens vertaald naar de gewenste ambitieniveaus van de onderneming.

Waarna, tot slot, de keuze voor een bepaalde vorm van interne organisatie slechts een uitwerking is. Weliswaar *slechts* een uitwerkingskwestie, maar wel een zeer bepalende randvoorwaarde, vanwege de richtinggevende vraag: *komen de gewenste werkzaamheden, werkwijzen en onderlinge afstemming door de gekozen organisatiestructuur als vanzelfsprekend binnen ons bedrijf tot stand?*

Schema bedrijfsstrategische discussies binnen ondernemingen:



Aan de totstandkoming van een goede toekomststrategie gaan enkele samenhangende vragen vooraf. Vragen die de kern moeten raken als waarvoor dient de onderneming, waarop richt de onderneming zich en wat hoopt de onderneming met de inspanningen te bereiken.

Herleid tot de juiste proporties en ontdaan van alle ballast dient de bedrijfsstrategie (weer) de aandacht te vestigen op de zogenoemde kerncompetenties van de onderneming. Waar ligt juist de kracht van de onderneming? Wat zijn ten opzichte van andere, bekende bedrijven, actief in dezelfde markt, de sterke kanten van de eigen onderneming? Worden deze krachten en sterke kanten wel op een adequate manier benut? Zo nee, welke belemmeringen treden hierbij op en hoe kunnen deze belemmeringen teniet worden gedaan?

In dit stadium kan uitgebreid worden ingegaan op een praktische aanpak van ons bureau van de begrippen 'strategie', 'structuur', 'cultuur' én 'functioneren' in nauwe samenhang tot elkaar. Concreet kunnen wij aangeven wat cultuurverandering voor een onderneming kan betekenen. Ook op deze punten zijn wij u graag van dienst. Zie hiervoor de betreffende brochure van ons bureau (ook te downloaden van onze site).

4. TOT SLOT

Indien uw bedrijf geïnteresseerd is in onze advisering en ondersteuning op dit terrein, dan kunt u contact opnemen met Algelun [MKB] Advies bv te Steenwijk.

Ons algemene emailadres luidt secretariaat@algelunadvies.nl. Meer inhoudelijke informatie en referenties treft u aan op onze website: www.algelunadvies.nl.

U kunt ook direct telefonisch een afspraak maken met een adviseur van ons bureau voor een oriënterend gesprek (mobiel: 0619 95 52 87).

Uiteraard is een dergelijk wederzijds verkennend gesprek vrijblijvend en kosteloos.