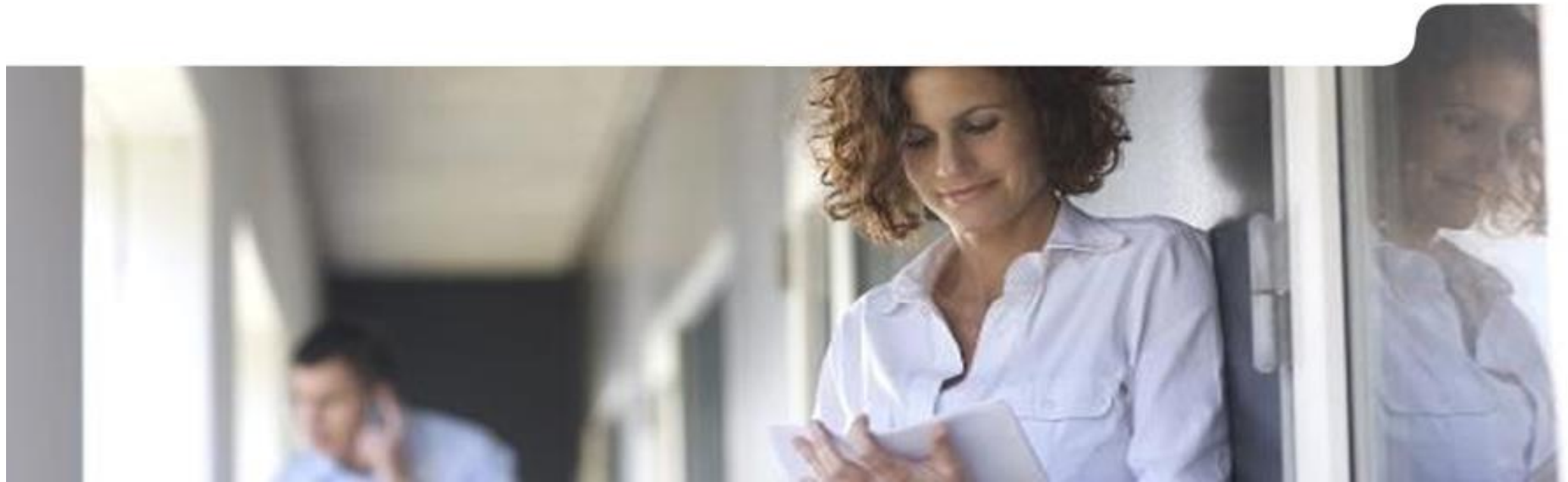


# Nive

— SINDS1925 —

MANAGERSPLATFORM.NL

## Hartelijk welkom!





**Frans Scheefhals**

Programma Commissaris

Nive Leerlijn Goed Bestuur

[f.scheefhals@nive.org](mailto:f.scheefhals@nive.org)

7 juni

Besluitvorming als machtsspel,  
het gevaar van politisering

Martin Hetebrij



12 september

De onderstroom boven - Spanning  
managen in organisaties en in jezelf

Jan Piet van Deene



Vandaag

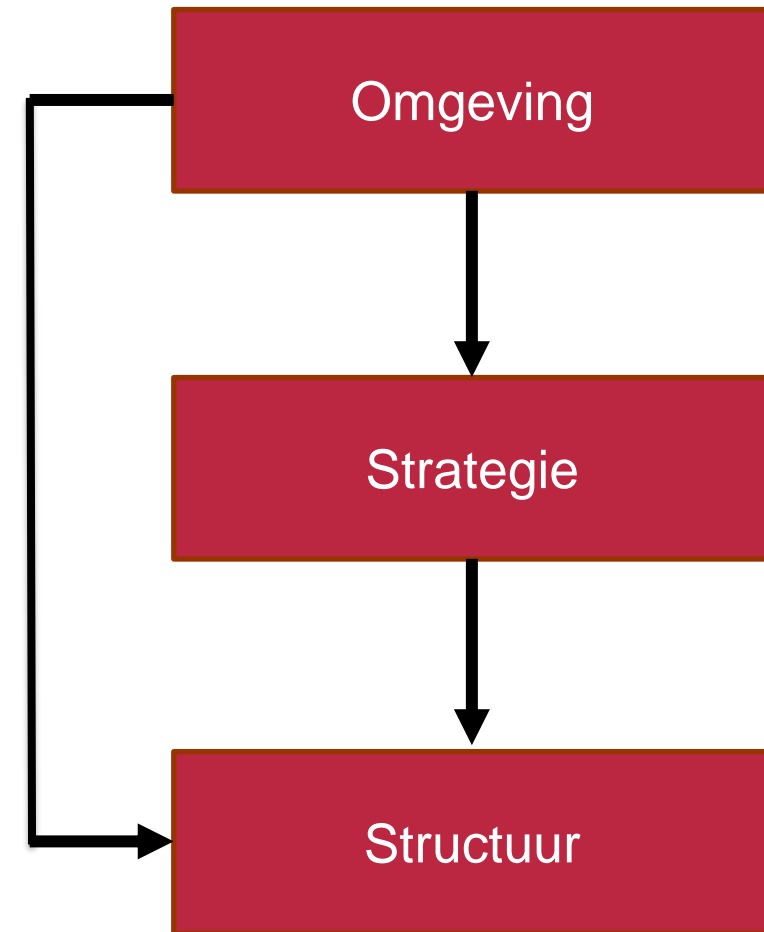
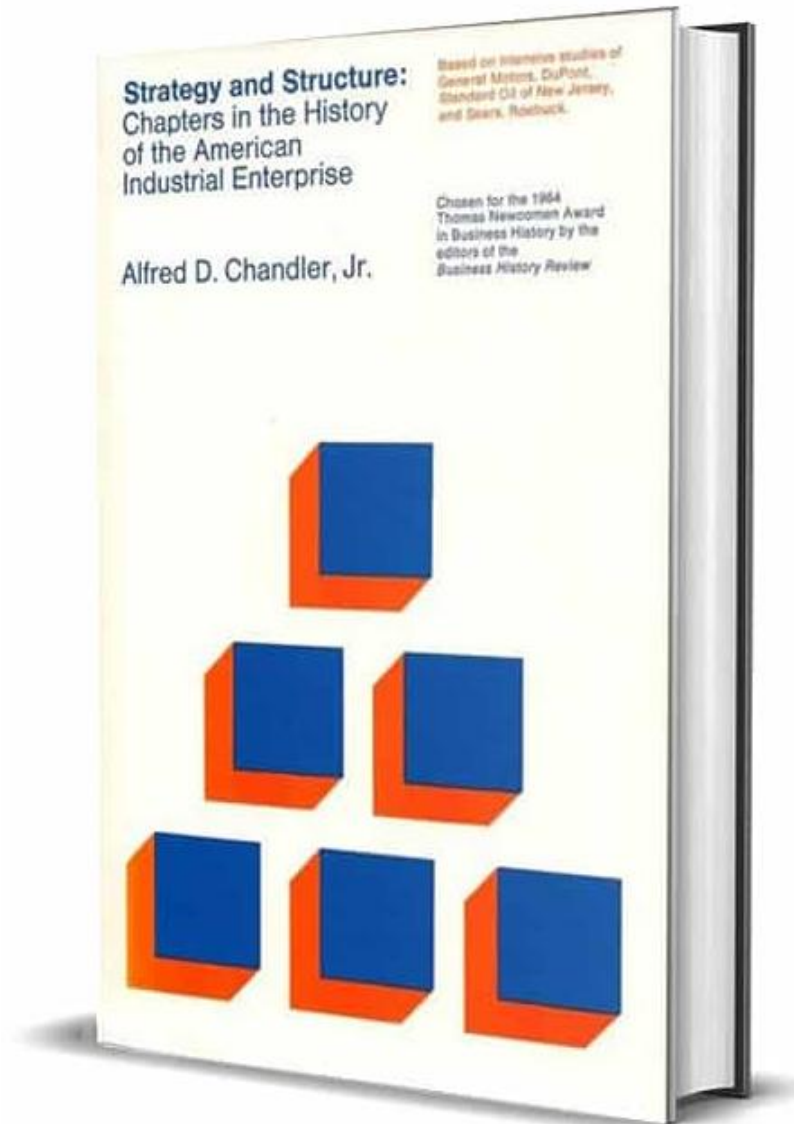
**Masterclass Het einde van strategie in organisaties?!**



Prof. Dr. Ard-Pieter de Man

Einde van Strategie!?

# Geldt Structure follows Strategy (Chandler, 1962) nog?



# Einde van strategie!?



Hoe neem je een beslissing met een tijdshorizon van 20 jaar?





# Wendbare strategie is het antwoord op dynamiek



Bij wendbare strategie ligt het langetermijnperspectief vast, maar is de weg ernaartoe een continue zoektocht in een snel veranderende wereld.

# De essentie ligt in informatie: wat weten we wel en wat niet?

“As we know, there are known knowns; there are things we know we know. We also know there are known unknowns; that is to say we know there are some things we do not know. But there are also unknown unknowns - the ones we don't know we don't know.”

Donald Rumsfeld (2002)



# De strategische (on)zekerheidsmatrix



De benodigde informatie is bij de besluitvormers

# De zes regels van Wendbare Strategie

1. Bied houvast: Schets perspectief
2. Zorg voor dynamische governance: Stel voortdurend bij
3. Werk met het einddoel in gedachten: Leer onderweg
4. Denk groot, begin klein, schaal snel: Eer het kleine
5. Betrek uw mensen: Ken uzelf
6. Zoek de samenwerking: Leer van anderen

# Regel 1. Bied houvast: Schets perspectief

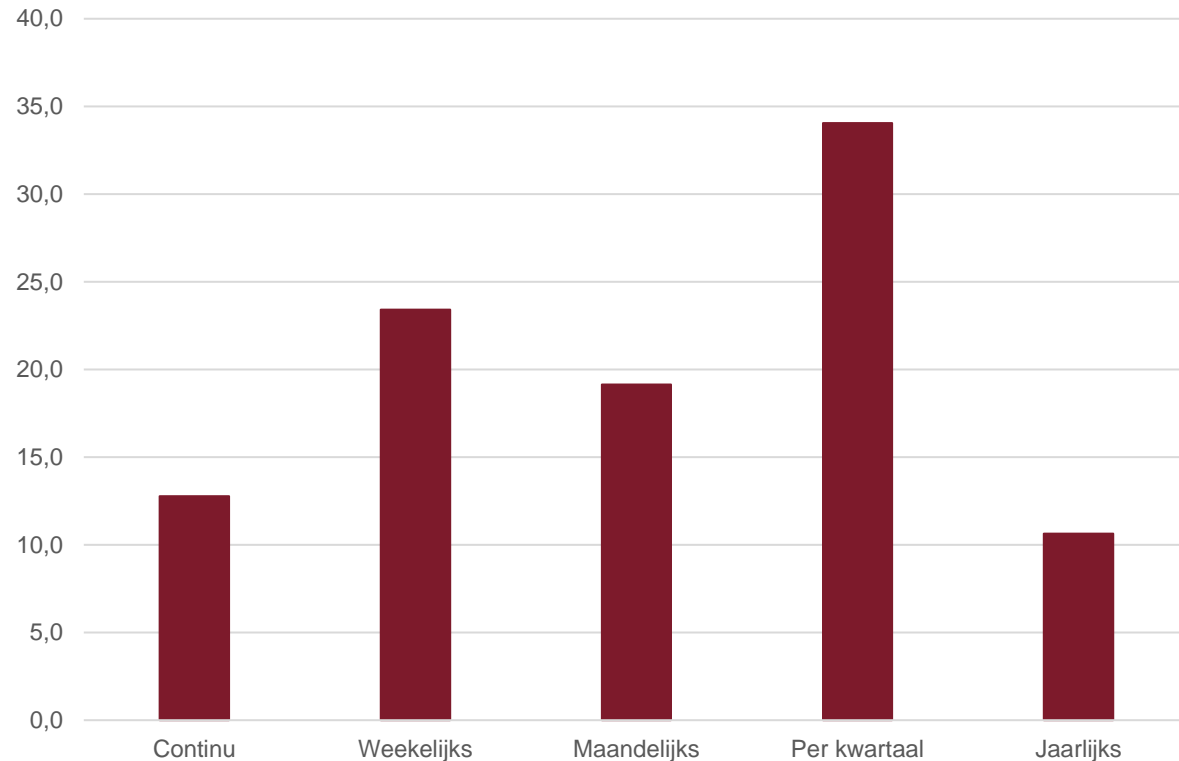
|                             | <b>ABN AMRO</b>  | <b>VGZ</b>  |
|-----------------------------|--|---|
| <b>Purpose</b>              | Banking for better, for generations to come                | Samen werken aan een gezonder Nederland met toekomstbestendige zorg voor iedereen   |
| <b>Strategische thema's</b> | Customer experience<br>Sustainability<br>Future-proof bank | Ultieme ledenbetrokkenheid<br>Altijd een scherpe premie<br>Gezondere leden<br>Gezondste organisatie<br>Aanjager van toekomstbestendige zorg |
| <b>Waarden</b>              | Care<br>Courage<br>Collaboration                           | Menselijk<br>Vindingrijk<br>Aandacht<br>Betrouwbaar   |

Hoe dynamischer de omgeving, hoe verder vooruit  
je moet kijken

# Vraag

In welke mate heeft uw organisatie (of: klant) een purpose, strategische thema's en waarden ingevuld?  
En: hoe nuttig vind je dat?

# Regel 2. Zorg voor dynamische governance: Stel voortdurend bij



- Werk iteratief naar de purpose toe
- Een projectportfolioboard prioriteert, alloceert en stuurt bij
- 55% van de bedrijven kijkt maandelijks of vaker naar de strategierealisatie: strategie is geen jaarcyclus

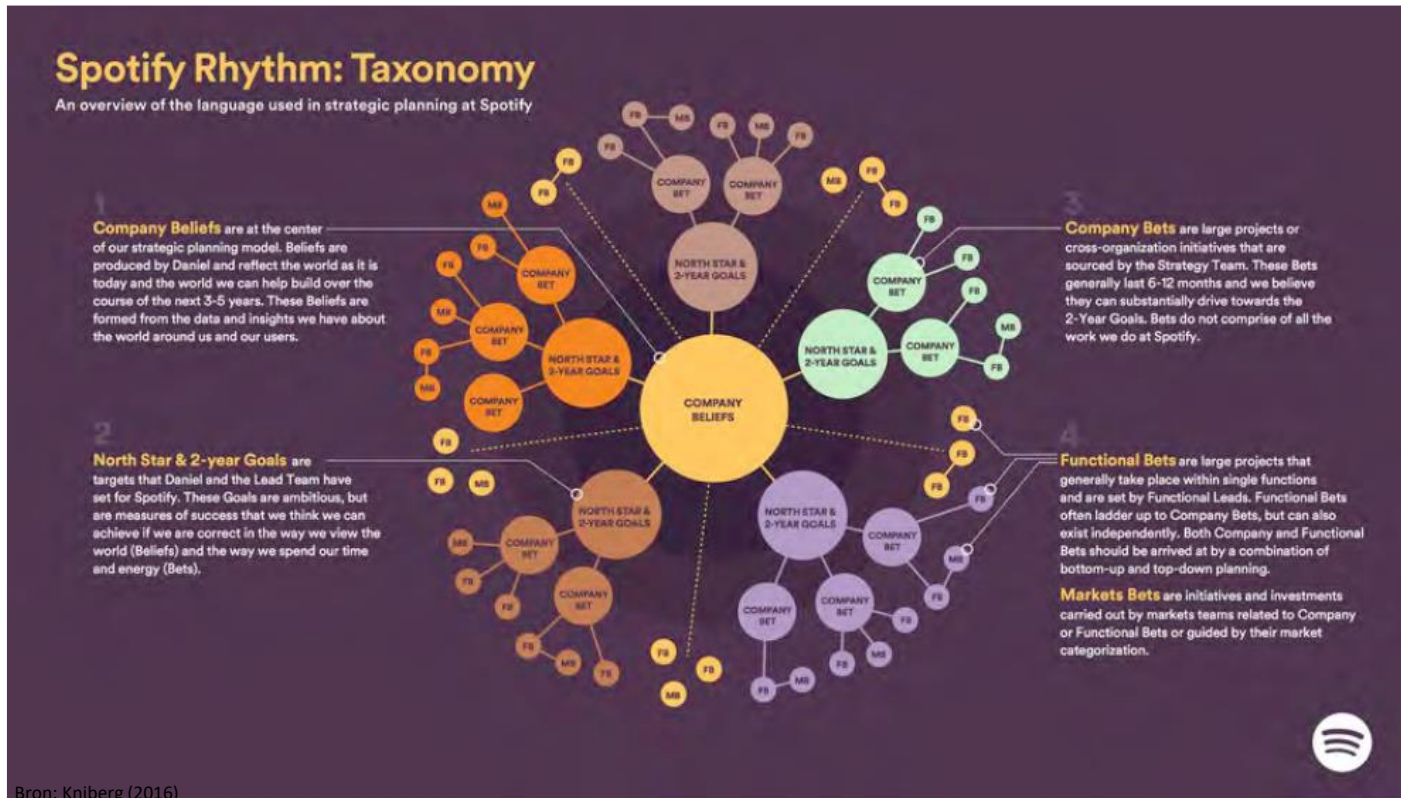




# Regel 3. Werk met het einddoel in gedachten: Leer onderweg

|                | <b>Traditionele horizons</b>                      | <b>Wendbare horizons</b>                                     |
|----------------|---|--|
| Timing         | Kalendergebaseerd                                 | Ritmegebaseerd   |
| Tijdsopvatting | Korte en lange termijn los van elkaar             | Korte en lange termijn vervlochten                           |
| Organisatie    | Korte en lange termijn organisatorisch gescheiden | Aandacht voor zowel korte als lange termijn in elke business |
| Proces         | Lage frequentie van bijsturen                     | Hoge frequentie van bijsturen                                |

# Spotify hanteert diverse tijdshorizonnen

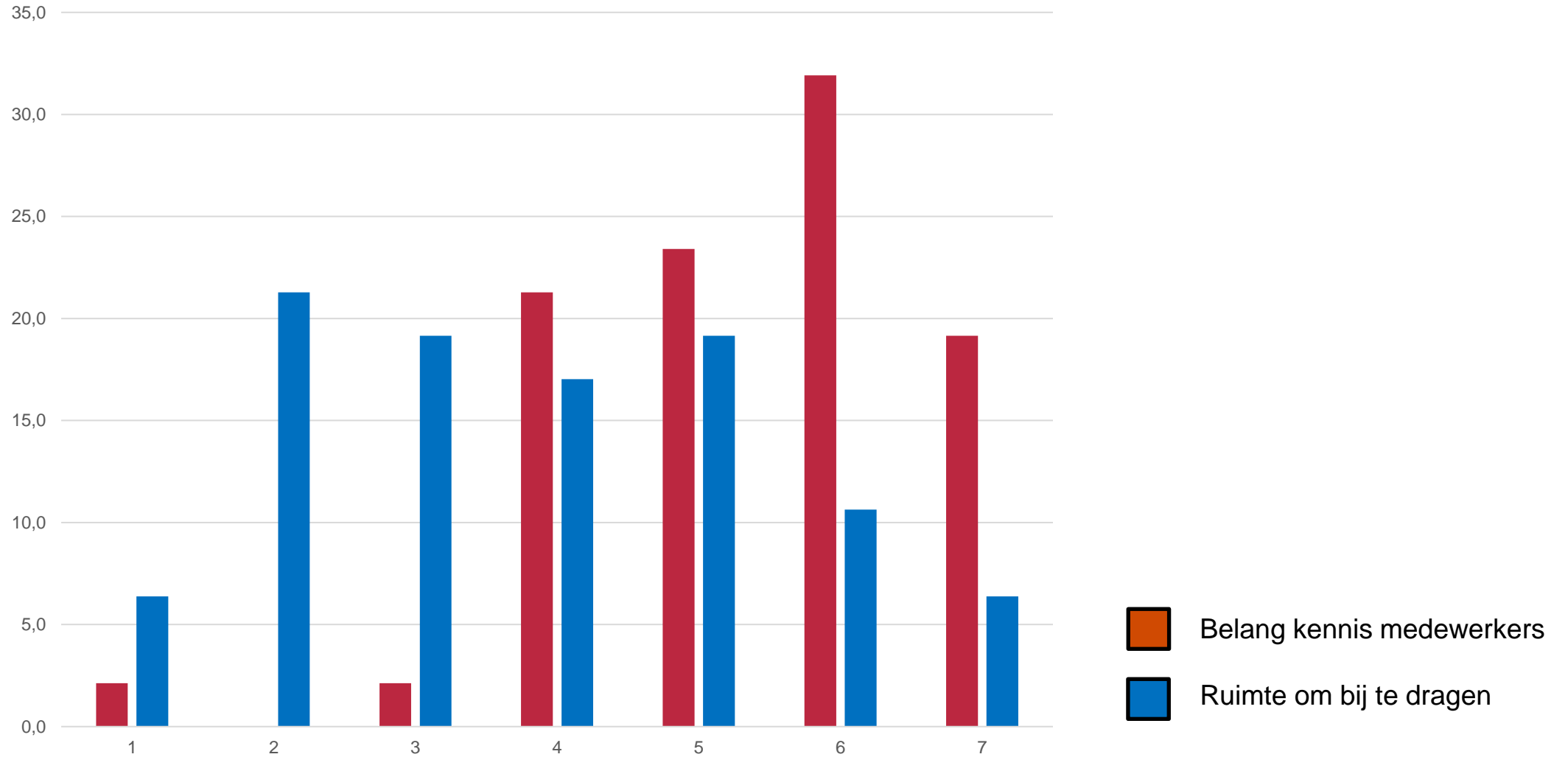


- Een door Spotify ontwikkelde methode voor resource-allocatie waarbij top-down- en bottom-up-initiatieven worden gecombineerd.
- De methode onderscheidt beliefs (horizon van 3-5 jaar), north star en goals (horizon van 2 jaar) en verschillende bets (horizon van 6-12 maanden), die moeten bijdragen aan de goals.
- De eerste twee zijn top-down. De laatste zijn bottom-up.
- Bets ranken volgens DIBB-proces (Data, Inzicht, Belief, Bet).

# Regel 4. Denk groot, begin klein, schaal snel: Eer het kleine

| Organisatie   | Voorbeeld van experimenteren  |
|---|---|
|    | Agile werken, minimum viable products   |
|    | Focus op thema's, outcomes, feedback en iteratie  |
|    | Trend business analytics spotten, MOOC opzetten, overname                               |
|    | Technische platformontwikkeling via iteratie, pilots met supply chain partijen          |
|    | Pilots met partners rondom ecologische footprint  |
|  | Pilots, prototypes, websites, hackathons, makeathons                                    |
|  | Use cases   |
|  | Nieuwe contractvormen met ziekenhuizen; ontwikkeling ledenoplossingen via (agile) teams |

# 5. Betrek uw mensen: Ken uzelf



# Open strategie

## PARTICIPATIE DILEMMA

Brede diversificatie geeft meest diverse input

maar

Verhoogt het risico op het lekken van gevoelige informatie

## MOBILISATIE DILEMMA

Invloedrijke actoren moeten meedoen

maar

Dit kan anderen belemmeren vrijuit hun ideeën te delen

## CONTENT DILEMMA

Diverse en nieuwe inzichten zijn nodig

maar

Zij moeten wel passen bij de relevante strategische issues



- Online strategy community operationeel sinds 2014
- 2000 leden uit de hele organisatie
- Meer perspectieven leidt tot rijkere strategie
- Hoe structureer je discussie?
  - Community managers
  - Topic of the month
  - Thema experts op uitnodiging
  - ...

# Regel 6. Zoek de samenwerking: Leer van anderen

FASHION FOR GOOD

[Innovation platform](#)

[Why join](#)

[Innovators](#)

[Partners](#)

[Investments](#)

[Insights](#) ▾

[APPLY NOW](#)

## FASHION FOR GOOD IS A PLATFORM FOR SUSTAINABLE INNOVATION

At the core of Fashion for Good is our Innovation Platform – where we connect those working on sustainable innovation with brands, retailers, manufacturers and funders to bring new ideas and technologies from niche to norm.



### Our impact

**2887**  
Innovators  
scouted

**159**  
Innovators  
supported

**326**  
Pilots started

**180**  
Implementation  
cases

**€1BN+**  
Capital  
committed

# Gitlab: radicale openheid

## 3-year Direction Video

The following 6-minute video gives a quick overview into where the GitLab product is headed the next few years.



- Nasdaq genoteerd open source platform
- Platform dat developers ondersteunt in ontwikkeling van software
- Langetermijnperspectief nodig, maar veel onzekerheid
- Oplossen door radicale openheid:
  - Bijna alle strategiegerelateerde informatie publiek
  - Strategie, organisatieprocessen online te zien
  - Werknemers kunnen continu input geven voor strategie
  - Strategiebijeenkomsten ook online zichtbaar
  - Dit levert toegang tot verspreide en tacit kennis



Product ▾ Solutions ▾ Resources ▾ Partners ▾ Pricing Support ▾

You are here: GitLab Strategy

Search through the handbook...

### Three Year Strategy

Our strategy is looking 3 years out and [fits into our cadences](#). It also maps to and reflects GitLab's [mission, vision](#) and [values](#). It is a living strategy, so we will revisit on a regular basis and [iterate](#) when there is reason to do so.

Along the road to realizing our mission of **everyone can contribute**, our strategic goal is to be known as the leading complete [DevOps Platform](#) (or, what Gartner calls the DevOps Value Stream Delivery platform) delivered as a [single application](#). We will help our customers build better software faster including developing cloud native applications, building mobile applications, and incorporating machine learning and artificial intelligence into their products and solutions. We believe that our [dual flywheels](#) (single application + open-core model) will propel us to efficiently be the default choice in the Enterprise market.

To achieve this, we will endeavor to:

Talk to an expert

Get free trial

On this page

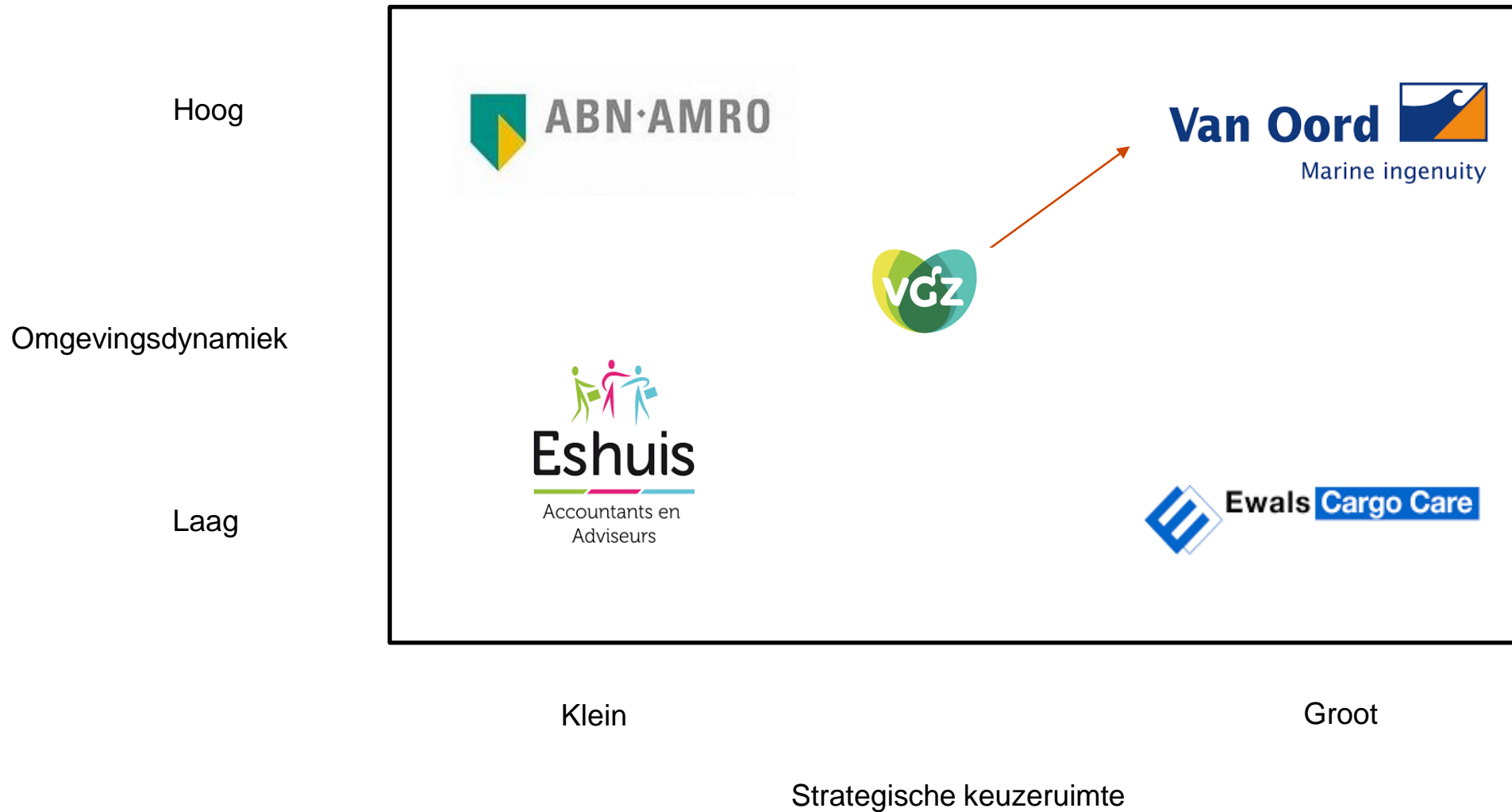
- [Three Year Strategy](#)
  - [1\) Accelerate market maturity around the DevOps Platform](#)
  - [2\) Build on our Open Core strength](#)
  - [3\) Customer centricity](#)
  - [4\) Inclusive growth & development for team members](#)
- [Principles](#)
  - [Seed then nurture](#)
- [Assumptions](#)
- [Pricing](#)
- [Dual flywheels](#)
  - [KPIs and Responsible departments](#)

# Vraag

Welke van de zes regels past uw organisatie wel toe?  
En welke niet?



# Accenten verschillen afhankelijk van de situatie



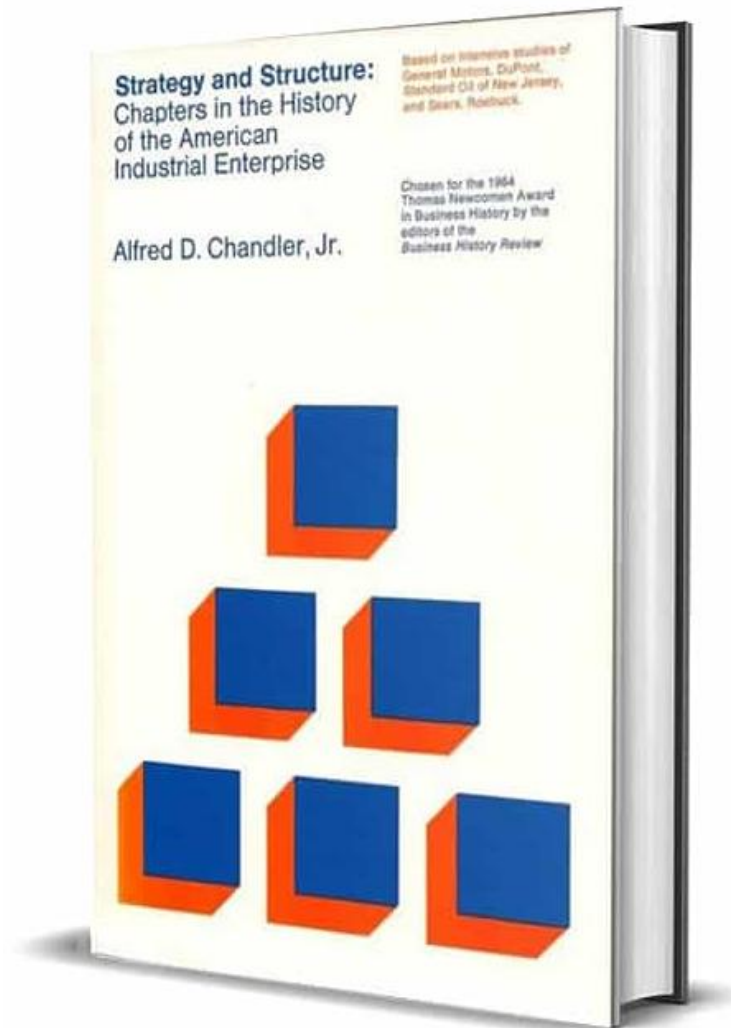
# Wat is er anders aan Wendbare Strategie?

|                         | <b>Planning</b>  | <b>Emergent</b>  | <b>Wendbaar</b>  |
|-------------------------|--|--|--|
| Strategie is            | Een inhoudelijk uitontwikkeld plan   | Een inhoudelijk patroon dat ontstaat   | Een gestructureerd proces  |
| Strategie ontstaat door | Analyse van feiten (vooraf)  | Incrementeel leren op basis van ervaring (achteraf)  | Bewust te experimenteren om kennishiaten in te vullen (tijdens)  |
| Aannames                | <p>Informatie is bekend</p> <p>Top en experts hebben de juiste informatie en kunnen deze correct verwerken</p> <p>Omgeving is voorspelbaar</p> | <p>Informatie is onbekend</p> <p>Top heeft beperkte informatie</p> <p>Omgeving is onvoorspelbaar</p> <p>Het is kostbaar om informatie te verwerven</p> | <p>Informatie is kenbaar (over de tijd)</p> <p>Top heeft niet alle informatie en beperkte informatie-verwerkingscapaciteit</p> <p>De kosten van informatieverwerving zijn laag</p> |

# Gebruik van tools anno 2022

| Tool/proces                       |  |  | Percentage bedrijven |
|-----------------------------------|--|--|----------------------|
| SWOT matrix                       |  |  | 66                   |
| Agile strategy development        |  |  | 45                   |
| Scenario analyse                  |  |  | 36                   |
| Balanced Business Scorecard       |  |  | 34                   |
| BCG matrix                        |  |  | 34                   |
| Simple rules                      |  |  | 34                   |
| Busines model canvas              |  |  | 34                   |
| External benchmarks framework     |  |  | 30                   |
| Ecosystem value mapping           |  |  | 23                   |
| McKinsey 7S model                 |  |  | 23                   |
| Vijfkrachtenmodel van Porter      |  |  | 18                   |
| Online community                  |  |  | 9                    |
| Value disciplines Treacy/Wiersema |  |  | 9                    |
| PESTEL analyse                    |  |  | 7                    |
| Strategy crowdsourcing            |  |  | 0                    |

# Einde van strategie!?



- Vijfjarenplannen zien we niet meer
- Organisaties blijven wel strategisch handelen
- Strategie wordt wendbare strategie
- De kernvraag van strategie is hoe ervoor te zorgen dat de juiste informatie op het juiste moment op de juiste plaats is