

## Ook verder vooruit kijken

### Kun je nog wel een lange-termijnstrategie hebben?

Ondernemers denken dat je tegenwoordig niet langer dan twee, drie jaar vooruit kunt plannen. Dat je vooral wendbaar moet blijven om de snelle veranderingen in de markt, de technologische vernieuwingen en de disruptie het hoofd te kunnen bieden. Het probleem daarbij is echter dat je met die instelling niet de investeringen doet die nodig zijn om te blijven voortbestaan. Neem Apple. Dat wordt gezien als een uiterst wendbaar bedrijf, maar de iPhone zou nooit ontwikkeld zijn als Steve Jobs geen lange-termijnstrategie had gehad. Hij heeft niet alleen geluisterd naar de wensen van zijn klanten, hij heeft ook bedacht wat er mogelijk zou zijn en waaraan later behoefte zou ontstaan. Daar heeft Apple in geïnvesteerd.

**De weg naar je droom**  
 Bedenk zelf eens waar je in 2030 met je bedrijf zou willen staan, en wat je zou moeten doen om daar te komen. Heb je de verkeerde mensen voor jouw droom, te weinig financiële armslag, niet de vereiste bedrijfsstructuur? Begin er dan eens mee om dat aan te pakken. Wees niet bang dat je misschien vervellende keuzes moet maken.

**Kijk voorbij jouw sector**  
 Als je je strategie wilt be-

palen, moet je naar buiten kijken. Niet alleen naar de ontwikkelingen bij je eigen klanten, je markt en je concurrenten, maar ook naar wat zich aan de rand daarvan afspeelt, en in heel andere sectoren. Stel jezelf de vraag of er in jouw markt ook een doorbraak à la Airbnb of Uber zou kunnen plaatsvinden. En kijk ook naar jezelf. Waar ben je écht goed in?

**Je visie is je kracht**  
 Een strategie bepalen, kun je zelf, daar zijn allerlei boeken over geschreven. De meesten gebruiken de SWOT-analyse, een analyse van je sterke en zwakte punten, en van de kansen en bedreigingen. Het zogeheten 'Vijf-krachtenmodel'

van de Amerikaanse hoogleraar Michael Porter, dat de macht van onder meer afnemers en leveranciers in beeld brengt, is ook zeer behulpzaam. Maar het belangrijkste is het ontwikkelen van een visie. Daar zijn geen boeken voor. Visie is de unieke kracht van een ondernemer: kansen ontwaren waar anderen alleen bedreigingen zien. Het is soms wel noodzakelijk dat je ook geldschietters daarvan kunt overtuigen.

**Henk Volberda is hoogleraar strategisch management en ondernemingsbeleid aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit**



**HENK VOLBERDA OVER STRATEGISCH DENKEN**

