

Strategy in action - cheatsheet

Stakeholders en CSR

- **Purpose** = waarde voor stakeholders; moet passen bij de cultuur.
- **Power/attention-matrix**: key players (cultivate support), sleeping giants (keep satisfied), gadflies (information provision), rest minimale inspanning. Het is attention, niet interest. Posities verschillen per issue.
- **CSR**: boven het wettelijk minimum. Houdingen: laissez-faire, enlightened self-interest, forum for stakeholder interaction, shaper of society. Plaats op gedrag, niet op woorden.

Cultuur

- **Schein**: values, beliefs, behaviours, assumptions. Hoe dieper, hoe taaier.
- **Cultural web**: paradigm plus stories, symbols, rituals & routines, power structures, organisational structures, control systems.
- Identity (insiders), image (outsiders), culture (wat echt gebeurt).
- **Strategic drift**: incremental change, strategic drift, flux, transformation or death. Oorzaken: uncertainty, lock-in/core rigidities, cultural entrenchment, powerful people.

Mensen

- **Creative destruction** (Schumpeter): iets nieuws creëren vernietigt iets ouds. Oprichter is niet automatisch entrepreneur.
- **Agency problem**: manager is niet eigenaar. Principal-principal: grote versus kleine aandeelhouders.
- **Adverse selection** = vóór contract (screening, signalling, due diligence). **Moral hazard** = na contract (monitoring, incentives).
- **Corporate governance**: board/raad van commissarissen, aandelen en bonus.
- Leiderschap: top (envisioning, aligning, embodying), midden (champions, sense makers, adapters). Transformational = soft levers, transactional = hard levers.

- **Barnard's zone of indifference**: wat een medewerker zonder bezwaar doet.

Structuur

- Chandler: structure follows strategy, en omgekeerd. Structuur volgt complexiteit.
- Groeipad: simple structure, leiderschapscrisis, functional structure, autonomiecrisis, divisional structure (M-form), matrix (twee bazen).
- Coördinatie: standaardisatie van werk, vaardigheden, output.
- **Goold & Campbell**: planning influence versus business unit accountability: strategic planning, financial control, strategic control.

Evalueren en veranderen

- **Gap analysis**: drie dimensies (product markets, accounting profitability, market measures) en drie vergelijkingen (targets, trends, vergelijkbare organisaties).
- **SAFE**: Suitability, Acceptability (Risk, Return, stakeholder Reactions), Feasibility. Faalt één, dan niet doen.
- **Forcefield-analyse**: negatieve balans, dan eerst de krachten vóór verandering versterken.
- Cultuurverandering: 4 R's (recruitment, retraining, reward, reinforcement).
- **Sensemaking**: fracturing, differentiated understanding, mutual adjustment. Communicatie is niet hetzelfde als begrip.
- **Procedural justice**: de drie E's: Engagement, Explanation, clarity of Expectations. Distributive justice: equality of equity.
- **Kotter**: urgency, coalition, vision, communicate, empower, short-term wins, consolidate, institutionalise.

Valkuilen

Oprichter is niet entrepreneur. Adverse selection is niet moral hazard. Agency is niet principal-principal. Identity, image en culture zijn verschillend. Drift is niet niets doen. Laissez-faire is niet onethisch. Planning is niet financial control. Bij twijfel: vertaal niet.