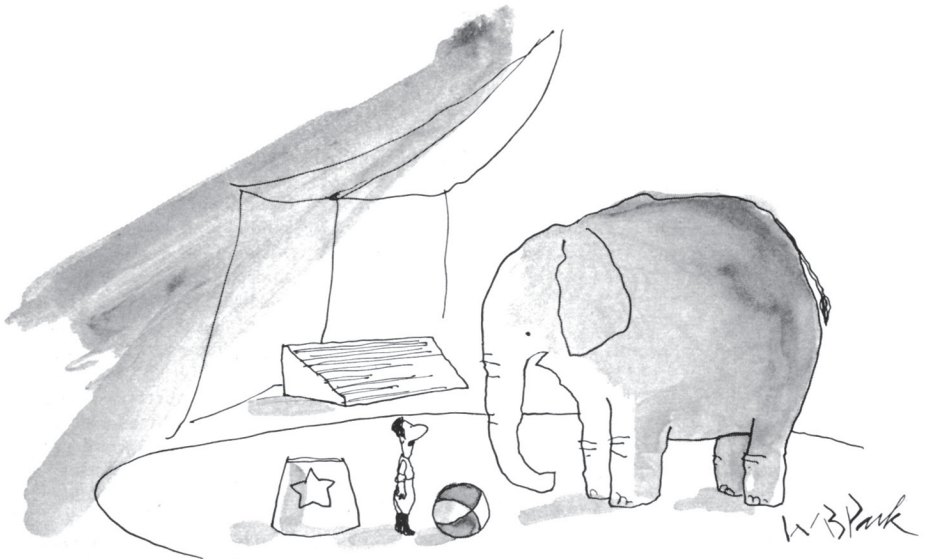


HOOFDSTUK 1

**'En aan uw linkerzijde,
het vervaarlijke strategisch-
managementbeest'**



'Om heel eerlijk te zijn, ben ik lang niet zo slim als je denkt dat ik ben.'

Een fabeltje om te beginnen, vaak genoemd, maar zelden bekend.

De blinden en de olifant

John Godfrey Saxe (1816–87)

Zes man uit Verweggistan
 Tot leren graag bereid
 Bezochten eens de Olifant
 (Allen waren blind, 't is een feit)
 Om door te voelen en te tasten
 Te bedaren hun nieuwsgierigheid.

De eerste naderde het beest
 En stuitte, zo bepaalde het lot meteen,
 Op de machtige zij.
 Hij riep het uit, met twijfel geen,
 'Ik mag doodvallen als ik lieg, maar dit beest
 Lijkt volgens mij op een muur van steen.'

De tweede man beroerde de grote tand
 Riep, 'Ho! Kom eens hier en leer!
 Iets zo rond, en glad en lang?
 Voor mij is het duidelijk, zonder meer,
 Dat dit wonderlijke beest,
 Gelijkenis kent met een speer!'

De derde liep af op het dier
 En nam (hij bleek niet bang)
 De lange slurf in zijn hand.
 Zonder angst, en geheel senang,
 Sprak hij: 'Ik het al door, mijn vriend,
 Deze olifant is een soort van slang!'

De vierde reikte met zijn hand
 En betastte de poot, zonder schroom.
 'Waar dit wonderlijke dier op lijkt,'
 Zo vertelde hij de anderen loom
 'Lijkt mij zonnekaar – want dit dier'
 Groeit en bloeit als een boom!'

De vijfde man, die stond bij het oor
 Zei: 'Zelfs de meest blinde man
 Kan vertellen hoe hij dit dier ziet.
 Weerleg het eens, als je kan:
 Dit mooie schepsel der natuur
 Is als een waaier, met grote span!

De laatste man, tot slot,
 Voelde wat rond, en pakte al gauw
 De wild zwaaiende staart
 Die toevallig in zijn hand viel – heel flauw.
 En stellig verkondigde hij dat het beest
 Niets anders was dan een stuk touw.

En zo kregen deze mannen uit Verweggistan
 Ruzie, en door twist weggekijnd,
 Hielden ze allen, koppig en lang
 Vast aan hun standpunt, aanvankelijk welomlijnd.
 Hoewel ze allen deels gelijk hadden,
 Had geen van hen het bij het juiste eind!

Moraal

Zoals vaker gebeurt in theologisch dispuut
 Draven twistende partijen door, misschien,
 Zonder kennis te nemen van wat
 De ander kan hebben bedoeld; en sindsdien
 Beweert men van alles over een Olifant
 Die niemand helemaal heeft gezien!

Wij zijn de blinden en strategievorming is onze olifant. Niemand kreeg het idee om het hele dier te betasten. Allen beperkten zich tot een bepaald gedeelte en bazelden 'koppig en lang' door over hun specifieke lichaamsdeel, in onwetendheid over de rest. Een olifant is méér dan de som der delen. Toch moeten we, willen we het geheel kunnen beoordelen, de verschillende elementen goed begrijpen.

“ *Wij zijn de blinden en strategievorming is onze olifant* ”

In de volgende tien hoofdstukken beschrijven we tien elementen van ons ‘strategisch-managementbeest’. Elk element vertegenwoordigt een bepaalde denkschool. De tien hoofdstukken worden in dit eerste hoofdstuk van een kader voorzien. We zullen de verschillende denkscholen kort beschrijven en enkele eigen ideeën naar voren brengen. In het afsluitende hoofdstuk zullen we het hele beest proberen te bekijken.

Waarom tien?

In een kleurrijk artikel met de titel ‘Het magische getal zeven, plus of minus twee: enkele beperkingen op ons vermogen om informatie te verwerken’ vroeg psycholoog George Miller (1956) zich af waarom we graag een hoeveelheid van rond de zeven gebruiken om dingen te categoriseren – denk aan de zeven wereldwonderen, de zeven doodzonden en de zeven dagen van de week. Hij concludeerde dat dit getal onze cognitieve aard weerspiegelde: zeven komt overeen met de hoeveelheid ‘brokjes’ informatie die we zonder problemen in ons kortetermijngeheugen kunnen opslaan.¹ Drie wereldwonderen lijkt ietwat te weinig, terwijl achttien onoverzichtelijk zou worden. Degenen van ons die geïnteresseerd zijn in strategie zijn echter geen gewone stervelingen (ten minste, wat cognitieve vermogens betreft) en zouden dus niet mogen schrikken van eentje méér dan zeven plus twee. In dit boek worden dan ook tien denkscholen over strategievorming beschreven.

Cognitie daargelaten, tijdens het doorworstelen van onze lange literatuurlijst, kwamen er tien duidelijke denkscholen naar voren, waarvan de meeste ook daadwerkelijk in de praktijk van management vertegenwoordigd zijn. Elke denkschool omvat een uniek perspectief – een focus op een specifiek aspect van het proces van strategievorming. Elke denkschool heeft als het ware een *beperkte* blik. In andere opzichten biedt elke school interessante, nieuwe inzichten. Een olifant is weliswaar méér dan een slurf, maar iedere olifant heeft er een, en het zou lastig zijn om olifanten te beschrijven zonder de slurf te noemen. Blindheid biedt dus een onverwacht voordeel: het verscherpt de andere zintuigen, zodat blinden zaken kunnen opmerken die andere mensen ontgaan.

De denkscholen

In elk van de tien volgende hoofdstukken zullen we de denkscholen vanuit het eigen (beperkte) perspectief benaderen. Vervolgens evalueren we een en ander, om de sterke en zwakke punten van de denkschool te benoemen. We vermelden de scholen samen met een adjectief dat het bewuste strategische proces het best omschrijft.

- **De ontwerpschool.** Strategievorming als proces van *conceptie*
- **De planningschool.** Strategievorming als *formeel* proces
- **De positioneringsschool.** Strategievorming als *analytisch* proces
- **De ondernemingschool.** Strategievorming als *visionair* proces
- **De cognitieve school.** Strategievorming als *mentaal* proces
- **De leerschool.** Strategievorming als *opkomend* proces
- **De politieke school.** Strategievorming als proces van *onderhandeling*
- **De culturele school.** Strategievorming als *collectief* proces
- **De omgevingschool.** Strategievorming als *responsief* proces
- **De configuratieschool.** Strategievorming als proces van *transformatie*²

De eerste drie scholen zijn *normatief* van aard; ze hebben eerder te maken met hoe strategieën geformuleerd dienen te worden dan met hoe ze daadwerkelijk worden gevormd. De eerste school, die in de jaren zestig van de vorige eeuw uitgroeide tot het elementaire model voor de andere twee scholen, is gericht op strategievorming als proces van informeel *ontwerp* – een proces van conceptie. De tweede denkschool (die tezelfdertijd werd ontwikkeld en in de jaren zeventig door een groot aantal publicaties en toepassingen zijn hoogtepunt beleefde) bleek een formalisering van de ontwerpschool en benaderde strategievorming als een meer afstandelijk en systematisch proces van formele planning. De *planningschool* werd een tiental jaar later min of meer vervangen door de derde normatieve school – een die minder te maken had met het proces zelf en méér met de daadwerkelijke inhoud van strategieën. Deze school wordt ook wel de *positioneringsschool* genoemd, omdat hij gericht is op het innemen van strategische posities in de markt.

De volgende zes scholen behandelen specifieke aspecten van strategievorming. Ze hebben niet zozeer te maken met het voorschrijven van ideaal strategisch gedrag, maar eerder met het beschrijven van hoe strategieën feitelijk ontstaan.

Sommige vooraanstaande auteurs associeerden strategie lange tijd met *ondernemerschap* en beschreven het proces in relatie tot het ontwikkelen van een visie door een ‘grote leider’. Als een strategie echter een persoonlijke visie kan zijn, moet ook strategievorming gezien worden als een proces van persoonlijke conceptualisering. Er is dan ook een kleine maar invloedrijke *cognitieve school* ontstaan, gericht op concepten uit de cognitieve psychologie.

Elk van de volgende vier scholen is een poging om het proces van strategievorming uit te breiden naar krachten buiten het individu. Volgens de *leerschool* is de wereld te complex voor de ontwikkeling van strategieën als duidelijk afgebakende plannen of visies. Strategieën ontstaan in kleine stapjes, terwijl de organisatie ‘leert’ of zich aanpast aan dynamische ont-

wikkelingen. Hierop lijkend, maar met een andere insteek, is de *politieke school*, volgens welke strategievorming vergelijkbaar is met een proces van onderhandeling, tussen verschillende groepen binnen de organisatie of tussen de organisatie en de externe omgeving. Volgens een andere denkschool is strategievorming geworteld in de *cultuur* van de organisatie. Het proces vindt dan plaats op collectieve principes. Vervolgens zijn er aanhangers van de *omgevingsschool* – organisatiedeskundigen die menen dat strategievorming een responsief proces is, waarbij het initiatief niet bij de organisatie ligt, maar bij de externe omgeving. Deze mensen richten zich met name op de externe druk die op de organisatie wordt gelegd.

Tot slot een school die we in wezen als combinatie van de eerder beschreven scholen kunnen zien: de *configuratieschool*. De aanhangers van deze denkschool richten zich op integratie en clusteren de verschillende elementen van het geheel (het formuleringsproces, de inhoud van de strategieën, de structuur van de organisatie en de context) in aparte fasen of episodes – bijvoorbeeld groei of stabiele wasdom. Soms worden deze fasen langs een tijdlijn achter elkaar gezet, om de levenscyclus van een organisatie te beschrijven. Als ze een stabiele status bereiken, moeten de strategische processen de overstap van de ene op de andere fase kunnen beschrijven. In deze denkschool wordt het proces dan ook als *transformatie* beschreven. Een groot gedeelte van de theorie en praktijk van ‘strategische verandering’ is op dit proces gericht.

Het zal langzaamaan duidelijk worden dat een aantal van deze scholen gericht is op de kunst, de praktijk of de wetenschap (analyse) van management. Zo is de ondernemingsschool gericht op de kunst van management, draaien de politieke en leerscholen om de praktijk en gaan de plannings- en positioneringsscholen over wetenschappelijke principes.

Deze denkscholen zijn in verschillende fasen in de ontwikkeling van strategisch management komen bovendrijven. Een aantal is niet langer courant, andere zijn nog in ontwikkeling, en weer andere beloven het een en ander voor de toekomst. We zullen elke school apart behandelen en onze eigen interpretatie van de ontwikkeling en vraagstukken geven. In het laatste hoofdstuk zullen we onze op- en aanmerkingen in een enkel kader proberen te plaatsen.

Onthoud dat al deze denkscholen in de literatuur beschreven zijn, vaak in een duidelijk omliggende context: in specifieke wetenschappelijke publicaties, vaktijdschriften en boeken. De meeste werden of worden in de praktijk toegepast, zowel door organisaties als door adviesbureaus. Mensen uit de praktijk lezen de literatuur en de literatuur wordt weer door de praktijk beïnvloed. Dit boek vertegenwoordigt dan ook denkbeelden uit de theorie én de praktijk.

De literatuur

De literatuur over strategisch management is zeer omvangrijk (het aantal publicaties dat we voor de eerste editie hebben bekeken bedroeg ongeveer tweeduizend) en groeit nog steeds. Uiteraard komen niet alle publicaties uit de hoek van het management. Ook andere wetenschappelijke disciplines dragen bij tot ons begrip van het strategische proces.

William Starbuck heeft beweerd dat het behandelen van ‘alle aspecten van organisatie die relevant zijn voor aanpassing... betekent... dat men in feite alles kan behandelen wat ooit over organisaties is beweerd’ (1965: 468). Dit is eigenlijk een understatement; in plaats van ‘organisaties’ zouden we ‘collectieve systemen van welk type dan ook’ kunnen lezen.

Wat biologen te zeggen hebben over de aanpassing van soorten (bijvoorbeeld het ‘onderbroken evenwicht’) kan relevant zijn voor ons begrip van strategie als positie (niche). Geschiedkundigen bieden inzicht in de verschillende perioden in de ontwikkeling van samenlevingen (denk aan revoluties) en kunnen de verschillende fasen in de ontwikkeling van strategieën (bijvoorbeeld de ‘ommekeer’ als vorm van ‘culturele revolutie’) helpen verklaren. De kwantummechanica (fysici) en chaostheorie (mathematici) vertellen ons iets over veranderings-processen. Voeg hieraan toe al die andere werken die als relevant voor organisatieleer worden beschouwd (psychologie voor cognitie en charisma/leiderschap, antropologie voor organisatiecultuur, economie voor arbeidsverhoudingen, stedenbouwkunde voor het formele planningsproces, politicologie voor beleidsvorming, militaire geschiedenis voor conflictstrategieën) en het resultaat is een enorm, gevarieerd corpus dat ons allerlei dingen kan vertellen. Strategievorming gaat niet alleen over waarden, visie, competenties en capaciteiten, maar ook over conflicten, machtsspelletjes, crises en toewijding, leerprocessen en onderbroken evenwicht, collectieve overeenkomsten en maatschappelijke revolutie.

“*Strategievorming gaat niet alleen over waarden, visie, competenties en capaciteiten*”

We zullen deze literatuur op haar merites beoordelen. Wat we niet willen, is een omvattende beschrijving van deze benaderingen geven. (Dit zou ons immers duizenden bladzijden kosten — die wij niet willen schrijven, en de lezer ongetwijfeld niet wil lezen.) Met andere woorden, dit is een verkenning van het onderzoeksveld, en niet van de literatuur. We willen de literatuur en de praktijk *bestrijken* — de verschillende invalshoeken, denkrichtingen en trends behandelen. Hierbij zullen we publicaties aanhalen,

omdat ze van cruciaal belang zijn voor een bepaalde denkschool of omdat ze bepaalde zaken goed illustreren. We hopen dat we geen essentiële publicaties zijn vergeten; onze excuses aan al die auteurs en consultants wiens werk niet wordt genoemd.

De volgende opmerking is op haar plaats. De hedendaagse management-literatuur behandelt voornamelijk de huidige trends, de nieuwste modegrillen. Hier zijn we echter niet bij gebaat. Niet alleen doet dit geen recht aan al die verlichte denkers uit het verleden, maar ook de lezer wordt hierdoor tekort gedaan, de lezer die maar al te vaak alleen het triviale nieuwe krijgt opgediend in plaats van het betekenisvolle oude. In dit boek proberen we deze neiging te weerstaan. We besteden aandacht aan zowel de huidige praktijk als aan eerdere ontwikkelingen. Verderop in het boek zullen we stellen dat onwetendheid van het verleden van een organisatie de ontwikkeling van toekomstige strategieën kan tegenwerken. Hetzelfde geldt voor strategisch management. Wij zijn van mening dat tijd dezelfde uitwerking heeft op de literatuur en praktijk van strategisch management als op wijn in het vat: het benadrukt de goede kanten. We zullen ons dan ook niet verontschuldigen voor het aanhalen van zo veel oudere publicaties.

De vijf P's van strategie

De term *strategie* wordt al sinds jaar en dag gebruikt. Strategie wordt beschouwd als het hoogtepunt van de managementpraktijk. Academics bestuderen het concept al sinds vier decennia, terwijl opleidingen doorgaans vakken in strategisch management in hun curriculum opnemen. Het concept is dus invloedrijk. Maar wat betekent het eigenlijk?

Het behoort tot de menselijk aard om van elk concept een definitie te geven. De meeste boeken over strategie geven die definitie ook, vaak al in het inleidende hoofdstuk, en dan meestal in de volgende trant: 'De plannen van het hogere management om resultaten te behalen die in lijn zijn met de doelen en doelstellingen van de organisatie' (Wright *et al.*, 1992: 3). Dergelijke definities zijn ongetwijfeld door generaties van studenten uit het hoofd geleerd, waarna ze in talloze organisatieverslagen zijn gebruikt. In dit boek zullen we geen enkele, eenduidige definitie geven. Volgens ons omvat strategie (om nog maar te zwijgen van de tien verschillende denkscholen over strategie) meerdere definities, en dan met name vijf (gebaseerd op Mintzberg, 1987).

Strategieën als plannen en patronen

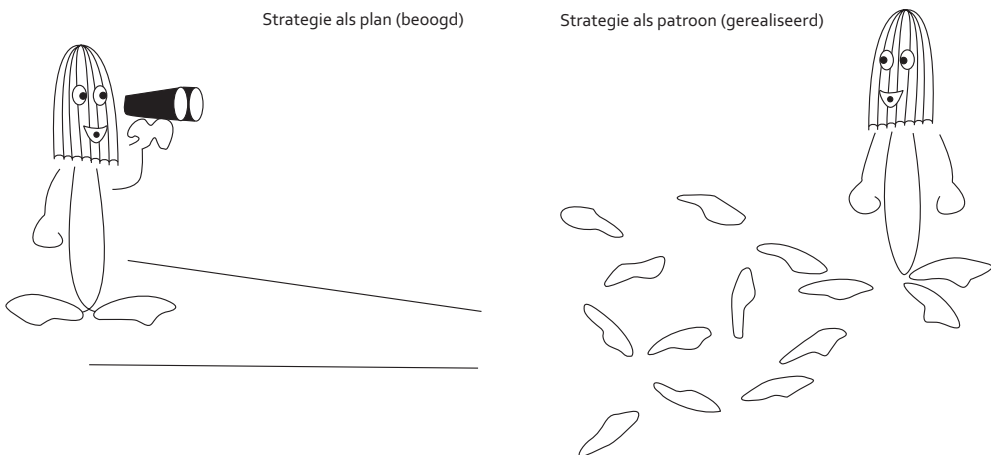
Vraag aan iemand om strategie te definiëren en je zult waarschijnlijk te horen krijgen dat strategie een *plan* of iets dergelijks is – een richtlijn, een

bepaalde reeks van te ondernemen activiteiten, een pad van A naar B. Vraag die persoon vervolgens om een beschrijving te geven van de strategie die zijn of haar organisatie de afgelopen vijf jaar in de praktijk heeft gebracht – niet wat de organisatie van plan was te doen, maar wat ze daadwerkelijk heeft gedaan. Je zult zien dat de meeste mensen die vraag graag zullen beantwoorden, hoewel ze daarmee hun eigen definitie in wezen weerleggen.

Strategie is een van die woorden die we op de ene manier definiëren, maar op een andere manier gebruiken. Strategie is een *patroon*, met andere woorden, consistentie in gedrag gedurende een bepaalde tijdsperiode. Een bedrijf dat voortdurend de duurste producten in de markt zet, volgt een zogenaamde *high-end*-strategie, net zoals iemand die altijd op zoek is naar de grootste uitdagingen een *high-risk*-strategie nastreeft. In figuur 1.1 wordt strategie als plan (vooruitkijken) vergeleken met strategie als patroon (terugkijken op activiteiten uit het verleden).

Voor beide definities valt iets te zeggen: organisaties ontwikkelen plannen voor de toekomst en ontwikkelen tevens patronen op basis van activiteiten uit het verleden. Het ene noemen we de *beoogde* strategie en het andere de *gerealiseerde* strategie. De kernvraag wordt dus: zijn gerealiseerde strategieën altijd beoogde strategieën geweest? (Dat beoogde strategieën niet altijd worden gerealiseerd, komt maar al te vaak voor.)

Er is een eenvoudige manier om hier achter te komen. Vraag aan de mensen die hun (gerealiseerde) strategie van de afgelopen vijf jaar hebben beschreven wat vijf jaar geleden hun beoogde strategie was. Komen de strategieën overeen? Heeft de organisatie bereikt wat ze wilde bereiken? Sommigen zullen beweren dat de bedoelingen voor de volle honderd procent gerealiseerd zijn. Trek dit in twijfel. Anderen zullen zeggen dat wat ze als strategie hebben gerealiseerd niets te maken had met wat ze van plan waren.



FIGUUR 1.1 Strategieën uit het verleden en voor de toekomst

Zet dan vraagtekens bij hun beslissingen. Onze ervaring is dat de meeste mensen een antwoord zullen geven dat hier ergens tussenin valt – een beetje van dit, en een beetje van dat. Ze zijn niet helemaal van hun bedoelingen afgeweken, maar ze hebben hun plannen ook niet voor de volle honderd procent gerealiseerd. Dit laatste impliceert immers perfecte vooruitziendheid, om nog maar te zwijgen van de totale afwezigheid van onvoorziene omstandigheden. Het geheel niet kunnen realiseren van je strategie suggereert een zekere onbedachtzaamheid. De echte wereld vereist enige mate van vooruitdenken én aanpassingen aan de omstandigheden.

Weloverwogen en opkomende strategieën

Zoals je in figuur 1.2 kunt zien, worden bedoelingen die volledig gerealiseerd zijn *weloverwogen strategieën* genoemd; de in het geheel niet gerealiseerde bedoelingen heten *niet-gerealiseerde strategieën*. In de planningsschool worden beide soorten onderkend en wordt de voorkeur aan de eerste soort strategie gegeven. Er is echter nog een derde soort, die we de *opkomende strategie* zullen noemen – een strategie die uit een niet eerder voorzien patroon ontstaat. Hierbij worden maatregelen genomen die na verloop van tijd tot een bepaald consistent patroon leiden. Neem bijvoorbeeld een bedrijf dat niet een van te voren beschreven diversificatiestrategie implementeert, maar steeds weer nieuwe diversificatiebeslissingen neemt en in feite de markt stapsgewijs aan het uittesten is. Eerst wordt er een hotel gekocht, vervolgens een restaurant, een resort, een hotel met restaurant, nog een hotel met restaurant – totdat er een strategie (patroon) van diversificatie in hotels met restaurants is komen bovendrijven.

“*Opkomende strategieën zijn dus niet altijd slecht, en weloverwogen strategieën niet altijd goed*”

Zoals al eerder gesuggereerd zijn slechts weinig strategieën voor de volle honderd procent weloverwogen, net zoals er maar weinig puur opkomende strategieën zijn. De ene soort impliceert geen leerproces, terwijl de andere soort geen controle inhoudt. In de praktijk moeten alle strategieën een mengvorm zijn: enige mate van controle terwijl er een leerproces plaatsvindt. Strategieën moeten, met andere woorden, zowel *vormend* zijn als *geformuleerd* worden. Een *paraplustrategie* betekent bijvoorbeeld dat de algemene lijnen (zoals het benaderen van een duurder marktsegment) weloverwogen zijn, terwijl de details (waar, wanneer en hoe) al doende worden ingevuld. Opkomende strategieën zijn dus niet altijd slecht, en weloverwogen strate-