

BEST PRACTICE

Alle plannen

voor managers en ondernemers



Tom Willem den Hoed

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net

Alle plannen voor managers en ondernemers

Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:

- IT en IT-management,
- Enterprise-architectuur
- Projectmanagement en
- Businessmanagement.

Deze uitgaven zijn beschikbaar in meerdere talen en maken deel uit van toonaangevende series, zoals *Best Practice*, *The Open Group series*, *Project management* en *PM series*.

Op de website van Van Haren Publishing is in de **Knowledge Base** een groot aanbod te vinden van whitepapers, templates, gratis e-books, docentenmateriaal etc. Ga naar www.vanharen.net.

Van Haren Publishing is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere: Agile Consortium, ASL BiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSqc, NAF, Ngi, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute.

Onderwerpen per domein zijn:

IT en IT-management

ABC of ICT™
ASL®
CATS CM®
CMMI®
COBIT
e-CF
ISO 17799
ISO/IEC 27001/27002
ISO/IEC 20000
ISPL
IT Service CMM
ITIL®
MOF
MSF
SABSA

Architecture (Enterprise en IT)

ArchiMate®
GEA®
Novius Architectuur Methode
TOGAF®

Business Management

BiSL®
EFQM
eSCM
IACCM
ISA-95
ISO 9000/9001
OPBOK
SAP
SixSigma
SOX
SqEME®

Project-, Programma- en Risicomanagement

A4-Projectmanagement
ICB / NCB
ISO 21500
MINCE®
M_o_R®
MSP™
P3O®
PMBOK® Guide
PRINCE2®

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: www.vanharen.net

Alle plannen voor managers en ondernemers

Tom Willem den Hoed



Colofon

Titel:	Alle plannen – voor managers en ondernemers
Auteur:	Tom Willem den Hoed
Tekstredactie:	Harry Ousen
Uitgever:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net
Reviewers:	Rob Hagen, Equim Advies, HES Amsterdam Robert Wardenaar, Pymont Mills B.V
ISBN Hard copy:	978 90 8753 724 1
ISBN eBook:	978 90 8753 790 6
Druk:	Eerste druk, eerste oplage, juli 2013
Vormgeving en DTP:	CO2 Premedia, Amersfoort
Copyright:	© Van Haren Publishing, 2013

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Hoewel deze uitgave met de grootst mogelijk zorg is opgesteld, kan noch de redactie, noch de uitgever enige aansprakelijkheid aanvaarden voor schade voortvloeiend uit fouten of onvolkomenheden in de tekst.

Voorwoord

‘Bezint eer ge begint’, luidt een oud-Hollands gezegde. En menig manager of ondernemer zal zich achteraf, als er in de organisatie iets compleet mis is gegaan, realiseren hoe waar dit gezegde is. De neiging van managers om probleemoplossend te willen werken en daadkracht te vertonen, doet hen vaak in de valkuil lopen van ‘jumping to conclusions’ en ‘dóen – de plooiën strijken we later wel glad’. Managers worden in de regel aangesteld om op de winkel te passen, brandjes te blussen en zo nodig branden te voorkomen. Geen wonder dat zij vaak doeners zijn, die op hun actiegerichtheid en probleemoplossend vermogen geselecteerd worden.

Heden ten dage is dat voor een manager evenwel niet meer voldoende. Zeker niet bij een grotere organisatie waar ook de nodige professionals rondlopen. Van een manager wordt dan verwacht dat hij of zij planmatig werkt en zodoende sturing geeft aan de organisatie en haar medewerkers. Met een plan dat aangeeft welke kant het op moet, wat de aannames, randvoorwaarden en grenzen zijn en wat de bewegingsvrijheid voor de medewerkers is. Een plan dwingt een manager om uiting te geven aan zijn/haar intentie, aan te geven wat hij/zij wil bereiken, wat de resultaten zouden kunnen/moeten zijn en hoe een en ander kan worden geïmplementeerd. Een plan dient ook om input te geven aan de medewerkers, hen uit te dagen tot een (creatieve) bijdrage en daadwerkelijke betrokkenheid.

Dit boek is geschreven voor managers en ondernemers die iets willen bereiken met hun bedrijf en studenten die zich voorbereiden op het bedrijfsleven of een eigen onderneming. Samen met de mensen en met alle andere resources die het bedrijf ter beschikking staan. Dit boek is vooral geschreven om managers te stimuleren om de juiste mensen aan boord te halen en daarop te vertrouwen. Maar ook om hun eigen intuïtie, business savvy en businessgevoel te versterken. Ik zou willen zeggen: ‘aarzel nooit om de op gezond verstand gestoelde conclusies te volgen, ondanks het feit dat de hele wereld misschien een andere koers vaart en juist het tegenovergestelde aan het doen is. Zet het wel neer in een plan, hoe globaal ook.

Tom Willem den Hoed

Zeist, mei 2013

Inhoudsopgave

Voorwoord	V
1 Inleiding	1
1.1 Verschillende perspectieven op een plan	1
1.2 Een businessplan	2
1.3 Creatieve spanning en paradoxen	2
1.4 Gebruik van verschillende perspectieven	3
Deel I: Businessplannen	5
2 Indeling van businessplannen	7
2.1 Inhoud, proces en context	7
3 Strategieplannen	9
3.1 Historie van strategie	9
3.2 Definitie van strategie	9
3.3 Strategievorming	10
3.4 Soorten strategie	11
3.5 Strategisch denken	12
3.6 Strategisch plan	13
3.7 De rol van onzekerheden	15
3.8 Strategisch samenwerken	16
4 Marketingplannen	19
4.1 Historie	19
4.2 Definitie marketing	20
4.3 Unique Selling Points	20
4.4 Het marketingplan	22
4.5 Een modern marketingplan	24
4.6 De wezenlijke marketingvragen	24
4.7 Marketingmanagement	25
4.8 Effectieve marketing	25
4.9 Externe marktinformatie	25
4.10 Klantgerichtheid	27
4.11 Marketingmix	28
5 Innovatieplannen	33
5.1 Historie	33
5.2 Rol van innovatie	34
5.3 Scope voor succesvolle innovaties	35
5.4 Zes innovatiepaden	36
5.5 Roadmap voor succes	37
5.6 Innovatie discovery skills	39

6	Veranderplannen	41
6.1	Historie	41
6.2	Succesvol veranderen	42
6.3	Fouten bij organisatieveranderingen	43
6.4	Grondslagen voor verandering	44
6.5	Organisatie (her)ontwerpen	44
6.6	De acht stappen van succesvolle organisatieverandering	45
6.7	Het familiebedrijf	46
6.8	Hindernissen	47
6.9	Bouwstenen verandermanagement	48
7	Beleidsplannen	51
7.1	Historie	51
7.2	Social license	51
7.3	Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)	53
7.4	Familiebedrijven en ethiek	54
7.5	Bedrijfsbeleid	54
7.6	Publieke sector	55

Deel II: Implementeren **59**

8	Implementatie van een plan	61
8.1	Inleiding	61
8.2	Implementatie	61

Deel III: Uitvoeren **81**

9	Uitvoeringsdiscipline	83
9.1	Inleiding	83
9.2	Uitvoering	83
9.3	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	85

Deel IV: Modellen ten behoeve van de uitvoeringsdiscipline **89**

Initiatie van plannen		91
10	Appreciative Inquiry	91
11	Benaderen van veranderingen	99
12	Dante's kromme	103
13	Metaforen	109
14	Strategiescholen	113
15	Veranderkwadranten	125

Processen bij plannen	131
16 Good to Great	131
17 Hoofddeksels	141
18 Macht	149
19 Mindful Leiderschap	157
20 Teamontwikkeling	161
21 Teamrolmanagement	165
Ontwerpen van plannen	173
22 Businesscirkel	173
23 Meta-strategie	177
24 MoSCoW-methode	181
25 De ongeschreven regels van het spel	183
26 Scenarioanalyse	189
27 Storytelling	197
28 Strategic Review	203
Uitvoering van plannen	207
29 Balanced Score Card	207
30 Crisismanagement	211
31 Het DOR-model	217
32 Het PDCA-model	221
33 Procesmanagement / SqEME	227
34 Projectmanagement	239
Bijlage 1 Overheidsplannen	249
Bijlage 2 Business Roadmap Audit	253
Bijlage 3 e-Dashboards	257
Bijlage 4 Ontwrichtende technologieën	259
Bijlage 5 Rechtsvormen	263
Literatuur	269
Index	280

1 Inleiding

Er zijn vele, soms zeer tegenstrijdige, meningen over wat een businessplan moet inhouden, maar het is wel duidelijk dat een plan wordt opgezet om iets te bereiken. Een plan maken is niet zomaar een doel op zichzelf, maar een middel of leidraad om een specifiek doel te bereiken.

1.1 Verschillende perspectieven op een plan

Een plan kunnen we op verschillende manieren voorbereiden, opzetten en uitvoeren. In de westerse literatuur worden globaal twee scholen onderscheiden: de Duits/Europese school – ook wel de Rijnlandse school genoemd – en de Anglo-Amerikaanse of Angelsaksische school. In de Rijnlandse cultuur is de decentralisatie van verantwoordelijkheden en de bevoegdheden gekoppeld aan de detaillering van de planning. In de Angelsaksische opvatting bestaat planning uit het opstellen van een gedetailleerd draaiboek door de bedrijfsleiding, dat door de managers en medewerkers van A tot Z moet worden gevolgd. Zelfs in het geval dat er zich een onverwachte kans of een gunstige omstandigheid voordoet die een versnelling van de bedrijfsvoering toestaat of betere omzet- en winstmogelijkheden laten zien (Ogilvie).

De Angelsaksische opvatting is nogal statisch, het is een ‘bindende’ planning. De Rijnlandse opvatting daarentegen is meer flexibel – een ‘sturende’ planning – en laat meer over aan het initiatief van de managers en medewerkers. De oorzaken van de verschillen in opvatting zijn divers. Het managementconcept van de Rijnlandse cultuur kan bogen op een lange historie waarbij de ‘opdracht tactiek’ centraal staat met de nadruk op decentralisatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden en het globale karakter van de planningsopzet. Het Angelsaksische concept is gebaseerd op verschillende factoren die tijdens de Tweede Wereldoorlog een rol speelden. Daar beschikten de Amerikanen over onvoldoende getrainde en ervaren soldaten en officieren. De problemen werden nog eens vergroot door het lage opleidingsniveau en de culturele verschillen. Bovendien streefde de Amerikaanse legerleiding ernaar om het aantal slachtoffers te beperken door zo veel mogelijk machines (lees: vuurkracht) in te zetten. Hierdoor werd de leiding gedwongen om de bevelvoering zo veel mogelijk te centraliseren en te werken met gedetailleerde plannen die door de betrokken eenheden nauwkeurig dienden te worden uitgevoerd. Dit, gecombineerd met een overmacht aan mensen en machines, bleek de enige manier te zijn om de Duitsers met hun superieure managementconcept de baas te blijven.

Dat het Duitse concept in een dynamische omgeving het meest effectief is gebleken, bewezen diverse analyses van gevechten uit de Tweede Wereldoorlog (Dupuy, Montgomery, Montecuccoli). Ondanks het overweldigende overwicht van de geallieerden in manschappen, vliegtuigen, tanks, artillerie enzovoorts, waren de verliezen aan de Duitse zijde altijd lager, tot aan het einde van de oorlog toe.

De huidige omgeving waarin bedrijven opereren is zeer dynamisch. En succes wordt steeds vaker bepaald door managers van operationele eenheden en de vakmensen aan de voet van de organisatie, die initiatief tonen en snel weten te reageren op veranderingen. In de huidige dynamiek lijken daarom de door de Duitsers ontwikkelde planmethoden het meest geschikt. Voorwaarde daarbij is wel dat het middenkader de kennis en de beheersing van overeengekomen strategische beginselen en planmethoden bijgebracht wordt, en hen te leren hoe zij een toestand snel kunnen

beoordelen. Belangrijk is ook dat zij de (beslis)ruimte krijgen om die beginselen op het operationele niveau toe te passen.

1.2 Een businessplan

Een organisatie bestaat om een (maatschappelijk) doel in te vullen en plannen worden opgezet om ervoor te zorgen dat zij dat doel realiseert. Elk real-life businessplan is dynamisch en complex. De vele aspecten die gezien moeten worden, maken eenvoudige oplossingen vaak tot een illusie.

Waarom hebben veel makers van businessplannen het zo moeilijk? Is het omdat er zelden overeenstemming is over hoe een business, een businesskans of probleem, benaderd moet worden? Komt het doordat businessplannen vaak zo veel aspecten omhelst, dat het overzien en (onderling) waarderen van al die aspecten een moeilijkheid op zich is? In dit geval zou het bekijken van de business vanuit elke gekozen invalshoek slechts een deel van de puzzel aangeven en oplossen. Kan het ook zijn dat de verschillende plannenmakers uitgaan van verschillende aannames en daarmee tot verschillende inzichten en oplossingen komen voor de problemen van de business? Of kan het zijn dat sommigen het daarbij goed zien, terwijl anderen gewoon fout zitten? Het zou zomaar kunnen.

Uitgaande van dit gegeven is het zinvol dat we ons bij het opzetten van een businessplan beseffen dat verschillende insteken of uitgangspunten vaak gebaseerd zijn op verschillende aannames. De plannenmakers dienen dan in het proces uit te zoeken welke vooronderstellingen in deze business context het meest waarschijnlijk en relevant zijn.

1.3 Creatieve spanning en paradoxen

Er zijn verschillende 'aanvliegroutes' voor het opzetten van een businessplan en, welke route we ook kiezen, de keuze zal altijd gepaard gaan met een verscheidenheid aan – hopelijk creatieve – spanningen (Kim en Mauborgne). De bijdragen in dit boek dienen als 'olie op het vuur', het biedt een diversiteit aan inzichten en perspectieven om tot een zo rijk en krachtig mogelijke set van issues en argumenten te komen. Alleen zo kan een gericht debat ontstaan over de belangrijkste onderwerpen die aan de orde moeten komen in het businessplan; een debat over de aannames die daaraan ten grondslag liggen. Dit boek biedt de lezer geen pasklare oplossing en structuur over de uitkomst van het debat. Het debat en de creatieve spanning die het debat met zich meebrengt, draagt bij aan de kleur, diepte en sterkte/gedegenheid van het uiteindelijke businessplan. Hoe kan aan het debat ondanks, of juist dankzij, de creatieve spanning toch nog enige structuur worden meegegeven? Het is uiteraard aan de plannenmakers om, binnen de context van de business, de inhoud en het proces vorm te geven. Er zijn globaal gesproken vier wegen om de creatieve spanning te benaderen en te leiden, namelijk door het te beschouwen als een puzzel, een dilemma, een ruil/onderhandeling of als een paradox.

De meeste mensen weten hoe ze een puzzel moeten aanpakken. Een puzzel is een uitdagend probleem met een optimale oplossing. Denk aan een kruiswoordpuzzel die soms ingewikkeld en heel moeilijk te analyseren is, maar die wel een beste manier van oplossen kent.

Een dilemma is een vaak een venijnig en ergerlijk probleem dat verschillende oplossingen kent, maar geen enkele oplossing zal – logisch gezien – de beste zijn (Strikwerda). Een dilemma confronteert een plannenmaker met 'hetzij ... of'-keuzes. Denk bijvoorbeeld aan het 'prisoner's dilemma' waarbij elke keuze zijn voor- en nadelen heeft.

Bij een ruil of onderhandeling zijn er vele verschillende uitkomsten mogelijk, die elk een andere balans laten zien tussen de twee of meer tegengestelde krachten die spelen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de balans tussen 'business as usual' ('steady state') en innovatie (veranderen); deze zal afhankelijk zijn van de situatie en omstandigheden die men tegenkomt. Er zijn dus vele combinaties mogelijk die elk hun voor- en nadelen kennen.

Een paradox is een situatie waarbij twee schijnbaar tegengestelde, soms zelfs elkaar uitsluitende, factoren beide waar lijken te zijn. Een paradox is een probleem dat geen duidelijke oplossing kent (René ten Bos). Op z'n best kunnen de plannenmakers een werkbaar compromis proberen te vinden om tijdelijk om te gaan met het probleem. Als men deze benadering verkiest, wordt het conflict tussen de tegengestelde krachten geaccepteerd. De plannenmakers zullen er dan naar streven om op hetzelfde moment aan beide factoren tegemoet te komen. Een voorbeeld van een paradox is de spanning tussen co-operatie en competitie. In bepaalde situaties en omstandigheden zouden plannenmakers ervoor kunnen kiezen om met een concurrent een gezamenlijk R&D-programma op te zetten, terwijl ze tegelijkertijd een onderscheidende concurrentiepositie nastreven. Ze zullen proberen om in het plan beide aspecten (een gezamenlijk R&D-programma én toch competitief) zo goed mogelijk in te vullen zodat het bedrijf en zijn concurrent er beide de maximale vruchten van kunnen plukken (Pralhad en Hamel).

Waarom is het nuttig om het maken van businessplannen te beschouwen als het omgaan met paradoxen? Eén van de belangrijkste redenen is om te voorkomen dat we te snel conclusies gaan trekken ('jumping to conclusions'). En daarnaast zet het ons aan tot een creatief nadenken over schijnbare tegenstrijdigheden, mogelijke benaderingen en vernieuwende oplossingen, en tot een debat over onze aannames daarbij.

1.4 Gebruik van verschillende perspectieven

De meeste boeken over businessplannen gaan er impliciet van uit dat, educatief en methodisch gezien, het maken van een plan hetzelfde instructieve onderricht vereist als het maken van een (financiële) berekening of een gerecht (bijvoorbeeld Boeuf Stroganoff). Docenten gaan ervan uit dat studenten de 'ingrediënten' moeten begrijpen en onthouden, een gedetailleerde 'receptuur' leren te volgen en deze vervolgens gedisciplineerd (en automatisch) proberen toe te passen op vergelijkbare situaties of problemen door het volgen van een vaste en gevestigde/overeengekomen procedure. Ofschoon dit boek niet wil tornen aan deze belangrijke wijze van onderwijzen – via accepteren, absorberen en toepassen – staan wij bij het opstellen van real life-businessplannen toch andere leerdoelen voor. Onze benadering is gebaseerd op de volgende set leerdoelen:

- Kennis: aanmoedigen van meerdere, soms conflicterende, wijzen van kijken en begrijpen om gezamenlijk te komen tot waardevolle inzichten en zienswijzen. Van belang is met name om in te gaan op de aannames, mogelijkheden/perspectieven en beperkingen die deze inzichten/zienswijzen hebben.
- Skills: ontwikkelen van bekwaamheden om issues, aspecten en zienswijzen concreet te benoemen. En om kritisch te kijken naar bestaande theorieën, concepten, modellen en aanpakken om, waar nodig, op een creatieve manier concepten en modellen te combineren of aan te passen. Of om, waar nuttig en bruikbaar, theorieën en aanpakken flexibel toe te passen.
- Houding: aanleren van een kritische, analytische, flexibele en creatieve mindset. Een houding die business- en organisatieparadigma's niet voor vanzelfsprekend houdt en die bekende en 'bevoezen' 'problem solving'-recepturen scherp tegen het licht houdt op de toepasbaarheid, mede gezien het onderhavige businessprobleem, de situatie en de omstandigheden.

Met andere woorden, dit boek wil het tegenovergestelde bereiken van wat instructeurs nastreven. Niet het opleggen van een receptuur, maar juist het nauwgezet onderzoeken en tegen het licht houden van receptuur. Het maken van businessplannen is in wezen vragen stellen, onderzoeken, op een onconventionele en innovatieve wijze perspectieven nagaan en bereid zijn met paradoxen te leven.

De lezer van dit boek wordt uitgedaagd om – geheel in stijl van de Rijnlandse traditie – zelf na te denken en dingen uit te proberen. Om te discussiëren, het debat aan te gaan met andere plannenmakers, de durf te tonen om een vergelijkbare maar wellicht tegenstrijdige mening en perspectief naar voren te brengen en om deze krachtig neer te zetten en te verdedigen tijdens discussies met collega managers en medewerkers. De ervaring leert dat daar goede en gedegen plannen uit voort komen.

Ter overdenking

Clear thinking for Business strategists.

Our business world is full of research and analysis that are comforting to managers: that success can be yours by following a formula, that specific actions will lead to predictable outcomes, and that greatness can be achieved no matter what rivals do. The truth is very different: the business world is not a place of clear causal relationships, where a given set of actions leads to predictable results, but one that is more tenuous and uncertain.

The task of strategic leadership is therefore not to follow a given formula or set of steps. Instead it is to gather appropriate information, evaluate it thoughtfully, and make choices that provide the best chance for the company to succeed, all the while recognizing the fundamental nature of business uncertainty. Paradoxically, a sober understanding of this risk – along with an appreciation of the relative nature of performance and the general tendency for performance to regress – may offer the best basis for guiding effective decisions. These complex decisions, made without any guarantee of success, are ultimately the main contribution of business strategists. If a set of steps that could guarantee success did exist, and if greatness were indeed simply a matter of will, then the value of clear thinking in business would be lower, not greater. (citaat Phil Rosenzweig, IMD, www.McKinseyQuarterly.com)

Deel I

Businessplannen

2 Indeling van businessplannen

Vanuit historisch perspectief en vanuit de businessrealiteit hebben we gekozen voor een opzet waarmee we businessplannen in een vijftal soorten plannen kunnen indelen:

- 1 Strategische plannen – het uitzetten van de koers.
- 2 Marketingplannen – het bereiken van de doelgroepen.
- 3 Innovatieplannen – wat en hoe te vernieuwen?
- 4 Veranderplannen – hoe kunnen we de organisatie veranderen?
- 5 Beleidsplannen – hoe gaan we beleidsmatig om met specifieke thema's?

Van oudsher zijn de strategische plannen het meest bekend. Vooral na de Tweede Wereldoorlog namen strategische plannen – met de sterk expanderende economieën – een hoge vlucht. Toen bleek dat daarmee de markten en de consumenten niet adequaat bediend werden en de marktvraag verschoof van 'product push' naar 'market driven', begonnen vooral de grotere internationale ondernemingen met het opstellen van marketingplannen om hun doelgroepen beter te bereiken.

In de daarna volgende tijdsperiode, waarbij bepaalde markten oververzadigd dreigden te raken, realiseerden bedrijven zich dat een verdere marketinginspanning niet zinvol en effectief meer zou zijn. De markten waren vol en de concurrentie was moordend. Het werd tijd om te innoveren om zodoende klanten over te halen om de nieuwe producten en diensten af te gaan nemen.

Al snel werd duidelijk dat marketing- en innovatieplannen niet zouden gaan werken als de klant niet ook daadwerkelijk en conform (marketing)belofte bediend zou gaan worden. En daartoe was vaak een verandering van de bedrijfsprocessen – in de organisatie van de onderneming – een noodzaak, wilde de organisatie ook echt kunnen gaan leveren wat de markt en de klant beloofd was. De opkomst van veranderplannen was daarmee een feit.

De bewustwording dat productie en bedrijfsvoeringen niet ten koste mogen gaan van mens, maatschappij en natuur heeft in de laatste decennia geleid tot het opstellen van richtlijnen en (wettelijke) vereisten waaraan ondernemingen zich dienen te houden in hun bedrijfsvoering. Deze richtlijnen en eisen hebben geleid tot het opstellen van beleidsplannen binnen de (grotere) ondernemingen om gevolg en invulling te kunnen geven aan de opgelegde verplichtingen en maatschappelijke wensen.

2.1 Inhoud, proces en context

Een fundamenteel onderscheid dat gemaakt kan worden in de aanloop en aanpak van een plan, is die tussen het inhoudelijke deel van een plan (het proces waarmee een plan tot stand komt) en de context (achtergrond of omstandigheden) waarin/-binnen een plan wordt gemaakt. Het is daarbij van wezenlijk belang of we kiezen voor een Rijnlandse benadering of voor de meer uitgewerkte Angelsaksische aanpak. Voor het opstellen van plannen is in dit boek gekozen voor de Rijnlandse benadering en niet voor de Angelsaksische opvatting. Planning volgens de Angelsaksische opvatting is nogal statisch en 'bindend'. De Rijnlandse opvatting is meer flexibel – een 'sturende' planning – en laat meer ruimte open voor het initiatief, de creativiteit en het tactisch/operationeel vermogen van de managers en medewerkers. Vooral in een dynamische omgeving, waarin de organisatie snel, flexibel en pragmatisch moet opereren, biedt dit voordelen.

De drie dimensies van inhoud, proces en context zien we – als het goed is – terug in elke opzet van een real life-businessplan. Deze dimensies kunnen globaal gedefinieerd worden als:

- Inhoud van het plan: de uitkomst van een planproces wordt gezien als het inhoudelijke deel van een plan. Het gaat dan over WAT er in het plan komt qua inhoudelijk relevante onderdelen. Het WAT is vooral afhankelijk van de aard van de business, de omgeving, doelgroepen, trends en stakeholders.
- Het planproces: de wijze waarop het plan tot stand komt, wordt het planproces genoemd. Vaak wordt het aangevlogen via een aantal vragen over HOE, WIE en WANNEER. Hoe en wie doen mee aan, dan wel worden betrokken bij, de opzet van het plan en wanneer is hun bijdrage gewenst?
- Context: de achtergrond waartegen en de omstandigheden waarin het plan wordt gemaakt. De context omhelst het WAAROM en omvat de organisatie en de omgevingscontext naast de sociale, technische en economische trends. In sommige situaties kan het verstandig zijn om deze context nader uit te werken via een scenarioanalyse (zie hoofdstuk 26).

Inhoud, proces en context zijn geen onafhankelijke onderdelen van een plan, maar vormen drie onderling verbonden dimensies van een plan. Net zoals men over de lengte, breedte en hoogte van een doos spreekt om deze te omschrijven, zo spreekt men ook over inhoud, proces en context van een plan. De manier bijvoorbeeld waarop een plan wordt georganiseerd, zal een behoorlijke impact hebben op de uitkomst/inhoud van het plan. En de inhoud zal ook het proces waarmee dit wordt ingevuld behoorlijk beïnvloeden. Als deze onderlinge verbondenheid wordt genegeerd, dan zal het plan ook niet de inzichten geven die nodig zijn om voldoende onderscheidend te zijn in de business.

3 Strategieplannen

Wat is strategie, wat is strategisch management en wat houden strategische plannen in? Auteurs/onderzoekers zijn daar niet eenstemmig over.

3.1 Historie van strategie

Het woord 'strategie' is afgeleid van het oud-Griekse 'strategos'. Strategos is een samenvoeging van 'stratos' – dat leger betekent – en van 'agein' – leiden of leidinggeven. In het oude Griekenland vormden de 'strategoï' de bestuurders van een stad of stadstaat. In Athene bestond rond 500 v. Chr. het oorlogskabinet uit tien strategoi, tien democratisch gekozen vertegenwoordigers van de tien stammen die tot Athene behoorden. Zij controleerden zowel de militaire acties als de niet-militaire politiek.

Indien de militaire praktijk wordt gezien als een metafoor voor de businesspraktijk, dan vormen de strategische principes van de strategoi nog steeds waardevolle richtlijnen voor de strategische plannenmakers van vandaag. Voor velen had een militaire strategie het volgende doel: beperk de risico's en houdt tegelijkertijd vast aan essentiële punten en principes. Bekend zijn daarnaast uitspraken als 'kansen wachten op niemand' en 'maak geen enkele nieuwe verovering tijdens de oorlog'. Dit zijn nog steeds goede adviezen voor de moderne businesspraktijk.

De Griekse strategieprincipes hielden een 'economie van strijdkracht' in, gekoppeld aan een overweldigende kracht op het beslispunt. Een nauwe samenwerking tussen en coördinatie van de verschillende onderdelen en een uiterst nauwgezette manschappenplanning, gecombineerd met een grote snelheid van aanvalsuitvoering. De snelste en meest economische wijze om een geschil – de competitie – te beslechten is om de concurrentie niet te verslaan op z'n zwakste punt maar juist op z'n sterkste punt.

Toch waren het niet alleen de Grieken die zich bezighielden met strategische aspecten van de oorlog. Dat waren met name ook de ondernemende en welvarende Egyptenaren, Babyloniërs en Chinezen. Is er dan een verband tussen krijgskunde en ondernemingsstrategie? In zekere zin wel. Oorlog is een botsing van grote belangen en economie/commerce is dat ook. Veel oorlogen hadden zelfs afzetgebieden of toevoer van grondstoffen als voornaamste inzet. De Chinezen verwoorden het nog wat stilliger: 'de markt is een slagveld' ('Shang chang ru chang'). Het is dan ook wat ironisch dat er op het gebied van strategie – dat ontgonnen is door beroemde historici en onderzoekers van het zakenleven, zoals Alfred Chandler Jr. –, nu met verzet en zelfs met weerzin gereageerd wordt op de suggestie dat lessen van de geschiedenis en de kunst van het oorlogvoeren een vaste plaats dienen te krijgen in de curricula over strategie.

3.2 Definitie van strategie

Bestaat er eigenlijk een definitie van strategie? Volgens oerstrateg Michael Porter omvat strategie 'een selectie van activiteiten waarmee een organisatie kan excelleren en zich dus zal onderscheiden in de markt'. Strategisch management houdt een aantal managementbeslissingen en -acties in die de lange termijn van een organisatie bepalen.

‘Strategy is the direction and scope of an organisation over the long-term: which achieves advantage for the organisation through its configuration of resources within a challenging environment, to meet the needs of markets and to fulfil stakeholder expectations.’ (Johnson, Scholes en Whittington).

Kaplan en Norton scherpen dit nog wat aan. Zij stellen dat strategie geen losstaand managementproces is. Het is een enkele stap in een lange reeks die begint bij een visie en het mission statement en eindigt bij een Balanced Score Card en het uitvoerend werk van de werknemers.

Verskillende wetenschappelijk studies hebben een bijdrage geleverd aan de ondernemingsstrategie. Strategie wordt inmiddels erkend als een volwaardige academische wetenschap die zich bedient van wetenschappelijke methoden als gegevensverzameling, statische analyses en modelvorming. Maar de specialisten hebben in hun ijver om strategie te verheffen tot een wetenschap één principe vergeten, namelijk dat strategie zowel een kunst is als een wetenschap. Op het meest fundamentele niveau behoort het terrein van de strategie tot de menswetenschappen. Ten slotte komen de beste strategieën voort uit ervaring, intuïtie, inzicht en inspiratie.

Sommigen zullen beweren dat je weinig hebt aan lessen van oude patriarchen, voormalig presidenten, oorlogsgeneraals en andere heersers uit het verleden als je in een tijd leeft van snelle veranderingen en geschiedenis wilt maken met je bedrijf. Maar het is juist omdat we leven in een snel veranderende wereld dat we ook naar de geschiedenis moeten kijken. Duizenden jaren geschiedenis hebben veel van de vragen – over de wijze waarop grootmachten, het kleinbedrijf en instituten overleven en gedijen in perioden van snelle verandering, revoluties en ‘aardverschuivingen’ – al beantwoord (D’Aveni).

3.3 Strategievorming

Vandaag de dag leven we (weer) in een wereld met snelle veranderingen en verkeren tal van organisaties in onzekerheid. Aandelenbeurzen kelderen, aandeelhouders stellen steeds hogere eisen, er bestaat onzekerheid in de relatie tussen leveranciers en afnemers, en sommige markten kennen substantiële overcapaciteit, keiharde concurrentie en snel teruglopende marges. Uitvluchten genoeg om geen aandacht te schenken aan strategie en strategievorming. Maar juist in moeilijke tijden is het noodzakelijk om over de toekomst na te denken en keuzes te maken. Igor Ansoff wees in 1981 al op de ‘perils of ignoring long-term strategy in a recession’; ondanks de problemen van alledag moeten managers voldoende tijd vrij te maken om de organisatie voor te bereiden op betere tijden. Alleen met een heldere, robuuste en uitvoerbare strategie is het mogelijk om weer marktaandeel te winnen, marges te vergroten of uitbreidingen te realiseren.

Sommige experts en consultants (De Wit en Meyer) benadrukken dat een strategie op vele manieren tot stand kan komen: top down of bottom up, gepland of spontaan, logisch of creatief, stapsgewijs of evolutionair. Belangrijk is om niet alleen naar het strategische proces te kijken maar ook naar de concrete inhoud – wat weer afhankelijk is van het strategisch niveau: het business-, corporate of netwerkniveau – en de context, waarbij met name de organisatie en haar omgeving bedoeld wordt. Er is daarmee in hun ogen geen beste wijze van strategievorming of strategisch management.

Consultants bij Berenschot (‘Het Strategieboek’) benadrukken dat voor een goede strategie met name de aandacht gericht moet zijn op de procesaspecten, het ‘hoe’, van een strategievorming.

Het uitgangspunt is dat succesvolle strategieën eerder tot stand komen na de juiste aandacht voor de kritische procesvariabelen, te weten:

- betrekken (participatie);
- bespreken (draagvlak);
- beschouwen (analyse);
- bedenken (creativiteit), en:
- besluiten (keuzes).

Het ontwerpen van een strategie is voor sommigen evenwel niet meer dan een goed gesprek over de situatie, met toegewijde mensen die verstand hebben van de business en die voortdurend verbeteringen nastreven of kansen willen benutten voor de organisatie (Don Schön, Willem Vrakking).

Ook voor Jack Welch is een strategie redelijk eenvoudig. In zijn boek *Winning* schrijft hij: 'It's not that I don't understand their [the experts'] theories about competitive advantage, core competencies, virtual commerce, supply chain economics, disruptive innovation, and so on, it's just that the way these experts tend to talk about strategy – as if it is some kind of high-brain scientific methodology – feels really off to me. In real life, strategy is actually very straightforward. You pick a general direction (Welch noemt dit de "big aha") and implement like hell'.

In de bedrijfswereld wordt die 'aha' vaak eenvoudigheidshalve samengevat in een strategie met twee issues, namelijk kostenreductie en innoveren. Meer smaken kent men meestal niet en – dat moet gezegd worden – het is ook de essentie van menig strategisch management. Een slimme ondernemer voegt er dan aan toe: 'wanneer je iets nieuws wilt, moet je ook iets laten vallen. Dus wat ga je niet meer doen, als ...'.

Als de strategie faalt, waar faalt deze dan meestal? Vaak is het niet de strategie die faalt – papier is immers geduldig – maar de realisatie van de voorgenomen doelen. Organisaties zijn lang niet altijd in staat hun missie en visie goed over de 'bühne' te krijgen bij hun medewerkers. Gevolg is dat medewerkers niet precies weten waarvoor ze werken en daardoor een eigen invulling gaan geven aan de gestelde doelen. Communicatie is ontzettend belangrijk in de kunst van de strategie-implementatie. Strategie en organisatiedoelen vergen heel nauwkeurige, weloverwogen, doorgesproken en gedeelde formuleringen. Niets mag voor een meervoudige uitleg vatbaar zijn (bron: Nagel, B. 'Een portie strategie aub'. op: www.icsb.nl).

3.4 Soorten strategie

Mintzberg beschrijft in zijn boek *Strategy Safari* de verschillende 'strategiescholen' die voor ons beschrijven hoe de wereld van een organisatie eruitziet, en daarmee ook hoe het traject van strategievorming en aanpassing aangepakt moet worden.

De traditie van strategievorming komt voort uit de (militaire) planningschool, waar strategie als een planmatige benadering wordt omschreven om een bepaald doel te halen. Dat Mintzberg niet van deze tak van sport houdt, wordt al snel duidelijk uit zijn omschrijving van deze visie op strategie: 'strategieformatie is een planningsproces dat ontworpen en ondersteund wordt door planners, tijdens dit proces wordt gepland teneinde plannen te produceren'. De stelling die Mintzberg zelf graag aanhoudt, is dat het verstandig is om kennis te nemen van de verschillende scholen en van hun bijbehorende theorieën en modellen. Mintzberg zet hier een alternatief neer, dat wij van harte ondersteunen: neem kennis van al die verschillende modellen en theorieën, maak er een flinke stampot van en neem daaruit wat voor jou werkt in de situatie waar je voor staat.

In hoofdstuk 14 zullen we het overzicht van de tien strategiescholen geven en ingaan op voorbeelden van de eerste drie scholen, te weten de:

- designschool (Andrews, Keuning en Eppink);
- de planningschool (Johnson, Scholes en Whittington);
- positioneringsschool (D'Aveni, Kim en Mauborgne).

Het model van Andrews (Strategieformuleringsproces), het model van Johnson, Scholes en Whittington (Strategic Management model) en dat van D'Aveni (Strategisch Overzicht) zijn nader uitgewerkt. Ook het model Strategic Review van Van Ees en Lanting is meegenomen als een check- en reviewmodel om alert en kritisch te zijn bij strategische plannen die te rationeel, idealistisch of te optimistisch kunnen zijn.

De modellen van Keuning en Eppink (Organisatie Oriëntaties en Strategie in Drie) en het model van Kim en Mauborgne (De Blauwe Oceaan) zijn opgenomen in het boek '99 BUSINESS-modellen' (Den Hoed).

3.5 Strategisch denken

Voor managers die op lokale of mondiale speelvelden moeten zien te winnen – of te overleven –, levert de huidige tijd een aantal cruciale strategische vragen op over missie en visie, markten, producten en diensten, groei- en winstverwachtingen en allianties dan wel fusie en overnames. Hun vragen zijn goedgevoel samen te vatten in twee grote uitdagingen (Ogilvie):

- Hoe dien ik de portefeuille van locaties, producten en diensten te positioneren en de middelen in te zetten in een concurrentiestrijd zonder dat dit – op mijn speelveld – tot een enorme brand op lokaal dan wel mondiaal niveau leidt?
- Hoe vermijd ik dat ik te veel afgeleid wordt door veel te veel kleine brandjes?

Managementonderzoeken hebben aangetoond dat de meeste managers helemaal niet uit zijn om revoluties te ontketenen, chaos te creëren via breakthroughs, of marktontwrichting na te streven (D'Aveni). Wat de literatuur daarover ook mag zeggen, de meesten – en zeker marktleiders – willen daarentegen liever een pad volgen dat veel geschikter is voor hun situatie. Ze willen de reeds bestaande voordelen kunnen uitbuiten en een beter, minder risicovol, rendement bieden dan die vele 'revolutionairen' en nieuwkomers die hun stakeholders gouden bergen beloven maar die belofte zelden kunnen waarmaken. Managers weten dat het voor een marktleider hoogst onverstandig is om een revolutie te ontketenen, zeker gezien het feit dat de geschiedenis laat zien dat de meeste revoluties mislukken en de leiders daarvoor moeten hangen. Hoewel de media en de managementliteratuur de meeste aandacht schenken aan revoluties en doorbraken, zijn winst en voorspoed in de regel te danken aan stabiliteit en ordelijke groei.

Voor hun bedoelingen kiezen marktleiders vaak een set van doelen, gedragslijnen en plannen die gezamenlijk de koers van de organisatie bepalen en de benadering aangeven die leiden tot overleven en succes. Andersom kan ook gezegd worden dat de bijzondere gedragslijnen, de plannen en de bedrijfsdoelen de strategie tot uitdrukking brengen hoe het bedrijf om wil gaan met de complexe competitieve omgeving (Lachotski en Noteboom). Marktleiders weten dat geen enkele strategie succes kan garanderen. Maar ze kunnen de strategie wel testen op kritische faalfactoren, zoals (Ogilvie):

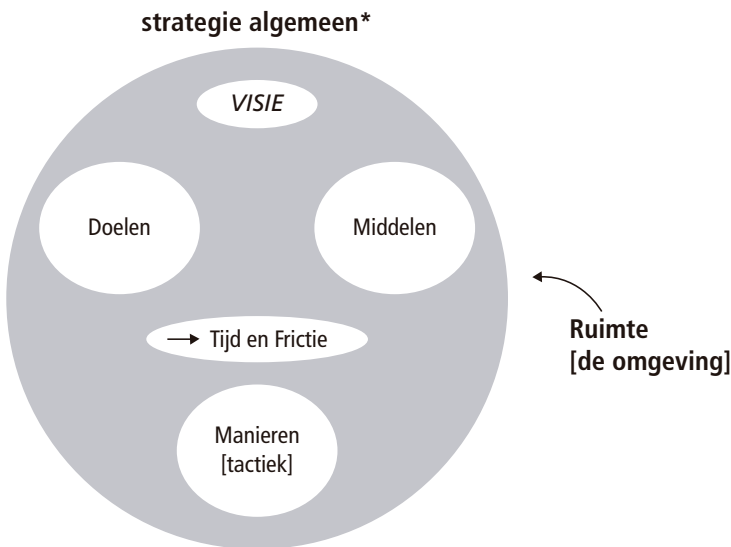
- Consistentie. In de strategie mogen geen onsamenvangende of tegenstrijdige doelen en gedragslijnen aanwezig zijn.

- Consonance. De strategie moet een passend antwoord geven op de externe omgeving en op de cruciale veranderingen die daarin spelen.
- Voordeel. De strategie moet voorzien in het creëren of behouden van het competitieve voordeel in de verkozen markten of businessgebieden.
- Haalbaarheid. De strategie mag noch de aanwezige resources overbelasten noch onoplosbare subproblemen opleveren.

Een strategie die niet aan één van deze criteria voldoet, is verdacht. Een strategie faalt als ze niet aan één van de kernfuncties voldoet die noodzakelijk zijn voor het overleven van het bedrijf en zijn business.

3.6 Strategisch plan

Degenen die zich met strategie willen bezighouden, moeten rekening houden met enkele dominante factoren. Deze factoren of samenstellende delen van de strategie zijn in figuur 2.1 weergegeven.



Figuur 3.1 Dominante factoren van een strategisch plan (Bron: Ogilvie)

In algemene zin heeft strategie betrekking op de relatie tussen doelen en middelen en de manieren waarop de middelen worden ingezet om de gestelde doelen te bereiken. Daarbij moet steeds rekening worden gehouden met factoren als beschikbare ruimte, tijd en frictie. Het geheel wordt overheerst door de prevalerende visie van het management: ‘wat willen we worden?’ Het is de weergave van de ambitie van de leiding. Er kan geen sprake zijn van een strategie als er geen visie is. De strategische doelen die dan gesteld worden, zijn: ‘waar willen we naar toe?’, ‘wat willen we bereiken?’ en ‘waar moeten we naar toe om te bereiken wat we willen?’

De factor Ruimte heeft betrekking op de geboden ‘speelruimte’. Het geeft de vrijheid van handelen aan die een land, een markt of een marktsegment biedt. Een onderneming zal er steeds naar streven om voldoende handelingsruimte te verkrijgen om haar strategische doelen te realiseren. De factor Fricctie heeft betrekking op onverwachte obstakels, die men zeker zal ontmoeten bij de uitvoering van bijna ieder voornemen.

De factor Tijd is van groot belang en omvat zowel de voorbereiding als het juiste moment van de actie om ‘terreinwinst te boeken’, het zogenoemde ‘window of opportunity’. In onze dynamische wereld kunnen omstandigheden van moment tot moment veranderen en ondernemingen zullen zich op hun minst moeten aanpassen aan die omstandigheden, omdat kansen immers gemakkelijk voorbijgaan.

Onder Middelen worden de puur technische, materiële zaken verstaan maar ook de kennis, vaardigheden, ervaring en het moreel van de mensen in de organisatie. De Manieren in figuur 3.1 zijn de lokale uitvoeringen (tactieken) van de vele intern en extern gerichte operaties om de gunst van de markt te verwerven. Voorbeelden van tactische beslissingen zijn: marketingmix samenstellen en accenten leggen, inkoopbeslissingen, reclamethema's, mediamix, timing operationele acties enzovoort.

‘Strategie op zich schept geen omzet, strategie is voorwaarde scheppend’ (Ogilvie). Van de strategie en het daarmee samenhangende strategische plan wordt verwacht dat het ook de richting, reden en aanwijzingen geeft voor het gewenste gedrag in tactische situaties. En wel op een zodanige manier dat de leden van de organisatie ze kunnen begrijpen en erdoor worden geïnspireerd. De richting is dan: ‘waar naartoe’, het ‘richtpunt’. De reden geeft het ‘waarom’ aan en de aanwijzingen geven aan op welke (mogelijke) manieren het richtpunt is te bereiken, ofwel het ‘hoe’.

Het formuleren van een strategie lijkt simpel, maar als het aankomt op de uitvoering ervan – ‘the proof of the pudding is in the eating’ – dan blijkt alles lang niet zo eenvoudig. Von Clausewitz zei dan ook terecht: ‘In der Strategie ist alles sehr einfach, aber auch nicht alles sehr leicht’. In de praktijk blijkt dat niet alleen de uitvoering van de strategie voor ondernemers soms een groot probleem is, maar ook dat het formuleren van een langetermijnstrategie veel moeite kost. In wezen komt men voor een dilemma te staan. Enerzijds dient de onderneming een langetermijnvisie te hebben om te kunnen voortbestaan (concentreren, inkrimpen, afstoten, status quo, uitbreiden, diversificeren, innoveren). Anderzijds betekent het hebben van een langetermijnstrategie dat de onderneming zich voor een bepaalde termijn en op een bepaalde manier vastlegt. Hierdoor neemt het vermogen af om op ongedachte kansen en bedreigingen (veranderingen) in te spelen. Men geeft dus bewust een deel van de flexibiliteit op om juist later meer armslag te verkrijgen (sterkere marktpositie, betere financiële situatie, technologische voorsprong, betere risicospreiding en dergelijke.)

In de context van het bedrijfsleven betekent een strategie – ofwel ondernemen – het zich primair bezighouden met het autonoom verwerven van een (markt)positie door het voortbrengen van producten en diensten die voor het publiek (de markt) aantrekkelijk zijn. Een ‘politieke’ strategie kan dan inhouden: het verbeteren of veranderen van de positie met andere middelen zoals acquisitie, joint ventures, emissie van aandelen, verkrijgen van hulp van de overheid, belastingvoordelen et cetera. Een onderneming begint meestal met het toepassen van een marketingstrategie. Pas bij gebleken succes zullen daar politieke strategieën – zoals acquisities, fusies, allianties – aan toegevoegd worden. Al deze strategieën worden bovendien gevoed door motieven van individuen. We zouden daarmee onderscheid kunnen maken in: marktstrategieën, politieke strategieën en persoonlijke strategieën.

Wanneer het bedrijf zich bezighoudt met het aanbieden van producten en/of diensten aan markten tegen een acceptabele prijs, dan is het bezig met het realiseren van marktstrategieën. De

fundamentele taak van een onderneming is het voortbrengen van producten en diensten waar de markt behoefte aan heeft. Wanneer een onderneming hier succesvol in is, dan verwerft zij zich op den duur een positie, dat wil zeggen een zekere mate van macht. Deze (machts)positie verschaft de onderneming ook de middelen om, indien gewenst, politieke acties te ondernemen.

Persoonlijke strategieën zijn acties die leiders ondernemen uit persoonlijke motieven. Deze motieven zijn meestal gestaafd op de gezonde ambitie van een ondernemer, zijn wil om te slagen en de concentratie op een ideaal, waardoor zijn bedrijf succesvol kan worden. Over het algemeen zijn het vooral familiebedrijven die het belang van de onderneming steeds als leidraad nemen. Maar het vooropstellen van het belang van de onderneming is minder gangbaar dan we wellicht denken. Er worden in het bedrijfsleven nogal eens beslissingen genomen die gebaseerd zijn op persoonlijke motieven die weinig te maken hebben met het wel en wee van de onderneming en haar medewerkers. IJdelheid, zelfoverschatting, zelfverrijking of het niet accepteren van collega's (jaloezie) zijn in het bedrijfsleven meer gemeengoed dan velen denken (Worldcom, Enron, Tyco, Ahold, Vivendi). Het komt voor dat broers of neven elkaar het licht in de ogen niet gunnen en elkaar verbeteren beconcurreren, zoals de gebroeders Dassler. Zij splitsten het schoenenbedrijf in tweeën en gingen ieder voor zich zelfstandig door, waardoor er twee concurrerende bedrijven ontstonden, Puma en Adidas. Persoonlijke strategieën kunnen voor een bedrijf ook een positieve invloed hebben, zoals de door Ford ontslagen Lee Iacocca. Uit racune liet Iacocca zien dat hij Chrysler weer succesvol kon maken. Voor Ford was het vertrek van Iacocca – achteraf gezien – niet zo positief. Ford wist haar gezicht te redden door zich te richten op kleinere, 'Europese' auto's. Wat in het begin niet helemaal lukte omdat Ford gewend was grote auto's te bouwen. De eerste kleine auto van Ford was feitelijk meer een kleine grote auto. Het bouwen van kleine auto's bleek moeilijker te zijn dan men dacht, omdat deze tak van sport andere kennis, inzichten, visie, skills en technieken vereist. Pas jaren later waren de Amerikanen in staat om een echt goede kleine auto te bouwen.

3.7 De rol van onzekerheden

In plaats van het vruchteloos zoeken naar strategische succesformules, doet de manager er beter aan om de aandacht te richten op de context van strategische beslissingen. Vier factoren maken duidelijk dat strategie betekent: het maken van keuzes onder onzekere omstandigheden.

Allereerst dienen leiders de fundamentele onzekerheid van de businesswereld te onderkennen. Maar dat is niet zo vanzelfsprekend, omdat mensen graag willen dat de wereld betekenis heeft, voorspelbaar is, en de heldere, logische regels volgt van oorzaak en gevolg. Ook managers willen dat hun businesswereld voorspelbaar is en dat specifieke acties leiden tot bepaalde uitkomsten. Het maken van strategische keuzes is evenwel een oefening in het nemen van beslissingen onder een grote mate van onzekerheid.

Een andere bron van onzekerheid wordt gevormd door klanten: gaan zij een nieuw product of dienst omarmen of juist verwerpen? Zelfs als een bedrijf nauwgezet inspeelt op wat klanten willen en wat ze zullen doen, dan nog heeft het te maken met het onvoorspelbare gedrag van nieuwe en oude klanten.

Een derde bron van onzekerheid komt vanuit de technologische veranderingen. Sommige industrietakken zijn relatief stabiel, met producten die niet veel veranderen en met klantwensen die redelijk hetzelfde blijven. Andere daarentegen veranderen snel en op onvoorspelbare wijzen. Een vierde bron van onzekerheid is het bedrijf zelf, en met name qua interne capaciteiten. Leiders zullen nooit exact kunnen zeggen hoe een bedrijf – met de mensen, skills en ervaringen – zal gaan

reageren op een nieuwe koers. Zelfs de beste pogingen om onderdelen van het bedrijf te isoleren en te veranderen, zullen op zijn best gemiddelde resultaten en succes opleveren.

Er zijn vele onderzoeken uitgevoerd naar de gemiddelde levensduur van bedrijven. Waarom bestaan de meeste bedrijven kort en waarom slagen andere erin om zo lang te bestaan? De gemiddelde levensduur van alle bedrijven bij elkaar is niet meer dan twaalf en een half jaar! Maar ook de gemiddelde levensverwachting van de bekende Fortune-500 blijkt slechts veertig à vijftig jaar te zijn. Slechts enkele bedrijven bestaan al eeuwenlang. Arie de Geus, strategisch planner bij Shell, schrijft in zijn boek *The Living Company* over de slechts 40 bedrijven in de gehele wereld die ouder zijn dan driehonderd jaar. En dit zijn bijna allemaal familiebedrijven. Familiebedrijven waar strategie vaak niet berust op louter rationele overwegingen, maar waar emotionele overwegingen (voortkomend uit de familiebanden) en politieke overwegingen (gebaseerd op het bestaande machtsevenwicht, vaak uitgedrukt in de aandelenverhouding) een cruciale rol spelen in de besluitvorming.

3.8 Strategisch samenwerken

Lang niet in alle gevallen zal een organisatie in staat zijn om de gekozen strategische doelen in haar eentje te behalen. Daar kunnen diverse redenen voor zijn, zoals redenen van financiële aard, onvoldoende R&D-mogelijkheden, marketingtechnische, en/of technologische beperkingen of redenen die verband houden met sociaaleconomische of sociaaljuridische ('license to operate') aspecten. En dan is een samenwerking met een (concurrerende, eventueel buitenlandse) partner, die financieel sterker, specialistischer en groter is een logische en acceptabele stap om te nemen (Hamel en Prahalad).

Met samenwerking wordt in dit verband in het algemeen een alliantie of joint venture bedoeld, waarbij een nieuwe (project)organisatie wordt opgericht om de gestelde doelen te behalen. Een fusie of overname refereert naar een samengaan van bedrijven of van onderdelen daarvan. Fusies, overnames en organisatieveranderingen zijn tegenwoordig gemeengoed in de financiële wereld. Iedere dag arrangeren Wall Street-investmentbankiers de nodige fusie- en overnametransacties, waarbij separate ondernemingen worden samengebracht om grotere bedrijven te vormen. Het omgekeerde komt ook voor. Bedrijven worden opengebrouwen of opgesplitst via spin offs, carve-outs (partiële spin offs) of tracking stocks ('designer stock', afsplitsing high-growth divisions), om op die wijze als onderneming meer kans te hebben op succes. Ook zo'n opsplitsing kan een strategische beslissing zijn.

Het begrip synergie werd geïntroduceerd door Igor Ansoff. Met synergie bedoelt Ansoff het samengaan van twee bedrijven zodat er gezamenlijk meer wordt gepresteerd, bijvoorbeeld door een grotere inkoopkracht (lagere inkoopkosten), het delen van octrooien en kennis, betere regionale spreiding enzovoort. Analyses van de golven van fusies en acquisities die hebben plaatsgevonden in de afgelopen jaren om synergie te bewerkstelligen, tonen echter aan dat alle inspanningen eerder hebben geleid tot verslechtering van de prestaties en een verzwakking van de uitgangsstelling dan tot verbetering daarvan. Slechts een zeer beperkt aantal ondernemingen schijnt synergie werkelijk te hebben bereikt. Autonome groei lijkt nog steeds de beste weg naar duurzaam succes.

Ter overdenking

De factor Ruimte in figuur 3.1 heeft betrekking op de geboden 'speelruimte'. 'Ik geloof niet in afzonderlijk strategisch management. Want je kunt strategie nu eenmaal niet scheiden van

het algemene management en van de rest van de organisatie. Ook wordt vaak aangenomen dat strategisch management en strategische planning hetzelfde zijn. Dat is nonsens. Door formeel strategisch te gaan plannen, krijg je nog geen strategie. Omdat strategie een creatief proces van synthese is. Planning is een niet-creatief proces van analyse. Planning is het afbreken van een zaak in samenstellende onderdelen. Bij strategie gaat het erom die delen weer te combineren tot een beter geheel. Je plant dus niet om een strategie te krijgen.' (Bron: Ferry Versteeg, NRC Handelsblad, 4 maart 2000.)

'We laten onze kinderen tekenen, schilderen en boetseren tot ze zes jaar zijn. Dan moeten ze opeens leren lezen, schrijven en rekenen. Plotseling neemt de rationele, analytische linkerzijde van onze hersenen het over van de creatieve, intuïtieve rechterzijde, die gaandeweg wordt verwaarloosd. Stel je stopt eenzelfde aantal bijen en vliegen in een fles. Die leg je horizontaal neer met de bodem naar het licht. De bijen denken slim te zijn. Zij weten vanuit hun korfervaring dat de uitweg daar is waar het licht vandaan komt. Dus zwermen ze naar de lichte bodem van de fles en blijven het daar proberen. De niet-voorgeprogrammeerde, domme vliegen weten daar niets van en doen maar wat. Binnen vijf minuten zijn alle vliegen uit de fles gevlogen terwijl de bijen er zullen sterven van uitputting of honger. Het probleem is dat we te veel bijen hebben die strategie vormen en niet genoeg vliegen.' (vrij naar Mintzberg)

