

Het belang van strategisch denken in het bedrijfsleven

Johannes B. Crol

Ir. Johannes B. Crol is managing partner van The Wissema Group, een adviesbureau voor strategie-, organisatie- en cultuurveranderingen.

Adres: Burg. s' Jacoblaan 41
1401 BN Bussum
T (035) 69 373 58 F (035) 69 306 16
e-mail: jbcrol@euronet.nl

Samenvatting

De ontwikkeling van strategievorming in het bedrijfsleven wordt in een historisch perspectief gezet, zodat duidelijk wordt hoe strategische planning zich heeft ontwikkeld tot werkelijk strategisch denken in ondernemingen. Vervolgens wordt aangegeven hoe strategisch management plaatsvindt, waarbij het niet alleen gaat om de juiste techniek, maar ook om het betrekken van medewerkers bij het proces, zodat het resultaat op breed draagvlak in de organisatie kan rekenen. Een voorbeeld uit de praktijk belicht de praktische manier van uitvoering van strategisch management en de voordelen die daarmee kunnen worden gerealiseerd. Enige moderne hulpmiddelen, passend bij een steeds meer onvoorspelbare omgeving, zoals scenarioplanning, besluiten het artikel.

1 Waarom een visie en strategie voor een onderneming?

'Strategie is de kunst van het oorlogvoeren' (Oxford dictionary).

Het is misschien vanuit deze betekenis van strategie als een middel om de vijand te verslaan, dat strategisch denken eerder in het bedrijfsleven dan in een overheidsomgeving wordt toegepast. Immers, het concurrentiedenken is bij bedrijven relevant: het gaat er om beter te zijn dan andere, concurrerende bedrijven. De taak van de overheid is daarentegen veelal het dienen van het algemeen belang vanuit een 'monopoliesituatie', zodat daar geen sprake is van concurrentie. Wie wil nu het functioneren van de politie vergelijken met dat van een beveiligingsorganisatie? Daarnaast heeft de overheid in combinatie met de politiek uiteraard een beleidvormende en bestuurlijke rol.

Gedurende de jaren vijftig kwam in het bedrijfsleven de langetermijnplanning in zwang. Er ontstond een behoefte wat verder vooruit te kijken. Dit leidde tot budgettering en extrapolatie van de trends die

waargenomen werden. In een omgeving die redelijk voorspelbaar was en een marktsituatie waarin nog sprake was van schaarste, zodat aanbod belangrijker was dan rekening te houden met de marktvraag, functioneerde deze systematiek heel goed.

In de jaren zestig veranderde de economie van aanbodgestuurd in vraaggestuurd, waardoor ondernemingen gedwongen werden meer rekening te houden met de wensen van de klanten. 'Wat wil de klant eigenlijk?' in plaats van 'hoeveel kunnen we hoe efficiënt produceren?': niet iedereen wil meer in een Volkswagen rijden. Hierdoor nam het belang van marketing toe. De combinatie van marketing en de langetermijnplanning leidde in de jaren zestig tot hetgeen bekend staat onder de naam strategische beleidsvorming of strategische planning.

Hieraan werd (Levitt 1960, 3) de vraag toegevoegd: 'what business are we in?' Ben je een spoorwegonderneming of zit je in de transportbusiness? Zo gaf Singapore Airlines (veel later) aan dat videoconferencing een veel grotere concurrent voor de onderneming zou worden dan andere luchtvaartmaatschappijen waren. Dit gebeurt alleen indien je beseft, dat je functie als vliegmaatschappij is dat mensen elkaar kunnen ontmoeten in plaats van alleen het idee dat je mensen vervoert.

In die tijd was de strategische planning uitdrukkelijk voorbehouden aan het topmanagement en een kleine stafafdeling. De plannen dienden geheim te blijven. Het ging er immers om slimmer te zijn dan de concurrent, die vooral niet mocht weten wat je van plan bent. Hierin klinkt het beeld van oorlogvoeren nog steeds door. Allengs werd echter duidelijk dat het betrekken van medewerkers zeker zo belangrijk was. Ringbakk (1971, 5) legde uit dat het geheime 'corporate plan' dat door de lijnmanagers moest worden uitgevoerd, naar mening van deze managers veel te abstract was en te ver van hun dagelijks werk. De voornaamste reden zal geweest zijn, dat zij niet betrokken waren bij het opstellen van de plannen.

Zo ontstond het concept van strategisch management (Ansoff 1979, 1). Hierbij speelt niet langer de inhoud van een plan de hoofdrol, maar is vooral de wijze van totstandkomen essentieel. Niet top-down of bottom-up, het gaat om een communicatieproces tussen management en medewerkers.

De top van de organisatie geeft de randvoorwaarden en de algemene richting, terwijl door de verantwoordelijke managers en hun medewerkers de plannen worden opgesteld. Dit geldt niet alleen voor marktgerichte units, maar ook voor ondersteunende afdelingen.

Deze methode van strategievorming wordt vaak aangeduid met swot-analyse. swot staat voor Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats. Hierbij zijn sterkten en zwakten intern, terwijl kansen en bedreigingen extern van aard zijn. Het lastige echter bij kansen en bedreigingen is, dat deze eigenlijk een combinatie zijn van interne sterkten en zwakten en externe omstandigheden. Wat voor de één een kans is, kan voor de ander een bedreiging zijn. Vandaar dat hier de voorkeur wordt gegeven aan het werken met *trends* in de externe analyse. Deze zijn immers onafhankelijk van de eigen situatie en gelden derhalve ook voor concurrenten.¹

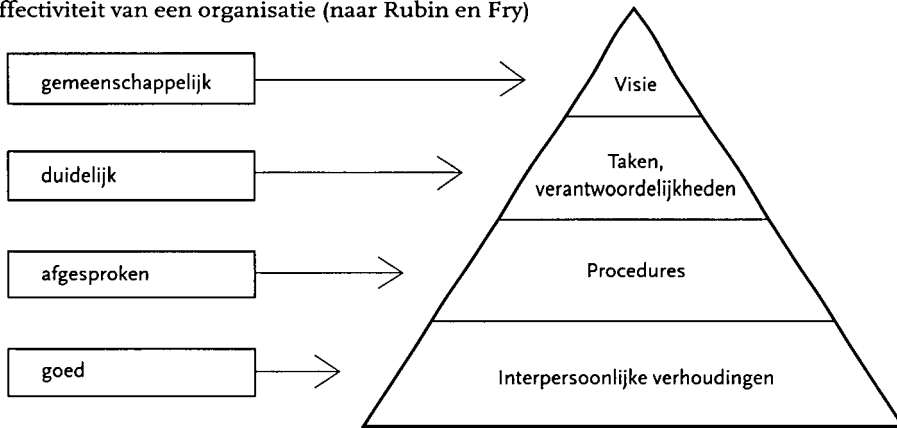
Wat nu nog ontbreekt, is de visie van de ondernemer. Bij strategisch management wordt de medewerker intensief betrokken, maar het is toch vaak de ondernemer die de intuïtie, het instinct, heeft om te zien waar de echte unieke mogelijkheden zijn. Bij strategisch ondernemerschap (Wissena 1993, 6) speelt de ondernemer een hoofdrol in het bepalen van de visie van de onderneming. Hij is de verantwoordelijke voor het vaststellen hiervan. Mintzberg (1973, 4) geeft aan dat managers niet alleen rationele wezens zijn, die uitsluitend op basis van koele cijfers beslissen, maar dat intuïtie, creativiteit en inspiratie hierop noodzakelijke aanvullingen zijn.

Op dit moment wordt in het bedrijfsleven strategisch ondernemerschap in brede kring toegepast. Hierbij gaat het niet alleen om de top van de onderneming. Units, maar ook afdelingen en zelfs ondernemersteams bepalen hun eigen visie, doen een externe analyse, denken over de sterkten en zwakten van hun organisatieonderdeel na, stellen issues vast en besluiten tot acties: hun strategie! Dit gebeurt binnen centrale kaders, rekening houdend met ambities van medewerkers, op een wijze die leidt tot motivatie en betrokkenheid.

Wil een organisatie effectief kunnen functioneren dan is het immers van belang:

* dat er een gemeenschappelijke visie is;

Figuur 1: Effectiviteit van een organisatie (naar Rubin en Fry)



- * dat de taken en verantwoordelijkheden duidelijk zijn;
- * dat er afgesproken procedures zijn (bv. werkoverleg, rapportages);
- * en dat er sprake is van goede interpersoonlijke relaties.

Vaak blijkt dat, indien er in de bovenste drie (visie, taken, procedures) wat aan schort, dit tot uiting komt in de interpersoonlijke verhoudingen. Voor elke organisatie geldt dat het hebben van een duidelijk en gemeenschappelijk toekomstbeeld niet alleen motiverend en stimulerend werkt, maar dat het gewoon noodzakelijk is om effectief te kunnen functioneren.

In een maatschappij waarin mensen mondiger worden, is zingeving aan het werk in toenemende mate van belang. 'Waarom doe ik het?' Vaak blijkt dat, indien de organisatie niet voor een duidelijke richting zorgt, mensen hun persoonlijke doelen centraal gaan stellen. De vraag is dan of deze persoonlijke doelen parallel lopen met het belang van de organisatie.

Voor overheidsorganisaties die zich vaak geconfronteerd zien met een politiek die niet steeds even consistent is in haar beleid, is het des te belangrijker een eigen duidelijk toekomstbeeld te hebben, dat voorzover mogelijk rekening houdt met of inspeelt op deze veranderingen in de politiek. Een sterke, goed functionerende organisatie zal minder kritiek ondervinden dan een organisatie waar veel op aan te merken is.

2 Strategisch management in de praktijk

Zoals hiervoor al werd aangegeven, wordt eerst de visie bepaald. De visie voor een organisatie beschrijft:

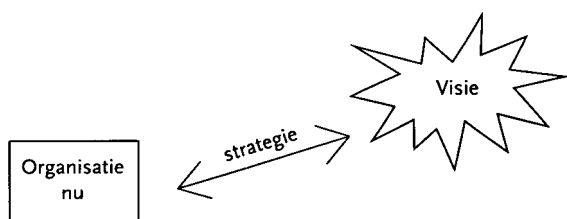
- * wat een organisatie wil bereiken (bv. imago, marktaandeel, positie);
- * met welke producten of diensten dit zal worden gerealiseerd;
- * door middel van het uitvoeren van welke activiteiten (bv. produceren, verkopen, handel, ontwikkeling, marketing);
- * in welk geografisch gebied dit zal plaatsvinden.

Een visie hoeft nog niet heel concreet te zijn en geeft soms in een paar woorden aan op welke wijze de visie gerealiseerd zal worden. Dit kan bijvoorbeeld zijn door middel van een uitstekende kwaliteit, door het hebben of aantrekken van uitstekende medewerkers, of door heel innovatief te zijn.

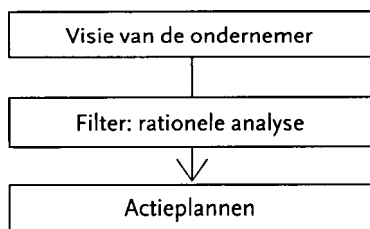
Het definitief vaststellen van de visie is de verantwoordelijkheid van de ondernemer, van de manager van de organisatie of het hoofd van de afdeling. Zij zijn immers degenen die de ondernemelijke visie zullen hebben, die richting zullen willen geven aan hun organisatie, maar ook degenen die uiteindelijk tot taak hebben de visie te realiseren.

Deze visie wordt vervolgens vertaald in meetbare doelstellingen. Dit zijn maximaal tien doelstellingen, die in de periode waarvoor de visie is gedacht, zullen worden bereikt. Zij kunnen zowel kwantitatief (marktaandeel, winst, medewerkers- of klanttevredenheid), als kwalitatief (aantrekken van een deskundige medewerker, imago of goede interne

Figuur 2: Visie en strategie



Figuur 3: Het rationele filter



rapportage) zijn. Ze moeten echter *meetbaar* zijn. Dus er moet wel aangegeven worden, wanneer een medewerker ‘deskundig’ is of wanneer een rapportage ‘goed’ is.

De strategie is vervolgens de combinatie van acties die ertoe zal leiden, dat de doelstellingen en daarmee de visie bereikt zullen worden. Door het definiëren van een visie is het overigens ook mogelijk als het ware vanuit de toekomst naar de huidige situatie te kijken, zodat er minder van de onmogelijkheden van vandaag wordt uitgegaan, maar meer vanuit de mogelijkheden van de toekomst.

3 Hoe te komen tot strategische keuzen

Ondernemers (en managers) zijn vaak minder goed in het stellen van prioriteiten, in het kiezen tussen hun ideeën. Een goed strategisch-managementproces is dan ook het rationele filter, dat het mogelijk maakt de beste ideeën te selecteren en te realiseren. Er moet een verbinding worden gemaakt tussen de visie, die de ideeën van de ondernemer of manager aangeeft en een rationeel raamwerk, waaraan deze visie getoetst kan worden. Dit is aangegeven in figuur 3.

Het rationele filter wordt bepaald door een goed inzicht in de krachten die in de omgeving van een organisatie spelen en de interne sterkten en zwakten van de organisatie zelf. Waar het nu om gaat, is de visie en de daaruit voortkomende langetermijndoelstellingen te combineren met de informatie die uit de externe en de interne analyse komt. Figuur 4 geeft dit weer.

Bij de externe analyse komen de trends die van belang zijn voor de organisatie, aan de orde. De be-

langrijkste zeven tot tien worden gekozen. In de interne analyse worden de sterkten en zwakten van de organisatie in vergelijking met een concurrent of een vergelijkbare organisatie besproken; in totaal maximaal tien. Door de externe trends en de interne sterkten en zwakten met de visie en doelstellingen te confronteren, ontstaan de zogenaamde *issues*. Issues zijn uitdagingen of problemen die van zodanige importantie zijn, dat ze veel aandacht van het management vereisen.

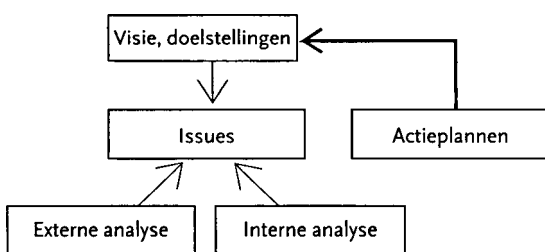
De (in het algemeen vijf tot zeven) issues zullen aanleiding zijn om acties te definiëren, die ervoor moeten zorgen dat de uitdagingen benut kunnen worden en de problemen opgelost worden.

In organisaties waar het ondernemerschap niet zo duidelijk aanwezig is, zoals bij non-profitorganisaties of overheidsinstellingen, zal de visie voortkomen uit de doelstellingen van of de opdracht aan de organisatie. Veelal zal de organisatie haar visie combineren met de doelstelling haar taak op een uitstekende manier uit te voeren, zodat er geen aanleiding zal bestaan voor opdrachtgevers of belanghebbenden om naar andere mogelijkheden te zoeken om de taken die door de betreffende organisatie worden uitgevoerd, onder te brengen.

4 Betrokkenheid van medewerkers

Het belangrijkste punt bij het totstandkomen van een strategisch plan is zeker, dat het niet een papieren oefening is die door een klein groepje wordt uitgevoerd. Het uitzetten van een strategie is het moment bij uitstek om te putten uit het hele reservoir aan kennis dat de organisatie ter beschikking heeft. Daarbij is het essentieel een zo breed mogelijke acceptatie voor het strategische plan in de organisatie

Figuur 4: Confrontatie van visie en doelstellingen met de resultaten van de interne en externe analyse



te krijgen. In feite is het opzetten van een (nieuwe) strategie vaak het moment dat er een veranderingsproces in een organisatie op gang gebracht wordt. Immers, de strategie is niet onafhankelijk van de cultuur en de structuur van de organisatie.

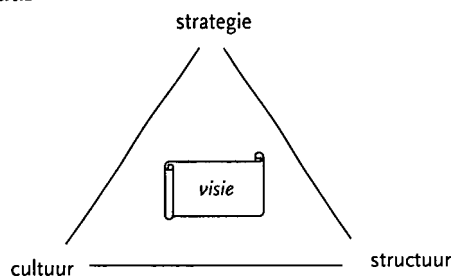
Met de visie als uitgangspunt zullen strategie, structuur en cultuur met elkaar in evenwicht moeten zijn. Als de visie en de strategie veranderen, is het logisch dat de beide andere ook moeten veranderen. In figuur 5 wordt dit aangegeven.

Dit laat zich het beste realiseren door een flink aantal medewerkers te betrekken bij het verzamelen en analyseren van de relevante informatie, hen mee te laten denken over veranderingen en verbeteringen. Hierdoor ontstaat inzicht bij de medewerkers in de noodzaak om te veranderen. Er ontstaat een beter plan, doordat meer kennis uit de organisatie wordt benut. Er ontstaat daardoor draagvlak en medewerkers voelen zich medeverantwoordelijk voor de acties die worden uitgevoerd. Een voortdurende communicatie met alle medewerkers dient dit proces te ondersteunen.

De aanpak van strategievorming, zoals schematisch aangegeven in figuur 4, leent zich er zeer goed voor om de hierboven genoemde betrokkenheid van medewerkers te realiseren. In het kort komt het op het volgende neer:

- * bepaling visie en doelstellingen;
- * externe analyse, waarbij de trends in de omgeving in kaart worden gebracht;
- * interne analyse, waardoor de sterkten en zwakten van de organisatie duidelijk worden;
- * het afleiden van issues uit trends en sterkten en zwakten;

Figuur 5: Evenwicht tussen strategie, structuur en cultuur



- * het opstellen van acties en actieplannen.

De voordelen van deze aanpak zijn:

- * geschikt gebleken voor grote en kleine organisaties;
- * creativiteit wordt uitgelokt met name bij het definiëren van issues;
- * conclusies worden niet te vroeg getrokken;
- * het combineert intuïtie en ondernemerschap met een meer rationele benadering;
- * het creëert een draagvlak binnen de organisatie;
- * het maakt gebruik van het kennispotentieel in de organisatie;
- * de uitkomst is een goed communiceerbaar plan dat logisch is opgebouwd.

De conclusies zijn:

- * strategiebepaling is voor alle organisaties van belang, onafhankelijk van omvang of sector;
- * bij strategiebepaling is de combinatie van intuïtie en rationaliteit zeer wezenlijk;
- * niet alleen inhoud, maar vooral ook draagvlak en acceptatie zijn essentieel voor het succes van de strategie;
- * de combinatie van de veranderingen in de omgeving van de organisatie met de interne situatie en de visie en doelstellingen van de organisatie is cruciaal voor het uitstippelen van een goede strategie.

5 Een voorbeeld uit de praktijk

Het automatiseringsbedrijf Stability bestaat nu een jaar of tien. Het is in die tijd uitgegroeid tot een stabiele onderneming met zo'n 120 medewerkers. Het heeft op tijd een nieuw product op de markt gebracht, een eigen ERP-pakket, dus is in concurren-

tie met reuzen zoals SAP en Baan. ERP-pakketten zijn hulpmiddelen voor de interne planning van ondernemingen, die een eigen productie en verkoop hebben. Het product van Stability is niet zo veelomvattend als dat van SAP en Baan, maar daardoor overzichtelijker en goed bruikbaar voor middelgrote ondernemingen.

Het is nu de tijd van oogsten. De investeringen moeten worden terugverdiend. Stability richt zich op de Nederlandse markt, vooral op middelgrote ondernemingen die een eigen productie hebben of een productie elders direct aansturen. Eigenlijk zijn de klanten heel vergelijkbaar met Stability, de medewerkers spreken dezelfde taal, vinden hun werk leuk, de ondernemingen zijn vaak vergelijkbaar in omzet.

Stability is van oorsprong functioneel georganiseerd. Verkoop, productie en ontwikkeling hebben ieder hun eigen managers, die allen aan de algemeen directeur rapporteren. Zij vormen tezamen met de financiële man het managementteam. Gezien de noodzaak de investeringen in de ontwikkeling van het pakket snel terug te verdienen, is elke klant welkom. De druk op de acquisitie is hoog; er wordt maar beperkt over nagedacht of de klant wel echt past. Er zijn weliswaar een paar meer marktgerichte segmenteringen aangebracht, die ten dele succesvol waren, maar de acquisitie wordt gekenschetst als 'met hagel schieten'. In één deelmarkt is Stability echt goed; hier is een marktaandeel van zo'n 50% bereikt.

In het najaar van 1998 werd besloten het strategisch plan te herijken. Een adviesbureau, waarmee in het verleden goede ervaring was opgedaan, werd in de arm genomen. Na een uitvoerige marktstudie en vooral interviews met medewerkers door de adviseurs, werd in een tweedaagse bijeenkomst met achttien medewerkers de nieuwe koers bepaald. De keuze was: verdergaan met 'hagel schieten' of concentreren op een beperkt aantal marktgebieden. Hoewel in de praktijk bleek dat de winstgevendheid van klanten die aan bepaalde criteria voldeden, groter was dan die van andere klanten, was het toch heel lastig te besluiten zich in de toekomst meer te richten op bepaalde marktniches.

Het voordeel van zo'n niche is dat je de problematiek van de klant goed kent. Dat ook de klanten weten dat jij de specialist bent op hun gebied. Je

hoeft minder in de software aan te passen, je snapt de business van de klant. In feite ben je voor de klant ook een betere partner, omdat deze minder tijd nodig heeft om zijn leverancier op de hoogte te brengen van soort activiteiten en succesfactoren van de branche. Maar het is toch wel heel eng om nee te zeggen tegen een klant, hem te adviseren naar een ander te gaan, hoewel dit uiteindelijk je eigen positie alleen maar versterkt. Je wordt immers nog beter in die paar marktgebieden en een concurrent komt er niet makkelijk meer binnen.

De keuze voor de niche-strategie werd gemaakt. Een keuze die door de gekozen werkmethode gedragen werd door de medewerkers. De volgende stap is de organisatie aan te passen aan de gekozen strategie. Op papier eenvoudig: creëer businessunits die zich richten op de gedefinieerde marktgebieden. Het lastige is nu dat je wel functionele managers hebt, maar geen managers die een integrale business verantwoordelijkheid aankunnen. De oplossing is gevonden door managementteams te formeren, waarin zowel de commerciële capaciteiten als de productie- en projectmanagement-capaciteiten beschikbaar zijn.

Vanaf juli zal de organisatie in de nieuwe structuur gaan werken. Er zal nog enige begeleiding nodig zijn bij het inrichten van de nieuwe afdelingen, maar gelukkig leidt de huidige projectgerichte rapportagesystematiek ertoe, dat de managementrapportage makkelijk is aan te passen.

Conclusies

- * Op tijd is een nieuwe weg ingeslagen om een betere concurrentiepositie te krijgen in deze weliswaar hard groeiende, maar zeer competitieve markt.
- * De belangrijkste medewerkers begrijpen waarom de organisatie veranderd moet worden, waarbij overigens ook geldt dat de nieuwe structuur betere mogelijkheden geeft voor de verdere groei.
- * De deelplannen voor de verschillende units en afdelingen konden snel geschreven worden. De belangrijkste beslissingen werden immers al tijdens de strategische discussies genomen, waardoor de invulling veel eenvoudiger werd. Het raamwerk stond.
- * De implementatie zal zonder al te veel problemen kunnen plaatsvinden: de neuzen staan in de zelfde richting.

6 Wat kwam niet aan de orde?

De omgeving van veel ondernemingen wordt steeds gecompliceerder en verandert steeds sneller en steeds meer onvoorzien. Wie zou vijf jaar geleden hebben voorspeld dat KPN nu zou concurreren met ING op telefoniegebied? (Waarbij dit laatste door de verkoop van het aandeel van ING in Libertel alweer achterhaald is). Wie had verzonnen dat de olieprijs op een *all time low* zou uitkomen? Zei Den Uyl niet: 'Die tijd komt nooit meer terug'?

Dit betekent dat het niet alleen heel belangrijk is na te gaan wat er gebeurt in de wereld, maar dat organisaties, zeker door de toenemende complexiteit, niet meer in staat zijn snel genoeg te reageren op veranderingen. Het betekent dat een onderneming eigenlijk moet zijn voorbereid op alle eventualiteiten. Een door Shell ontwikkeld en veelgebruikt hulpmiddel hierbij is *scenarioplanning*. Hierbij wordt niet zozeer een strategie bepaald vanuit het nu en op basis van trendanalyse, maar wordt veel meer gedacht in 'what, if'. Wat gaan we doen, als dat gaat gebeuren? Wat doen we, als de olieprijs langdurig op \$10,- blijft? Wat gaan we doen, als de oorlog in Joegoslavië zich over de hele Balkan uitbreidt. Wat gaan we doen, als de boekverkoop via Internet een substantieel deel van de boekverkoop in Nederland uitmaakt? Een goed hulpmiddel is

het om vanuit een aantal fictieve toekomsten, terug te denken over wat er zou moeten zijn gebeurd om in die toekomstige situaties terecht te komen (Baldock 1999, 1).

Wat gaan we doen indien de politiek ertoe leidt dat de overheid zich enerzijds steeds verder terugtrekt, terwijl anderzijds de invloed van Brussel juist toeneemt? Maar wat als juist de EU een mislukking wordt en tot grote problemen leidt? Op welke wijze kan een gemeente zich in zo'n omgeving een stabiele en verdedigbare positie veroveren? Wat zijn de *core* competenties, die daarvoor nodig zijn? Welke hebben we nu en wat is het gat met de gewenste situatie? Hoe positioneer je je als gemeente als een organisatie, waar de burgers graag gebruik van maken, zodat je ook op langere termijn in een behoefte zult kunnen voorzien?

Of begin met: het is nu 2010, de Randstad is één grote gemeente (of stedelijk gebied) met een centraal gemeentebestuur, dat dit deel van Europa met relatief veel zelfstandigheid en eigen belastingheffing bestuurt. De centrale richtlijnen komen uit Brussel en Nederland is slechts een begrip uit het verleden. Wat moet er gebeurd zijn om tot die situatie te komen?

Noot

1 De swot-analyse schijnt in de jaren dertig op Harvard Business School ontwikkeld te zijn, maar heeft kennelijk

enige decennia onder het stof gelegen.

Literatuur

Ansoff, H.I., 1979, *Strategic management*. The Macmillan Press.
Baldock, R., 1999, *Destination Z: The history of the future*. John Wiley & Sons.
Levitt, T., 1960, 'Marketing myopia'. *Harvard Business Review*, July/August 1960: 45 e.v.

Mintzberg, H., 1973, *The nature of managerial work*. Harper & Row Publishers.
Ringbakk, K.A., 1971, 'Why planning fails?'. *European Business*, 1971, nr. 29.
Wissema, J.G., 1993, *De kunst van strategisch ondernemerschap*. Kluwer Bedrijfswetenschappen.