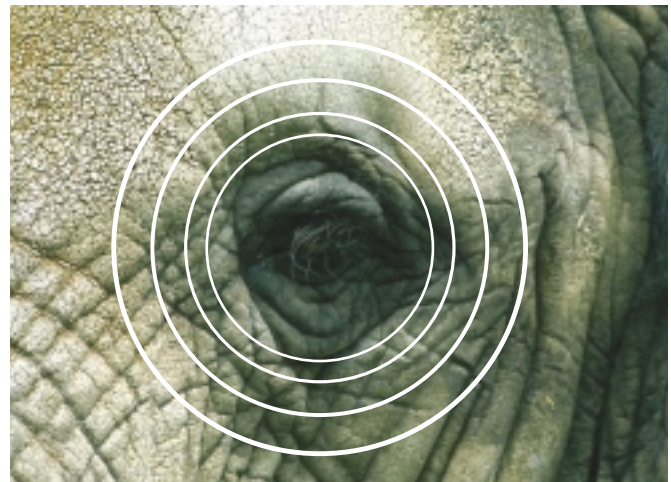


# STRATEGIE IN DRIE DIMENSIES

Hans van der Loo • Edwin Winter



Hoewel momenteel weer veel over strategie gediscussieerd en geschreven wordt, lopen de meningen over de inhoud en het nut ervan nog steeds sterk uiteen.<sup>1</sup> Vijftien jaar geleden verwees de befaamde managementgoeroe Henri Mintzberg (1994) ons in dit verband naar de parabel van de blinde mannen en de olifant. Een aantal blinde mannen wordt geconfronteerd met een olifant en op de tast proberen zij erachter te komen wat het zou kunnen zijn. Het resultaat is dat degene die de poot betast, vermoedt dat het om een boomstam gaat, terwijl degene die de slurf beetpakt toch eerder van mening is dat het om een slang gaat. "Nee," zegt de blinde man die de staart vasthoudt, "het is een touw." De moraal van dit verhaal: wij



allen zijn blindemannen en strategie is onze olifant. "Niemand heeft ooit het hele beest te zien gekregen," zo concludeert Mintzberg, "maar iedereen heeft er een stuk van beetgepakt en redetwist in volslagen onwetendheid over de rest". Op het eerste gezicht lijkt deze conclusie nog steeds geldig. Ook nu nog worden wij geconfronteerd met een eindeloos lijkende variëteit aan 'perspectieven', 'benaderingen' en 'stromingen'. Bij nader inzien valt het echter wel mee met die diversiteit, zo betogen wij in dit artikel. Niet alleen blijken al die stromingen in de praktijk te reduceren tot drie verschillende benaderingen, maar ook is het zo dat deze benaderingen eerder complementair zijn dan dat zij elkaar uitsluiten. Verwijzend naar de zojuist aangehaalde parabel: de olifant die strategie heet, bestaat uit drie onderdelen die, indien men weloverwogen te werk gaat, vrij aardig op elkaar aansluiten. Wie strategie ten volle wil benutten doet er dan ook goed aan om gebruik te maken van de sterkten van de drie benaderingen. Het geheel noemen wij de driedimensionale benadering van strategie, oftewel 'strategie in 3-D'.

Het grillige verloop van maatschappelijke, economische en politieke ontwikkelingen maakt veel organisaties onzeker over hun toekomst. De rampzalige gevolgen van recente strategische vergissingen (Enron, Ahold, AOL, Vivendi) liggen iedere topmanager zwaar op de maag. De huidige economische tegenwind maakt het bepalen van een koers er niet makkelijker op; moet men investeren of juist op de rem gaan staan? Moet men het bedrijfsmodel fundamenteel veranderen of doet men er juist goed aan om de kat uit de boom te kijken? Strategische denkers spreken elkaar steeds vaker tegen bij de beantwoording van dergelijke vragen. Ook de uitvoering van strategie baart volop zorgen; hoe bewerkstelt men dat de organisatie zich als één man achter de gekozen strategie schaaft? Hoe vergroot men de individuele betrokkenheid bij strategische doelstellingen? Het zijn vragen waarover momenteel alom wordt gediscussieerd. Een complicerende factor daarbij is, dat geenszins overeenstemming bestaat over de vragen wat strategie nu precies is en in hoeverre strategie rendoert. Strategie mag dan een ingeburgerd begrip zijn, lang niet iedereen heeft het even goed in de vingers. We zien in de praktijk een zeer ambivalente houding jegens strategie. Vaak is strategie synoniem voor 'belangrijk'. Als je wilt dat iets of iemand belangrijk wordt gevonden, zet er dan gewoon het begrip 'strategisch' voor. Strategie verschaft cachet. Strategie is immers een ernstige zaak, die over het algemeen aan de machtigste en invloedrijkste personen in de organisatie, de top, is voorbehouden. Beslissingen zijn 'strategisch' als zij het voortbestaan van de onderneming beïnvloeden. Wie zegt strategisch bezig te zijn, geeft aan dat hij of zij niet als een kip zonder kop denkt en handelt, maar op een weloverwogen manier te werk gaat.

*“Bedrijven hebben, op een enkele uitzondering na, geen strategie.”*

strategie als 'futil' en 'irrelevant' te kwalificeren. Dat dit laatste op grote schaal gebeurt, blijkt uit een Amerikaans onderzoek.<sup>2</sup>

De verbinding van strategie met 'belangrijk' heeft echter ook een minder positieve kant, namelijk de associatie met '(te) duur'. Voor een strategisch advies moet je doorgaans diep in de buidel tasten. Strategie wordt dan gekoppeld aan duurbetaalde adviseurs die erop uit zijn hun cliënten geld uit de zak te kloppen. Vanuit dit gezichtspunt bezien, is het slechts een kleine stap om

Slechts 2% van de onderzochte managers verklaart belangstelling voor strategische thema's te hebben. De overgrote meerderheid beschouwt strategie als abstract, vaag en nutteloos. "Bedrijven," zo constateert Henk Volberda, hoogleraar Strategisch Management en Ondernemingsbeleid, "hebben, op een enkele uitzondering na, geen strategie. Betere prestaties schrijven ze meestal toe aan een betere operationele effectiviteit, niet aan een betere strategische effectiviteit."<sup>2</sup> Daarbij komt dat de meeste managers vasthouden aan de rationele harde benadering bij het formuleren en uitdragen van de strategie. Ze durven zaken als intuïtie, inspiratie en verbinding nauwelijks naar voren te brengen. Het gevolg is dat de strategische doelstellingen in de organisatie niet bekend en niet omarmd zijn. In zijn recent verschenen boek noemt managementgoeroe Stephen Covey in dit verband enkele cijfers die aan duidelijkheid niet te wensen overlaten. Slechts 37% van de ondervraagden zegt het hoe en waarom van de doelstellingen te begrijpen. Slechts 20% is daar ook enthousiast over. "Stel dat een voetbalteam deze scores haalt", zo stelt Covey, "dan betekent dit dat slechts vier van de elf spelers weten welk doel het eigen doel is. Slechts twee van de elf kan dat ook iets schelen."<sup>3</sup>



Hoe kunnen we strategie wél tot leven brengen? Hoe kunnen wij zorgen dat mensen niet alleen de strategische intenties kennen, maar zich er ook bij betrokken voelen? Onze stelling luidt dat dit alleen kan door het primaat van de harde analytische benadering te laten varen en door meer aandacht te besteden aan de procesmatige en de creatieve component van strategie. We zullen nu ingaan op deze verschillende strategiebenaderingen.

DE ANALYTISCHE BENADERING

De momenteel nog steeds meest gangbare benadering van strategievorming ontstond aan het begin van de jaren '60 en is verbonden met bekende namen als Alfred Chandler (1962) en Igor Ansoff (1965). Zij waren de mening toegedaan dat de strateeg, uitgaande van een analyse van alle beperkingen en mogelijkheden die hij tegenkomt, in staat moet zijn om verstandige beslissingen te nemen betreffende de doelen op langere termijn, de acties die nodig zijn om deze doelen te bereiken en de middelen die daarbij van toepassing zijn. Hoewel er in de loop der jaren uiteraard allerlei aanpassingen en verfijningen hebben plaatsgevonden, is deze grondovertuiging nog steeds van toepassing.

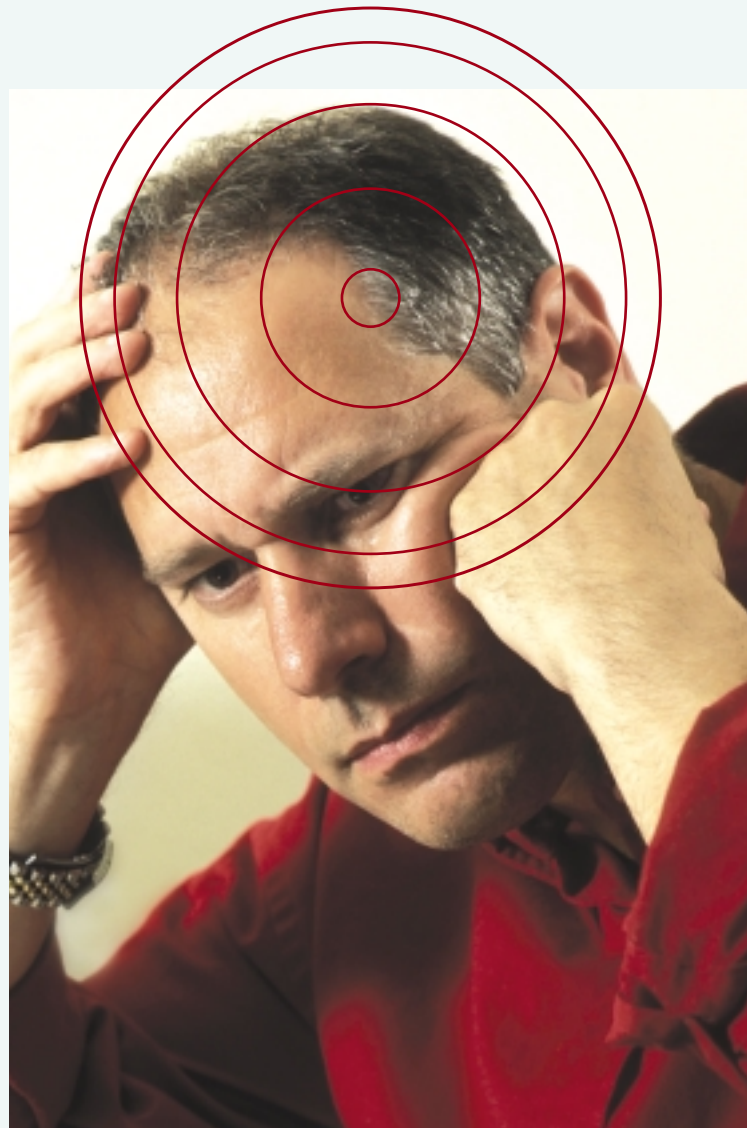
De analytische benadering is hiërarchisch, wetenschappelijk en procedureel van aard:

- **Hiërarchisch:** de verantwoordelijkheid voor strategievorming berust bij de top van het bedrijf, die daarbij wordt ondersteund door een team van strategische experts. Men spreekt in dit verband dan ook veelvuldig van een 'cockpitbenadering'. De uitvoering van de strategische keuzes is iets wat in de organisatie plaatsvindt en waar de top zich verder niet intensief om bekommert. Deze hiërarchische opvatting heeft alles te maken met de militaire voedingsbodem waarop het traditionele strategiedenken rust. Niet alleen verwijst het begrip 'strategie' naar het Griekse woord voor 'veldheer'. Ook de talloze verwijzingen in strategieboeken naar beroemde krijgsheren – variërend van Alexander de Grote, tot Napoleon en uiteraard Von Clausewitz – geven de relatie tussen strategie en krijgskunde overduidelijk aan. De verwevenheid blijkt voorts uit het feit dat nogal wat topstrategen binnen het leger carrière hebben gemaakt. En uiteraard herinnert het nog steeds gebezigde jargon aan de militaire achtergrond. Denk aan 'offensieve' en 'defensieve' strategieën, het creëren van doorbraken en het verdedigen van de flanken, het wegvagen van concurrenten, het bedenken van tactieken en operaties en niet te vergeten, de vele 'officers' die in de top van hedendaagse bedrijven te vinden zijn.
- **Wetenschappelijk:** strategie wordt gezien als een analytisch en formeel denkproces, dat is opgesplitst in verschillende fasen die ieder hun eigen modellen en technieken kennen, denk aan de SWOT-analyse, de BCG-matrix enz. Kennis geldt als gids voor strategievorming. Dit is niet alleen een feitelijke constatering, maar ook een normatief gebod; het proces moet zo objectief mogelijk worden uitgevoerd en mag nimmer ten prooi vallen aan subjectieve gevoelens. De strateeg kenmerkt zich dan ook door een koele en afstandelijke houding. Hij produceert objectieve analyses, waaruit vervolgens de objectief beste mogelijkheid gekozen kan worden.
- **Procedureel:** het nauwgezet doorlopen van vooraf bedachte stappen en het volgens de voorgeschreven regels uitvoeren van de analyses zal de beste strategische uitkomst ('one best way') opleveren. De aanpak is hierdoor zeer mechanisch. Men deelt het probleem op in deelproblemen, waarna men met de brokstukken een oplossing in elkaar kan knutselen. De strateeg staat dus in wezen voor soortgelijke problemen als bijvoorbeeld een automonteur. Orde, overzichtelijkheid en zorgvuldigheid staan centraal.<sup>4</sup>



De populariteit van de analytische benadering berust op de volgende sterkten:

- **Voorspelbaarheid van resultaten:** de benadering staat garant voor voorspelbare resultaten. Door de strategische exercitie te onderwerpen aan een strak keurslijf van procedures en technieken, maakt men het proces in feite immuun voor verstoringen van buitenaf. Dat de strategische oplossing dikwijls niet erg briljant is, doet in dit verband niet ter zake. De hoofdzaak is dat er iets op tafel ligt. Vooral voor op zekerheid beluste managers is dit een niet te onderschatten psychologisch voordeel.
- **Focus op denkwerk:** door het strategisch proces los te koppelen van de daadwerkelijke actie, bevrijdt men de strategen niet alleen van al te veel bemoeienis met dagelijkse beslommeringen, maar ook van allerlei sociale invloeden van buitenaf. De strategisch planner kan zich hierdoor ongestoord en doelgericht aan zijn eigenlijke taak wijden, te weten het analyseren en interpreteren van gegevens.
- **Analytische disciplineren:** de cockpitbenadering excelleert in analytische kracht. Analyseren en synthetiseren van feiten is nu eenmaal een belangrijk onderdeel van strategievorming. Laat men dit na, dan betekent dit gewoonweg dat men zijn huiswerk niet goed doet. De benadering heeft een arsenaal van modellen, instrumenten en daarmee verbonden vragen opgeleverd (zie schema 1) die helpen om de positie van de organisatie zo goed mogelijk te begrijpen. De ene tool doet dit door de analyse van binnen naar buiten te maken ('inside out'), de andere door juist van buiten naar binnen ('outside in') te denken.



## EEN AANTAL STRATEGISCHE VRAGEN VANUIT DE ANALYTISCHE BENADERING

- Hoe snel groeide de sector de voorbijgaande jaren? Wat is de te verwachten groei in de toekomst?
- Wie zijn onze concurrenten? Wat zijn hun sterke en zwakke plekken? Welke plek in de markt bezetten zij? Schuiven zij op in de richting van onze plek?
- Hebben wij een concurrentievoordeel? Zijn we ergens bijzonder goed in? Voegen wij voor een bepaalde klantengroep bijzondere waarde toe? Is dat concurrentievoordeel redelijk houdbaar?
- In welke fase van de levenscyclus bevinden wij ons? Hoe zit het met de rentabiliteit van onze productgroepen? Waarin moeten wij investeren, wat moeten wij afbouwen?
- Hoe vertalen wij de algemene strategie in deelplannen?



De analytische benadering kent naast sterkten ook de nodige zwakten. Wij noemen de voornaamste:

- **Procedurele starheid:** eigenlijk past deze benadering niet meer in onze tijd. De wereld is niet langer een stabiel en geordend geheel, maar is eerder een jungle, waar het minder aankomt op koele berekening en afstandelijkheid, maar eerder op reactiesnelheid, inlevingsvermogen, intuïtie en improvisatietalent.<sup>5</sup>
- **Energieremmend:** de cockpitbenadering leidt tot geringe betrokkenheid en mogelijk zelfs tot weerstand in de rest van de organisatie. Dit heeft alles te maken met het feit dat medewerkers slechts als pionnen op het schaakbord van de strategie gelden. In de huidige diensten- en kenniseconomie gaat het erom dat niet alleen de top, maar het gehele bedrijf bij de strategie betrokken is.
- **Obligat uitkomsten:** de analytische aanpak levert meestal obligate en weinig onderscheidende resultaten op. Dit is de keerzijde van de hierboven genoemde sterkte van de voorspelbaarheid van resultaten. We zien op dit punt de volgende paradox in werking treden: hoe kunnen unieke strategieën ontwikkeld worden als iedereen zich aan uniforme procedures en modellen houdt?
- **Hyperrationeel:** de accentuering van rationele componenten leidt tot een schromelijke verwaarlozing van factoren als intuïtie, passie en creativiteit. Wil men tot 'excellente strategieën' komen en wil men mensen hierbij betrekken, dan moet men ervoor zorgen dergelijke bronnen van menselijke motivatie aan te boren. De analytische benadering schiet hierin schromelijk tekort.



## DE PROCESBENADERING

Hoewel er minder over gesproken en geschreven wordt, raken steeds meer onderzoekers en managers gefascineerd door de mogelijkheden om grote groepen mensen in de organisatie bij een zorgvuldig geregisseerd strategieproces te betrekken. Strategie als proces heeft niets te maken met dorre planningsrituelen. Cruciaal is daarentegen het gezamenlijk doorleven van de strategische keuzen. Maak managers en medewerkers deelgenoot van de strategische vragen en problemen. Onderzoek gezamenlijk wat er op het spel staat. Breng indringende discussies en gesprekken op gang met en tussen alle betrokkenen. Organiseer klantenpanels, stages, werkbezoeken, expertmeetings en andere 'live' ontmoetingen. Probeer de interacties tussen belanghebbenden op gang te brengen. Regisseer en activeer het proces door voorlopige bevindingen terug te koppelen, door kritische vragen te beantwoorden en mensen te stimuleren om de persoonlijke consequenties van de strategische intenties onder ogen te zien. De gebruikelijke metafoor van deze benadering is die van de trektocht. De reis die wordt ondernomen is minstens zo belangrijk als de eindbestemming, c.q. het strategisch resultaat. Om de tocht succesvol te laten verlopen, moeten de reizigers gemotiveerd en geïnteresseerd zijn.



*Bij de procesbenadering worden grote groepen mensen betrokken bij een strategieproces. Op de foto: &Samhouders op het balkon van het toen nog splinternieuwe pand*

De procesbenadering is verbindend, ambachtelijk en integrerend van aard:

- **Verbindend:** als reactie op de gangbare strategiebenadering is de laatste jaren steeds meer aandacht geschonken aan het feit dat binnen organisaties allerlei 'spontane strategieën' van onderop gestalte krijgen die, indien succesvol, achteraf vaak door het management worden toegeëigend. In een diensten- en kenniseconomie kunnen we niet zonder dergelijke initiatieven vanuit de frontlijn. Het bezwaar van de analytische aanpak is dat zij dergelijke initiatieven negeert of, in het slechtste geval, dooddrukt. Het is vanuit deze gedachte dat ideeën over 'strategie van onderop' zijn ontwikkeld. Wat is daarbinnen de positie van de strateeg? In de eerste plaats dient hij of zij goed na te denken over de samenstelling van de strategiearena. Wie zijn de strategiedragers? Wat zijn hun onderlinge verhoudingen? Waar spelen mogelijke belangenconflicten? Waar zijn bronnen van samenwerking zichtbaar? In de tweede plaats dient de strateeg het proces te regisseren. Zijn taak is uitermate complex en bestaat uit verschillende activiteiten. Een overzicht hiervan: de organisatie van het totaalproces, alsmede van de verschillende onderdelen; de dramaturgie van verschillende, binnen het proces plaatsvindende, activiteiten; de activering van mensen om het strategisch werk ook daadwerkelijk zelf ter hand te nemen; de terugkoppeling van tussentijdse resultaten; het bewaken van de kwaliteit alsmede van de onderlinge afstemming en tenslotte de monitoring van de procesvoortgang.
- **Ambachtelijk:** de aanhangers van de procesbenadering stellen zich op het standpunt dat strategie gewoon mensenwerk is, met alle triviale, geniale, legitieme en discutabele variaties die daarbij horen. De procesbenadering erkent dat organisaties broeinesten van menselijke hebbelijkheden en onhebbelijkheden zijn. Dit negeren heeft geen zin. Men kan beter proberen om emoties dienstbaar te maken aan het proces. De vitaliteit en het rendement van het strategieproces zijn immers in hoge mate afhankelijk van de menselijke inbreng. Psychologisch inzicht, dramaturgie en optimale procesbegeleiding zijn middelen die kunnen worden aangewend om het proces tot een goed einde te voeren. Het uiteindelijke resultaat laat zich moeilijk voorspellen, omdat dat sterk afhankelijk is van de aard van de betrokkenen en de mate waarin zij in staat zijn om alleen en van elkaar te leren. Bovendien kost strategievorming tijd; het is een kwestie van aanleren en afleren, van vallen en opstaan. Het doorlopen van voorgeschreven stappen maakt plaats voor het motiveren, faciliteren, het geven van feedback en het leren. Denken en doen worden voortdurend op elkaar betrokken. Om het proces als collectief goed ten einde te brengen, moet men eigenlijk maar over één ding te beschikken, te weten de juiste instelling. Het gaat erom nieuwsgierig en risicobereid te zijn. Voorts moet men over persoonlijke kwaliteiten beschikken als toewijding, ervaring, zelfvertrouwen, persoonlijke betrokkenheid, aandacht voor detail en gevoel voor integratie.
- **Integrerend:** het strategieproces is geen zaak van taakverdeling en specialisatie, maar van het bijeenbrengen van mensen en groepen in de organisatie. Strategie als proces betreft zich niet op een deelaspect van het menszijn, i.c. zijn intellectuele of creatieve vermogens, maar gaat uit van een compleet mensbeeld. Strategie als proces heeft tenslotte niet betrekking op deelfuncties, maar brengt functies en afdelingen met elkaar in verband.



De sterkten van de procesbenadering zijn:

- **Zelforganisatie:** de procesbenadering is bij uitstek geschikt om impulsen te geven aan het zelforganiserend vermogen, het zelfvertrouwen en de motivatie van medewerkers. Het proces biedt mogelijkheden tot ontplooiing van het in mensen aanwezige potentieel. Voor degenen die nauw bij het proces betrokken zijn, vindt een enorm leereffect op het gebied van strategisch inzicht plaats. Het maakt mensen zelfstandiger, sterker en geeft hun de mogelijkheden om zich te empoweren. Doordat zij zich richten op zelfontworpen strategische doelen, zijn zij niet alleen gemotiveerder, maar beschikken zij ook over een sterk richtinggevoel.
- **Betrokkenheid:** deelname aan het strategieproces werkt motiverend en versterkt de betrokkenheid bij de uiteindelijke resultaten. Analytische plannen weten mensen doorgaans niet te inspireren. Via de procesbenadering weet men de aanwezige energie in een gemeenschappelijke richting te bundelen. Als enige weet de procesbenadering op duurzame wijze individueel commitment op alle niveaus te genereren.
- **Aandacht voor proces:** De procesbenadering gaat uit van een actieve, maar qua tijdbesteding beperkte, betrokkenheid van de belanghebbenden. De aandacht van de leiding richt zich niet zozeer op de inhoud, maar vooral op het proces. Inhoudelijk gezien wordt er slechts weinig van bovenaf gestuurd en beperkt men zich tot het bepalen van het speelveld waarbinnen het proces zich voltrekt. De procesbenadering stelt zich niet op het standpunt dat er zoiets bestaat als een objectief te bepalen beste strategie en gaat er evenmin vanuit dat het heil moet komen van de geniale invallen van de leider. Daarentegen zet men in op de collectieve wil en vaardigheden van een groep gemotiveerde mensen. Op procesgebied is de aanpak dwingend; men stuurt het proces door de vorm van de bijeenkomsten, de uitbreiding en beperking van de kring van betrokkenen en het tempo.

#### EEN AANTAL STRATEGISCHE VRAGEN VANUIT DE PROCESBENADERING

- Is er binnen de organisatie een reëel 'gevoel van noodzaak', c.q. een 'gevoel van opwinding' om een strategieproces te starten?
- Bestaat er een kritische massa van belanghebbenden? Zijn zij in staat om anderen te inspireren?
- Zijn de kaders en de randvoorwaarden vooraf voor iedereen duidelijk en eenvoudig te communiceren? Zijn geloofwaardige trekkers aan te wijzen met voldoende kennis van zaken en voldoende bevoegdheden om het proces optimaal te laten verlopen? Hebben de betrokkenen voldoende toegang tot informatie en beschikken zij over voldoende vaardigheden om een actieve rol in het proces te kunnen spelen?
- Hoe kunnen wij dusdanige voorwaarden scheppen, dat mensen bereid zijn naar elkaar te luisteren en met elkaar te argumenteren? In welke mate kunnen afwijkende meningen vrij geuit worden? In hoeverre willen wij 'harde feiten' onder ogen zien?
- Welke aanpak hanteren wij om als organisatie systematisch te leren? In welke mate dringen lessen die op lagere niveaus van de organisaties getrokken worden op hogere niveaus door? In welke mate worden zij besproken?
- Hoe richten wij het proces zodanig in dat de betrokkenen er energie uit putten? In hoeverre hebben wij een leuke en gemotiveerde club?



Tot slot noemen wij kort nog een aantal mogelijke zwakten van de procesbenadering:

- **Langdurig:** bij geringe sturing loopt men de kans dat het proces traag verloopt, een lange tijd in beslag neemt en uit eindelijk ook verzandt. Men zal vooraf goede deadlines moeten afspreken en een goede regie moeten voeren.
- **Compromiskarakter:** een veelgehoord argument in de discussie over participatie aan strategieprocessen is dat de kwantiteit van betrokkenen niet noodzakelijkerwijs leidt tot een hogere kwaliteit. Integendeel, er zijn nogal wat stemmen die menen dat het compromiskarakter toeneemt naarmate men de kring van betrokkenen uitbreidt. In zijn algemeenheid is dit uiteraard een nogal elitair standpunt; het gaat ervan uit dat strategie iets is voor een groep uitverkorenen en dat degenen die daar niet toe behoren zich maar beter afzijdig kunnen houden. Nochtans doet men er goed aan om van meet af aan de intenties van het strategietraject duidelijk te maken. Indien men aanstuurt op een strategische doorbraak, doet men er uiteraard goed aan om de meest creatieve mensen in de organisatie te mobiliseren.
- **Naïviteit:** Volgens sommige critici is de procesbenadering hopeloos naïef, omdat het uitgaat van de veronderstelling dat mensen bereid zijn om van elkaar te leren, c.q. dat iedereen enthousiast en geschikt is om een actieve bijdrage aan strategievorming te leveren.

### DE CREATIEVE BENADERING

Naast de procesbenadering vormt de zogeheten 'creatieve strategieaanpak' een tweede alternatief voor een analytische oriëntatie op strategie. In de creatieve aanpak staat niet de figuur van de veldheer, maar die van de entrepreneur centraal. Creativiteit, en niet wetenschappelijke analyses of procesmatige regie, staan in zijn ogen aan de basis van succesvolle strategievorming. De ondernemer vertrouwt grotendeels op zijn intuïtie. De ondernemer ziet een kans, heeft een bijzondere visie of een creatieve ingeving en weet die aan de organisatie te verkopen. Ondernemerschap gaat over durf en risico nemen. Bijgevolg stelt de creatieve benadering het vermogen centraal om te breken met het bestaande en om onderscheidende stappen te zetten. De creatieve benadering streeft naar bijzonderheid en uniciteit. Zij probeert gaten in de markt te onderkennen die anderen (nog) niet zien. Zij probeert toekomstvisioenen te vatten in rendabele bedrijfsmodellen.

De creatieve benadering is pragmatisch, visionair en intuïtief van aard:

- **Pragmatisch:** de creatieve benadering is in dubbel opzicht pragmatisch te noemen. In de eerste plaats, doordat zij geworteld is in de praktijk van alledag. In plaats van de verheven cockpitbenadering zweren de aanhangers van de creatieve benadering juist bij de directe confrontatie met alledaagse problemen. In de biografieën van succesvolle ondernemers vindt men talloze voorbeelden hoe alledaagse problemen aan de bakermat stonden van latere bedrijvigheden. Zo startte Richard Branson zijn platenindustrie omdat hij Amerikaanse importplaten wilde kopen en tot zijn ontzetting merkte dat deze in heel Londen niet verkrijgbaar waren. Het succesverhaal van Sam Walton, de oprichter van Wal-Mart, begon met het bezoeken van de winkels van concurrenten om met eigen ogen te zien wat zij beter deden, maar vooral ook waar het hen aan ontbrak. Jeff Bezos, de oprichter van Amazon.com, kreeg zijn creatieve ingeving naar verluidt in de auto. Luisterend naar een reportage over de problemen waarin de boekenbranche terecht was gekomen, kreeg hij ineens het visioen van een boekhandel via internet. In de tweede plaats is de creatieve benadering als pragmatisch te kwalificeren, doordat men vooral op het zetten van korte-termijnstappen is gericht. Denkers van de creatieve strategieschool spreken in dit verband vaak over 'hyperconcurrentie' en het onvermogen van ondernemingen om een duurzaam concurrentievoordeel op te bouwen.<sup>6</sup> Onder zulke omstandig-

*"The central problem with the rationalist view of organizing people is that people are not very rational"*

heden geldt slechts het gebod van het juiste moment en de juiste plaats. Snelheid en flexibiliteit en niet, zoals in de eerder genoemde benaderingen, analyse en procedurele systematiek, zijn onder de huidige omstandigheden gewenst. Men moet trachten om de concurrentie voortdurend te verrassen. De kunst daarbij is om geldende regels aan de laars te lappen. Men moet op verschillende fronten opereren en men moet vooral ook de moed en de bereidheid hebben om het gevecht steeds weer opnieuw aan te gaan.

- **Visionair:** aan de basis van een succesvolle ondernemingsstrategie staat een 'geweldig idee' of een visioen. Dit is in de regel afkomstig van een visionair leider, die niet alleen over uitzonderlijke creatieve gaven beschikt, maar die ook voldoende wervingskracht en charisma heeft om zijn ideeën intern en extern te verkopen. De visionair leider is stoutmoedig, baanbrekend en inspirerend. Hij kiest zijn eigen doel en is in staat om anderen te begeisteren. Hij is een echte held met een innerlijke drive, die zijn eigen doelen kiest en nieuwe wegen inslaat.
- **Intuïtief:** de creatieve benadering richt zich grotendeels op gevoel. Ondernemerschap zetelt in de rechter hersenhelft. Gevoel, durf en zelfvertrouwen zijn de kwaliteiten waarover de ondernemer als strateeg beschikt. "The central problem with the rationalist view of organizing people is that people are not very rational," schrijft Tom Peters. Vanuit zijn eigen gevoel tracht de ondernemer andere mensen te inspireren en te raken. Creativiteit die geworteld is in actuele trends geldt daarbij als het voornaamste vehikel.



De aantrekkingskracht van de creatieve benadering berust op de volgende sterkten:

- **Uniciteit:** het belang om tot onderscheidende proposities te komen staat in deze benadering volop centraal. In hun bestseller 'Blue Ocean Strategy' becijferen de twee strategie-experts Kim en Mauborgne (2005) dat de winstgevendheid van fundamentele marktvernieuwingen (in hun jargon: 'Blue Oceans') ruim vijf maal zo groot is als die van gangbare producttextensies. Zij geven aan hoe creatieve ondernemers erin slagen om in totaal verschillende markten tot substantiële fundamentele vernieuwingen te komen en de markt als het ware te herdefiniëren.
- **Inspirerend:** de ondernemersbenadering is, meer dan andere benaderingen, in staat om mensen te inspireren en te verbinden. Het is niet voor niets dat de betrokkenheid en motivatie binnen ondernemingen die op creatieve strategieën berusten enorm hoog zijn. De culturen van innoverende bedrijven als Apple, Virgin of Southwest hebben allen veel weg van een cult. Blijkbaar weten zij hun medewerkers, maar ook hun klanten, telkens weer zodanig te raken dat een hoge mate van identificatie optreedt. Het probleem van geringe betrokkenheid bij de strategie doet zich in deze bedrijven dan ook in veel mindere mate voor.
- **Vernieuwend:** de creatieve benadering heeft een hoge attentiewaarde doordat zij leven in de brouwerij brengt. In een wereld van grijze muizen, springen de weinige paradijsvogels snel in het oog. De creatieve benadering is aansprekend. Wij lezen en horen graag over bedrijven die erop uit zijn het verschil te maken. Een groot gedeelte van de populaire managementliteratuur bestaat uit verhalen over stoutmoedige ondernemers, die hun organisaties tot enorme successen weten op te stuwen. Wij kijken reikhalzend uit naar de volgende verrassingen die dergelijke bedrijven in petto hebben. Bedrijven die op een creatieve strategie zijn geënt, spreken tot de verbeelding. Ze zijn 'cool'. Maar het gaat om meer dan het imago alleen. De creatieve benadering geniet ook populariteit als het erom gaat vastgeroeste ondernemingen te revitaliseren. De benadering geldt dan als soort 'shock therapie' die ertoe moet dienen om 'olifanten te leren dansen'. Revitalisering, zo wordt dan betoogd, is pas mogelijk bij gratie van nieuwe mensen die nieuwe ideeën verzinnen en nieuwe combinaties tot stand brengen.

# Blue Ocean STRATEGY

## EEN AANTAL STRATEGISCHE VRAGEN VANUIT DE CREATIEVE BENADERING

- Heb ik een bijzondere visie? Hoe vertaal ik deze in een goed PR-verhaal dat een sterke interne en externe wervingskracht bezit?
- Hoe kan ik de concurrentie verrassen? Waar en wanneer kan ik het beste toeslaan?
- Waar zitten gaten in de markt die anderen nog niet ontdekt hebben? Waar liggen nog onontdekte behoeften van klanten braak? Welke nieuwe trends kan ik exploiteren?
- Op welke wijze kan ik de markt herdefiniëren? Wat zijn inspirerende voorbeelden in andere sectoren waar ik veel van kan leren?
- Heb ik mensen in mijn organisatie die mij helpen slagen om iets bijzonders te doen?
- Met wie wil ik samenwerken om mijn ideeën van de grond te krijgen?



De creatieve benadering kent ook een aantal zwakten:

- **Overschatte turbulentie:** hoe dynamisch is onze omgeving nu eigenlijk? De woordvoerders van de creatieve benadering stellen zich op het standpunt dat de dynamiek zo groot is, dat er nauwelijks meer een peil op valt te trekken. Anderen betwijfelen dit. Zij wijzen erop dat turbulentie weliswaar een kenmerk is van expansief groeiende nieuwe markten ('early markets'), maar dat de voorspelbaarheid daarbuiten vele malen groter is. Dat het zelfs in markten met een scherpe concurrentiestrijd mogelijk blijkt om langdurig een unieke positie in te nemen, zoals de voorbeelden van Southwest Airlines, Nike of H&M aantonen, toont volgens de critici aan dat het allemaal wel meevalt met die hoge dynamiek. Waarop de aanhangers van de creatieve benadering overigens antwoorden dat het duurzame succes van deze bedrijven niet aantoont dat de dynamiek laag is, maar dat zij hun creatieve strategieën op een uitstekende wijze omzetten.
- **Proces is black box:** "Allemaal mooi en wel die voorbeelden, maar ik ben toevallig geen visionair leider en heb er ook niet 1-2-3 een in huis," zo luidt de ontnuchterende conclusie die men vaak hoort. Wat heeft men aan de oproep om visionair ondernemerschap te tonen indien men niet over dergelijke gaven beschikt? Unicité en creativiteit zijn geen zaken die op afroep beschikbaar zijn. Een ander punt dat menig topmanager onrustig maakt, is het onvoorspelbare en weinig transparante karakter van het creatieve strategieproces. Wie garandeert de goede afloop van dit proces? Het is om deze reden dat bedrijven die de noodzaak inzien om te vernieuwen hun toevlucht zoeken tot parallelle strategieprocessen. Eén op de meer middellange termijn gericht volgens het analytische model, en de ander op innovatie gericht op de lange termijn. Ook komt het voor dat men een 'greenfield strategie' start, waarbij men een geheel nieuwe en van het oorspronkelijke bedrijf losstaande organisatie opbouwt (bijvoorbeeld Saturn als dochter van General Motors).
- **Weinig realistisch:** de creatieve benadering wordt door sceptici nogal eens 'ondernemersromantiek' verweten. Het gekoesterde ideaal van de solistisch opererende leider berust op weinig meer dan de platte vertaling van de 'American Dream'. De creatieve benadering stoelt op een jonge hondenideologie die in zijn extreemheid slechts beperkt, namelijk in specifieke perioden en binnen nauw omschreven niches, toepasbaar is. Wellicht vervult de benadering in sommige gevallen een welkome 'horzelfunctie', maar in zijn algemeenheid is zij nauwelijks toepasbaar, aldus de sceptici die uiteraard overwegend uit het analytische kamp komen.

### De drie benaderingen vergeleken

|                        | Kenmerken                                       | Sterke punten   | Zwakke punten  |
|------------------------|---|---|--|
| Analytische benadering | Hiërarchisch<br>Wetenschappelijk<br>Procedureel | Voorspelbaarheid van resultaten<br>Focus op denkwerk<br>Analytische disciplinerings | Procedurele starheid<br>Energieremmend<br>Obligat uitkomsten<br>Hyperrationeel |
| Procesbenadering       | Verbindend<br>Ambachtelijk<br>Integrerend       | Zelforganisatie<br>Betrokkenheid<br>Aandacht voor proces                            | Langdurig<br>Compromiskarakter<br>Naïviteit                                    |
| Creatieve benadering   | Pragmatisch<br>Visionair<br>Intuitief           | Unicité<br>Inspirerend<br>Vernieuwend   | Overschatte turbulentie<br>Proces is black box<br>Weinig realistisch           |

## HET STRATEGIE-ABC

Het motto 'anders adviseren' vult &Samhoud doorgaans in door erop te wijzen dat zij drie, in de praktijk veelal van elkaar gescheiden, activiteitenclusters op verantwoorde wijze met elkaar integreert. Het gaat dan in de eerste plaats om analyse: het houden van interviews, het verrichten van deskresearch en het verrichten van surveys. Maar ook het ontdekken van logische verbanden tussen feiten behoort uiteraard tot de analytische vaardigheden. Het gaat er daarbij om managers en medewerkers keihard op de feiten te drukken. "Confront the brutal facts," noemt Jim Collins dat en wij kunnen de waarde daarvan niet genoeg benadrukken. Om het op het thema 'strategie' toe te spitsen; strategische intenties zullen te allen tijde systematisch en logisch onderbouwd moeten worden. Hoe belangrijk dit ook is, bedrijfsvoering is meer dan een reeks losse feiten en tabellen. In de tweede plaats gaat het erom mensen met elkaar te verbinden. Mensen moeten de samenhang en de zin van hun werkzaamheden inzien. Zij moeten

elkaar vertrouwen. Ze moeten effectief met elkaar communiceren en samenwerken. Ze moeten zich bovenal betrokken voelen bij de organisatie en haar mensen. Die betrokkenheid komt niet uit de lucht vallen, maar is een kwestie van weloverwogen en zorgvuldige regie. Met betrekking tot strategie betekent dit dat managers en medewerkers het gevoel moeten hebben dat zij deel uitmaken van het strategieproces, dat hun inbreng ertoe doet. In de derde plaats is ook creativiteit van belang. De inbreng van de creativiteit ligt vooral op het vlak van het op slimme en speelse wijze bedenken van creatieve ideeën of van verrassende zetten. Toegespitst op strategie: de kern van iedere succesvolle strategie is de formulering van een onderscheidende propositie. Het gaat dus om de integratie van Analyse, het creëren van Betrokkenheid en het vrijmaken van Creativiteit. Tezamen een ABC, dat garant staat voor een succesvol strategietraject, oftewel strategie in 3-D!

### NOTEN

<sup>1</sup> De afgelopen maanden laten een rijke oogst zien aan nieuwe boeken over strategie: D. Jacobs, *Strategie: Leve de diversiteit*, Amsterdam, 2005; H. Mintzberg, B. Ahlstrand en J.Lampel, *Strategy bites back*, London, 2005; W. Chan Kim en R. Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*, Boston, 2005

<sup>2</sup> D.E. Hurst, *Strategie doesn't matter. At least this is what managers say*, Financial Times 23 mei 2001

<sup>3</sup> 'Bedrijven hebben helemaal geen strategie', interview in *Financieel Dagblad*, 11 maart 2005

<sup>4</sup> S.R. Covey, *De 8ste eigenschap*, Business Contact, Amsterdam/Antwerpen, 2005

<sup>5</sup> De vraag of volgens de voorschriften te nemen stappen overeenkomen met het daadwerkelijk verloop van strategieprocessen, is een kwestie die de aanhangers van de analytische benadering doorgaans wijselijk in het midden laten. Critici doen dat niet: zij bekritisieren de analytische benadering als een weinig realistische uiting van een 'studeerkamer-rationaliteit'.

<sup>6</sup> Talrijk zijn de anekdotes die aangeven hoezeer wetenschappelijke disciplinerende – mits te ver doorgevoerd – tot verlammende besluitvaardigheid kan leiden. Dit verschijnsel staat in de literatuur bekend als 'paralysis through analysis'.

<sup>7</sup> R. D'Aveni, *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic maneuvering*, New York, 1994

### BIBLIOGRAFIE:

Ansoff, I., *Corporate Strategy*, New York, 1965

Chan Kim, W., en Mauborgne, R., *Blue Ocean Strategy*, Boston, 2005

Chandler, A., *Strategy and Structure*, Cambridge Mass., 1962

Mintzberg, H., *Strategievorming: Tien scholen*, Schiedam, 1994

Peters, T., *Re-Imagine*, London, 2003

### ZIE VOOR GENOEMDE BEDRIJVEN

Apple: [www.apple.com](http://www.apple.com);

H&M: [www.hm.com](http://www.hm.com);

Nike: [www.nike.com](http://www.nike.com);

Saturn: [www.saturn.com](http://www.saturn.com);

Southwest: [www.southwest.com](http://www.southwest.com);

Virgin: [www.virgin.com](http://www.virgin.com);