

# Strategie, structuur en Mintzberg

Alfred Chandlers klassieke studie *Strategy and structure* had als ondertitel: chapters in the history of the American industrial enterprise. Op grond van zijn systematische vergelijking van de ontwikkeling van Du Pont, General Motors, Standard Oil of New Jersey en Sears Roebuck meende Chandler een algemeen patroon van ontwikkeling van de grote Amerikaanse industriële onderneming waar te kunnen nemen. Dit algemene, historische 'verhaal' kende vier 'hoofdstukken'. Zijn bekendste bevinding werd samengevat in de leus 'Structure follows strategy': een strategische periode van diversificatie had bij alle concerns geleid tot de noodzaak van structuuraanpassingen. De toegenomen omvang en heterogeniteit van de concernactiviteiten leidde tot de introductie van de z.g. multidivisionele vorm, waarbij de activiteiten van de onderneming werden opgesplitst in zo homogeen mogelijke groepen onder beheer van verschillende divisionele eenheden.

Aan Chandlers werk moest ik denken toen ik onlangs kennisnam van Mintzbergs nieuwste boek *The rise and fall of strategic planning*. Toegesplitst op de planningfunctie, voegt Mintzberg weer een hoofdstuk toe aan het doorlopende verhaal van de ontwikkeling van grotere ondernemingen. Chandler had laten zien dat er behoefte groeide aan een strategische oriëntatie bij de Amerikaanse ondernemingen die in omvang en soorten activiteiten uit hun 'operationele jas' groeiden. Mintzberg lijkt de draad op te pakken bij Chandlers constatering (blz. 394) dat de multidivisionele structuur een voortzetting van de diversificatiestrategie mogelijk maakte door "...the systematizing of strategic decisions through the building of a general office and the routinizing of product development by the formation of a research department...". Het hoofdkantoor verkreeg de verantwoordelijkheid voor strategische beslissingen; de divisies waren in de beginfase sterk operationele eenheden. De introductie van de divisionele vorm bracht, met andere woorden, een scheiding voort tussen het strategisch denken in de onderneming en het operationele c.q. functionele doen.

Tegelijkertijd tekende zich in de jaren zeventig en tachtig een strategische taakverdeling af tussen het concernniveau en het business niveau. Deze verdeling hield in dat de concernstrategie met name gericht was op de portefeuille van activiteiten (where to compete), terwijl de business-strategie zich specifiek richtte op de wijze van concurrentie in de eigen produkt-marktcombinatie (how to compete). De verantwoordelijkheid voor een adequate concurrentiestrategie werd aldus overgeheveld naar het businessniveau. Alleen decentraal kon goed ingespeeld worden op de lokale omstandigheden. Centraal bleef de behoefte aan systematische evaluatie van de activiteiten en aan koersbepaling voor de onderneming als geheel. In de praktijk namen andere ondernemingen het voortouw dan in de voorgaande episode. Nu wa-

ren bij voorbeeld General Electric en Shell toonaangevend bij de ontwikkeling van portefeuilletechnieken, en ook begon er een vakliteratuur te ontstaan. Belangrijkste auteurs van de beginperiode waren Igor Ansoff en George Steiner, die begin jaren tachtig werden opgevolgd door Michael Porter.

Mintzberg richt zijn pijlen voornamelijk op de voorschriften uit deze literatuur en op de nadelen van de in deze jaren gevolgde werkwijzen. Hij benadrukt de geringe voorspelbaarheid van vele relevante ontwikkelingen, kritiseert de scheiding van strategische planning van operationeel handelen, wijst op de gevaren van formalisatie en op de 'onthechting' tussen analytische plannen en de werkelijkheid. In zijn algemeenheid is zijn centrale stelling dat strategie gericht zou moeten zijn op synthese, terwijl planning in de bedoelde periode een te analytische, formele inslag had. Vanuit deze kritiek ontwikkelt hij een herdefiniëring van de rollen van planning en planners.

Mintzbergs boek leest als de epiloog van een hoofdstuk dat in de praktijk alweer een vervolg heeft gekregen. Misschien moest ik daarom ook aan Chandlers werk denken. Ook Mintzberg stelt zich hier op als ware hij een historicus. Maar juist in de vergelijking met Chandlers studie vallen een aantal verschillen op. Het belangrijkste verschil is dat Mintzberg nergens blijk geeft van het historisch besef dat de ontwikkeling van grote ondernemingen in episodes of 'hoofdstukken' verloopt. Hij zet zich af tegen auteurs uit de beginperiode van de strategieliteratuur alsof hun werk vandaag onverkort geldig zou zijn. Daarbij fixeert hij zich op een probleem dat in die beginliteratuur pregnant was, namelijk de inrichting van de toen nieuwe planningfunctie.

Het zou mij verbazen als dit probleem in de huidige praktijk ervaren werd als meer dan een afgeleid probleem van de hoofdzaak, namelijk het goed doen functioneren van strategisch management in de onderneming. Nu business managers hun integrale (strategische én operationele) verantwoordelijkheid hebben leren inhoud geven, zijn nieuwe vraagstukken aan de orde, zoals: hoe kan over deze bredere verantwoordelijkheid bevredigend verantwoording worden afgelegd? Tot welke herschikking van rollen en verantwoordelijkheden boven het businessniveau stelt deze verschuiving in staat? Welke waarde kan aan de business worden toegevoegd in verschillende vormen van ondernemingsinrichting en -beheer? Enzo voorts. Wie antwoorden zoekt op zulke vragen, zal bij dit werk van Mintzberg weinig aanknopingspunten vinden. Het wachten is blijkbaar op het verschijnen van het volgende hoofdstuk.



H. Schreuder