

Strategisch handelen

In overeenstemming met eerdere bevindingen, zoals o.a. Peters en Watermans *Excellente ondernemingen*, komt het NIB-onderzoek tot de conclusie dat succesvolle ondernemingen als onderscheidend kenmerk vaak een marktgerichte strategie aanhouden als antwoord op een sterke terugval in de vraag en daarbij ook actief handelen. Deze bijdrage gaat in het kort in op de vraag hoe een effectieve strategie en strategisch handelen bij ondernemingen kunnen worden bevorderd.

Strategie

Het strategisch handelen – een geïntegreerde set van activiteiten gericht op de lange termijn levensvatbaarheid in de vorm van een concurrentieel voordeel – lijkt de belangrijkste differentiërende factor voor het overwinnen in bedrijfstakken bij grote veranderingen. In de meeste bedrijfstakken nemen de onzekerheden in de omgeving en de complexiteit van de bedrijfsvoering toe. Het proberen te voorspellen van de toekomst wordt daarmee steeds moeilijker, zo niet onmogelijk. Uiteraard blijft het van belang om een goed oog voor de buitenwereld te houden. Door het onderkennen van mogelijke scenario's en alternatieven, die – in de tijd gezien – flexibel ingezet moeten kunnen worden, moet men trachten een eigen toekomst te creëren. Het verdient daarbij aanbeveling vaste punten in de toekomst te vermijden, afgezien van een

noodzakelijk 'doomsday'-scenario aan de onderzijde om uit de gevarezone te blijven. Een zekere mate van reserve in spel en spelers via een flexibele opstelling is daarbij vaak nodig.

De implicatie van een meer flexibele, soms zelfs opportunistische strategie is het aanhouden van meerdere alternatieven tegelijkertijd en verschillende 'potjes op het vuur' hebben. Leven met onzekerheid en onbekendheid, met daarbij wel een zeer goed inzicht in het eigen kunnen, lijkt de beste manier om in een onzekere wereld met de toekomst om te gaan.

Planning als belemmering

Alhoewel een flexibele instelling ten aanzien van strategie en het aanhouden van alternatieven wenselijk lijkt, kan een overmatige planmatige aanpak juist een belemmering blijken in het tijdig onderkennen van veranderingen.

Het lijkt alsof de in de afgelopen 20 jaar sterk ontwikkelde strategische planningstechnieken vaak averechts werken. Zij creëren bij het topmanagement van de onderneming een schijnbare zekerheid. Men heeft immers een strategische planningsafdeling, een strategisch planningsproces en dus ook een strategisch plan. De meeste strategische plannen blijken op geen enkele wijze succesvol te anticiperen op de binnen een tijdshorizon van 3 tot 5 jaar voorkomende veranderingen. De zekerheid bij de top is dus een schijn-

bare zekerheid die eerder de onderneming in slaap sust, in plaats van dat planning bijdraagt aan een gevoel van continue alertheid en een zekere nervositeit in het bedrijf bevordert.

Daarnaast vormt de opstelling van strategische plannen in de vorm van een 'formulierencircus' in een jaarlijks weerkerend planningsproces vaak een onvoldoende uitdaging tot strategisch denken bij lijnmanagers en functionele managers. Strategische planning wordt daarbij een papieren exercitie, zonder werkelijk de mentale inspanning te verrichten om zich af te vragen wat de mogelijke veranderingen in de omgeving voor de onderneming zouden kunnen betekenen. Werkelijk strategisch denken wordt gekenmerkt door een behoorlijke mate van onrust bij lijn- en functionele managers over wat er gaande is. Een strategisch planningsproces verwatert vaak in een nadruk op de procesmatige aanpak in plaats van op onderkenning van de kernvraagstukken waar de onderneming voor staat. Planning in de vorm van een bestendige, routinematige aanpak moet derhalve worden vermeden.

De behoefte aan ondernemingsplanning op het gebied van financiering en personeel zal natuurlijk de input van managers moeten krijgen. Dit kan ook op een wijze geschieden zonder dat de onderneming in slaap wordt gesust.

Belang van flexibiliteit

De wens tot een fitte, flexibele en veranderingsgezinde organisatie komt de laatste jaren vooral voort uit de hernieuwde belangstelling voor operationele efficiëntie en effectiviteit met nadruk op de kernprodukten en markten waarop men zich richt. Het wordt nu ook duidelijk dat flexibele en fitte organisaties beter in staat zijn op veranderende omstandigheden in te spelen en flexibele strategieën te onderkennen en door te voeren.

Het belang hiervan wordt onderstreept door de ervaring dat ondernemingen waarbij het concurrentiële voordeel gebaseerd is op structurele aspecten (zoals schaaffecten, geografische afbakeningen, dominantie van bepaalde afzetkanalen) of door reguleringsaspecten (patenten, invoerbepalingen), vroeg of laat dit voordeel verliezen. Aan de andere kant blijkt dat die ondernemingen die hun voordeel ontwikkelen op basis van interne vaardigheden in de kerntaken, gekoppeld aan een fitte en vitale instelling om deze kerntaken steeds weer goed uit te voeren, op lange termijn een betere kans hebben om hun positie vast te houden.

Carel M. Pauwe

De auteur is directeur bij McKinsey & Company te Amsterdam.