

Strategisch ondernemerschap

In de ruim 35 jaar dat we nu aan lange-termijnplanning van ondernemingen doen hebben zich twee sprongsgewijze ontwikkelingen voorgedaan. Het ziet er naar uit dat we weer voor zo'n sprong staan en dat we ingrijpende veranderingen moeten aanbrengen in de wijze waarop strategisch beleid in ondernemingen en organisaties tot stand komt. Het begon allemaal met budgettering en marketing, die wel als de ouders van strategische beleidsvorming worden gezien. Voor het schatten van financieringsbehoeften op lange termijn schoot het na de oorlog in zwang geraakte budgetteren uiteraard te kort. 'Longe range planning' werd uitgevonden, wat neerkwam op een veeljaren-budgettering. Op een Nive-congres in 1959 werd de toenmalige 'state of the art' getoond: tot twintig jaar vooruit werden opbrengsten, kosten, afschrijvingen, belastingen en winsten berekend met een mathematische precisie alsof het om grote zekerheden ging.

De eerste crisis in het plannen bracht hierin verandering. Voortbouwend op het werk van Chandler, Levitt en vele anderen, kwamen mensen als Ansoff tot nieuwe concepten die het extrapolerende en eenzijdige financiële karakter van long range planning overstegen. Het waren optimistische benaderingen: Ansoffs eerste boek¹ heeft als ondertitel *An analytical approach to business policy for growth and expansion*. Onder 'expansion' moet dan vooral diversificatie worden verstaan want we zaten in een tijd waarin de groeiers van het naoorlogse tijdperk in verzadigde markten waren beland en waarin ze aanwendingen zochten voor overvloedige cash-flow. Ansoffs benadering was inderdaad analytisch. Zijn achtergrond van regeltechnoloog bleef hij trouw; alles was met logische stappen netjes in hokjes en schema's ingedeeld. 'Strategic planning', zoals de nieuwe werkwijze ging heten, was tevens nogal Tayloristisch opgezet. Het plan moest liefst op 'wetenschappelijke' wijze worden opgesteld. Het moest ook vooral geheim worden gehouden want niets zou zo schadelijk zijn als wanneer de vijand achter de bedoelingen van de onderneming kwam.

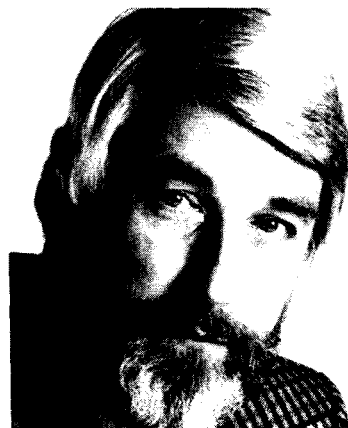
'Strategic planning' was een doorbraak in het denken over de wijze waarop ondernemingen konden werken aan hun toekomst. De uitvoering bleef echter achter. Analyses als Ringbakks *Why planning fails*² verschenen en de kern van dergelijke betogen was dat het planningsproces al gauw in een ritueel ontaardde, juist omdat het plannen zo in afzondering door groepjes specialisten werd bedreven. Ansoff zelf kwam met de doorbraak die leidde tot wat hij noemde *Strategic management*³. Dit gaf nogal wat onrust want de boodschap was dat het plannen in de lijn moest worden gebracht en dat het accent meer op communicatie en commitment moest komen te liggen. Het plan werd nu juist niet geheim want het credo werd: je kunt net zo goed geen plan maken als je niet communiceert.

We doen nu zo'n tien jaar aan strategisch management met het accent op zelfwerkzaamheid. We gaan met het managementteam de hei op waar groepjes

zich buigen over sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen. Daaruit komen dan de strategische opties te voorschijn waaruit een keuze wordt gemaakt. Voordeel van deze methode is dat er een groot draagvlak ontstaat voor de gekozen strategie en dat het groepsproces grote stommiteiten uitzeeft.

Het lijkt allemaal heel logisch en democratisch, van stap naar stap en zo op naar de strategie die we dan met z'n allen gaan invoeren. Maar is dat ook de werkelijkheid? Zit die ondernemer er rustig bij als een soort van gemiddelde gesprekspartner die ook benieuwd is hoe het afloopt? Natuurlijk niet, die ondernemer weet al lang wat hij wil maar hij moet dat bij de huidige werkwijze wat verbergen omdat hij anders van manipulatie zou kunnen worden beschuldigd. Dus houdt hij zich koest en probeert via interventies en wandelgangen zijn zin te krijgen.

Op die wijze doen we het mooiste wat we in ons kapitalistische stelsel hebben tekort: het ondernemers-talent. Ik zou willen pleiten voor een nieuwe aanpak waarbij onverkort gebruik wordt gemaakt van de ervaringen en inzichten van groepen managers maar waarbij de visie van de ondernemer centraal komt te staan. Laten we daar het proces mee beginnen, laat hij het maar eens vertellen. Het proces moet dan de realistische zaken naar voren halen en de onrealistische of minder urgente zaken naar achter schuiven, want ondernemers kunnen ook ontzettende warhoofden zijn met veel te veel ideeën. In mijn boek over strategisch management⁴ wordt één bladzij gewijd aan intuïtie en ondernemerschap met als strekking: het is belangrijk maar ik weet ook niet wat ik er mee aanmoet. Dat is om je dood te schamen en geeft de crisis aan waarin we nu verkeren: terwijl goedwillende managers kruisjes zetten en stickertjes plakken bij de urgentste trends zit de ondernemer in een hoekje en hoopt dat het goed gaat. We moeten deze ondernemer weer naar voren halen. Zoals na de eerste crisis het communicatie-aspect werd toegevoegd aan het analytische arsenaal dat niets van zijn waarde verloor, zo moeten we nu op zoek naar technieken om de drijfveren en irrationaliteiten van de ondernemer weer naar voren te halen, wederom zonder afbreuk te doen aan hetgeen in strategisch management is bereikt. Geen pleidooi voor chaos, maar terug naar Schumpeter.



J.G. Wissema

1. H.I. Ansoff, *Corporate strategy, an analytical approach to business policy for growth and expansion*, McGraw-Hill, 1965.

2. K.A. Ringbakk, *Why planning fails*, *European Business*, voorjaar 1971.

3. H.I. Ansoff, *Strategic management*, the MacMillan Press, 1979.

4. J.G. Wissema, *De kunst van strategisch management*, Kluwer, 1992.