

NORBERT GREVELING

ROLAND BUSHOFF

Strategisch managen in turbulente tijden



Leren je organisatie
toekomstbestendig te maken

NORBERT GREVELING

ROLAND BUSHOFF

Strategisch managen in turbulente tijden



Leren je organisatie
toekomstbestendig te maken

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

Management Impact is een onderdeel van de Vakmedianet Groep.

Vormgeving en opmaak: Justus Bottenheft

Redactie: Piet Hugen

ISBN 978 94 6276 282 4

ISBN 978 94 6276 305 0 (BSN-editie)

NUR 801

Eerste druk, eerste oplage 2019

© 2019 Norbert Greveling en Roland Bushoff /Vakmedianet, Deventer, www.managementimpact.nl

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vervoelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h t/m 16m Auteurswet jo Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht (www.reprorecht.nl).

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher

Proloog 9

Voorwoord 11

1 Inleiding 13

- 1.1 Historisch perspectief 15
- 1.2 De perfecte strategie 17
- 1.3 Een nieuw tijdperk 18
- 1.4 Ongekende turbulentie 22
- 1.5 Disruptieve effecten 24
- 1.6 Toekomstbestendigheid onder druk 25
- 1.7 Nieuw paradigma 26
- 1.8 Leeswijzer 27

DEEL I STRATEGISCH MANAGEN 29

LEESWIJZER DEEL I 31

2 Strategische vensters 33

- 2.1 Groepen belanghebbenden 36
- 2.2 Dimensies 40
- 2.3 Domeinen in organisaties 44
- 2.4 Strategische aandachtsgebieden 45
- 2.5 Intermezzo 56
- 2.6 Holistisch kijken 57
- 2.7 Ten slotte 59

3 Toekomstbestendigheid van organisaties 61

- 3.1 Gezondheid 64
- 3.2 Aantrekkelijkheid 71
- 3.3 Toekomstbestendigheid 77

4 Strategisch managen 81

- 4.1 Keuzes en resultaten 83
- 4.2 Dynamisch proces 85

- 4.3 Het oogmerk van strategisch managen 87
- 4.4 Kerntaken van leiders 88
- 4.5 Bouwstenen 97
- 4.6 Cognitieve vaardigheden van leiders 98
- 4.7 Strategisch leiden? 99
- 4.8 Systematische benadering 100
- 4.9 Strategisch innoveren 101
- 4.10 De toekomst van strategisch managen 102

AFSLUITING DEEL I 104

DEEL II STRATEGISCHE KEUZES 107

LEESWIJZER DEEL II 109

5 Motieven 111

- 5.1 Richting creëren 114
- 5.2 Strategische vraagstukken bij richting creëren 114
- 5.3 Bouwstenen bij ambities 115
- 5.4 Bouwstenen bij drijfveren 117
- 5.5 Invloed van turbulentie 119
- 5.6 Motieven Canvas 120
- 5.7 Kernvragen en strategiemodellen bij motieven 120
- 5.8 Ten slotte 122

6 Fundering 123

- 6.1 Waarde creëren 125
- 6.2 Businessmodel 129
- 6.3 Organisatiemodel 138
- 6.4 De fundering vernieuwen 147
- 6.5 Kernvragen en strategiemodellen bij fundering 148
- 6.6 Ten slotte 149

7 Speelveld 151

- 7.1 Ruimte creëren 153
- 7.2 Bedrijfsspel 156
- 7.3 Organisatieconstruct 168
- 7.4 Het speelveld vernieuwen 178
- 7.5 Kernvragen en strategiemodellen bij het speelveld 183
- 7.6 Ten slotte 185

8 Activiteiten 187

- 8.1 Output creëren 189
- 8.2 Operationeel model 192
- 8.3 Samenwerkingsmodel 199
- 8.4 Activiteiten vernieuwen 207
- 8.5 Kernvragen en strategiemodellen bij activiteiten 208
- 8.6 Ten slotte 209

9 Resultaten 211

- 9.1 Interpretieren en leren 214
- 9.2 Strategische aandachtsgebieden bij interpreteren en leren 215
- 9.3 Welke resultaten? 219
- 9.4 Indicatoren voor toekomstbestendigheid 220
- 9.5 Ten slotte 225

10 Samenhangende keuzes over het geheel 227

- 10.1 Het grotere geheel 229
- 10.2 Keuzes in samenhang 232
- 10.3 Ruggengraat 233
- 10.4 Strategische wendbaarheid 234
- 10.5 Kernvragen bij het geheel 236
- 10.6 Ten slotte 237

AFSLUITING DEEL II 238

DEEL III STRATEGISCH MANAGEN IN DE PRAKTIJK 239

LEESWIJZER DEEL III 241

11 Proces strategisch managen 243

- 11.1 Strategische initiatieven 246
- 11.2 Stadia in het proces 249
- 11.3 Strategische review 251
- 11.4 Strategische verkenning 252
- 11.5 Strategische verandering 253
- 11.6 Operationele uitvoering 255
- 11.7 Het proces strategisch managen 256
- 11.8 De rol van toezichthouders 257
- 11.9 Strategisch managen voor investeerders 258
- 11.10 Ten slotte 259

12 Regievoering 261

- 12.1 Belang van strategisch managen 263
- 12.2 De inrichting van het proces strategisch managen 264
- 12.3 Activiteiten van de regiegroep 266
- 12.4 Teams vormen 267
- 12.5 Besturingscriteria 268
- 12.6 Benodigde competenties 269
- 12.7 Ten slotte 270

AFSLUITING DEEL III 271

Appendices 273

- A Schematische weergave van ziens-, denk- en werkwijze 275
- B Verklarende woordenlijst bij strategisch managen 279

Register 285

Over de auteurs 291

Het idee voor dit boek ontstond op donderdagavond 25 mei 2017. Na afloop van een intensieve squashwedstrijd tussen ons beiden, zaten we na te praten aan de bar. Roland vertelde dat hij twee dagen eerder overleg had gehad met enkele collega-docenten strategisch management van de Business School Nederland. Bij een bespreking over de studieopzet van het vakgebied strategisch management constateerden zij met elkaar de behoefte aan een actueel leerboek over dat vakgebied. De beschikbare managementboeken over strategisch management bevatten voornamelijk modellen en theorieën die zijn ontwikkeld in de vorige eeuw, nog voor of aan het prille begin van de digitale revolutie. Terwijl Roland het probleem nog aan het uitleggen was, diende zich bij Norbert een oplossing aan: waarom schrijven wij dat boek niet?

Norbert was op dat moment alweer enige tijd bezig met een nieuw managementboek. Al sinds zijn studie bedrijfskunde is hij geïntrigeerd door de complexiteit van organisaties en zoekt hij naar manieren om die te doorgronden en te reduceren. Hij wil beter begrijpen waar het succes van organisaties in het algemeen op gebaseerd is en of het traditionele denken over succes nog wel past in de huidige tijdgeest, maar ook vraagt hij zich af welke rol leiders te vervullen hebben bij de realisering van toekomstig succes. Over deze onderwerpen had hij al eens geschreven in de managementboeken *Aantrekkingskracht* (2009) en *De ondernemende manager* (2011), maar daarmee was zijn zoektocht niet ten einde. Zijn verkenningen en toenemende begrip van onder meer de digitale revolutie hebben sindsdien geresulteerd in vernieuwende inzichten in deze materie, waarover hij dus een nieuw boek aan het schrijven was toen Roland met zijn verhaal kwam.

Het idee was snel geboren om deze inzichten deel uit te laten maken van een nieuw leerboek over strategisch management. Maar de uitvoering van dat idee bleek nog niet zo eenvoudig. Het basisidee van een leerboek is immers om bestaande theorieën te beschrijven en niet om nieuwe theorieën te introduceren. We hebben besloten om dat laatste toch te doen, waarbij we laten zien hoe bestaande theorieën aansluiten op de basistheorie die in dit boek wordt beschreven. In die zin is dit dan ook geen traditioneel leerboek geworden. Het is geschreven als leerboek voor (aanstaande) leiders in organisaties, maar ook als handboek voor leiders die hun organisatie toekomstbestendig willen maken.

Dit boek had niet tot stand kunnen komen zonder de jarenlange interactie met velen, zoals (ex-)collega's, opdrachtgevers en de talrijke MBA-/DBA-studenten aan wie we in de loop der jaren les hebben gegeven. Heel erg bedankt daarvoor! Een speciaal woord van dank richten we graag aan onze partners Trea de Jong en Jacqueline Vleeshouwers voor hun enthousiaste steun en voor de tijd die ze ons hebben gegund om aan dit boek te schrijven. Daarnaast danken we de meelezers van wie we uit steeds weer andere invalshoeken zeer waardevolle feedback hebben ontvangen. Enorm bedankt Toni Sfirtsis, Robert Voogt, Pieter de Vries, Raymond Horsting, Wil Sniijders, Bernd Steinmann, Kirsten de Wilde, Daniëlle Bergacker, Pamela Greveling, Melissa Greveling, Martijn Kruijzen en Paul Handgraaf voor de prima tips en adviezen! Verder zijn we Business

School Nederland en Management Impact zeer erkentelijk voor hun vertrouwen in ons als auteurs. Ten slotte danken we jou als lezer dat je dit boek wilt lezen. Voor jou hebben we het immers geschreven. We hopen dan ook van harte dat je er veel nieuwe inzichten en inspiratie uit haalt en wensen je veel leesplezier!

NORBERT GREVELING, ROLAND BUSHOFF

september 2018

Vlak na mijn zomervakantie ontving ik het vergevorderde manuscript van dit leerboek. Nog enigszins open minded zo net na dit reces schreef ik naar de auteurs dat ik zeer onder de indruk was en blij was dat het geen boek voor ‘watjes’ is geworden. Ik bedoel hiermee te zeggen dat het boek diverse vernieuwende inzichten bevat die je als manager, ondernemer en leider aan het denken zetten maar ook aanzetten om er concreet mee aan de slag te gaan.

Iedereen roept in deze digital age met al zijn onzekerheden dat strategisch management zeer belangrijk is voor organisaties. Maar wie of wat neemt je bij de hand om dit te realiseren? Dit boek doet dat! Het maakt duidelijk wat de kerntaken zijn van leiders bij hun streven naar het toekomstige succes van hun organisatie, op welke aandachtsgebieden ze daarbij moeten focussen en wat de toolbox is die ze daarbij kunnen gebruiken. Maar ook welke stappen je daarbij als leider moet doorlopen en dat je als leider stevig in je schoenen moet staan om zo’n proces te doorlopen. Dit boek beschrijft de reis die je daarbij doormaakt, een ontdekkingsstocht die ik nog niet elders beschreven heb gezien.

Er wordt niet alleen aandacht besteed aan het bekende Business Model Canvas van Osterwalder, maar het gaat verder, dit canvas wordt ingebed in een groter geheel, meerdere ‘canvasdoeken’ worden uit de hoge hoed getoverd en laten mij als lezer in verwondering achter. Zou dit dan de goede weg beschrijven om tot een toekomstbestendige organisatie te komen? Het zou zomaar kunnen. Ik daag u uit om dit boek te lezen, te herlezen en te overwegen om wat u eruit hebt geleerd in de praktijk te gaan brengen.

Het is met recht een leerboek waarin veel factoren aan de orde komen die van invloed zijn op de toekomstbestendigheid. Als lezer hoop je dan op syntheses, ‘ten slottes’, goede inleidingen, relevante voorbeelden, verhelderende schema’s en een samenvattend overallschema om het overzicht te kunnen houden. Ik was aangenaam verrast dat het er allemaal in zat. Het boek is een welkome verrijking in een tijd van alsmat toenemende turbulentie. Bovendien vind ik het door de verschillende oefeningen erg geschikt als werkboek voor managers, ondernemers en leiders.

Als dean van Business School Nederland ben ik trots op dit resultaat en op het feit dat ik de auteurs tot de kern-docenten Strategisch Management van onze Business School mag rekenen. Met hun vernieuwende en verfrissende inzichten helpen zij MBA- en DBA-studenten en andere (toekomstige) leiders daadwerkelijk verder op weg bij uitdagende strategisch-managementvraagstukken.

MARCEL VAN DER HAM, dean Business School Nederland
Buren, september 2018

Inleiding

1

Het vakgebied strategisch management heeft in de afgelopen decennia diverse interessante modellen en theorieën voortgebracht. Ze sluiten echter lang niet allemaal echt goed aan bij de hedendaagse strategische vraagstukken van leiders. Dat ligt niet zozeer aan die theorieën en modellen, maar aan de turbulentie die almaar heftiger wordt. Belangrijke uitgangspunten die ten grondslag lagen aan die theorieën en modellen zijn in dit tijdperk niet langer een-op-een van toepassing. De toekomstbestendigheid van organisaties is steeds minder vanzelfsprekend aan het worden als gevolg van technologische, maatschappelijke en politieke ontwikkelingen. Er is meer aanleiding dan ooit om strategisch te managen! Maar hoe dan?

Met dit boek schetsen we een hedendaags paradigma voor strategisch managen met nieuwe theorieën over hoe je kunt kijken naar organisaties en denken over toekomstige successen, over de kerntaken van leiders en over een aanpak voor het strategisch-managementproces. Dat doen we niet ten behoeve van het vakgebied zelf, maar ten behoeve van leiders met wie wij dagelijks werken en die we geregeld zien worstelen met strategische vraagstukken. Vanuit de gedachte dat er niets zo praktisch is als een goede theorie¹, willen wij leiders houvast bieden met dit nieuwe paradigma, dat we in drie delen uitwerken. Maar eerst staan we in dit inleidende hoofdstuk stil bij de ontwikkeling van het vakgebied strategisch management in de afgelopen decennia, de turbulentie waar leiders mee te maken hebben en de noodzaak voor een nieuw paradigma.

1.1 Historisch perspectief

Als vakgebied heeft strategisch management leiders in de loop der jaren goed kunnen ondersteunen in hun strategische keuzes. Regelmatig zijn nieuwe visies en aanpakken ontwikkeld die pasten bij de economische, maatschappelijke en politieke ontwikkelingen van die tijd. Maar bieden die benaderingen ook voldoende ondersteuning in dit tijdperk van toenemende turbulentie? Voordat we die vraag beantwoorden, kijken we eerst nog even terug naar wat er vanaf de start van het vakgebied eind jaren vijftig van de vorige eeuw zoal is ontwikkeld.

De aandacht voor strategieontwikkeling en strategisch management is ontstaan in het midden van de vorige eeuw. Die naoorlogse periode werd gedomineerd door wederopbouw en polarisering tussen de westerse en communistische landen. In de westerse wereld was er sprake van een sterke industrialisatie (gas, olie, infrastructuur, scheepsbouw en havens) van de economie. In een periode van stabiliteit en expansie hingen strategische vraagstukken samen met de toenemende complexiteit van snel groeiende organisaties. Een belangrijke strategische visie was dat organisaties zouden moeten decentraliseren tot grotendeels autonome divisies² om zo de complexiteit te reduceren. Daarnaast werd diversificatie aanbevolen door overnames van bedrijven in aantrekkelijke, maar vaak totaal verschillende sectoren. Bovendien kwam strategische meerjarenplanning op.

.....

1 Uitspraak van Kurt Lewin (1890–1947), o.a. grondlegger van Action Research.

2 Koch, R. (2003). *Strategie. Het Financial Times Handboek*. Amsterdam: Prentice Hall Financial Times.

In de jaren zeventig van de vorige eeuw konden bedrijven door twee oliecrises niet langer vijf jaar vooruitplannen. Centrale planning en diversificatie raakten daardoor in diskrediet. Grote bedrijven als GE en Siemens merkten dat hun resultaten terugliepen. Belangrijke strategische vraagstukken draaiden om de balans te zoeken tussen marktkansen en -bedreigingen en tussen eigen sterktes en zwaktes. Strategische acties werden gebaseerd op analyses van de SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats*) en op de balans tussen de inspanningen en opbrengsten van verschillende product-marktcombinaties, zichtbaar gemaakt met onder andere de Boston Consulting Group (BCG) matrix³.

De jaren tachtig van de vorige eeuw werden gekenmerkt door toenemende liberalisering, privatisering en deregulering. Met de toegenomen ondernemingsruimte verschoof de strategische aandacht naar het kunnen creëren van een onderscheidende concurrentiepositie, onder andere gebaseerd op het werk van Michael Porter⁴. Concurrentiestrategie ging over anders zijn: kiezen voor een onderscheidende reeks activiteiten, voor een unieke waardemix bieden. Een bedrijf kon zich onderscheiden door expliciet te kiezen voor een generieke strategie van laagste kosten, differentiatie of focus. Veel later is aan dit gedachtegoed de theorie toegevoegd over de value disciplines⁵: een unieke marktpositie opbouwen door te excelleren in een van drie waardedisciplines: *product leadership, operational excellence* en *customer intimacy*. Op de twee niet gekozen waardedisciplines moest minimaal marktconform gepresteerd worden.

Na de publicatie van het rapport *De grenzen voorbij*⁶ richtte de aandacht in de jaren negentig van de vorige eeuw zich op het kunnen combineren van economische groei met een meer duurzame ontwikkeling. Ondernemings specifieke en in de tijd opgebouwde kernvaardigheden moesten bedrijven helpen nieuwe producten en diensten succesvol in de markt te introduceren. Bestaande en in de toekomst gewenste kerncompetenties moesten helpen een unieke concurrentiepositie te realiseren. Door de bedrijfsprocessen in te richten op het leveren van maximale waarde aan klanten, werd het gebruik van bestaande middelen zoals bedrijfssystemen, apparatuur en personeel geoptimaliseerd (business process redesign).

De financiële en daaropvolgende economische crisis veroorzaakten aan het begin van de 21^{ste} eeuw een periode van hyperconcurrentie, met snel verdwijnende concurrentievoordelen. Dit beeld werd versterkt door de opkomst van platformbedrijven, die op basis van nieuwe internettechnologieën geheel nieuwe businessmodellen ontwikkelden en daarmee de pijlers weghaalden onder het succes van bestaande businessmodellen. De oplossing werd gezocht in de ontwikkeling van zogenoemde *dynamic capabilities*⁷ waardoor bedrijven zich gemakkelijker kunnen aanpassen aan veranderingen, zoals het vermogen om te innoveren, wendbaarder te worden en allianties aan te gaan met andere organisaties.

3 Marinus Leibold (2009). *Inleiding Strategisch Management*. Business School Netherlands; Jacobs University; Stel-lenbosch University, University of North Carolina.

4 Zie bijvoorbeeld: Porter, M.E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review* 57 (2), 137-145.

5 Treacy, M. & Wiersema, F. (1995). *The Discipline of Market Leaders, Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*. Boston: Addison-Wesley Publishing Company Inc.

6 Meadows, D.H. (1992). *De grenzen voorbij: een wereldwijde catastrofe of een duurzame wereld*, Utrecht: Spectrum/Aula.

7 Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 18 (7), 509-533.

1.2 De perfecte strategie

De hiervoor geschetste ontwikkeling in het vakgebied strategisch management heeft plaatsgevonden tijdens de tweede industriële revolutie, waarbij het managementdenken gebaseerd is geweest op de principes van *scientific management* van Fredrick Taylor⁸, dat weer gebaseerd is op de wetten van Isaac Newton, die uiteindelijk de weg heeft vrijgemaakt voor de eerste industriële revolutie⁹. Het newtoniaanse en tayloriaanse managementdenken gaat ervan uit dat ondernemingen een soort machines zijn, die met zekerheid en voorspelbaarheid kunnen functioneren. Bedrijven zijn stabiel en controleerbaar en kunnen het best zodanig worden aangestuurd dat risico's en onevenwichtigheid worden vermeden.

Leiders in dit model werken top-down, vanuit hiërarchische organisaties, spelen een begrensd spel en laten zich leiden door het idee dat er maar één beste oplossing, één beste antwoord en één beste strategie is. Het denken van de traditionele leider draait om efficiëntie en hij gebruikt analyse als manier om steeds die ene beste oplossing te vinden. Organisaties worden daarbij opgedeeld in afzonderlijke (atomaire) bestanddelen, die met elkaar verbonden zijn door rigide wetten als oorzaak en gevolg en die met elkaar verbonden zijn door invloed en kracht.

Terugkijkend op de ontwikkelingen in het vakgebied strategisch management stellen we vast dat veel van de ontwikkelde visies en aanpakken voor strategieontwikkeling aansluiten op dat managementdenken. De nadruk bij de ontwikkelde strategietheorieën en -modellen ligt op analyse, rationaliteit en stabiliteit. Externe ontwikkelingen en trends worden in kaart gebracht en de impact daarvan wordt geanalyseerd in termen van kansen en bedreigingen. Interne sterktes en zwaktes worden geïdentificeerd en analyse moet uitsluitsel geven over de mogelijkheden tot kansen verzilveren en bedreigingen afwenden. Een analyse van de omvang en het stadium in de levenscyclus van product-marktcombinaties wordt gebruikt om gewenste investeringen te bepalen. Over toetreding tot nieuwe markten wordt pas na uitgebreide analyse van de verschillende concurrentiële krachten besloten. Strategische beslissingen worden rationeel genomen met het oog op periodes van drie tot vijf jaar met een hoge mate van stabiliteit. Om zich hiervan te vergewissen worden de analyses jaarlijks gecheckt op geldigheid en worden plannen indien noodzakelijk licht aangepast.

Gefragmenteerde denkwijze

Het gefragmenteerde denken dat zo kenmerkend is voor de newtoniaanse denkwijze, is terug te zien in de verschillende strategiemodellen en -theorieën die in de loop der jaren zijn ontwikkeld. Elke theorie belicht slechts één facet of thema dat op dat moment in de belangstelling staat. Strategietheorieën en -modellen gaan bijvoorbeeld over:

- ▶ Organisatie-inrichting (o.a. 7S-model van McKinsey).
- ▶ Investerings (o.a. de Growth-Share-matrix van BCG).
- ▶ Omgevingsanalyse (o.a. DEPEST-model).
- ▶ Processen (o.a. Value Chain van Porter).

8 Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.

9 Zohar, D. (2016). *Quantum Leadership. A Revolution in Business Thinking and Practice*. Amherst, NY: Prometheus Books.

- ▶ Procesoptimalisatie (o.a. BPR, Lean, TQM).
- ▶ Concurrentie (o.a. Competitive Forces-model van Porter).
- ▶ Lerende organisaties (o.a. 5th Discipline van Senge).
- ▶ Onderscheidend vermogen (o.a. Value Disciplines van Treacy & Wiersema).
- ▶ De bedoeling van organisaties (o.a. Golden Circle van Sinek).
- ▶ Kerncompetenties (o.a. Core Competenties van Prahalad & Hamel).
- ▶ Prestaties van organisaties (o.a. Balanced Scorecard van Kaplan & Norton).
- ▶ Waardecreatie (o.a. Business Model Canvas van Osterwalder e.a.).

In de afgelopen decennia hebben deze strategische thema's elkaar opgevolgd. Dikwijls zijn hypes ontstaan rond elk vraagstuk, waardoor vrijwel alle bedrijven en instellingen tegelijkertijd met zo'n vraagstuk aan de slag gingen, totdat de volgende hype zich aandeed. Het vakgebied strategisch management werd daardoor vaak beschouwd als een opeenstapeling van modellen en hypes, aangejaagd door consultants, waarbij om de paar jaar steeds een ander vraagstuk werd belicht dat paste bij dat tijdsbeeld. Inmiddels tref je die aan op verschillende websites¹⁰ en in verzamelboeken¹¹ met management- en strategiemodellen. Elk model lijkt op zichzelf te staan en de eventuele samenhang daartussen moet je zelf zien te ontdekken.

Leiders moesten zich focussen op één thema en convergeren naar veelal dezelfde soort oplossing. Alsof er één strategie is die voor alle bedrijven en instellingen het beste is. Veel inspanningen zijn gericht geweest op de zoektocht naar die ene perfecte strategie die onder verschillende omstandigheden toch altijd zorgt voor succes.

Het gevolg van deze fragmentarische benadering is dat leiders nauwelijks een samenhangend beeld hebben kunnen ontwikkelen van waar het nu daadwerkelijk om gaat bij strategisch managen. Ze hebben niet geleerd hoe ze kunnen vaststellen wat de cruciale strategische issues zijn in hun eigen organisatie. Vanuit verschillende visies op bepaalde vraagstukken hebben ze mogelijk een aantal fragmenten meegekregen, maar wat ontbreekt zijn het overzicht en begrip van hoe vraagstukken met elkaar samenhangen.

1.3 Een nieuw tijdperk

Zoals we hiervoor beschreven, zijn veel strategiemodellen en -theorieën in de vorige eeuw ontwikkeld in een periode van relatieve stabiliteit, een periode die samenviel met de hoogtijdagen van de tweede industriële revolutie. Relatief, omdat veel organisaties in het verleden ook periodes van tumult hebben gekend, maar toch stabiel, aangezien dat tumult niet te vergelijken is met de alsmaar toenemende turbulentie in de bedrijfsom-

10 Zie bijvoorbeeld:

- <https://www.managementmodellensite.nl/>
- <https://www.eurib.net/strategisch-management/>
- <https://www.managementgoeroes.nl/management-modellen/>

11 Zie bijvoorbeeld:

- Bekkers, M. & Mandour, Y. (2016). *Een praktische kijk op marketing- en strategiemodellen* (3^{de} dr.). Meppel: Boom Uitgevers.
- Assen, M. van, Berg, G. van den & Pietersma, P. (2008). *Het groot managementmodellenboek; 70 essentiële modellen: inhoud, toepassing, analyse en referenties*. Den Haag: Academic Service.

geving waarmee vrijwel alle organisaties momenteel te maken hebben. Dan doelen we op de digitale revolutie die momenteel gaande is. Een revolutie die eind vorige eeuw is begonnen met de opkomst van het internet en waarin we inmiddels drie golven kunnen onderscheiden.

Digitale revolutie

De eerste golf betreft de periode aan het eind van de vorige eeuw waarin veel bedrijven hun eerste websites ontwikkelden om zich online te kunnen profileren. Communicatie verliep nog via pc's en trage telefoonverbindingen en voor het eerst werd gesproken over contentmanagement. Het was een periode waarin bedrijven gingen nadenken over een internetstrategie. Deze golf is wereldwijd zeker nog niet uitgeraasd, maar toch volgde er begin deze eeuw een tweede golf waarin commerciële toepassingen centraal staan, zoals platforms, data op websites die door externen worden verrijkt, bijvoorbeeld via blogs en reviews. Er zijn community's ontstaan (Wikipedia) en gebruikers krijgen via snelle breedbandverbindingen met hun smartphone toegang tot miljoenen apps die data in de cloud opslaan en weer toegankelijk maken.

De tweede golf is evenmin uitgeraasd, maar ook die wordt alweer gevolgd door een derde golf, waarin het *internet of things* (IoT) centraal staat. In deze golf staan slimme producten, instrumenten en apparatuur (o.a. robots) via speciale netwerken met elkaar in verbinding. Samen genereren ze veel data (*big data*), niet alleen in de vorm van teksten, maar ook in de vorm van beeld en geluid/spraak. Parallel daaraan worden nieuwe algoritmes ontwikkeld om die data met elkaar te verbinden en daar bijvoorbeeld analyses en voorspellingen mee te doen ten behoeve van *artificial intelligence* en *deep learning*. Bovendien worden nieuwe netwerken ontwikkeld, zoals *blockchains*, die als een soort grootboek de veiligheid garanderen tussen partijen die met elkaar online zaken doen. De netwerkverbindingen die in de eerste en tweede golf zijn gebruikt, zijn immers zeer gevoelig gebleken voor cybercriminaliteit.

De derde golf is ongeveer in 2015 gaan rollen en gaat zich ongetwijfeld verder ontwikkelen, maar futurologen speculeren alweer over een vierde golf in de digitale revolutie. Zij denken bijvoorbeeld aan een situatie waarin mensen chips krijgen geïmplanteerd, waardoor ze direct via netwerken met elkaar in contact komen te staan. Wat er ook gaat komen, de golven uit de digitale revolutie volgen elkaar op, rollen over elkaar heen en versterken elkaar tot een heuse tsunami.

Wetmatigheden bij de digitale revolutie

Het razende tempo waarin de digitale revolutie zich voltrekt, vraagt enige toelichting. De vraag dient zich immers aan waardoor het tempo van verandering bij deze revolutie zo veel hoger ligt dan bij de voorgaande industriële revoluties. Daar liggen bepaalde wetmatigheden aan ten grondslag.

De eerste wetmatigheid is bekend geworden als de Wet van Moore. Gordon Moore, medeoprichter van Intel, heeft al in 1965 voorspeld dat het aantal transistors in een geïntegreerde schakeling door technologische vooruitgang elke een à twee jaar zou verdubbelen. De verwerkingscapaciteit van computers zou hierdoor elke een à twee jaar kunnen verdubbelen bij gelijkblijvende kosten. Mede dankzij bedrijven als ASML zet de miniaturi-

satie van chips tot op heden nog steeds in dit tempo door en is vrijwel elke beschikbare smartphone een betere computer dan een mainframe van dertig jaar geleden.

De tweede wetmatigheid is bekend geworden als More than Moore. Deze wetmatigheid duidt op de toename van functies van chips. Naast digitale functies als rekenkracht en gegevensopslag, beschikt de huidige generatie chips over andere analoge functies, zoals sensoren, actuatoren, antennes en batterijen. Een chip is dus veelzijdiger geworden, waardoor er in versneld tempo nieuwe toepassingen zijn ontstaan voor chips en de producten waarin chips zijn ingebouwd.

De derde wetmatigheid is bekend geworden als de Wet van Metcalfe. Robert Metcalfe, bedenker van het ethernetprotocol en oprichter van 3Com, heeft aangetoond dat de waarde van een netwerk kwadratisch toeneemt met het aantal aangesloten apparaten. Anders gezegd: hoe meer apparaten onderdeel zijn van een netwerk, hoe meer waarde het netwerk voor de gebruikers heeft. Denk bijvoorbeeld aan je smartphone. Als jij de enige bent die met een smartphone in verbinding staat met het internet, kun je helemaal niets met zo'n apparaat. Er zijn geen mensen die jouw berichten kunnen ontvangen of je foto's kunnen zien. Streamen van muziek is wellicht wel mogelijk, maar bedrijven als Tidal, Spotify en Deezer zullen deze diensten niet aanbieden, zolang jij de enige gebruiker bent die is aangesloten op het internet. De werkelijkheid is anders. Vrijwel iedereen is met verschillende apparaten vrijwel constant aangesloten op het internet. De waarde van het internet is de afgelopen 25 jaar dan ook exponentieel gegroeid. Door de hoge dichtheid van aangesloten apparaten konden bedrijven als Spotify, Google, Apple, Alibaba, DiDi Chuxing, Amazon zo snel groeien. En met het internet of things komen er geheel nieuwe netwerken bij. En het zijn juist de digitale netwerken die zorgen voor exponentiële groei van technologieën, toepassingen en bedrijven.

Als gevolg van deze wetmatigheden zijn er vrijwel overal sensoren aanwezig. De Boston Consulting Group schatte in 2015 bijvoorbeeld dat er in 2025 per inwoner zo'n 140 sensoren zullen zijn¹². Denk daarbij aan sensoren in je auto, je verlichting in huis, je tandenborstel, je smartphone, je deurbel, je slaapkamer et cetera. Daarnaast is er sprake van alom aanwezige connectiviteit. Eind 2014 waren er wereldwijd bijvoorbeeld al 7 miljard mobiele abonnementen, bijna één per persoon. Circa 50% van de data die jaarlijks worden geproduceerd, is via een IP-adres verbonden en daarmee toegankelijk via mobiele communicatienetwerken. En ten slotte wordt de software steeds intelligenter en kunnen smart products via updates op afstand eenvoudig worden aangepast en vernieuwd.

Samengevat is het dus vooral de dichtheid van het reeds bestaande internet-netwerk, de uitbreiding met andere netwerken (IoT), de miniaturisatie en de groeiende veelzijdigheid aan functies van chips, de explosie aan beschikbare data en de ontwikkeling van nieuwe algoritmes, waardoor we anno nu kunnen spreken over een heuse tsunami of stroomversnelling in de digitale revolutie.

12 Evans, P. & Forth, P. (2015). *Borges' Map: Navigating a world of Disruption*. BCG Perspectives, April.

Digitale revolutie als aanjager van andere transformaties

Alle bedrijven en instellingen wereldwijd krijgen hier op de een of andere manier mee te maken en zullen de impact ervan in toenemende mate merken. Maar er zijn meer ontwikkelingen die zorgen voor turbulentie en de toekomstbestendigheid van organisaties onder druk zetten. Maatschappelijke en politieke thema's als klimaatverandering en vervuiling vragen de aandacht van leiders wereldwijd. De huidige economie is te afhankelijk geworden van het verbranden van olie, wat zorgt voor een enorme CO₂-uitstoot met verwoestende effecten op het klimaat, zoals de afbraak van de biodiversiteit en de leefbaarheid wereldwijd¹³. Overgaan op duurzame energiebronnen is noodzakelijk om de benodigde CO₂-reductie te kunnen realiseren; de digitale revolutie kan daarbij als aanjager fungeren. Jeremy Rifkin beschrijft bijvoorbeeld dat huishoudens, kantoren en fabrieken zelf energie kunnen produceren en met elkaar kunnen delen via een soort 'energie-internet', onder andere dankzij steeds goedkopere en betere zonnepanelen. Voor de opslag van die energie moeten nog goede oplossingen worden gevonden, maar de transitie naar duurzame energiebronnen is onafwendbaar. Dat heeft grote gevolgen voor energiebedrijven en bedrijven die afhankelijk zijn van fossiele brandstoffen, maar gezien de agenda's van politiek leiders wereldwijd is het alleen nog maar de vraag hoe snel die transitie zal verlopen.

De digitale revolutie is ook een belangrijke aanjager voor de deeleconomie en de circulaire economie. Heel elementair via platforms zoals eBay en Marktplaats, waar aanbieders en vragers elkaar online ontmoeten. Gebruikte producten krijgen een tweede leven en belanden minder snel op vuilnisbelten. Maar ook via geavanceerdere toepassingen waarmee je bijvoorbeeld gebruik kunt maken van een fiets, auto of huis op het moment dat je er behoefte aan hebt en ook alleen betaalt voor dat gebruik. Airbnb en Uber zijn bekende internationale voorbeelden van deze toepassing. Nog verder in het circulaire denken gaat het *Product as a Service*-concept, waarbij producten als dienst worden aangeboden. Je kunt bijvoorbeeld een wasmachine kopen, maar ook een contract sluiten met een fabrikant of andere aanbieder van wasmachines, die dan vervolgens bij jou thuis een apparaat plaatst en waarbij je uitsluitend betaalt per wasbeurt. De wasmachine blijft van de fabrikant, die er dus belang bij heeft om het product zodanig te ontwerpen, dat weinig onderhoud nodig is. Maar voor wie het ook belangrijk is dat de machine aan het eind van de levenscyclus weer eenvoudig gedemonteerd kan worden en dat onderdelen opnieuw gebruikt kunnen worden. Door sensoren in die wasmachines te plaatsen en de metingen daarvan te verbinden met de eigen bedrijfssystemen, weet de fabrikant precies wanneer onderhoud nodig is, hoe vaak de machine wordt gebruikt, hoeveel wasmiddel toegevoegd moet worden et cetera. Daarbij leert de fabrikant uit die gegevens veel over het gebruik in de praktijk, waardoor hij in de toekomst nog betere machines kan ontwikkelen. Het is slechts een voorbeeld hoe internettechnologie de circulaire economie stimuleert.

.....
¹³ Rifkin, J. (2011). *The Third Industrial Revolution: How Lateral Power is Transforming Energy, the Economy, and the World*. Londen: Palgrave MacMillan Ltd.

Een nieuwe industriële revolutie?

De afgelopen 25 jaar is duidelijk geworden dat de digitale revolutie al veel en onvoorziene veranderingen met zich heeft meegebracht, zoals de afbraak van verschillende centrale systemen en de toename van decentrale oplossingen. Veel centrale macht is verschoven naar decentrale macht. Televisiemaatschappijen en kranten bepalen bijvoorbeeld al lang niet meer waar mensen naar kijken en welk nieuws ze lezen. Hedendaagse jongeren bepalen zelf naar welk YouTube-filmpje of Netflixserie ze willen kijken en welke app, blog of vlog ze willen volgen om op de hoogte te blijven van nieuws dat voor hen relevant is. De decentrale samenwerkingsmacht heeft ervoor gezorgd dat Wikipedia het meest gebruikte naslagwerk ter wereld is en heeft encyclopedieën overbodig gemaakt. Samenwerking in netwerken krijgt de overhand boven hiërarchische beheersingsmechanismen. En waarom zou je nog een cd kopen en de nummers afluisteren in de door de platenmaatschappij bedachte volgorde, als je zelf je eigen afspeellijst kunt samenstellen bij Spotify of Deezer?

De digitale revolutie staat niet op zichzelf. Jeremy Rifkin laat zien hoe de digitale revolutie in combinatie met een transitie naar duurzame energie voor de derde industriële revolutie kan zorgen. Klaus Schwab, voorzitter van het World Economic Forum, gaat nog een stap verder en spreekt inmiddels al over een vierde industriële revolutie, waarmee hij vooral doelt op een versmelting die gaande is tussen de digitale, de fysieke en de biologische wereld¹⁴. Volgens hem zal door de samenvloeiing van verschillende industrieën een periode van wereldwijde veranderingen op gang komen. Ontwikkelingen zoals robotisering, nanotechnologie, biotechnologie, 3D-printen, virtual reality en internet of things zullen dit allemaal versnellen en de manier waarop we produceren, consumeren en met elkaar omgaan als mensen fundamenteel veranderen. Wij zijn geen futurologen, maar het moge duidelijk zijn dat de tweede industriële revolutie achter ons ligt en dat de digitale revolutie in combinatie met andere ontwikkelingen nog veel teweeg gaat brengen. Dit onderstreept nog eens dat de strategiemodellen en -theorieën die zijn voortgekomen uit die tweede industriële revolutie veel minder toepasbaar zijn in het nieuwe tijdperk.

1.4 Ongekende turbulentie

Leiders hebben in het nieuwe tijdperk te maken met snel veranderende omstandigheden. Geen enkele sector wordt overgeslagen. In de retailsector merken winkelketens dat de manier waarop klanten zich oriënteren en kopen snel verandert. Hedendaagse consumenten als millennials gaan heel anders om met loyaliteit aan merken en producten en hechten minder waarde aan bezit. Gedreven door gemak bestellen consumenten meer en meer online. Als een klant dan toch een winkel bezoekt, verwacht hij een extra beleving aan de hand van storytelling, flitsende demonstraties van nieuwe producten en een deskundig advies bij de aanschaf van technische apparaten. Bij financiële instellingen heeft een klant steeds minder persoonlijk contact. Het contact loopt via apps en vragen worden beantwoord door chatbots. Door samenwerking tussen

.....
¹⁴ Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. New York: Random House Inc.

traditionele banken en nieuwe, op technologie gebaseerde bedrijven, de zogenoemde fintechs, kunnen klanten hun financiën over hun verschillende rekeningen heen beheren. In de zorgsector verandert de zorgvraag door vergrijzing, verstedelijking, toename van culturele diversiteit en veranderende gezinssamenstellingen. Steeds meer mensen leiden aan chronische ziektes en behandeling vindt bij voorkeur thuis plaats. Mensen kunnen hun 'digitale huisarts' 24/7 voor medisch advies benaderen. In de energiesector nemen klanten meer en meer het heft in handen. Met slimme meters houden ze hun energieverbruik beter in de gaten, wekken ze steeds meer hun eigen energie op en kiezen ze voor duurzame energiebronnen in plaats van fossiele.

In dit soort turbulente omstandigheden worden leiders geconfronteerd met producten die snel verouderen, zoals bijvoorbeeld het geval is met muziekdragers waar in relatief korte tijd de elpees en cassettebandjes zijn vervangen door cd's, die weer door mp3-spelers en die weer door smartphones zijn opgevolgd, waarbij muziek niet langer op het apparaat is opgeslagen, maar direct via internet wordt gestreamd. Ook zijn verschillende kerncompetenties die jarenlang cruciaal waren, overbodig geworden. Stonden autogarages vroeger bekend om hun technische kennis van verbrandingsmotoren, tegenwoordig is het belangrijker dat ze verstand van software hebben. Bekende succesfactoren blijken niet meer doorslaggevend te zijn. Was vroeger het succes voor een groot deel afhankelijk van de kwaliteit van je product, tegenwoordig is de online-marketing veelal bepalend en is het zeker in de business-to-consumer (B2C)-markt belangrijk dat producten worden aanbevolen door invloedrijke bloggers en vloggers. Klanten, businesspartners en andere belanghebbenden claimen een gewijzigde rol, zoeken meer betrokkenheid en willen graag meecreëren. Verrassende concurrenten verschijnen, vaak gebruikmakend van nieuwe technologieën en zonder de ballast/legacy van bestaande bedrijven.

Dat concurrentievoordelen verdwijnen, klanten minder loyaal zijn, marktposities in het nauw komen en het beroep op de innovatiekracht groter wordt, blijkt uit de continue stroom van nieuws over bedrijven die failliet gaan, zich in zwaar weer bevinden, fuseren of worden overgenomen. Ondanks het huidige gunstige economische klimaat. Dit treft winkelketens, maar ook bijvoorbeeld onderwijsinstellingen, verzekeraars, taxibedrijven en touroperators. De leeftijd van bedrijven in de Amerikaanse S&P 500-bedrijven was in 1958 gemiddeld 61 jaar, in 1980 was dat al gedaald naar 25 jaar en inmiddels bedraagt die gemiddeld 15 jaar. De lijst wordt gedomineerd door relatief nieuwe en op verschillende plekken in de wereld onbekende technologiebedrijven, die ook wel unicorns worden genoemd en in korte tijd een gigantische marktwaarde hebben opgebouwd van meer dan 1 miljard euro.

Het zijn voor leiders ook tijden van ongekende kansen. Door gegevens over het online (en offline) aankoopgedrag van hun klanten vast te leggen en te analyseren, krijgen bedrijven steeds meer inzicht in de behoeften van hun klanten. Dit neemt nog toe als ze deze gegevens combineren met de gegevens die anderen vastleggen over (de aankopen) van klanten. Dat is bijvoorbeeld het geval bij digitale platforms als Amazon, Bol.com en Coolblue. Organisaties kunnen hierdoor beter dan ooit hun producten en diensten en commerciële acties afstemmen op de behoeften van klanten.

1.5 Disruptieve effecten

De in paragraaf 1.3 beschreven turbulentie wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt door de digitale revolutie met een groot aantal nieuwe en vaak samensmeltende technologieën. Het gebruik van sociale media is een van de grote *gamechangers* van deze tijd. De wereldwijde verbindingen tussen miljarden mensen via internet leveren nooit eerder vertoonde mogelijkheden. Doordat miljoenen mensen over de wereld een bepaalde game gratis of voor een laag bedrag spelen, biedt dit de producenten ervan de mogelijkheid enorme omzetten te realiseren door extra features voor een klein bedrag aan te bieden. Door mobiel internet zijn miljarden mensen met elkaar verbonden, en ook vrijwel 24/7 online. Met als gevolg dat mensen ook meer en meer via de smartphone in hun dagelijkse levensbehoeften voorzien. Door applicaties en gegevens in de cloud te plaatsen heb je daar altijd en overal toegang toe. Ongeacht het apparaat (computer, laptop, smartphone) waarmee je dit tracht te doen. Je hoeft niet zwaar te investeren in de nieuwste software, uitbreiding van opslag of in beveiliging. Door de vergaande digitale vastlegging van gegevens ontstaan weer nieuwe toepassingen en algoritmes die organisaties in staat stellen complexe analyses uit te voeren en voorspellingen te doen over het gedrag van gebruikers.

De disruptieve effecten van deze technologische ontwikkelingen worden nog versterkt door opkomende technologieën als artificial intelligence (AI), het internet of things (IoT), blockchain, augmented en virtual reality (AR & VR), robotisering, drones en 3D-printing. Door de toegenomen rekenkracht van chips wordt menselijke intelligentie nagebootst, waardoor het bijvoorbeeld mogelijk wordt een auto zelf te laten rijden. Door IoT staan zaken als koelkasten, televisies, auto's, thermostaten, sloten, verlichting en keukenapparatuur met elkaar in verbinding en kunnen met elkaar communiceren. AR & VR bieden met hun toegevoegde en virtuele realiteiten enorme mogelijkheden om je interactie met de omgeving volledig te veranderen. Robots zijn tot steeds meer in staat. Het huis schoonhouden, het gras maaien, administratieve boekingen doen, zieke mensen verplegen, advies geven over de hypotheek; niets is ze te gek. Met drones kun je in militaire omgevingen observaties doen zonder persoonlijk gevaar te lopen, en dichter bij huis levert een drone je boodschappen keurig op de stoep af. 3D-printing maakt enkelstuksproductie mogelijk, die uiteindelijk niet plaatsgebonden zal zijn en dus het aantal transportbewegingen zal terugbrengen.

De vraag is wat dit allemaal kan betekenen voor organisaties. Veel bedrijven en instellingen zijn al bezig om wendbaarder te worden om beter in te kunnen spelen op voornoemde ontwikkelingen. Daarnaast is het de vraag wat het betekent voor de competenties die bedrijven en instellingen nodig hebben. Over welke expertise moet je kunnen beschikken en wat moet je allemaal weten over de nieuwe technologieën? Moet je alles zelf kunnen, of is het beter om allianties te sluiten met partijen die over competenties beschikken die je zelf niet in huis hebt. En ook niet onbelangrijk, hoeveel werk wordt er in de toekomst nog gedaan door (eigen) medewerkers? (Ro)bots kunnen

immers veel werkzaamheden uitvoeren en veel daarvan waarschijnlijk beter en sneller dan mensen dat kunnen¹⁵.

1.6 Toekomstbestendigheid onder druk

Het voorgaande illustreert dat er meer dan ooit sprake is van omstandigheden die verre van stabiel, voorspelbaar of beheersbaar zijn. Nu hebben leiders door de jaren heen altijd te maken gehad met veranderende marktomstandigheden, maar de turbulentie van nu is wezenlijk anders! De digitale revolutie zorgt voor *exponentiële ontwikkelingen* die zich kenmerken door een fase van relatief lage groei, opgevolgd door een fase van omslag, met daarna een fase van zeer snel stijgende groei. De gevolgen zijn een ongekende snelheid van veranderingen, groeiende onzekerheid, oplopende complexiteit van vraagstukken en een toegenomen ambigüiteit. Een bekend voorbeeld is de snelheid waarmee smartphones de wereld hebben veroverd. Deed de televisie er nog een paar decennia over om de wereld te veroveren, de smartphone lukte dat in een paar jaar. Veel eerdergenoemde voorbeelden, zoals het gebruik van zoekmachines, sociale media en mobiel betalen, laten eveneens die exponentiële ontwikkeling zien.

Niet alleen neemt de snelheid van veranderingen toe, ook de onzekerheid neemt toe. Maatschappelijke, economische en politieke ontwikkelingen zorgen voor onrust. De effecten van de *America first*-politiek van president Trump worden steeds zichtbaarder en kunnen eenvoudig resulteren in wereldwijde handelsconflicten. Bestaande en vertrouwde evenwichten raken ontwricht. Dat geldt niet alleen op politiek gebied maar ook voor bedrijfstakken. De grenzen waarbinnen bedrijven met elkaar concurreerden voelden lange tijd als vertrouwd, maar die grenzen verdwijnen als bijvoorbeeld openbaarvervoerbedrijven, autofabrikanten en fietsfabrikanten zich allemaal gaan richten op het aanbieden van mobiliteit. Concurrenten kunnen ineens alliantiepartners worden. Dat Amazon in 2017 plotseling de supermarktketen Whole Foods heeft overgenomen, illustreert eveneens die ontwrichting. In welke sectoren gaan de internetgiganten zich nog meer begeven? Worden Google, Apple, Tencent, Microsoft, IBM en andere op enig moment bijvoorbeeld ook zorgaanbieders, banken, onderwijsinstellingen en/of accountants?

Daarnaast neemt de complexiteit van veel vraagstukken toe en ook daar draagt de digitale revolutie aan bij. Sociaal-maatschappelijke vraagstukken als vervuiling, armoede, voedselschaarste, immigratie en dergelijke vragen om een aanpak op wereldwijde schaal en de inzet van experts en organisaties vanuit verschillende disciplines. Dat is complex. Maar ook door versmelting van technologieën, sectoren en ontwikkelingen neemt de complexiteit toe. Alleen al de toepassing van een nieuwe technologie als blockchain is dermate complex en vereist betrokkenheid van zoveel partijen, dat geen enkele organisatie in staat is om dat zelfstandig van de grond te krijgen. Als gevolg daarvan ontstaan

.....
¹⁵ Zie bijvoorbeeld de YouTube-video 'Humans need not apply' uit 2014 of het gelijknamige boek van Jerry Kaplan uit 2016.

samenwerkingsvormen tussen organisaties, vaak uit verschillende disciplines, die ook weer nieuwe complexiteit met zich meebrengen. Steeds vaker moeten tegenstrijdige belangen die meespelen bij deze vraagstukken tegen elkaar worden afgewogen.

Ten slotte neemt de ambiguïteit toe van de informatie die wordt aangereikt. Informatie en berichtgeving worden in toenemende mate vaag en dubbelzinnig, waardoor de voorspelbaarheid van acties afneemt. Denk alleen maar aan de hoeveelheid fake news die wordt verspreid. Bij onderzoeksrapporten is het steeds belangrijker na te gaan wie het onderzoek heeft gefinancierd en of er betrouwbare bronnen zijn geraadpleegd. Het is moeilijk vast te stellen in welke mate berichtgeving objectief is, aangezien de opsteller/verzender van het bericht daar toch vaak een eigen doel mee nastreeft en er steeds meer media zijn die zich bezighouden met de verspreiding van gegevens. Vrijwel overal worden steeds meer data vergaard, maar het valt niet mee om daar eenduidige en duidelijke berichtgeving mee te realiseren.

De combinatie van voornoemde ontwikkelingen wordt ook wel VUCA genoemd, een acroniem voor *velocity, uncertainty, complexity, ambiguity* (snelheid, onzekerheid, complexiteit, ambiguïteit). Er zijn geen tekenen dat deze verschijnselen in kracht gaan afnemen. Sterker nog, het is de combinatie van deze factoren die met de digitale revolutie als aanjager gaat zorgen voor een alsmar toenemende turbulentie. Het is een open deur, maar de enige constante in een organisatie, is verandering¹⁶. De toekomstbestendigheid van vrijwel alle organisaties komt steeds meer onder druk te staan.

1.7 Nieuw paradigma

Door de digitale revolutie zijn we in een fundamenteel ander tijdperk terechtgekomen. De principes en uitgangspunten uit de tweede industriële revolutie voor strategisch management gelden niet langer. Veel van de in die tijd ontwikkelde strategiemodellen boden toen een uitkomst, maar zijn nu niet langer toepasbaar. De opvatting van Michael Porter uit november 2014 dat 'de grondbeginselen van de traditionele strategiebenaderingen en instrumenten nog steeds dezelfde zijn'¹⁷ delen we dan ook niet. We gaan meer mee in de opinies van Mintzberg, Evans en McGrath¹⁸, die 'het einde van het concurrentievoordeel' prediken. De alsmar toenemende VUCA en turbulentie staan bijvoorbeeld in schril contrast met de uitgangspunten van voorspelbaarheid en stabiliteit. De typische aanpak bij strategisch management om eens in de drie à vijf jaar een strategie te ontwikkelen en die vervolgens te implementeren sluit niet aan bij deze dynamiek. De markt en de omgeving waarin de meeste bedrijven en instellingen zich bevinden, ontwikkelen zich zo snel dat het weinig zin heeft om je te richten op een stip aan de

.....

16 Ontleend aan het citaat *panta rhei* van Heraclitus (540-480 v.Chr.), oftewel alles stroomt. In de rivier stroomt continu nieuw water toe, maar toch blijft de rivier dezelfde. Hiermee wordt de eeuwige maar constante verandering geïllustreerd.

17 Porter, M.E. & Heppelmann, J.E. (2014). How Smart, Connected Products are Transforming Competition. *Harvard Business Review* 92 (11), 64-88.

18 Zie bijvoorbeeld Gunther McGrath, R. (2013). *The End of Competitive Advantage, How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*. Brighton, MA: Harvard Business Review Press.

horizon die vijf jaar verderop ligt. Die horizon is dan waarschijnlijk allang verdwenen en heeft alweer plaatsgemaakt voor nieuwe vergezichten. Belangrijk is in dit tijdperk om op een dynamische manier te blijven zorgen voor de beste strategische keuzes voor je organisaties.

Een langetermijnvisie blijft ook in tijden van een hoge turbulentie van belang, maar het is niet zinvol om nu een strategie te ontwikkelen teneinde een plek te bereiken die tegen de tijd dat je er arriveert heel andere vormen heeft aangenomen. Convergeren naar één vast punt heeft minder zin, net zoals vasthouden aan één bepaalde strategie om dat punt te bereiken. Voor leiders is het belangrijk te leren divergeren, opties verkennen en denken in termen van scenario's. De toekomst is niet een vastomlijnd en voorspelbaar beeld, het is een vage foto die naarmate je die kant op beweegt steeds helderder wordt, maar dan ook weer nieuwe perspectieven laat zien. En er is niet één manier om daar te komen. Verschillende opties dienen zich aan met verschillende horizons.

Het huidige digitale tijdperk stelt andere eisen aan leiderschap en daarmee ook aan strategisch managen. Gefragmenteerde en ééndimensionale benaderingen helpen niet langer. Je moet niet langer op zoek naar één beste antwoord, één beste oplossing, één beste strategie. Je kunt niet langer vertrouwen op die steeds groeiende berg van steeds complexer wordende analyses om onderdelen beter te laten functioneren. Je moet op zoek naar de laterale verbanden tussen onderdelen en naar samenhangende keuzes en syntheses om het geheel beter te laten functioneren.¹⁹

Niet te snel convergeren, maar divergeren door opties te verkennen en rekening te houden met verschillende scenario's. Leiders moeten leren denken en werken vanuit een holistische benadering om kansen te identificeren en bij te kunnen dragen aan de toekomstbestendigheid van hun organisatie. Fragmentarische benaderingen kunnen op deelgebieden behulpzaam zijn, maar bieden onvoldoende houvast als je strategische keuzes moet maken. Een nieuw paradigma is nodig over strategisch managen in turbulente tijden.

1.8 Leeswijzer

Dit boek beschrijft een nieuw paradigma over strategisch managen, bedoeld voor leiders om in turbulente tijden een toekomstbestendige koers te kunnen blijven varen. We reiken onder andere een holistische manier van kijken naar organisaties aan, evenals een nieuwe manier van denken over toekomstbestendigheid, een nieuwe taakopvatting voor leiders en een dynamische manier van werken terwijl je een toekomstbestendige koers vaart. Het is een leerboek waarmee je als leider leert anders te kijken naar je organisatie, anders te denken over toekomstbestendigheid en anders te werken aan een toekomstbestendige koers. We reiken met dit boek een nieuwe taal aan met terminologie die je soms als verfrissend kunt ervaren, maar mogelijk ook als uitdagend, al was het alleen maar omdat dit begrippenapparaat niet per se aansluit op je huidige ideeën, ervaringen en inzichten.

.....
¹⁹ Zie bijvoorbeeld De Bono, E. (2016). *Lateral Thinking*. Penguin Books Ltd.

Het boek kent drie delen. In deel I staan we stil bij wat strategisch managen eigenlijk is en wat er zoal strategisch te managen valt bij bedrijven en instellingen. Daarbij leer je om door verschillende vensters te kijken naar strategische aandachtsgebieden van organisaties en daarbij nieuwe waarnemingen te doen. Kijkend door die verschillende vensters zul je een integraal/holistisch beeld van je organisatie krijgen. We raden je aan om dit deel eerst te bestuderen, aangezien we daarin nieuwe terminologie introduceren die ook in deel II en III wordt gebruikt.

In deel II zoomen we in op elk strategisch aandachtsgebied afzonderlijk. Daarbij laten we zien met welke bouwstenen elk gebied vorm krijgt. Die bouwstenen zijn cruciaal voor leiders, aangezien zij daar strategische keuzes over maken die moeten zorgen voor toekomstbestendigheid. We benadrukken hoe belangrijk het is om die bouwstenen in samenhang te kiezen. Samen vormen ze als het ware de regelkast van leiders. Door aan de knoppen te draaien, kunnen ze borgen dat hun bedrijf of instelling een toekomstbestendige koers vaart.

Deel III beschrijft het proces van strategisch managen. Nadat je in deel II hebt gezien waarover strategische keuzes te maken zijn, gaat deel III in op de vraag hoe je in turbulente tijden op dynamische wijze kunt blijven zorgen voor een toekomstbestendige koers.

Na deel III volgen nog twee appendices. Met dit boek introduceren we naast nieuwe terminologie en taal ook nieuwe theorieën. De conceptuele modellen achter de belangrijkste theorieën zijn schematisch weergegeven in appendix A. Dat kan zeker interessant zijn als je wat meer visueel bent ingesteld en vrij makkelijk schema's kunt bestuderen. Voor een goed begrip van de terminologie en taal hebben we in appendix B definities opgenomen van termen die we regelmatig in dit boek gebruiken. Als leeswijzer raden we je echter aan om eerst hoofdstuk 1 en vervolgens deel I te lezen, waarna je appendix A zou kunnen bestuderen. Zonder die context zeggen de schema's nog niet veel. Vanaf deel I zou je ook appendix B kunnen gebruiken als je op zoek bent naar definities van bepaalde termen.

We hopen dat dit boek jou als leider vooral houvast en nieuwe perspectieven biedt bij het streven naar toekomstig succes.

DEEL I

STRATEGISCH MANAGEN

LEESWIJZER DEEL I

Deel I beschrijft de essentie van strategisch managen, waarbij we nieuwe theorieën en terminologie introduceren met een holistische manier van kijken naar organisaties, een duidelijke opvatting over de rol van leiders in organisaties en over wat bedrijven en instellingen toekomstbestendig maakt. Wat valt er eigenlijk strategisch te managen bij een organisatie en wat houdt strategisch managen in voor leiders? Waarover moeten strategische keuzes worden gemaakt en welke criteria zijn daarbij belangrijk als je een organisatie toekomstbestendiger wilt maken?

We beginnen dit eerste deel met een stapje terug naar de basis. Om de vraag te kunnen beantwoorden wat er eigenlijk strategisch te managen valt bij organisaties, staan we in hoofdstuk 2 stil bij wat een organisatie eigenlijk is en hoe je daar vanuit verschillende invalshoeken naar kunt kijken. Daarbij komt aan de orde hoe je holistisch kunt kijken naar een organisatie, wat zeker in tijden van toenemende turbulentie van belang is voor leiders die streven naar toekomstbestendigheid. Het levert een verfrissend beeld op waarmee je ongetwijfeld nieuwe perspectieven ziet voor je eigen organisatie.

In hoofdstuk 3 gaan we in op de vraag hoe je de toekomstbestendigheid van een organisatie kunt vaststellen. We hebben daar geen pasklaar antwoord op voor elke organisatie, maar we geven wel duidelijke accenten aan waarop leiders in elke organisatie moeten letten als ze streven naar toekomstbestendigheid. In hoofdstuk 4 staan we ten slotte stil bij wat dit betekent voor leiders. Welke rol hebben zij te vervullen bij strategisch managen, wat zijn hun kerntaken en welke competenties zijn daarbij van belang? Vanuit het beeld van wat een organisatie is en wat belangrijk is voor de toekomstbestendigheid van organisaties, introduceren we een model voor strategisch managen, dat in deel II verder wordt uitgediept.

Wij hopen dat dit deel je ertoe aanzet om je eigen organisatie eens door een heel andere bril te bekijken en dat daar voor jezelf weer mooie perspectieven uit voortkomen.

Strategische vensters

2

Hoe kijk je naar een bedrijf of instelling? Hoe kijk je naar je eigen organisatie? Waar let je dan op? Kijk je vooral naar wie er leidinggeeft, naar de mensen die er werken, de mate van succes of groei, naar de producten of diensten die ze leveren, naar de wijze waarop de administratieve systemen werken, naar de gebouwen waarin de bedrijfsactiviteiten worden uitgevoerd, naar de organisatiestructuur, naar het machinepark of meer naar de bedrijfscultuur? En waar zou je naar kunnen of zelfs moeten kijken als het gaat om de toekomstbestendigheid van je organisatie?

Organisaties zijn van zichzelf abstract. Bedrijven, instellingen, instituten, verenigingen en dergelijke zijn immers geen concrete of tastbare eenheden die je makkelijk kunt vasthouden, bekijken of bestuderen. Het zijn door mensen gecreëerde samenwerkingsverbanden die zich etaleren met een naam/logo, soms concrete producten opleveren en doorgaans gevestigd zijn in fysieke gebouwen. Maar verder zijn organisaties niet echt tastbaar.

In de managementliteratuur en bij veel managementopleidingen worden organisaties primair bekeken vanuit verschillende organisatorische functies die vervuld moeten worden. Functies als marketing, operations, financiën, verkoop, research, inkoop, ICT et cetera. Uit die functies zijn diverse deelspecialismen ontstaan, onder meer door organisaties te differentiëren naar sectoren. ICT bij een bank vraagt bijvoorbeeld andere competenties en vaardigheden dan ICT bij een productiebedrijf of ziekenhuis. Bovendien zijn er in de loop van de tijd bij elk functiegebied allerlei deelspecialismen ontstaan waarin professionals zich zijn gaan bekwamen. Als gevolg daarvan hebben veel medewerkers en leidinggevendenden vanuit hun eigen discipline naar hun organisatie leren kijken.

De functionele benadering resulteert in fragmentatie: iedereen weet vanuit zijn of haar eigen discipline het best wat er zou moeten gebeuren om het geheel verder te krijgen. Daarbij wordt veel gedebatteerd en onderlinge strijd gevoerd die erop gericht is de eigen discipline of functie te verbeteren, want die wordt doorgaans als belangrijker gezien dan andere disciplines. Vrijwel niemand heeft het overzicht over het grotere geheel, terwijl dat juist in tijden van turbulentie cruciaal is om de juiste keuzes te kunnen maken. Hoe kun je nu voor het geheel prioriteiten vaststellen als je dat geheel niet overziet? Daarom is een fundamenteel andere manier van kijken naar organisaties nodig en die reiken we in dit hoofdstuk aan. Die andere manier van kijken is er juist op gericht overzicht op het geheel te verkrijgen, en dat is cruciaal als je de juiste strategische keuzes wilt maken.

In dit hoofdstuk kijken we naar een organisatie als geheel vanuit een holistisch perspectief, rekening houdend met de verschillende belanghebbenden die daarbij een rol spelen en met de verschillende typen strategische vraagstukken (dimensies) die je daarbij kunt onderkennen. Voor leiders is het noodzakelijk dat ze voldoende breed en met voldoende diepgang kijken. Breed kijken betekent kijken naar verschillende groepen belanghebbenden. Met voldoende diepgang kijken, houdt in dat je naar verschillende dimensies moet kijken.

DEEL **II**

STRATEGISCHE KEUZES

LEESWIJZER DEEL II

Dit deel draait om strategische keuzes en is bedoeld om je houvast te bieden bij het maken van en uitvoering geven aan die keuzes in je eigen organisatie. In dit deel kijken we door elk van de tien vensters naar een specifiek strategisch aandachtsgebied. Er zit enige herhaling in dit hoofdstuk, aangezien je weer dezelfde aandachtsgebieden tegenkomt als in deel I, die nu op een andere manier worden beschreven. We zoomen als het ware in op elk aandachtsgebied en belichten:

- ▶ wat typisch strategische vraagstukken zijn op dat gebied;
- ▶ welke bouwstenen worden gebruikt om dat aandachtsgebied vorm te geven en welke strategische keuzes je kunt maken over die bouwstenen;
- ▶ hoe je het aandachtsgebied zou kunnen visualiseren;
- ▶ wat de impact is van digitalisering op het aandachtsgebied;
- ▶ welke veelgebruikte strategiemodellen je zou kunnen gebruiken om vast te stellen wat de beste keuzes zijn voor jouw bedrijf of instelling bij dat aandachtsgebied.

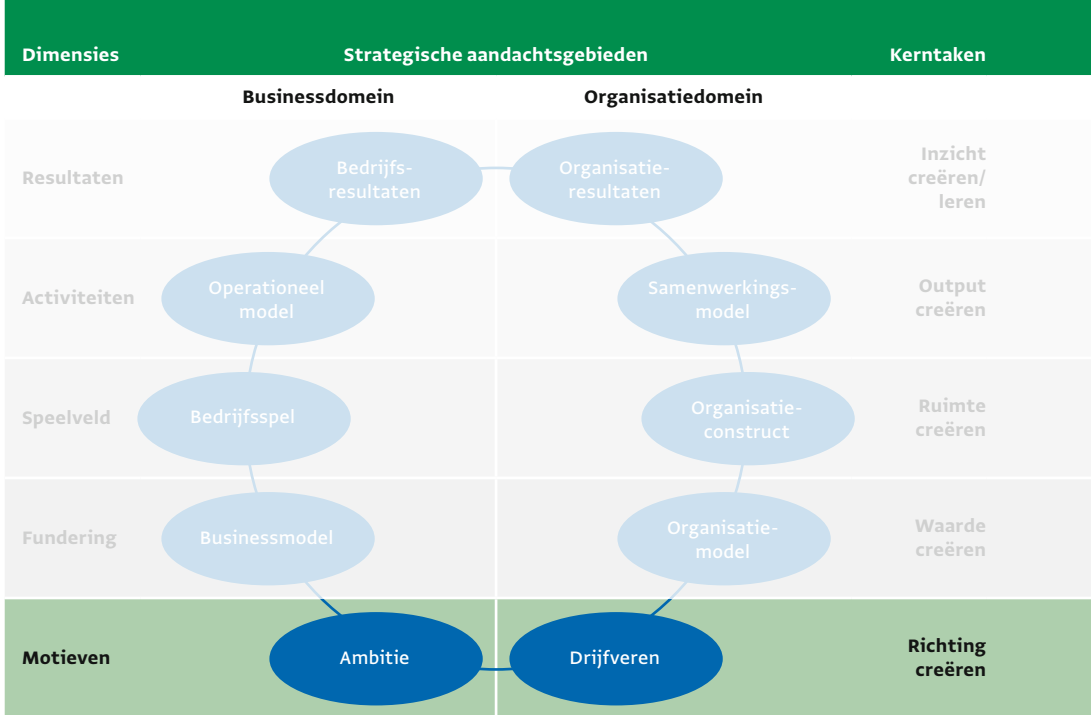
Dit deel kent zes hoofdstukken. De eerste vijf hoofdstukken zijn gebaseerd op de vijf dimensies en kerntaken van leiders, zoals beschreven in hoofdstuk 4. Bij elke kerntaak zoomen we in op het bijbehorende aandachtsgebied in het businessdomein en in het organisatiedomein, alsof je voor elk aandachtsgebied afzonderlijk strategische keuzes zou kunnen maken over de bouwstenen. Dat is natuurlijk niet zo. Als je in een bepaald aandachtsgebied keuzes maakt of herziet, is het van belang om te kijken naar de effecten daarvan op de andere aandachtsgebieden. Je kunt bijvoorbeeld wel een nieuw afzetkanaal willen kiezen voor je bedrijf, maar als je niet beschikt over de competenties of financiële middelen om dat te realiseren, is het waarschijnlijk geen goede keuze. De samenhang tussen aandachtsgebieden behandelen we in het laatste hoofdstuk van dit deel.

Aan het eind van dit deel heb je een overzicht van bouwstenen die leiders tot hun beschikking hebben om hun bedrijf of instelling vorm te geven door daar keuzes over te maken en die regelmatig bij te stellen. Ook heb je dan een beeld van de strategiemodellen die je als leider kunt gebruiken bij je strategische keuzes over bouwstenen.

Alles bij elkaar komen in dit deel tientallen samenhangende bouwstenen aan de orde, die je waarschijnlijk herkent bij je eigen organisatie. Alle bouwstenen zijn belangrijk, maar het lijkt erop dat er bij elk aandachtsgebied steeds één bouwsteen is waaraan de strategische keuzes binnen dat aandachtsgebied worden opgehangen. Bij elkaar vormen die de ruggengraat die een bedrijf of instelling kracht en souplesse geeft. Welke bouwstenen dat zijn, komt aan het eind van dit deel aan de orde.

Motieven

5



Welke motieven liggen ten grondslag aan je bedrijf of instelling? Wat waren eens de beweegredenen om een nieuwe organisatie op te richten en zijn dat nog steeds de beweegredenen van de huidige leiders? Zijn ze herkenbaar in de afdeling, businessunit of divisie waarin je werkt, of hebben ze inmiddels plaatsgemaakt voor andere dromen en ambities? Wat inspireert en motiveert medewerkers om hun werk uit te voeren? Deze kernvragen staan centraal in dit hoofdstuk. Het zijn cruciale vragen: de antwoorden erop hebben een grote invloed op de aantrekkelijkheid van je organisatie voor klanten, businesspartners, medewerkers en stakeholders. In het businessdomein, waar de belangen van klanten en businesspartners centraal staan, gaat het dan vooral om de ambities van een bedrijf of instelling. In het organisatiedomein, waar de belangen van medewerkers en stakeholders centraal staan, gaat het om de drijfveren van de organisatie.

Bij verschillende organisaties laten mensen zich leiden door de waan van de dag. Als dat te veel gebeurt, loop je het risico dat je organisatie een kant opgaat die je helemaal niet wilt en dat je bedrijf of instelling een speelbal wordt van omstandigheden waarop je geen invloed meer kunt uitoefenen. Dan komt er een moment dat mensen zich beginnen af te vragen: waar zijn we eigenlijk mee bezig? Dat is niet toekomstbestendig. Wil je een toekomstbestendige koers varen, dan is het belangrijk dat de motieven duidelijk zijn, regelmatig besproken worden en goed verankerd zijn in de keuzes over de bouwstenen bij de verschillende strategische aandachtsgebieden. Maar er zijn meer criteria waaraan motieven moeten voldoen. Ze moeten bijvoorbeeld uitdagend en haalbaar zijn. Als het hoger liggende doel een jaarlijkse omzetgroei in de komende vijf jaar van 10% is, gaat het niet meevallen om mensen daar warm voor te laten lopen.

5.1 Richting creëren

Het belangrijkste van motieven is dat ze richting geven, betekenis verschaffen en houvast bieden bij de uitvoering van dagelijkse activiteiten. Motieven geven bovendien kaders en uitgangspunten bij het maken van keuzes bij de andere strategische aandachtsgebieden. Ze vormen als het ware het kompas waarmee een organisatie haar koers bepaalt en de reden waarom medewerkers graag naar hun werk gaan. Tony Chocolonely droomt bijvoorbeeld van een wereld met slaafvrije chocolade. Volvo droomt van een wereld zonder dodelijke verkeersslachtoffers door toedoen van Volvo's. Google wil alle beschikbare informatie ter wereld organiseren en toegankelijk maken voor iedereen. SpaceX wil mensen naar Mars kunnen sturen in 2025. Het zijn inspirerende motieven waar media graag over schrijven, community's graag over meedenken, afnemers graag voor betalen en financiers graag financiële middelen voor ter beschikking stellen. Voor de medewerkers van deze organisaties is het duidelijk waar ze mee bezig zijn. Krachtige motieven zijn aantrekkelijk voor alle groepen belanghebbenden en dragen bij aan loyale klanten, stakeholders, businesspartners en medewerkers.

5.2 Strategische vraagstukken bij richting creëren

Idealiter is alles wat er gebeurt binnen een bedrijf of instelling te herleiden naar heldere motieven en zijn alle medewerkers in staat om aan te geven wat die motieven zijn. De realiteit is vaak anders. Als je elke dag wordt opgeslokt door wat er op je afkomt, valt het niet mee om terug te gaan naar de kern van het bestaan van je organisatie. Het is dan ook de diepste dimensie bij elke organisatie, die lang niet altijd goed waarneembaar is, zelfs niet als je er middenin zit. Er zijn twee strategische vensters waardoor je naar motieven kunt kijken: ambities in het businessdomein en drijfveren in het organisatiedomein. Door elk venster zie je verschillende bouwstenen, die we in dit hoofdstuk toelichten.

Motieven zijn voor elke organisatie belangrijk omdat ze gedurende lange tijd richting geven en houvast bieden bij alledaagse handelingen. Ze geven voeding aan zingeving en innovatie en dragen bij aan het werkplezier. Tenminste, als de motieven helder en duidelijk zijn. Bij organisaties die al wat langer bestaan ontstaat op enig moment nogal eens de roep om een 'stip op de horizon': waar willen we nu eigenlijk naar toe? Waar willen we staan over vijf à tien jaar? Wat willen we dan hebben bereikt? Met welke resultaten zijn we tevreden? Dikwijls is het een roep om richting voor de organisatie als geheel, maar ook voor degene die de vraag stelt. In welke richting moet ik me ontwikkelen om bij te kunnen dragen aan de doelen van de organisatie en om relevant te blijven?

Overigens moeten ambities en drijfveren niet alleen voor lange tijd van toepassing zijn en helder en duidelijk zijn voor alle groepen betrokkenen, ze moeten door betrokkenen ook haalbaar en zinvol worden geacht. Als ambities of drijfveren in de ogen van medewerkers onrealistisch of onwenselijk zijn, zijn ze niet langer een bron van inspiratie, maar hebben ze juist het tegenovergestelde effect: de motivatie zakt weg. Strategische keuzes over ambities en drijfveren maken of bijstellen is dan ook een belangrijke

6.5 Kernvragen en strategiemodellen bij fundering

Ga voor je eigen bedrijf of instelling of onderdeel daarvan na wat de antwoorden zijn op de volgende kernvragen:

- ▶ Welke strategische keuzes hebben jullie gemaakt over de bouwstenen in het businessmodel en in het organisatie-model? Vul beide canvassen in door in elk van de vakjes drie à vijf belangrijke keuzes te vermelden.
- ▶ Vormen beide modellen met elkaar een logisch en aantrekkelijk geheel voor jullie klanten, businesspartners, medewerkers en stakeholders?
- ▶ Kunnen jullie met deze modellen voldoende waarde voor hen creëren, leveren en ontvangen?
- ▶ Bij welke bouwstenen wijkt jullie business- en organisatie-model af van bedrijven of instellingen die jullie als concurrent beschouwen?
- ▶ Welke bouwstenen gaan bij jullie organisatie het meest geraakt worden door de digitale revolutie? Wat zou dat kunnen betekenen voor de strategische keuzes over die bouwstenen?
- ▶ Welke bouwstenen uit fundering (business- en organisatie-model samen) zouden wat jou betreft de meeste aandacht moeten krijgen bij de eerstvolgende strategische review?

In dit hoofdstuk hebben we twee canvassen geïntroduceerd die je kunt gebruiken bij de beantwoording van deze vragen. Maar er zijn meer modellen en theorieën ontwikkeld om daarbij te gebruiken. Over businessmodellen is veel geschreven en er zijn verschillende definities en manieren ontwikkeld om ze te representeren. We tonen hier echter uitsluitend het Business Model Canvas zoals ontwikkeld door Osterwalder, vanwege de sterke intuïtieve toepasbaarheid en grote bekendheid ervan.

Bij het organisatie-model is het 7S-model van McKinsey een variant. Dat model is in de jaren tachtig van de vorige eeuw tot stand gekomen na een onderzoek van McKinsey naar succesfactoren van organisaties. Daar kwam toen uit naar voren dat er veel factoren van invloed zijn op succes, maar dat er zeven factoren zijn die daarvoor het meest bepalend zijn: *strategy*, *structure*, *style*, *subordinate goals*, *staff*, *skills* en *systems*. Inhoudelijk is er veel overlap met de negen bouwstenen uit het organisatie-model dat wij hier hebben laten zien. Het 7S-model benadrukt net als het Organisatie Model Canvas het belang van consistentie tussen keuzes die leiders maken over de verschillende elementen. Het verschil tussen beide modellen zit vooral in het onderkennen van het belang van key stakeholders, communicatiesystemen en innovatie voor organisaties, wat destijds anders werd beleefd.

6.6 Ten slotte

De vensters businessmodel en organisatiemodel verschaffen een inkijk in hoe een bedrijf of instelling waarde creëert voor klanten, businesspartners, medewerkers en stakeholders. Alles bij elkaar zijn er achttien bouwstenen die leiders tot hun beschikking hebben om dat te doen. Bij elkaar vormen ze de toolbox voor leiders om ervoor te zorgen dat de bouwstenen up-to-date zijn en steeds relevante waarde kunnen leveren. Met die toolbox werken vereist verdieping in je organisatie en inzicht in wat voor je belangengroepen belangrijk is. Alleen dan kun je met je collega's de juiste samenhangende keuzes maken over de bouwstenen. Het vraagt bovendien de nodige leiderschapsvaardigheden om veranderingen in bouwstenen aan te brengen. Zeker bij gevestigde organisaties zijn ze vaak diepgeworteld, waardoor je op de nodige weerstand kunt rekenen als je daaraan gaat sleutelen.

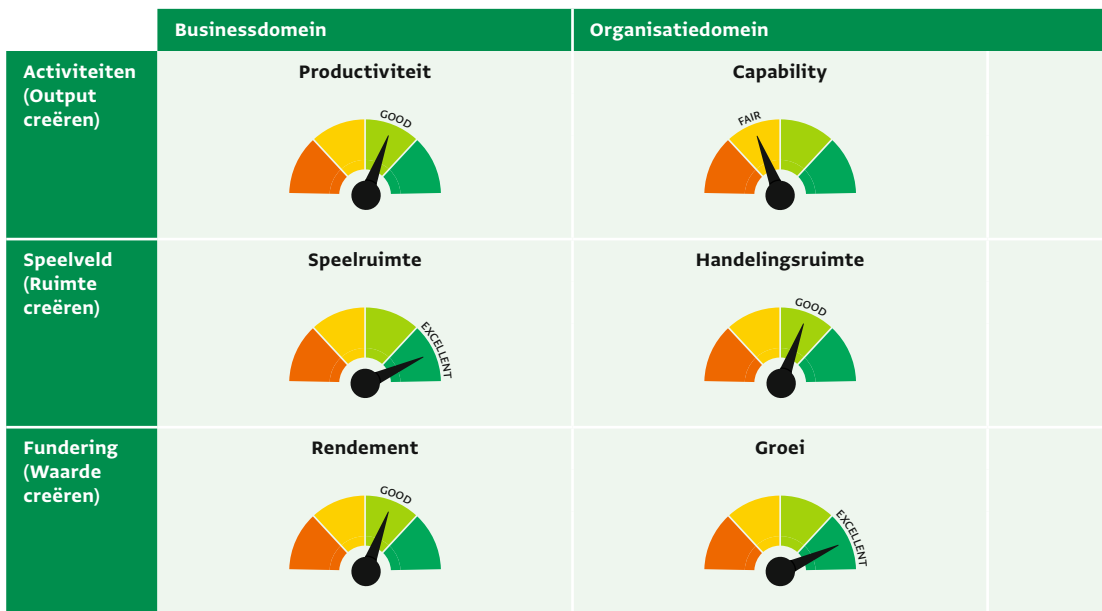
Dat na verloop van tijd en in de toekomst steeds weer andere waarde geleverd moet worden, is evident. Niet alleen dienen zich in snel tempo alternatieven aan voor de huidige belangengroepen, maar hun behoeften veranderen ook na verloop van tijd. Het businessmodel en het organisatiemodel vereisen dan ook een regelmatige aanpassing om toekomstig succes te kunnen behalen. Naarmate bedrijven en instellingen omvangrijker en ouder worden, krijgt hun fundering een steeds vastere vorm. Als je dan echt iets heel nieuws wilt doen, kun je waarschijnlijk het best een nieuw bedrijf of instelling beginnen en de organisatieconstructie aanpassen. Hierover meer in het volgende hoofdstuk.

OEFENING 9-1 Vooruitgangsindicatoren voor jouw bedrijf of instelling identificeren

Welke indicatoren en resultaten zouden bij jouw bedrijf of instelling relevant kunnen zijn bij discussies over productiviteit, capability, speelruimte, handelingsruimte, rendement en groei?

In eerste instantie kun je prima volstaan met een algemene discussie met je collega's over de zes afzonderlijke indicatoren. Gebaseerd op je kennis en ervaring kun je komen tot de eerste invulling van de vooruitgangsmontor. Na verloop van tijd kan zo'n monitor veel geavanceerder worden opgebouwd, bijvoorbeeld door de achterliggende resultaten bij elke prestatie-indicator uit je informatiesystemen te gebruiken voor de bepaling van de waarde van een vooruitgangsindicator. Figuur 9-2 geeft een indruk van hoe dat eruit zou kunnen zien. Bij hoge turbulentie wordt het zinvol om de vooruitgang met een hogere frequentie te monitoren.

Figuur 9-2 Vooruitgangsmontor (voorbeeld).



OEFENING 9-2 De vooruitgang bij jouw bedrijf of instelling inschatten

Hoe ziet een ingevulde vooruitgangsmontor voor jouw bedrijf of instelling eruit? Wat is de score bij elk strategisch aandachtsgebied? Bespreek dat met je collega's. Hebben jullie daar dezelfde meningen over? Zijn bruikbare en relevante bedrijfs- en organisatieresultaten voorhanden om de meningen te onderbouwen?

DEEL III

**STRATEGISCH
MANAGEN
IN DE PRAKTIJK**

LEESWIJZER DEEL III

In dit laatste deel gaan we in op de vraag wat er in een organisatie nodig is om de zienswijze en denkwijze uit het voorgaande toe te passen. We introduceren een werkwijze voor strategisch managen en geven aan wat ervoor nodig is om dat proces in te voeren in een organisatie, zodat je daar als leiders mee aan de slag kunt gaan.

Bij de werkwijze die we hier beschrijven, hanteren we als uitgangspunt dat je de hiervoor beschreven zienswijzen en denkwijzen toepast. Bij elkaar vormen ze een samenhangend geheel, waarvan je de theoretische samenhang nog eens zou kunnen bestuderen in appendix A. In dit deel laten we zien hoe je het voorgaande in de praktijk kunt toepassen en bij welke activiteiten je sommige modellen, canvassen en figuren kunt gebruiken. Het is vooral bedoeld om houvast te bieden bij het inrichten van strategisch managen binnen organisaties.

Het proces van strategisch managen heeft als doel de toekomstbestendigheid van organisaties te versterken. Het is vooral van belang voor leiders van organisaties, maar ook voor toezichthouders, investeerders, financiers en andere groepen belanghebbenden. Hoe zij de beschouwingwijze, denkwijze en werkwijze over strategisch managen uit dit boek kunnen toepassen, komt in dit deel eveneens aan de orde.

Proces strategisch managen

11

In dit hoofdstuk behandelen we het proces strategisch managen. Daarbij introduceren we een aspect dat in de loop van dit boek nog weinig aandacht heeft gehad, maar dat wel cruciaal is in de praktijk van strategisch managen, namelijk tijd.

Diverse keren hebben we gesproken over toekomstbestendigheid, zonder aan te geven welke tijdshorizon we daarbij hanteren. Ligt de toekomst een jaar voor ons, of drie jaar, of is die nog veertig jaar verwijderd? Over welke toekomst gaat het? In dit hoofdstuk geven we het belang aan van het werken met drie verschillende horizons bij strategisch managen. Maar voordat we dat doen, belichten we enkele belangrijke uitgangspunten van strategisch managen die we in dit boek hebben genoemd. We hebben eerder aangegeven dat strategisch managen:

- ▶ een dynamisch proces is, waarbij leiders keuzes maken over bouwstenen in strategische aandachtsgebieden;
- ▶ gericht is op het maken en doorvoeren van keuzes in strategische aandachtsgebieden;
- ▶ systematisch en stelselmatig moet worden uitgevoerd, waarbij het belangrijk is voldoende te divergeren;
- ▶ de verantwoordelijkheid is van de top van een organisatie.

Strategisch managen is op de eerste plaats een *proces* en geen projectmatige activiteit. Het doel van dat proces is een bedrijf of instelling toekomstbestendiger te maken. Het is bovendien een continu en dynamisch proces, aangezien zich op korte termijn veranderingen kunnen voordoen die om strategische aanpassingen kunnen vragen. Bij dat proces maken leiders keuzes over strategische aandachtsgebieden, die ze vervolgens doorvoeren door strategische initiatieven te initiëren en uit te voeren.

Een *strategisch initiatief* betreft specifieke werkzaamheden die worden uitgevoerd om een bedrijf of instelling gezonder en/of aantrekkelijker te maken. Een initiatief is strategisch als het de steun heeft van de top, een langetermijnpact heeft en op twee of meer bouwstenen betrekking heeft. Zo'n initiatief is bijvoorbeeld een strategische samenwerking verkennen, een nieuwe technologie introduceren in het bedrijfsspel, of een financier zoeken voor een voorgenomen investering in een nieuwe fabriek. Dit soort initiatieven wordt doorgaans parallel aan elkaar uitgevoerd, hoewel er in sommige gevallen sprake zal zijn van volgtijdelijkheid.

Met systematisch en stelselmatig bedoelen we dat je een heldere methodiek gebruikt met een duidelijke zienswijze en denkwijze die ten grondslag ligt aan je werkwijze. Wil je adequaat strategisch managen, dan is het noodzakelijk dat je als leiders een gemeenschappelijke taal of terminologie hanteert. De holistische en systematische manier van kijken naar organisaties die we in dit boek beschrijven, kan daaraan bijdragen, evenals de manier van denken over toekomstbestendigheid en de rolopvatting over de kerntaken van leiders. Het stelt leiders in staat om regelmatig en consequent te kijken naar de aantrekkelijkheid en gezondheid van hun organisatie, prioriteiten aan te brengen in strategische aandachtsgebieden en keuzes te herzien over bouwstenen. Het vereenvoudigt het leren en innoveren, dat bij strategisch managen zo belangrijk is. Het is immers geen incidenteel vraagstuk.

Dat strategisch managen de verantwoordelijkheid is van de top lijkt evident. De top is immers verantwoordelijk voor de continuïteit van een organisatie. Meer specifiek bedoelen we dat leiders in de top vijf kerntaken te vervullen hebben om hun bedrijf of instelling toekomstbestendiger te maken, wat proactief handelen vraagt. Toezichhouders moeten erop toezien dat leiders die verantwoordelijkheid ook nemen en hen daarbij zo mogelijk ondersteunen. Toekomstig succes ontstaat niet door toeval of door medewerkers die zo af en toe met een briljant idee op de proppen komen. Het vraagt toewijding en serieuze tijdsbesteding van leiders om te zorgen voor toekomstbestendigheid.

11.1 Strategische initiatieven

Strategisch managen draait om strategische initiatieven nemen en uitvoeren. Daar kan een bedrijf of instelling een heel portfolio van hebben, maar het kan ook zijn dat er geen of nauwelijks strategische initiatieven worden uitgevoerd. Om te begrijpen hoe je strategische initiatieven kunt managen, is het zinvol die onder te verdelen in drie invalshoeken:

- ▶ Het stadium waarin een strategisch initiatief zich bevindt.
- ▶ De horizon die je daarbij voor ogen hebt.
- ▶ De soort verandering die het initiatief met zich meebrengt.

Stadium

Strategische initiatieven kunnen zich in een van de volgende vier stadia bevinden:

- 1 *Embryonaal stadium*. In dit stadium is er feitelijk nog geen sprake van een initiatief, maar wordt wel bewust gewerkt aan het laten ontstaan van ideeën daarover. Je kunt bijvoorbeeld een strategische review organiseren, waarbij het erom gaat vast te stellen of de strategische aandachtsgebieden nog voldoende bijdragen aan de aantrekkelijkheid en gezondheid van je bedrijf of instelling en of de in het verleden gemaakte keuzes over de bouwstenen aanpassing behoeven. De review resulteert in nieuwe strategische keuzes en ideeën voor strategische initiatieven.
- 2 *Verkennend stadium*. In dit stadium worden ideeën nader verkend, scenario's onderzocht, de haalbaarheid bestudeerd en worden strategische opties geïdentificeerd. Voorbeelden daarvan zijn een haalbaarheidsonderzoek voor een strategische alliantie, een impactanalyse van een voorgenomen reorganisatie, een scenarioanalyse op de arbeidsmarkt, een concurrentieanalyse, of een verkenning van potentiële businesspartners of schaalvergroting. Maar het kan ook gaan om het lanceren van een nieuwe app, de test van een nieuw platform, het gebruik van een nieuwe technologie, een experiment met zelfsturende teams et cetera.
- 3 *Vorbereidend stadium*. In dit stadium gaat het erom een plan op te stellen en uit te voeren voor het doorvoeren van strategische keuzes en die onder te brengen in de dagelijkse operationele uitvoering. Het strategisch initiatief kan een reorganisatie betreffen, een fusie, de opzet van een nieuw distributiekanaal, uitbesteding van een bepaald proces, ontwikkeling van een nieuw platform, opschalen van een succesvol



DR. IR. NORBERT GREVELING (1961) adviseert bestuurders en directies bij strategische vraagstukken en begeleidt hen tot en met de realisatie van voorgenomen strategische veranderingen en initiatieven. In de loop der jaren heeft hij diverse organisaties ondersteund in het bedrijfsleven en in de zorg, groot en klein, internationaal en lokaal. Belangrijke aandachtsgebieden zijn het versterken van toekomstbestendigheid, waarbij de laatste jaren veel aandacht is uitgegaan naar strategische samenwerking en innovatie.

Norbert werkt zelfstandig als managementconsultant en procesbegeleider vanuit Business Fit-ality, een adviesbureau dat hij in 2004 heeft opgericht. Voordat hij zich vestigde als ondernemer, was hij een paar jaar senior partner bij Twynstra Gudde. Daarvoor werkte hij bij IBM Nederland, waar hij onder andere als managing principal verantwoordelijk was voor de IBM Consulting Group. Sinds 2013 is hij als docent op het gebied van strategisch management verbonden aan Business School Nederland, onder andere in het DBA-programma in China. Hij heeft technische bedrijfskunde gestudeerd aan de TU Eindhoven. Daar is hij ook gepromoveerd op het onderwerp ICT-strategie. Hij heeft verschillende publicaties op zijn naam staan, waaronder de managementboeken *Aantrekkingskracht* (2009) en *De ondernemende manager* (2011).



IR. ROLAND BUSHOFF (1961) begeleidt organisaties bij het maken van strategische keuzes en het realiseren van strategische veranderingen. Hij heeft veel ervaring in de financiële sector, waarbij het accent van zijn opdrachten vaak ligt op het herinrichten van organisaties, het efficiënter inrichten van de bedrijfsvoering en het versterken van de commerciële gerichtheid. Roland voelt zich zeer betrokken bij de organisaties die hij adviseert en combineert een pragmatische aanpak met een sterke theoretische ondergrond.

Daarbij laat hij ontwerpen en realiseren van veranderingen hand in hand met elkaar gaan.

Roland is als managementconsultant werkzaam bij Voogt Pijl & Partners en heeft daarvoor jarenlang gewerkt als partner bij Twynstra Gudde. Daarnaast is hij als associate professor voor strategisch management verbonden aan Business School Nederland waar hij docent is in het MBA-programma. Bovendien heeft hij inmiddels honderden managers begeleid bij hun afstuderen. Roland heeft technische bedrijfskunde gestudeerd aan de TU Eindhoven. Hij is (mede)auteur van diverse publicaties, met als meest recente *Business simplicity, Resultaatverbetering door focus op eenvoud* (2012) en *Op weg naar nieuwe businessmodellen; Verzekeraars aan zet* (2013).


Strategisch managen in turbulente tijden

Leren je organisatie toekomstbestendig te maken


Dit boek beschrijft een nieuw paradigma over strategisch managen. Het is bedoeld voor leiders om in turbulente tijden een toekomstbestendige koers te kunnen blijven varen door de juiste strategische keuzes te maken en door te voeren. Oude en bekende strategiemodellen en -theorieën en aanpakken voor strategieontwikkeling en -implementatie zijn immers nauwelijks nog bruikbaar bij het maken van strategische keuzes in dit tijdperk van alsmear toenemende turbulentie.

Vanuit hun jarenlange ervaring als leider, consultant en docent strategisch management reiken Norbert Greveling en Roland Bushoff onder andere een holistische manier van kijken naar organisaties aan, evenals een nieuwe manier van denken over toekomstbestendigheid, een duidelijke taakopvatting voor leiders en een dynamische manier van werken terwijl je een toekomstbestendige koers vaart.

Het is een inspirerend leerboek waarmee de auteurs praktische handvatten bieden aan leiders die de toekomstbestendigheid van hun organisatie willen versterken. Vernieuwende bedrijfs- en organisatiekundige inzichten en opvattingen over strategisch management worden rijkelijk voorzien van aansprekende voorbeelden en praktische tools en instrumenten. Bovendien plaatsen de auteurs bekende strategie-modellen en -theorieën in een heldere context. Je kunt er direct mee aan de slag.



De auteurs bieden met dit boek een nieuwe taal aan met verfrissende en uitdagende terminologie. Het boek biedt houvast aan zittende en aankomende leiders, hun adviseurs, professionals en studenten die zich verder willen bekwamen in strategische managementvraagstukken.



Het boek verschaft bovendien bruikbare inzichten voor bestuurders, toezichthouders en commissarissen om toezicht te kunnen houden op de toekomstbestendigheid van hun organisaties.