

Strategie Goeroes

Walter Kiechel III

The Lords of Strategy: The Secret Intellectual History of the New Corporate World

Harvard Business Press, Boston, 2010

320 pp., ISBN: 978-1591397823

Walter Kiechel III, de vroegere directeur van Harvard Business Publishing en managing editor van Fortune, heeft een mooi boek geschreven: 'The Lords of Strategy'. Kiechel kiest voor een historische beschrijving en boetseert zijn pennevrucht rondom enkele grootheden uit het strategievak: Bruce Henderson (oprichter van BCG), Bill Bain (ex-partner en commercieel kanon van BCG en oprichter van Bain & Company), Fred Gluck (een van de managing partners van McKinsey uit de jaren 1980) en Michael Porter (hoogleraar en mede-initiator van strategieboekje Monitor & Company). Daarnaast worden Prahalad, Hamel, Peters, Stalk, Zakon, Hammer, Pfeffer en Champy en vele anderen bij naam en toenaam genoemd en gepositioneerd in het licht van hun bijdrage aan de strategieliteratuur. Kiechel doet dat knap docerend en weloverwogen doserend; de lezer wordt niet overvoerd met irrelevante details.

Kiechel begint in zijn boek terecht met het uitvoerig behandelen van de bijdrage van Bruce Henderson aan de strategieliteratuur. Voor menigeen nog steeds een enigszins onbekende naam, hoewel de BCG'ers onder ons en de goed ingevoerde strategieadviseurs niet onbekend zijn met de majeure invloed van deze professional op het vak. Bruce Henderson heeft zonder meer de basis gelegd van het strategievak zoals dat zowel wordt gedoceerd op met name businessschools

als gepraktiseerd door menig strategieadviesbureau. Henderson was geobserveerd door het fenomeen 'concurrentie' (en hoe zet je de concurrentiestrijd naar je hand) en die obsessie heeft geleid tot briljante noviteiten als de 'ervaringscurve', de 'BCG matrix' en vele andere concepten en *frameworks*. Vele van zijn noviteiten werden opgetekend in de zogenaamde 'BCG Perspectives' (ook een innovatie) die vervolgens naar invloedrijke individuele *decision makers* en (potentiële) klanten werden gestuurd. Daaropvolgend werd BCG (en vaak Henderson persoonlijk) dikwijls uitgenodigd om een toelichting te geven op een van de in *Perspectives* geëtaleerde strategieconcepten. Henderson was als enigszins klassieke professorale adviseur overigens 'live' niet zelden onnavolgbaar maar werd alom gewaardeerd om zijn originaliteit en zijn voortdurende stroom innovatieve *frameworks*, modellen en ideeën. Bill Bain was in commercieel opzicht de succesvolste strategieadviseur van BCG maar moest in een machtsstrijd met de toenmalige BCG-leiding het onderspit delven en begon daarop zijn eigen – nog steeds prominente – kantoor: Bain & Company. Bill Bain was bepaald geen academisch georiënteerde adviseur (integendeel zelfs) en zijn bijdrage aan het strategievak heeft vooral betrekking op de notie dat strategie aan het einde van de dag vooral een kwestie is van 'doen' en 'concrete bij voorkeur meetbare resultaten boeken'. 'Not reports but results' was niet voor niets zijn slogan.

Waar Henderson erg conceptueel was (en daarmee onderscheidend) en duidelijk hoorde bij de 'strategy formulation'-school, was Bain een discipel van de 'strategy implementation'-school. Een strate-

gie moest vooral 'werken in de praktijk' en altijd (bij voorkeur zo snel mogelijk) leiden tot betere (financiële) resultaten (en beurskoersen) voor (beursgenoteerde) ondernemingen. De waardepropositie van Bain & Company was lange tijd niet voor niets: 'We don't sell advice by the hour; we sell profits at a discount'. Bill Bain was om die reden sterk gefocust op de 'drie strategische C's' - *costs, customers en competitors* - waarbij de nadruk vooral op het sleutelen aan de kostenstructuur lag (daar kon immers het snelst 'resultaat worden geboekt'). Dankzij Bill Bain kwam het onderwerp 'strategy implementation' als tegenhanger van 'strategy formulation' nadrukkelijk op de agenda van practici (managers en consultants) en wetenschappers te staan en daarmee heeft hij zich een plek verworven in de galerij der groten.

De opkomst van BCG en het innovatieve conceptuele en in commercieel opzicht uiterst succesvolle strategiegedachtegoed van Henderson zorgde in de jaren 1970 voor een ferme *wake-up call* bij McKinsey & Company, het toen al fameuze 'general management consultancybureau' dat al vele decennia in de VS actief was (en vanaf de jaren zestig via opdrachtgever Shell ook in Europa actief begon te worden). Fred Gluck, een gezichtsbepalende partner die de 'strategy practice' leidde en later managing director van McKinsey werd, zorgde er met steun van zijn senior partners voor dat ook McKinsey zich ging toelleggen op het ontwikkelen van aansprekende strategieconcepten (denk bijvoorbeeld aan het 7S-model en de acht eigenschappen van 'excellente ondernemingen' zoals verwoord door Peters en Waterman in hun boek 'In Search

of Excellence'). Gluck zag in de snelle opkomst van BCG een concurrent van jewelste opstaan en wilde die concurrent koste wat het kost zoveel mogelijk de wind uit de zeilen nemen, hetgeen ex post in veel landen waar de beide marktleiders op het terrein van strategisch advies tot op de dag van vandaag opereren en rivaliseren is gelukt. Kiechel komt met veel achtergrondinformatie over het hoe en waarom van de '7 S'en' (en waarom niet zes), het 'opsplitsen' van McKinsey in verschillende 'practices' (ten behoeve van de effectiviteit in adviseren en concurreren), de concurrentiestrijd met in het bijzonder aartsrivaal BCG (en dat wereldwijd, met name de München-case is wat dat betreft boeiend) en het ontwikkelen van de groeiende kenniscultuur binnen McKinsey (die opvallend veel gemeen heeft met de kenniscultuur binnen Goldman Sachs, zie hiervoor ook het magistrale boek van Charles Ellis, *The Partnership, The Penguin Press, NY, 2008*).

Kiechel besteedt in zijn boek aan slechts één hoogleraar enkele hoofdstukken: Michael Porter. De boeken van Porter zijn bekende kost voor menig manager, ambtenaar, wetenschapper en student en zijn bijdrage aan het strategievak is onomstreden. Kiechel kiest overigens bij het prominent opnemen van slechts één hoogleraar de gemakkelijke weg. De beide heren kennen elkaar namelijk goed want hun wegen hebben elkaar jarenlang op Harvard gekruist. Het waarom van het 'doodzwijgen' van de bijdragen van bijvoorbeeld Ansoff, Abell, Teece, Ackoff, Rumelt, Caves, Franko, Schendel, Snow en Hax is me niet duidelijk geworden. Ken Andrews en Roland Christensen (wederom Kiechel zijn professionele habitat Harvard) passeren nog wel even de revue maar los van deze twee Porter-collegae is er toch echt tenminste een tiental andere strategiehoogleraren geweest die in de jaren 1960, 1970 en 1980 een majeure invloed op de ontwikkeling van het vak hebben gehad. Kiechel zijn definitie van 'lord of strategy' is – het zal de lezer duidelijk zijn – in ieder geval niet de mijne. Zijn keuze voor het prominent

behandelen van slechts Porter is op zijn zachtst gezegd 'discutabel'. Kiechel probeert in zijn boek een genuanceerd en evenwichtig beeld te schetsen van zowel de vakinhoudelijke bijdrage van Porter als de professional zelf en slaagt daar goed in. De inmiddels lange loopbaan van Porter (die in de tweede helft van de jaren zeventig als assistent-hoogleraar op Harvard begon) wordt soepel gekoppeld aan zijn verdiensten voor het vak. Kiechel zet daarnaast op interessante wijze de inzichten en opvattingen van Porter over het strategievak af tegen die van zijn promotoren (die er vaak volstrekt andere opvattingen op nahielden). Ook de weinig productieve vakinhoudelijke relatie in de jaren 1970 en 1980 tussen de opkomende ster Porter en de reeds gearriveerde Andrews wordt minutieus uiteengezet. De niet altijd even vredelievende academische omgeving waarin Porter opereert wordt uitvoerig behandeld inclusief zijn moeizame en weinig succesvolle relatie met nieuwe strategietalenten en assistent-hoogleraren op Harvard. Zonder meer prettig is het overigens dat Kiechel aantoont en expliciteert wat menig professional merkwaardig genoeg nog steeds niet weet: Porter z'n 'value chain' (beschreven in het in 1985 verschenen populaire boek 'Competitive Advantage') is een 'elegante kopie' van McKinsey's ruim daarvoor ontwikkelde 'business system'. Daarmee corrigeert Kiechel bij tijd en wijle een misvatting – en terecht.

De opkomst van het met name in de jaren 1990 tot en met 2007 populaire (en inmiddels wat minder populaire) 'value-based management' (VBM) wordt beschreven aan de hand van de snelle groei van drie strategiebureaus die aan de basis hebben gestaan van dit strategiegedachtegoed: Marakon (opgericht in 1978), de Alcar Consulting Group (opgericht in 1979) en Stern Stewart & Company (opgericht in 1982). In de afsluitende hoofdstukken van de 'Lords of Strategy' worden de bijdragen beschreven van Tom Peters en Jeffrey Pfeffer (rol van de factor 'mens' in strategie), Gary Hamel en de onlangs overleden Coimbatore Krishnarao

Prahalad ('core competencies'), BCG-partner George Stalk ('time-based competition') en Michael Hammer ('reengineering'). Het boek eindigt met een interessante constatering: waar blijven de nieuwe strategiegoeroes? Volgens Kiechel is er sinds het midden van de jaren 1990 geen 'nieuwe echt invloedrijke naam' met een nieuw mondiaal aansprekend strategieconcept opgestaan. Hij geeft daarvoor geen verklaring, beperkt zich tot de betreffende constatering, maar die zet *an sich* de lezer wel aan het denken. Het strategievak lijkt weleens in het volwassenheidsstadium te zijn aanbeland met alle 'wetten van de remmende voorsprong' en 'afnemende meeropbrengsten van nieuwe concepten' van dien. Baanbrekende, elegante frameworks, concepten en modellen met een holistische inslag en een mondiale impact op het vak behoren wellicht tot het verleden. Het vakgebied Strategie is daarenboven door de inmiddels vele (academische) onderzoekers, de baaierd aan uiterst specifieke (top)vaktijdschriften en overige (virtuele) informatiekkanalen, de steeds complexere strategievraagstukken in de praktijk (die niet meer te vatten zijn in een enkel 'elegant' strategieconcept) en de enorme diversiteit aan strategisch adviesbureaus (ieder met een eigen toonzetting) inmiddels zeer sterk gefragmenteerd. Er is tegen deze achtergrond bar weinig ruimte voor een 'innovatief allesoverkoepelend nieuw mondiaal strategieconcept' dat als nieuwe vakinhoudelijke en commercieel attractieve middelpuntzoekende kracht kan fungeren.

Waarom is dit boek een aanrader? Ten eerste geeft Kiechel een treffend overzicht van enkele belangrijke bouwstenen van het vakgebied Strategie en die plaatst hij in een historische context en dat doet hij zorgvuldig en – ten tweede – op een journalistiek aangename manier en dus lezenswaardig. Je wordt daardoor in *no time* door het boek heen geleid. Het boek biedt – ten derde – vooral voor de ervaren strategen onder ons een 'kijkje achter de schermen' en dan heb ik het vooral over persoonlijke uitlatingen van diegenen die verantwoordelijk zijn voor

de door Kiechel behandelde vakinhoudelijke bouwstenen. Zo heeft Kiechel onder meer Porter, Henderson, Bain, Stalk, Abegglen, Gluck, Andrews, Daniel en vele anderen door de jaren heen diverse malen gesproken en dat zien we terug in de veelheid aan citaten waardoor het boek het karakter van een 'co-productie' heeft gekregen. Ten vierde is de omvang van het boek beperkt (zonder dat dit ten koste is gegaan van de nuance). 'The Lords of Strategy' is geen omgevallen boekenkast en dat siert de auteur. Tenslotte biedt het boek een adequaat overzicht van de opkomst van de strategieadviesbureaus, hun impact op het vak strategie en de rivaliteit tussen BCG, McKinsey, Bain, Monitor en kleinere bureaus als CSC Index (inmiddels teloor gegaan), Marakon en Stern Stewart.

Is er ook iets op The Lords of Strategy aan te merken? Ja, natuurlijk. De sterke focus op enkele gezichtsbepalende strategieconsultants van BCG, Bain en McKinsey verdringt de eminente bijdrage van veel academici die eenvoudigweg niet worden genoemd. Dat begint na verloop van tijd enigszins te irriteren, temeer daar Kiechel wel heel veel ruimte reserveert voor de voornoemde drie strategieadviesbureaus, hun werkwijze en de door die bureaus ontwikkelde strategieconcepten en noviteiten. Ten tweede heeft de tekst in het begin van het boek (tot pak 'm beet hoofdstuk zeven) een relatief hoog 'en toen, en toen'-gehalte. Dat heeft mede te maken met het historische betoog van Kiechel waarbij hij onder meer put uit oude interviews met Henderson, Bain en Gluck (uit de jaren 1970 en 1980). Dat verandert overigens na hoofdstuk 7 en met name na hoofdstuk 10 wordt de tekst duidelijk speelser en prettiger te consumeren. Vanaf dit laatste hoofdstuk wordt het boek ook aanmerkelijk zorgvuldiger wat betreft de context (als bijvoorbeeld maatschappelijke ontwikkelingen) waarin nieuwe concepten, paradigma's en frameworks worden gelanceerd. Het 'hoe en waarom' van nieuwe strategieconcepten, modellen en 'manieren van denken en doen' wordt veel beter

uitgelegd. Een derde minpuntje is dat het boek voor de enigszins belezen strategen vakinhoudelijk weinig nieuws onder de zon biedt. Er wordt prettig gejongleerd met allerlei namen en inzichten maar echt nieuwe inzichten zullen de *cracks* er niet in kunnen ontdekken. Zij moeten zich vooral 'vermaken' met de citaten van de hoofdrolspelers (hetgeen ik althans de moeite waard vond). Voor de minder goed ingevoerde strategen onder ons is het boek juist om die reden een *must read*. Een vierde minpunt is de bij tijd en wijle enigszins hautaine stijl van Kiechel ('seen it, done it'). In zijn Fortune-tijd heeft hij vele goeroes geïnterviewd en Kiechel opert bij tijd en wijle dat die interviews toch wel erg belangrijk zijn geweest voor de betreffende goeroes (want toen vaak nog goeroe in notedop). Al zijn in de jaren 1970, 1980 en 1990 gepubliceerde interviews komen in verschillende hoedanigheden voorbij inclusief de door hem bij Harvard Business Publishing verzorgde auteurscontracten. Er wordt – ten vijfde – om diezelfde reden ook nogal eenzijdig gerefereerd aan de Harvard Business Review als basis voor nieuw strategiegedachtegoed. De – bijvoorbeeld – Sloan Management Review (van Harvard's concurrent MIT), Academy of Management Journal, California Management Review, ASQ, Strategic Management Journal en Long Range Planning zijn in geen velden of wegen te bekennen en worden dan ook nimmer door Kiechel genoemd als bron van inspiratie voor strategen. Dat had wat mij betreft wel wat evenwichtiger gemoeten. Kiechel blijft dan ook veel teveel in de regio Boston hangen (ook BCG, Bain, Monitor en Marakon werden in deze stad opgericht). Blijft over een goed leesbaar 'geestverruimend middel' waar in beginsel niemand ten onrechte enkele uren in verdwaalt.