

Dialoog over strategie rendeert

Tijdens de crisis prevaleren topdown gedreven strategieprocessen boven strategische dialogen. Maar wat is het meest geëigende strategieproces voor de wereld van na de crisis? Leidt een strategische dialoog dan tot meer flexibiliteit, meer draagvlak en betere rendementen? Dit artikel geeft aan de hand van promotieonderzoek aan Nyenrode Business Universiteit antwoorden op deze vragen en geeft handvatten voor een strategische heroriëntatie op de wereld van morgen.

Drs. M. Laar is adviseur bij Berenschot op het gebied van strategische marketing en promoties dus aan Nyenrode, mr. drs. H.J. Kaal is adviseur bij Berenschot Strategie & Organisatie. Contact: m.laar@berenschot.nl; h.kaal@berenschot.nl

Strategieproces voor en na de crisis

De vraag naar de meest effectieve manier van strategiebepaling en de inrichting van dat proces leeft al vele jaren.¹ Een belangrijke vraag daarbij is of een topdownbenadering betere resultaten oplevert dan een proces waarin een dialoog wordt aangegaan met meerdere mensen in lijn- en staffuncties.² Onder druk van de crisis zijn veel bedrijven steeds meer de richting topdownbenaderingen opgeschoven.

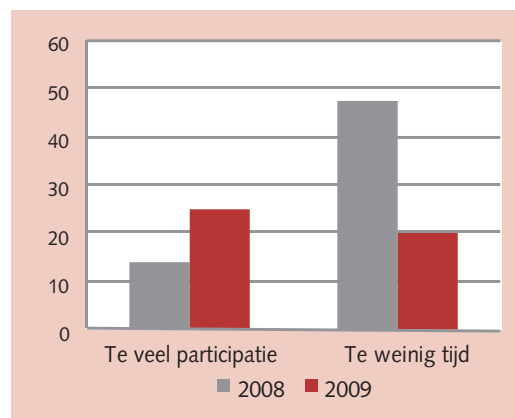
Uit het Berenschot strategie trendonderzoek³ onder topmanagers uit het Nederlandse bedrijfsleven blijkt dat de keuze met betrekking tot de mate van participatie in het proces van strategieformulering verandert tijdens het verslechteren van de conjunctuur. Figuur 1 laat zien dat in 2009 een kwart van de managers van mening is dat er teveel mensen betrokken zijn bij het strategieproces. Dat is bijna een verdubbeling van het jaar daarvoor. Het aandeel managers dat aangeeft dat er te weinig tijd is voor strategievorming daalt in één jaar tijd van 48 procent tot twintig procent. Het lijkt er dus op dat men vanuit organisaties, waarin de nadruk ligt op overleg en het creëren van draagvlak, onder druk van de crisis een proces met hoge participatie aan het vervangen is door een proces waar de nadruk sterker ligt op snelle topdownbesluitvorming. Onderzoeksresultaten⁴ bevestigen deze trend. Uit promotieonderzoek aan Nyenrode blijkt dat liefst 72 procent van de bedrijven in de *sample* tijdens de crisis een meer topdownstrategieproces hanteert. Slechts 28 procent hanteert een echte strategische

dialoog. Vóór de crisis hanteerde ongeveer de helft een topdownbenadering. Beide onderzoeken laten dus zien dat bedrijven onder druk van de crisis inderdaad hun strategieproces verkorten en meer topdown inzetten.

De vraag is of dit verstandig is. Leidt kordate topdownstrategie in, tijdens en na de crisis inderdaad tot structureel betere bedrijfsresultaten of slechts tot kortetermijnpyrrusoverwinningen? Het is relevant om deze vraag nu te beantwoorden omdat veel bedrijven een strategische heroriëntatie doen teneinde de koers na de crisis te bepalen. We zullen in de volgende paragraaf aan de hand van een

Onder druk van de crisis worden strategieprocessen steeds meer topdown

Figuur 1. Mening over het strategieproces (% eens)



1. Hart, S. and Banbury, C. (1994), *How strategy making processes can make a difference*, *Strategic Management Journal*, vol 15, pp. 251-269.
2. Pietersma P., Rippen, K., en Janssen, T. (2008), *Het Berenschot strategieboek: strategieformulering middels de strategische dialoog*, Uitgeverij Nieuwezijds Academic Services, Amsterdam.
3. Pietersma, P., Kaal, H.J., Ponfoort, O. en Penders, M. (2009), *Berenschot Strategy Trends 2009: What's on the agenda of the Dutch CEO in times of economic downturn?*, Utrecht, Berenschot Groep B.V.

De wereld van na de crisis vraagt om een continu strategieproces in plaats van een jaarlijkse rite

aantal strategische trends eerst aantonen dat de wereld na de crisis vraagt om een proces waarin meer dialoog en interactie plaatsvindt. Daarna zullen we op basis van onderzoek laten zien dat zo'n aanpak leidt tot betere bedrijfsresultaten.⁵

Past uw strategieproces in de wereld van na de crisis?

Over de wereld na de crisis lopen in een periode van voorzichtig economisch herstel de verwachtingen nog sterk uiteen. De één maakt zich alweer zorgen om personeelstekorten, terwijl bij de ander de ergste klap nog moet komen. De eisen die de wereld na de crisis aan uw strategieproces stelt, zijn echter structureel veranderd: uw strategieproces moet flexibeler, interactiever, authentieker en slagvaardiger om uw bedrijf beter te laten renderen.⁶

Uw omgeving blijft de komende jaren structureel onzeker en onvoorspelbaar. Daarom is het van belang dat u voor een strategieproces kiest dat meerdere opties openhoudt en flexibeler in kan spelen op nieuwe ontwikkelingen.⁷ Een strategieproces dat niet statisch één maal per jaar de rite doorloopt, maar een continu proces, dat vanuit een strategische hoofdrichting voortdurend in dialoog is met de omgeving en de eigen organisatie, en dat direct bijschakelt waar dat nodig is. Zo is er bij TNT nog steeds sprake van zorgvuldige strategische planning, maar is er binnen dat systeem meer ruimte gecreëerd om, continu, alvast zaken in gang te zetten en uit te proberen terwijl het strategieproces loopt. Ook wordt de crisis gebruikt om strategische acties naar voren te halen als de tijdgeest er eerder rijp voor blijkt te zijn. De vervroegde voorbereiding op een aparte positionering van de postdivisie is daar een voorbeeld van.

Uw strategieproces moet *interactiever* omdat de verwevenheid tussen bedrijven en organisaties steeds sterker wordt.⁸ Uw bedrijf zal een plaats moeten veroveren in de 'permission based' netwerken van de nieuwe economie om gezamenlijk innovatie, financiering of vermarkting van nieuwe producten of diensten mogelijk te maken. Dit vraagt om een strategieproces dat voortdurend 'connected' is met de relevante fysieke en virtuele netwerken. Het vraagt ook om interactie met medewerkers die actief lid zijn van die netwerken en daar namens

uw bedrijf toegevoegde waarde komen halen en brengen. Deze twee soorten interactie zijn een basiskenmerk van de strategische dialoog.

Uw strategieproces moet *authentieker* omdat de manier waarop u zaken doet voor klanten en andere stakeholders nu volledig transparant is. Vanuit het oogpunt van maatschappelijk verantwoord ondernemen en een duurzame reputatie zal de markt steeds vaker zaken met u doen, niet om *wat* u biedt, maar om *wie* u bent als onderneming. Ook voor het aantrekken en behouden van werknemers spelen de kernwaarden en principes van het bedrijf een steeds grotere rol. Deze ontwikkelingen vragen om een strategieproces waarin authenticiteit een hoofdrol speelt.⁹ Door de dialoog aan te gaan, reflecteert de strategie niet de mening van enkelen, maar het DNA van uw gehele organisatie. Zo is de Rabobank altijd 'zichzelf gebleven' en is zij geen strategische routes ingeslagen die niet passen bij het coöperatieve karakter van de bank. Middels slimme marketing plukt de bank daar nu de vruchten van.

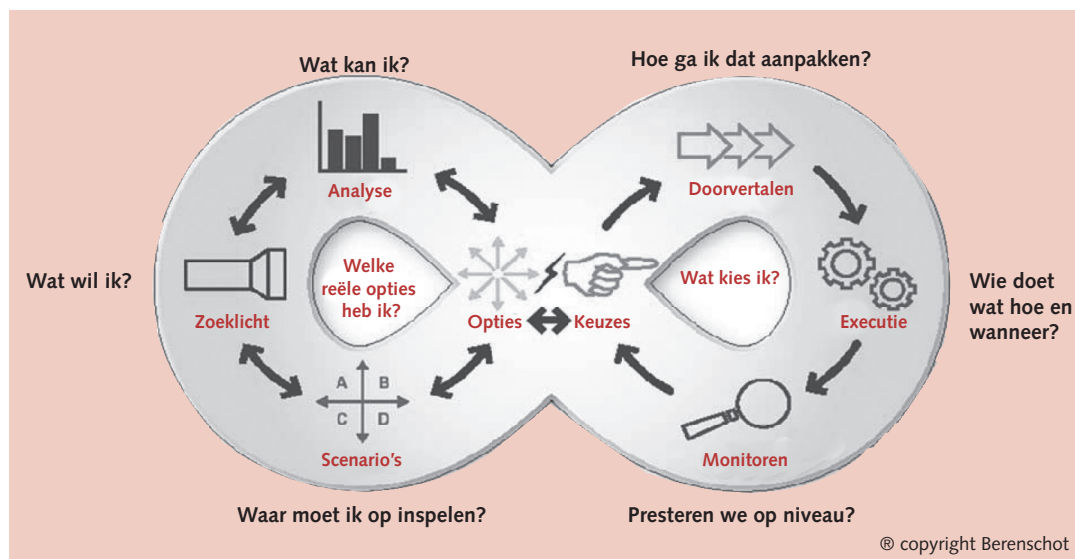
Uw strategieproces moet *slagvaardiger en rendabeler* omdat in de komende jaren de druk van banken en aandeelhouders op kortetermijnresultaten hoog zal blijven.¹⁰ De tolerantie voor fouten en risico's blijft laag.¹¹ Marktconforme kosten en 'operational excellence' blijven dus randvoorwaarden voor structureel herstel. In de aanbevelingen aan het eind van dit artikel gaan we in op hoe u een strategische dialoog snel en slagvaardig houdt.

De wereld ná de crisis vraagt dus om een manier van strategiebepaling die tot een sneller en misschien ook wel ander succes leidt. De strategische dialoog kan u daarbij helpen. In figuur 2 is de strategische dialoog als interactief proces weergegeven.

Kern van de strategische dialoog is dat het een continu proces is (zie figuur 2) dat al naar gelang de behoefte gedeeltelijk of helemaal doorlopen kan worden. Een fundamentele heroriëntatie vraagt om een volledige revisie van de ambities en de reële opties.¹² De analyses en scenario's die in deze stap gemaakt worden, ontstaan in samenspraak met interne en externe partijen. Is er door het management een keuze gemaakt, dan wordt de strategie samen met de seniorstaf- en lijnmanagers doorvertaald naar concrete doorbraakplannen.¹³ Omdat het bedrijf in de implementatiefase in dialoog blijft met de omgeving en steeds de vinger aan de pols

4. Promotieonderzoek aan Nyenrode door Martijn Laar, onder begeleiding van prof. Henry Robben, onder N=269 senior commerciële en operationele managers uit de maakindustrie in Nederland. Het onderzoek besloeg twaalf sectoren en 73 procent van de bedrijven was actief in B2B-markten.
5. Laar, M., en Robben, H. (2010), *Managing Christmas trees, strategy, product proliferation and organizational performance in the Dutch manufacturing industry*. EIASM conference paper, May 2010, pp. 81-92.
6. Doz, Y. and Kosonen, M. (2009), *Fast strategy: how strategic agility will help you stay ahead of the game*. Wharton School Publishing, Upper Saddle River.
7. Janssen, T., Pietersma, P. en Laar, M., *Het Berenschot strategieboek 2: een veranderend speelveld*. Uitgeverij Nieuwezijds Academic Services, Amsterdam.
8. Tapscott, D. (2002), *Strategievorming in een wereld vol netwerken*. *Holland Management Review*, Mei-Juni, jaargang 19, nummer 83, pp. 54-61

Figuur 2. De strategische dialoog



houdt, kan tijdig worden bijgestuurd. Dat bijsturen kan via kleine aanpassingen, maar als de omgeving ineens weer structureel verandert, moet het hele proces opnieuw doorlopen worden. De case in Kader 1 laat zien hoe zo'n dialoog in de praktijk werkt.

Voordat u met een strategische dialoog aan de slag gaat, is het van belang om te weten of zo'n proces ook daadwerkelijk beter rendert. Leidt meer interactie inderdaad tot meer draagvlak en leidt dat op zijn beurt ook echt tot betere bedrijfsresultaten? We onderzochten de strategische richting, het strategische proces, het draagvlak voor de strategie en de bedrijfsresultaten van meer dan 260 bedrijven in de maakindustrie voor en tijdens de crisis, en brachten deze in kaart. In de volgende paragraaf bespreken we de kenmerken van deze factoren. Daarna bespreken we de relaties tussen deze factoren, waarbij de nadruk zal liggen op de effecten van de strategische richting, het strategische proces en het draagvlak voor de strategie op de bedrijfsresultaten.

Strategisch proces, draagvlak, strategische richting en resultaten

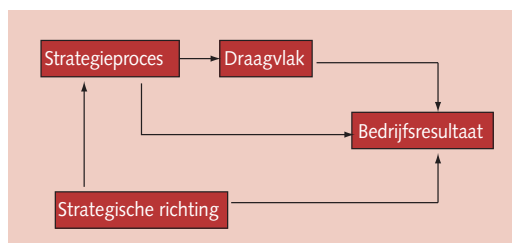
Om het effect van de gekozen strategische richting, het strategische proces en het draagvlak voor de strategie op de bedrijfsresultaten te meten, hebben we een model opgesteld met daarin de relaties tussen deze factoren:

Figuur 3 geeft aan dat het bedrijfsresultaat afhankelijk is van de gekozen strategische richting, maar ook van het strategische proces en het draagvlak dat

dat creëert. De bedrijfsresultaten zijn in deze studie gemeten in termen van winstgevendheid en omzet. Meer specifiek ging het om de omzet en EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) van de belangrijkste productcategorie van het bedrijf in zijn belangrijkste markt. Op deze manier hebben we het over de performance van het hart van het bedrijf en is voorkomen dat grote gemiddelden over zeer gedifferentieerde markten het resultatenplaatje vervuilen.

Wat betreft het strategische proces wordt onderscheid gemaakt tussen een topdownbenadering en een strategische dialoog. Topdown betekent in dit geval dat de board, al dan niet met assistentie van een paar strategisch specialisten of seniormanagers, zelf de strategie bepaalt. Bij een strategische dialoog wordt een brede laag van seniorlijn- en stafmanagement actief betrokken bij de formulering van de strategie. Belangrijkste overweging om dit te doen is draagvlak. Draagvlak is in deze studie ge-

Figuur 3. Onderzochte relaties



Crisismanagement leidt niet tot inspirerende vergezichten

9. Collins, J. (2001), *Good to Great, why some companies make the leap and others don't*, HarpersCollins Publishers, New York.
- Janssen, T., Pietersma, P., en Laar, M. (2008) *Berenschot strategieboek 2: een veranderend speelveld*, Uitgeverij Nieuwezijds Academic Services, Amsterdam.
10. Slater, S.F. and Olson, E.M. (2000). Strategy type and performance, *Strategic management journal*, no.21, pp. 813-829.
11. Lovell, B. (2002). Just in time strategie voor een turbulente wereld, *Holland Management Review*, Nov.-Dec. jaargang 19, nummer 86, pp. 25-31.
12. Porter, M.E. (1996), *What is strategy?*, *Harvard Business Review*, November-December, pp.61-78.
13. Gupta, A.K. (1987), SBU strategies, corporate-SBU relations, and SBU effectiveness in strategy implementation, *Academy of management journal*, Vol.30 No.3, pp.477-500.
14. Ketchen Jr., D.J. (2003), Introduction: Raymond E. Miles and Charles C. Snow's organizational strategy, structure and process, *Academy of management executive*, Vol.17 No.4, pp.95-96.

definieerd als de mate waarin de strategie duidelijk en haalbaar gevonden wordt. Een operationalisering van draagvlak is bijvoorbeeld de mate waarin er commitment is van het team en de individuele persoon om zich in te zetten voor de gekozen strategie.

Draagvlak is de voornaamste reden dat ook grote bedrijven als bijvoorbeeld DSM al jaren gebruikmaken van een strategische dialoog om de koers te bepalen, zowel voor hun totale businessportfolio (CSD: Corporate Strategy Dialogue) als voor hun divisiestrategie (BSD: Business Strategy Dialogue). Aan de hand van de BSD bepalen businessgroepen hun missie, hun voornaamste succesfactoren en performance-indicatoren. DSM betreft wereldwijd medewerkers bij de dialoog, waarbij dit ook grensoverschrijdend tot goede resultaten leidt.

Voor het bepalen van de strategische richting is de indeling van Miles and Snow gebruikt.¹⁴ In deze indeling richten de 'innovators' (prospectors) zich vooral op nieuwe producten en nieuwe markten. De 'fast followers' (analyzers) volgen vanuit een stevige thuisbasis de innovators in nieuwe product-markt-combinaties (PMC's). Defenders focussen zich door middel van operational excellence en lage kosten op het verdedigen van hun thuismarkt. 'Reactors' hebben geen duidelijke strategie en bewegen zich opportunistisch van kans naar kans.¹⁵

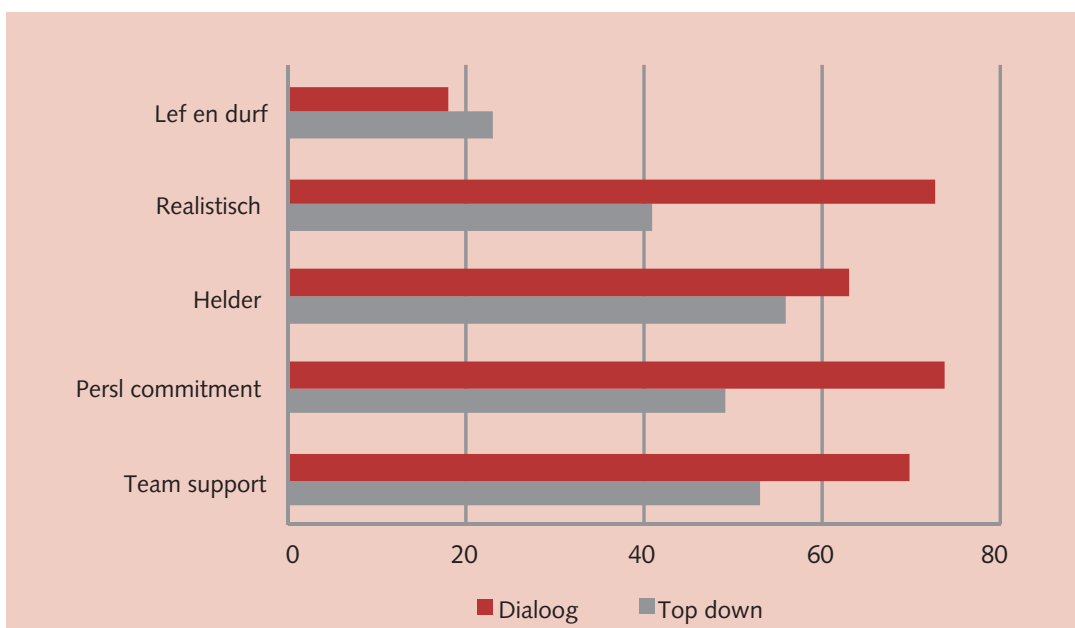
Dialoog geeft meer draagvlak, niet meer durf

Er zijn zowel significante verschillen als interessante overeenkomsten in draagvlak tussen de bedrijven die een topdownbenadering kiezen en bedrijven die de dialoog hanteren.

Figuur 4 laat zien dat beide processen kunnen leiden tot een strategie die voor de meesten duidelijk is. Bij zowel een topdown als een dialoog proces geeft ongeveer zestig procent van de respondenten aan de strategie te begrijpen en helder te vinden. Tegelijkertijd blijkt dat, ongeacht het strategieproces, bijna veertig procent de strategische richting niet volledig begrijpt. Aangezien het hier gaat om de managementlaag onder de board die de strategie weer moet kunnen uitleggen aan de eigen afdelingen, is dat een fors probleem. Een mogelijke verklaring van dit slechte begrip is gelegen in de 'strategiedeployment'. 56 procent van de managers in 'dialoog'-bedrijven en 62 procent van managers in de 'topdown'-bedrijven geeft aan dat de deployment van de strategie matig of slecht is. Dit betekent dat ongeacht hoe de strategie tot stand komt, er ruimte is voor verbetering op het gebied van het uitleggen en doorvertalen ervan.

Een andere opvallende uitkomst is dat geen van de beide processen leidt tot een inspirerende strategie die getuigt van lef en durf. Klaarblijkelijk zijn er weinig bedrijven die de crisis aangrijpen om het roer om te gooien en op basis van een inspire-

Figuur 4. Strategieproces en draagvlak (% eens)



rende nieuwe visie de weg omhoog te zoeken. Dit is jammer, omdat juist een crisis de noodzaak en *sense of urgency* kan creëren om tot radicaal nieuwe businessmodellen te komen. Aan de andere kant zijn behoudende overlevingsstrategieën met kostenreducties en terugtrekking op de kernmarkten ten tijde van de crisis te begrijpen: er zijn vaak te weinig middelen en er is te weinig support van risicomijdende banken en aandeelhouders om een compleet andere koers in te slaan. Toch zijn er bedrijven als Chrysler die de crisis aangrijpen om wel gedurfde stappen te maken. Het B2C businessmodel van het door Chrysler gevoerde merk Pokon veroorzaakte al jaren frictie met het B2B businessmodel van Chrysler. Tijdens de crisis verscherpte deze frictie zich. De crisis creëerde echter ook het momentum voor echte keuzes: de Pokon-activiteiten zijn sinds ruim een jaar buiten het bedrijf geplaatst.

Ondanks deze overeenkomsten zijn het de significante verschillen ten aanzien van zowel de harde als de zachte aspecten van het draagvlak die het meest opvallen. Zo leidt een strategische dialoog tot brede acceptatie van de haalbaarheid van de doelen en de timing van de strategie. Bij een topdownbenadering gelooft slechts een krappe 41 procent dat het bedrijf bezig is met een realistisch plan. Zorgwekkend is ook het gebrek aan persoonlijk-

en team-commitment aan de gekozen strategie bij een topdownproces. Ongeveer de helft van alle seniorlijnmanagers geeft aan zich niet of nauwelijks gecommitteerd te voelen aan de strategie als ze niet betrokken zijn geweest bij de formulering ervan. Zowel de support van het team voor de strategie als het persoonlijk commitment er aan is significant hoger als er een dialoog is geweest die de lijnmanagers wel betrokken heeft.

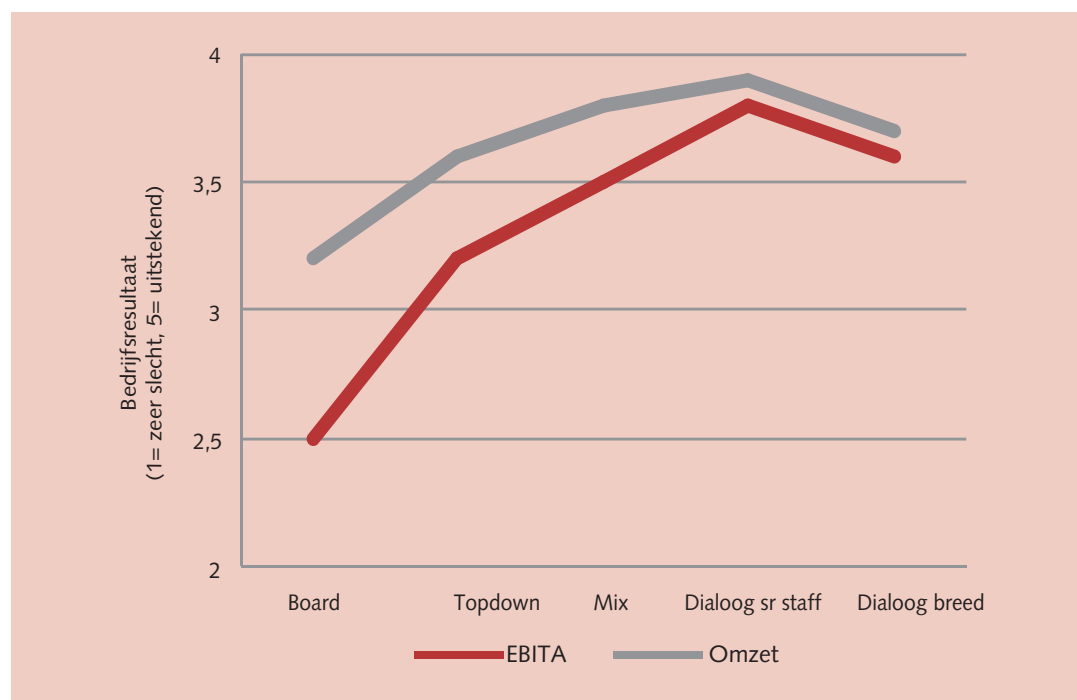
Bij een topdownproces voelt de helft van de lijnmanagers zich niet aan de strategie gecommitteerd

De strategische dialoog rendeert

Het strategieproces en het draagvlak dat het creëert, hebben direct invloed op de bedrijfsresultaten. In het onderzoek verklaren het strategische proces en het draagvlak 41 procent van de variantie in de bedrijfsresultaten. Als we echter de strategische richting meenemen, dan wordt 75 procent van die variantie verklaard. Het resterende kwart vindt zijn oorzaak in andere factoren, zoals verschillen in markten of sectoren.

De respondenten is gevraagd naar de resultaten voor de crisis (het jaar 2008) en tijdens de crisis (het jaar 2009). Het is geen verrassing dat over de hele linie de resultaten voor 2009 als veel slechter

Figuur 5. Bedrijfsresultaten per strategieprocesstype



15. O'Regan, N. and Ghobadian, A. (2006), *Perceptions of generic strategies of small and medium sized engineering and electronics manufacturers in the UK: the applicability of the Miles and Snow typology*, *Journal of manufacturing technology management*, Vol. 17, Issue 5, pp. 603-620.

worden beoordeeld. De scores voor de omzet in de maakindustrie liggen in 2009 36 procent lager dan in de jaren er voor. De EBITDA gaat gemiddeld met 24 procent naar beneden. Dit geeft aan dat er fors in de kosten gesneden is, maar dat dit niet heeft weten te voorkomen dat de winsten inzaken. Ook in de slechtere tijd is er echter een sterk positief verband tussen de mate van participatie van medewerkers in het strategieproces en de bedrijfsresultaten. Dit geldt voor zowel omzet als EBITDA.

Figuur 5 laat zien dat bedrijven waarin de strategie alleen door de board zelf wordt bepaald, het in 2009 slechter doen qua omzet, maar nog slechter qua winstgevendheid. Als de strategie topdown wordt geformuleerd, dat

Bedrijven met een strategische dialoog maken significant meer winst

wil zeggen, door de board en enkelen van hun getrouwen, gaat de performance al omhoog. De hoogste scores worden gehaald door de bedrijven waarin de board een dialoog aangaat met de seniorlijn- en stafmanagers van hun belangrijkste afdelingen. Belangrijk hierbij is dat het om een echte dialoog gaat: de lijn- en stafmanagers in deze bedrijven hebben zelf aangegeven dat zij daadwerkelijk vroeg in het proces geïnvolveerd worden en invloed hebben op de missie, doelen en PMC prioriteitstellingen van het bedrijf. De relatie tussen strategieproces en bedrijfsresultaten is echter niet lineair: bedrijven die de dialoog te breed inzetten en niet alleen de seniorlijnmanagers maar ook de lagen daaronder betrekken, presteren iets minder. Mede omdat slechts 21 bedrijven (acht procent) deze manier van strategievorming in praktijk brengen, is er over deze groep echter niet met zekerheid veel te vertellen.

Kortom, uit figuur 5 blijkt dat een strategische dialoog niet alleen leidt tot meer draagvlak, maar dat zo'n groter draagvlak zich ook daadwerkelijk uitbetaalt in hogere rendementen. Statistische analyse laat zien dat met name de hogere teamsupport die het gevolg is van een strategische dialoog een belangrijke 'driver' van bedrijfsresultaten is. Een voorbeeld van een bedrijf dat in de praktijk ook tijdens de crisis de dialoog blijft hanteren en daar succes mee heeft, is FrieslandCampina. Strategisch draagvlak is een hoofdreden om de dialoog te hanteren. Terwijl er ten tijde van de crisis een kostenreductieprogramma liep dat tweehonderd miljoen euro per jaar moet gaan opleveren,

heeft het bedrijf in de afgelopen tien maanden met de top-70 managers een nieuwe koers voor na de crisis bepaald. Topman Cees 't Hart gaf onlangs aan dat 'het voordeel van dit proces is dat elke stap in het bedrijf wordt gedragen'.¹⁶ Uiteindelijk leidt deze aanpak ook tot succes: FrieslandCampina is nationaal en internationaal één van de meest rendabele bedrijven uit de sector.

De dialoog loont bij vrijwel elke strategische richting

De positieve relatie tussen de dialoog en de bedrijfsresultaten geldt voor bijna alle strategische richtingen: innovators met een dialoog scoren significant beter dan innovators die de strategie topdown formuleren. Datzelfde geldt voor fast followers en zelfs voor defenders. De enige uitzondering zijn de reactors: ongeacht het strategieproces leidt opportunisme altijd tot lagere resultaten. Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat er een sterk onderling verband is tussen de strategische richting en het strategieproces: innovators hanteren anderhalf keer zo vaak als fast followers en defenders een strategische dialoog, terwijl bijna alle reactors een strikt topdownproces hebben.

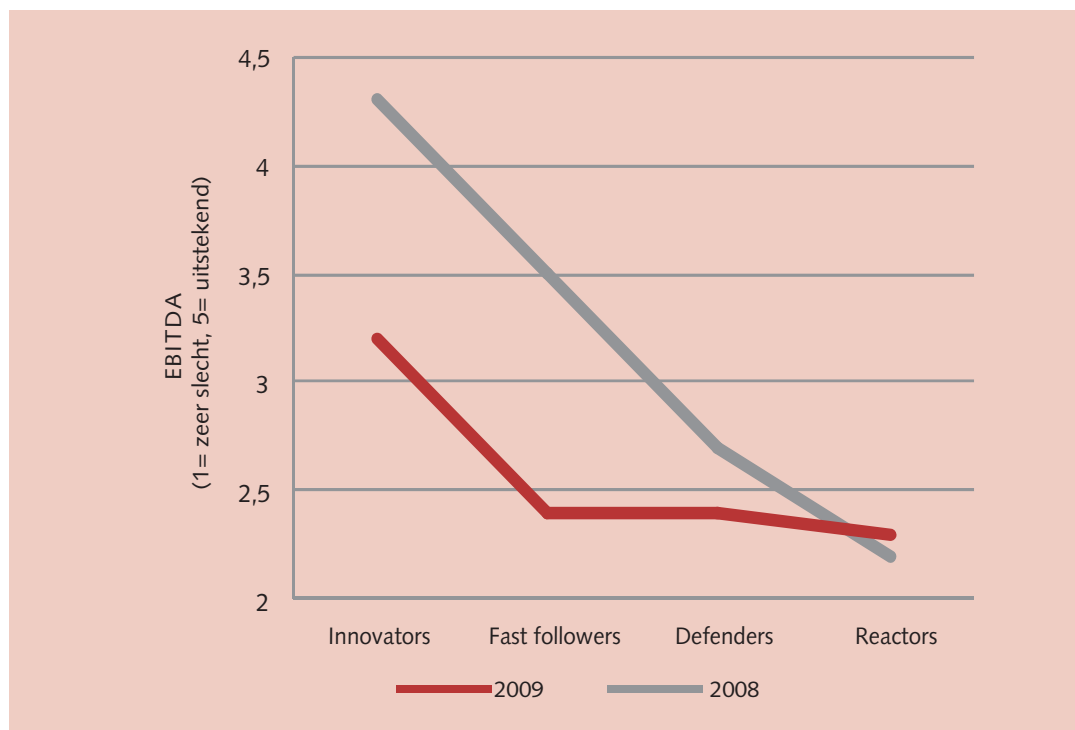
Het is opvallend dat ook defenders gebaat blijven bij een strategische dialoog. Juist in tijden van crisis is bij bedrijven die het moeten hebben van procesefficiency, lage kosten en operational excellence de roep om 'een sterke hand' vaak groot. Bij defenders onder druk zou er geen tijd zijn voor een dialoog en zou het bedrijf gebaat zijn bij een daadkrachtig management dat door middel van strakke keuzes en hoge interne discipline zeker stelt dat er 'gemarcheerd' wordt. Deze manier van denken haalt echter strategieformulering en strategierealisatie door elkaar. Strategieformulering gaat om het bepalen van het speelveld en de richting (de 'wat'-vraag). Is die eenmaal bepaald, dan heeft elk bedrijf baat bij een hoge mate van snelheid en discipline in de implementatiefase (de 'hoe'-vraag).

Innovatie loont voor en na de crisis

We willen hier met nadruk stellen dat alleen het strategieproces niet voldoende is voor goede resultaten. De strategische richting is nog steeds in grote mate bepalend. In het onderzoek was er een goede verdeling van de verschillende strategische richtingen, zodat de bedrijfsresultaten ook per strategietype kunnen worden beoordeeld. Figuur 6 laat zien dat de gekozen strategische richting zowel voor als tijdens de crisis een groot verschil maakt. De innovators presteren zowel voor als tijdens de

16. Rolvink, R., en Smit, R. (2010), FrieslandCampina creëert melkoverschot. *Het Financieele Dagblad*, 19 juni 2010.

Figuur 6. Bedrijfsresultaten per strategietype



crisis beter dan de anderen. Het bekende adagium dat innovatie loont, wordt dus ook hier weer bevestigd. Zo slaagde Mosa, de Maastrichtse tegelfabrikant, er in om door middel van innovaties in haar producten, productieproces en business-model jarenlang dubbelcijferige groei in omzet en winst te laten zien. De crisis in de bouw zorgde ook bij Mosa voor een dip, maar het bedrijf bleef innoveren en breidde juist in de crisis uit van bad- en keuken- naar buitentegels. Deze stap kan het verlies in de traditionele PMC's niet compenseren, maar zorgt er wel voor dat Mosa een nieuw distributienetwerk en een innovatieve productrange op orde heeft als straks de markt weer aantrekt.

Interessant is om te zien dat defenders het in 2008 nog significant slechter deden dan de fast followers, maar dat zij minder hard terugvallen in 2009. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat defenders dankzij hun focus op kosten en operational excellence beter in staat zijn te anticiperen op een terugvallende markt en de prijserosie die daar bij hoort. Zo groeiden online retailers als BOL.com met hun focus op gemak, betrouwbaarheid en lage prijzen tijdens de crisis gewoon door. Reactors doen het in de crisis zelfs iets beter dan daarvoor. Opportunisme loont als strategie in vergelijking

met de alternatieven echter ook tijdens een crisis nog altijd het slechtst.

De strategische dialoog in de praktijk

Zoals figuur 2 al liet zien, kan er binnen het proces van de dialoog op meerdere punten worden 'ingestapt'. Het kan zijn dat een onderneming toe is aan een nieuwe ambitie, hetzij omdat voltooiing van de vorige ambitie is gerealiseerd, hetzij omdat het management deze niet meer uitdagend dan wel haalbaar acht. Als dat het geval is, wordt gestart met de ambitie. Mocht uit de monitoring blijken dat de prestaties achterblijven bij de ambities en doelstellingen, dan kan het management bijsturen in doorbraakprojecten. Als de omstandigheden structureel aan het veranderen zijn, zal het terug moeten naar de keuzemomenten om te bezien of er andere reële opties zijn die tot een beter resultaat zouden leiden. Als er drastische veranderingen in de omgeving plaatsvinden, bijvoorbeeld door gedrag van concurrenten of radicale technologische innovatie, dan is het zaak een geheel nieuw zoeklicht op de omgeving en haar kansen te richten. In de case op pag. 64 laten we zien hoe een specifiek strategisch issue van een productieonderneming via de dialoog heeft geleid tot tastbare acties.

Case 'Met een strategische dialoog naar succesvolle doorbraken'

Een productieonderneming in de metaal met wereldwijde klanten wilde onder begeleiding van Berenschot het perspectief van haar huidige drie PMC's bepalen, alsmede nagaan of er voldoende synergie in haar portfolio zat. Het proces werd georganiseerd als een dialoog met een breed kernteam, waarin zowel het algemeen management, het tweede echelon lijnmanagement (businessunitmanagement) als alle stafhoofden deelnamen. Dit dialoogproces wordt in figuur 7 weergegeven.

Het kernteam heeft een proces doorlopen waarin afwisselend voorbereidingen, inventarisaties en analyses werden verricht en in totaal vijf workshops werden gehouden. De inventarisaties en analyses werden in werkgroepen gedaan waaraan ook medewerkers die niet in het kernteam zaten deelnamen. Zo werd de participatie uitgebreid al naar gelang het voorliggende vraagstuk en de beschikbare expertise. Daarnaast werd ook de ondernemingsraad geïnformeerd.

De dialoog werd ook extern gevoerd, door verkenning- en toetsingsgesprekken te voeren met voormalige en huidige klanten. Aangezien er 'co-development' plaatsvindt in het bedrijf waren er al intensieve contacten met leveranciers. Ook is een afzonderlijke bijeenkomst georganiseerd met het algemeen en R&D-management van het bedrijf en externe technologische en toepas-

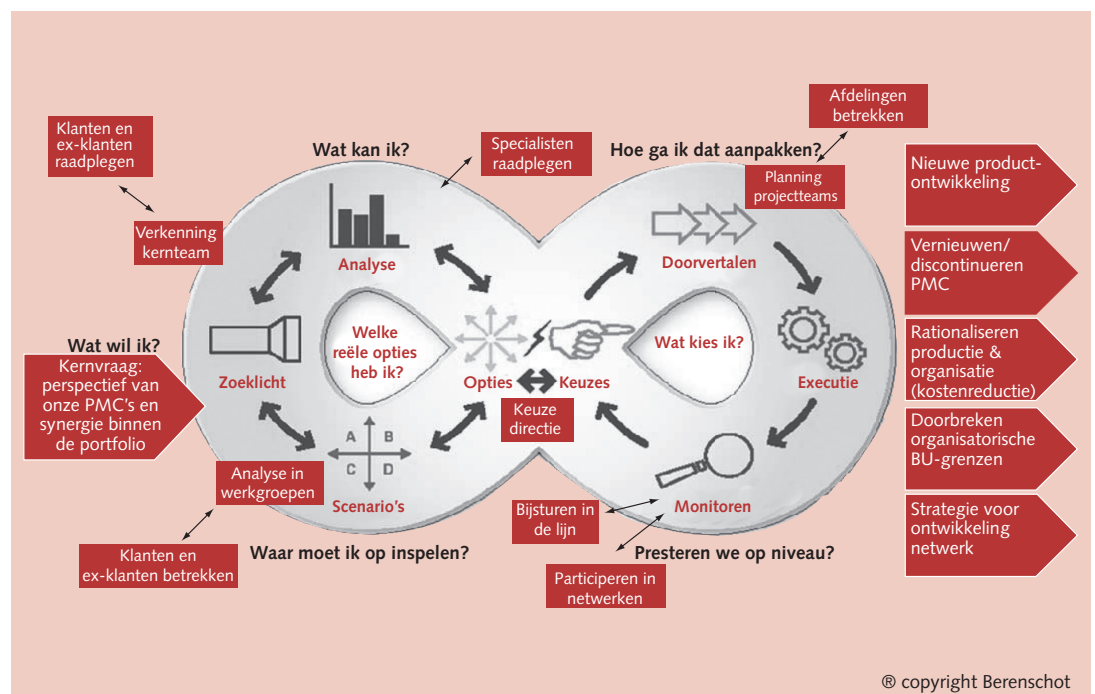
singsexperts om de toekomstige ontwikkeling van de technologie te verkennen.

Nadat de input van deze externe en interne werkgroepen zorgvuldig was afgewogen, is er door de directie een keuze gemaakt uit de ontwikkelde strategische opties, en deze zijn vervolgens in het kernteam vertaald naar doorbraakprojecten. Binnen het kernteam zijn vervolgens de projecteigenaren zelf opgestaan. De doorbraakprojecten zijn op één na alle in gang gezet en opgevolgd.

Tot slot is belangrijk om op te merken dat de participatie een wisselende intensiteit kende. Het bepalen van de kernvraag gebeurde in de directie of het MT. Het ontwikkelen van strategische opties en het opstellen van de doorbraakprojecten gebeurde door het kernteam. Bij de verkenningen en het uitwerken van de strategische opties werden ook medewerkers buiten het kernteam en externen betrokken. Het kernteam bereidde de keuze uit de strategische opties voor, directie/MT namen hierin besluiten. Vervolgens werd de kring van betrokkenen weer verbreed om de doorbraken te concretiseren en uit te werken.

Door de dialoog flexibel en interactief toe te passen, staan het bedrijf en zijn medewerkers nu slagvaardig klaar voor hogere rendementen in de wereld na de crisis.

Figuur 7. De strategische dialoog in praktijk



Met de strategische dialoog naar structureel herstel

We hebben in dit artikel laten zien dat de wereld van na de crisis om een ander strategieproces vraagt dan de topdownbenadering die tijdens de crisis sterk in opkomst was. We hebben laten zien hoe de strategische dialoog er uit ziet en hoe die in praktijk werkt (zie de case op pag. 64). Tenslotte hebben we aangetoond dat bedrijven beter renderen als ze de strategische dialoog hanteren. Rest de vraag hoe u ook in uw bedrijf de rendementen structureel kan laten stijgen door inzet van de strategische dialoog. Als u de komende tijd een strategische heroriëntatie gaat doen, doet u er goed aan de volgende zaken te overwegen:

1. Interacteer en neem de tijd. Ga de dialoog aan met uw mensen en uw omgeving. Een sterke visie van uzelf met strakke deployment lijkt aantrekkelijk, maar is dat niet. Laat u niet verleiden tot 'de korte klap', want die 'tijdwinst' en schijnbare duidelijkheid gaan verloren in de implementatie. Belangrijk hierbij is ook dat u strategieformulering scheidt van crisismanagement. Crisismanagement moet snel en kort, maar realiseert u zich dat er andere tijden aanbreken die vragen om een andere strategische 'mindset' dan die van de afgelopen twee jaar;
2. Zet daarbij vooral in op afdelingshoofden die de strategie moeten realiseren. Hun teams geven de doorslag. Als zij de strategie als duidelijk, haalbaar en inspirerend ervaren, is de kans van slagen het grootst. Overtuig dus niet alleen het bestuur en de aandeelhouder;
3. Zorg voor een slagvaardige dialoog. Een strategische dialoog is geen strategische praatclub waar iedereen zijn of haar mening mag spuien.

Iedereen die meepraat, dient feiten, ideeën en daadkracht mee te brengen. Participatie is niet vrijblijvend. Dit vraagt om goede procesbewaking en professionele begeleiding;

4. Doseer uw dialoog. Het onderzoek toont aan dat een dialoog in de fase van de strategieformulering ongeacht sector, bedrijfs-grootte, strategische richting of conjunctuur tot betere resultaten leidt. Het kwalitatieve vooronderzoek liet echter ook zien dat de meest succesvolle 'dialoog'-bedrijven de discussie over de strategische richting afkappen als die eenmaal gekozen is en is doorvertaald naar concrete afdelingsplannen. In de implementatie domineren discipline, sturen op feiten (KPI's, scorecards) en een harde 'afpraak is afspraak'-cultuur. Het management van deze bedrijven blijft wel voortdurend in dialoog met de omgeving en met haar werknemers. In deze tweespraak staan dan echter niet het strategische plan, maar de ontwikkelingen in de omgeving centraal.

Als u de strategische dialoog hanteert, werkt u gezamenlijk aan de juiste richting en aan draagvlak in de organisatie. Dit leidt op zijn beurt weer tot effectievere en meer efficiënte implementatie. Juist door nu intern en extern de strategische dialoog weer aan te gaan, laat u zien dat u de crisisbladzijde heeft omgeslagen. Door gezamenlijk te bouwen aan de toekomst ontstaat er weer gezamenlijk vertrouwen in die toekomst. Op deze manier haalt de strategische dialoog niet alleen uw bedrijfsresultaten maar ook uw medewerkers uit de crisissfeer.

De strategische dialoog haalt de medewerkers en de bedrijfsresultaten uit de crisissfeer