

Het recht om te winnen

Strategievorming in het bedrijfsleven heeft een cruciaal punt bereikt. Het is hoog tijd om een antwoord te vinden op de aloude spanning tussen de wezenlijke identiteit en het tijdelijke concurrentievoordeel van een onderneming.

Het is acht uur 's ochtends in de vergaderzaal voor de directie van een grote, wereldwijd actieve fabrikant van voorverpakte consumptiegoederen.² In de voorbije twee maanden heeft een team van soms wel vijftien hooggeplaatste managers opties voor verdere groei onderzocht. Daaruit zijn drie verschillende strategieën gedestilleerd, die nu elk uiteen worden gezet in een frisse presentatie van steeds twintig minuten.

In de eerste strategie staat innovatie centraal. De gedachte is dat de onderneming in hoog tempo allerlei nieuwe snacks en levensmiddelen ontwikkelt en op de markt brengt, in nieuwe en interessante verpakkingen en ongeëvenaard in voedingswaarde en gemak voor de consument.

De tweede strategie houdt in dat de onderneming zich nadrukkelijker probeert te verplaatsen in de consument en de levensmiddelen levert waar mensen om vragen. Hierbij zouden via internet ingewonnen ideeën kunnen worden toegepast in het aanbod om de drukbezette consument op maat de evenwichtige voeding en het gemak te bieden waar zij behoefte aan heeft.

In de derde strategie zou de dynamiek in de relevante levensmiddelen categorieën een nieuw aanzien worden gegeven door agressiever te concurreren. De fabrikant zou toonaangevend moeten worden in de betreffende categorieën door te investeren in nieuwe procestechnologie, door bedrijfsprocessen te saneren om kosten te besparen, en door gerichte overnames te plegen.

Na het laatste plaatje valt alleen nog een lichtbundel op het projectiescherm. De ceo buigt zich wat naar voren en stelt een eenvoudige vraag: 'Welke

strategie zou ons het grootste recht geven om te winnen?' De rustige maar directe manier waarop hij het zegt doet iedereen rond de tafel wat meer overeind zitten. Terecht, want dit is de cruciale vraag die ten grondslag ligt aan iedere strategie in het bedrijfsleven, ook al wordt hij niet altijd op deze manier onder woorden gebracht.

Het recht om te winnen is het vermogen om met een meer dan evenredige kans op succes actief te zijn in welke vrije markt dan ook – niet alleen voor even, maar voortdurend.

Stel je voor dat een trainer een speler het veld op ziet komen en zegt: 'Die heeft het recht om te winnen.' Of dat een docent over een leerling die een examen moet afleggen zegt: 'Die leerling verdient het om hoog te scoren.' In feite zeggen ze: 'Dat is de juiste speler, in de juiste soort wedstrijd, met de juiste capaciteiten om deze specifieke uitdaging aan te gaan.' Natuurlijk verliest ook die speler zo af en toe. Maar over langere tijd bezien zal zich een inherent voordeel manifesteren, dat deze speler in staat stelt om topprestaties te leveren – ogenschijnlijk zonder zich daar al te zeer voor in te spannen. Zo'n wezenlijk voordeel is betrekkelijk zeldzaam in het bedrijfsleven, wat een minder strak gereguleerd spel is dan sport of wetenschap. Gelet op de ongekend felle concurrentie van tegenwoordig is het echter wel een steeds belangrijker eigenschap om te bezitten.

Sommigen vinden het misschien arrogant om te spreken van het 'recht om te winnen'. Geen enkele onderneming krijgt de 'overwinning' immers zomaar in de schoot geworpen. Dat is echter ook precies waar het om gaat: het recht om te winnen is inderdaad niet vanzelfsprekend – je moet

C. Mainardi is managing director Noord-Amerika en lid van wereldwijde executive committee van Booz & Company. A. Kleiner is hoofdredacteur van *strategy+business*, het tijdschrift van Booz & Company.¹

1. Mainardi publiceerde samen met Paul Leinwand *The Essential Advantage: How to Win with a Capabilities-Driven Strategy* (Harvard Business Press, 2010). Kleiner schreef *The Age of Heretics: A History of the Radical Thinkers Who Reinvented Corporate Management* (Jossey-Bass, 2008, 2e ed.). De auteurs zijn te bereiken via cesare.mainardi@booz.com resp. kleiner_art@strategy-business.com. Naar auteurs die op enig moment op enigerlei wijze een relatie hebben gehad met Booz of *s+b* (onder wie Ram Charan, Walter Kiechel, Henry Mintzberg en C.K. Prahalad) wordt in dit artikel op louter inhoudelijke gronden verwezen.

2. In verband met de vertrouwelijkheid laten we de naam hier onvermeld.

3. Harvard Business Press, 2010.

het verdienen. Dat doe je door een reeks praktische keuzen te maken waarmee je belangrijkste en meest onderscheidende capaciteiten worden afgestemd op je klantbenadering en op de discipline

De vraag naar het 'recht geven om te winnen' ligt ten grondslag aan iedere strategie – ook al wordt hij niet altijd zo verwoord

om slechts die producten en diensten te leveren die daarbij passen. Bij Booz & Company spreken we in dit verband van een door de capaciteiten bepaalde strategie ('capabilities-driven strategy'). Onderzoek en ervaring hebben ons ervan overtuigd dat alleen een vergaande samenhang tussen marktstrategie, capaciteitssystemen en aanbod een onderneming het recht bezorgt om te winnen.

Iedere bedrijfsstrategie is in wezen een theorie omtrent het recht om te winnen. Dat maakt de ge-

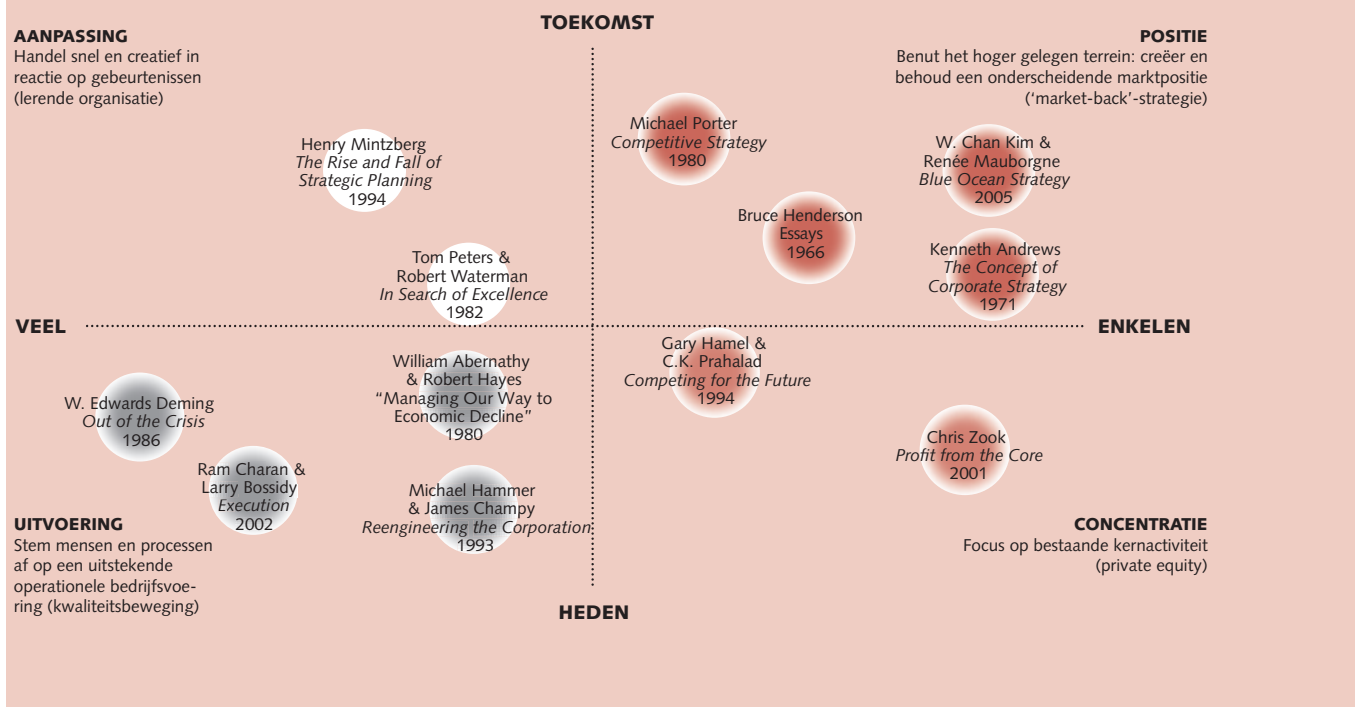
schiedenis van de strategievorming ook zo nuttig en fascinerend voor iedereen die onderzoekt hoe een onderneming succesvol kan worden. Een waardevolle recente bron in dit verband is het onlangs verschenen boek *The Lords of Strategy: The Secret Intellectual History of the New Corporate World* (Meesters van de strategie: de geheime kennisontwikkeling van de moderne onderneming) van Walter Kiechel.³ In dit boek behandelt Kiechel, voormalig hoofdredacteur van het tijdschrift *Fortune*, de gangbare theorieën over bedrijfsstrategie van de afgelopen halve eeuw en hun bedenkers. Aan de hand van zijn schetsen en die van anderen, zoals *Strategy Safari: The Complete Guide through the Wilds of Strategic Management* van Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand en Joseph Lampel,⁴ hebben we een kaart getekend van dit conceptuele landschap, ingedeeld naar de fundamentele principes waar het recht om te winnen uit voortvloeit

Figuur 1. Landschap van strategische concepten

De vier kwadranten in deze figuur staan voor de hoofdstromingen in het bedrijfsstrategisch denken over de aard van het recht om te winnen. Achtereenvolgens (vanaf het kwadrant rechts boven): Positionering (de winnaars kiezen gunstige markten, kijkend naar externe krachten); Concentratie (de winnaars benutten optimaal hun wezenlijke sterke punten en bedrijfsactiviteiten); Uitvoering (de winnaars bouwen concurrentievoordeel op met een uitstekende uitvoering); en Aanpassing (de winnaars ontwikkelen een strategische koers door te experimenteren en snel te veranderen). Sinds de jaren zestig zijn heel wat ondernemingen van het ene naar het andere kwadrant geschoten.

Het schema als geheel geeft een overzicht van de verschillende meningen over de beste manier om een strategie te ontwikkelen. Langs de X-as lopen de meningen over de verantwoordelijkheid voor de strategie: links de voorstanders van een collectieve verantwoordelijkheid (men laat zoveel mogelijk mensen in de hele onderneming meedenken over de strategie), rechts de voorstanders van de 'topdown'-aanpak (een betrekkelijk kleine groep van planners en topmanagers ontwikkelt de strategie, de overige organisatie voert haar uit).

De Y-as geeft het tijdsverloop weer: de mate waarin een strategie op het heden of de toekomst is gericht: bovenaan degenen die pleiten voor een doel op lange termijn dat kan verschillen van de huidige positie van de onderneming, onderaan degenen die vinden dat de strategische koers moet voortvloeien uit de huidige situatie.



Bronnen: Walter Kiechel, *The Lords of Strategy*; Art Kleiner, *The Age of Heretics*; Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand en Joseph Lampel, *Strategy Safari*.

(zie figuur 1). Op deze kaart zien we vier hoofdstromingen of 'scholen' van strategie; elk staat voor een hypothese over de aard van langdurig succes in een vrije marktomgeving.

De fundamentele spanning bij strategie

Wat wij tegenwoordig onder bedrijfsstrategie verstaan heeft nog niet zo'n heel lange geschiedenis. In publicaties is het woord 'strategie' voor het eerst in een bedrijfscontext gebruikt in 1962, in het boek *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* (Strategie en structuur: hoofdstukken uit de geschiedenis van de industriële onderneming) van Alfred Chandler.⁵ Sindsdien is er minstens een dozijn belangrijke trends en ideeën beschreven onder de noemer bedrijfsstrategie. Vaak botsten die met elkaar en ze hebben ondernemingen in zeer uiteenlopende richtingen gevoerd. Ondanks alle onderlinge verschillen wordt echter in alle vier hoofdstromingen geprobeerd om één en hetzelfde fundamentele probleem op te lossen: de spanning tussen twee onderling onverenigbare realiteiten voor bedrijven.

De eerste realiteit is dat concurrentievoordeel vergankelijk is. Zelfs de meest indrukwekkende marktpositie kan aangetast worden door baanbrekende ontwikkelingen in technologie, nieuwe concurrenten, veranderingen in kapitaalstromen, nieuwe regelgeving, politieke veranderingen en andere aspecten van een chaotische en onvoorspelbare bedrijfsomgeving. Zoals William P. Barnett liet zien in *The Red Queen among Organizations: How Competitiveness Evolves*⁶ (De rode koningin onder de organisaties: hoe concurrentievermogen zich ontwikkelt) zal deze turbulentie nooit plaatsmaken voor een stabiele marktomgeving; naarmate ondernemingen elkaars capaciteiten kopiëren en verslaan, wordt ondernemen een alsmaar grotere uitdaging. Als gevolg van de snelle economische groei in de zich ontwikkelende markten wordt een concurrentievoordeel alleen maar vluchtiger: de wereldeconomie krijgt er niet alleen miljarden consumenten bij, maar ook honderden energieke nieuwe concurrenten.

De voor de hand liggende oplossing zou een optimale veerkrachtigheid zijn. Lees: snel en doeltreffend reageren op de veranderende vraag in de markt. Dat lukt ondernemingen echter niet, en dat komt door de tweede realiteit: een onderneming kan haar identiteit niet van de ene op de andere dag veranderen. De specifieke eigenschappen waarmee een organisatie zich van alle andere onderscheidt – bedrijfsprocessen, cultuur, relaties en onderschei-

dende capaciteiten – zijn geleidelijk opgebouwd, besluit voor besluit, en voortdurend versterkt door de manier van werken en de onderlinge interactie in de organisatie. Er zijn maar heel weinig ondernemingen die zichzelf op een volstrekt nieuwe manier op de kaart hebben gezet. Ondernemingen die dit is gelukt, hebben er meestal veel mensen voor moeten ontslaan, ook topmanagers. In hun plaats werden nieuwe mensen met een andere mentaliteit en vaardigheden aangetrokken. Zelfs wanneer leiders onder ogen zien dat verandering nodig is, of beseffen dat het erop of eronder is voor de onderneming, blijkt die identiteit maar moeilijk te veranderen. Als er niet uitdrukkelijk wordt geprobeerd om haar op een nieuwe leest te schoeien, kan ze zozeer stagneren dat het concurrentievoordeel van binnenuit wordt uitgehold. Auteurs als Jim Collins, Clayton Christensen en Donald Sull hebben erop gewezen hoe gemakkelijk een gevestigde onderneming ten prooi kan vallen aan gemakzucht en hoogmoed (Collins), langlopende klantrelaties en baanbrekende technologie (Christensen) of verlamming (Sull).

Dat de identiteit van een onderneming niet zomaar even terzijde kan worden geschoven, wordt dan ook vaak beschouwd als een zwakte. Een onderneming kan er echter ook grote kracht aan ontleenen. Geen enkele onderneming kan gedurende langere tijd overleven, laat staan zich onderscheiden, zonder een veelzijdig bestand aan capaciteiten en een aansprekende bedrijfscultuur. Een zich onderscheidende, samenhangende bedrijfsidentiteit is zelfs de fundamentele voorwaarde voor een strategie – de bron van concurrentievoordeel. Dit is de kwaliteit die klanten, beleggers, medewerkers en leveranciers aantrekt. Ze is geworteld in interne capaciteiten (datgene wat de onderneming op een onderscheidende manier doet) en in de realiteiten van de markt (de 'spellen' waaraan de onderneming deelneemt).

Door het yin en yang aan strategische rages en modes – de ene na de andere trend die topmanagers de afgelopen vijftig jaar hebben beproefd – hebben ondernemingen vaak onsamenhangende en ondoeltreffende stappen gezet. We moeten het dan ook niet zoeken in alsmaar nieuwe theorieën, in de hoop ooit het juiste antwoord te vinden. Het gaat erom, de strategie te vinden die bij de eigen capaciteiten past: uw eigen theorie over de samenhang voor uw onderneming. Hoe kan uw onderneming nu en in de toekomst waarde genereren voor haar doelgroep in de markt? Wat zijn de allerbelangrijkste capaciteiten van uw onderneming, en hoe slui-

4. FT Prentice Hall, 2009 (2e ed.); de eerste editie verscheen in het Nederlands onder de titel *Op strategie-safari – Een rondleiding door de wildernis van strategisch management*, Scriptum Management, 1999 (noot v. vert.).

5. Uitgegeven door MIT Press.

6. Princeton University Press, 2008.

ten ze op elkaar aan? Hoe stemt u ze af op uw producten en diensten? Hoe duidelijker en explicieter de keuzen hierover, des te groter is de kans op een bedrijfsidentiteit die het recht geeft om op de lange termijn te winnen. Vanzelfsprekend heeft elk van de vier strategische stromingen in figuur 1 (positionering, uitvoering, aanpassing, concentratie) de bedrijfsstrategie iets wezenlijks te bieden, zolang ze maar in de juiste balans worden meegenomen.

De waarde van positionering

Walter Kiechel geeft twee redenen voor de betrekkelijke formalisering van de strategievorming in de jaren zestig. Om te beginnen kwamen er steeds

De cruciale succesfactor van een strategie – waar het concurrentievermogen uit voortkomt – is een zich onderscheidende, samenhangende bedrijfsidentiteit

meer gegevens over bedrijfskosten, prijzen en operationale prestatieniveaus. Ten tweede groeiden ook de onzekerheid en de angst die daarmee gepaard ging: de economische stabiliteit van de vroege jaren zestig maakte plaats voor de turbulente jaren zeventig en tachtig, met uiteenlopende positieve en negatieve gevolgen voor de verschillende delen van de samenleving. Geen enkele onderneming was haar toonaangevende positie nog zeker, zelfs niet in ontwikkelde sectoren als de staal- en de automobiellindustrie. De economieën van de wereld raakten steeds meer met elkaar verweven (hoewel niet altijd duidelijk was hoe ze met elkaar zouden kunnen omgaan). De besluitvorming in bedrijven werd steeds meer beïnvloed door agressieve kapitaalmarkten en nieuwe technologieën.

Wanneer ogenschijnlijk voor de hand liggende beslissingen niet langer blijken te werken, ga je naarstig op zoek naar betere richtlijnen. Zo ontwikkelde de strategische planning – met vleugjes Napoleon, Carl von Clausewitz en Sun Tzu – zich vanaf medio jaren zestig tot een onweerstaanbare rage voor managers en ondernemingen. In de onversneden variant, zoals afgebakend door Kenneth Andrews en Igor Ansoff – destijds de bekendste denkers op het gebied van bedrijfsstrategie – was een strategie een alomvattend plan voor de verdere groei van de onderneming. Dit plan was veelal expliciet neergelegd in een document en goedgekeurd door de ceo. Het moest de onderneming een positie in de markt opleveren die de concurrentie niet zou kunnen veroveren.

Volgens dit vroege positie- of positioneringsdenken was het recht om te winnen gebaseerd op degelijk onderzoek naar alle cruciale factoren: de markt, de eigen capaciteiten en de maatschappelijke behoeften. Andrews stelde dat dit onderzoek louter bedoeld was om te komen tot een eenvoudige, 'informatieve notie' van de koers die de onderneming het beste kon volgen. In de praktijk groeide het echter onvermijdelijk uit tot een complexe checklist van de eigen sterke en zwakke kanten van de onderneming, afgezet tegen de kansen en bedreigingen in de omgeving. (Hier is de tot op de dag van vandaag gebruikte SWOT-analyse⁷ uit voortgekomen.) Elektronische rekenbladen (spreadsheets) waren er toen nog niet, en dus zetten de grote concerns grote aantallen planners aan het werk om alle gegevens bij elkaar te brengen in uitgebreide documenten. Die documenten werden vervolgens besproken in jaarlijkse strategievergaderingen die onttaarden in bijzonder complexe, bureaucratische aangelegenheden. Slechts gaandeweg werd duidelijk dat de plannen niet overeenkwamen met het prestatieniveau of de problemen in de realiteit.

In 1966 kwam er een doorbraak in het positioneringsdenken. Dat jaar begon Bruce Henderson, de oprichter van de Boston Consulting Group (BCG), diensten aan te bieden die gebaseerd waren op wat hij de 'ervaringskromme' noemde. Aan de hand van analyses van kosten en prijzen voor uiteenlopende ondernemingen en sectoren liet Henderson zien dat het productievermogen steeg en de productiekosten daalden naarmate een onderneming ervaring opbouwde met een bepaald bedrijfsproces en er bedrevener in werd. Maand op maand viel dit nauwelijks te meten, maar om de zoveel jaar verdubbelde de productiecapaciteit en daalden de kosten met tien tot dertig procent. Dit inzicht was dermate betrouwbaar dat veel ondernemingen er hun investeringscycli en marketing op konden afstemmen. Texas Instruments verlaagde bijvoorbeeld iedere paar maanden de prijzen voor zijn halfgeleiders en zakrekenmachines. De omzet steeg doordat klanten van concurrenten overstapten naar Texas Instruments. Daarop daalden de productiekosten nog verder en kon het concern zijn prijzen opnieuw verlagen. Zelfs de afdelingen voor debiteuren en reclame gingen efficiënter werken doordat ze grotere volumes verwerkten.

Volgens Henderson was het recht om te winnen voor de onderneming die de ervaringskromme het beste wist te benutten door marktleider te worden in een sector. Dit betekende dat aan bepaalde di-

7. SWOT: *strengths, weaknesses, opportunities, threats* (noot v. vert.).

visies grotere waarde moest worden toegekend dan aan andere. De beslissingen daarover dienden te worden genomen in het licht van de dynamiek van de specifieke doelgroep in de markt (Henderson was een vroege aanhanger van marktsegmentatie) en de eigen concurrentiepositie. Met de beroemde groei-marktaandeelmatrix werden de activiteiten van een onderneming verdeeld in 'sterren' (snelle groei, groot marktaandeel), 'honden' (trage groei, klein marktaandeel), 'vraagtekens' (snelle groei, klein marktaandeel) en 'cash-koeien' (trage groei, groot marktaandeel). Dit bood een helder handvat om de investeringsruimte opnieuw te verdelen. Op

grond van dit inzicht kon een onderneming bijvoorbeeld besluiten om vreemd vermogen te steken in een ster, want een ster had de potentie om marktleider te worden in zijn segment.

De ervaringskromme en de groei-marktaandeelmatrix wonnen snel aan populariteit omdat ze bijzonder effectief waren – aanvankelijk. In de praktijk bleken deze instrumenten echter een groot nadeel te hebben: het waren analyses achteraf van het succes dat een onderneming in het verleden had geboekt. Daarmee maakten ze het onweersstaanbaar voor het management om op de ingeslagen door te gaan, ook wanneer de omstandigheden

De valkuil van strategische principes

Door Steffen Lauster

Een strategisch principe dat tot een dogma wordt, kan een complete bedrijfstak op het verkeerde been zetten. Dat is wat de fabrikanten van voorverpakte consumptiegoederen de afgelopen twee decennia min of meer is overkomen. Twee van de invloedrijkste strategische principes worden zo breed gedragen en lijken zo logisch en evident in de praktijk, dat ze maar moeilijk losgelaten kunnen worden. Het kan echter heel riskant zijn om ze onverkort te volgen.

Het eerste principe is dat groter altijd beter zou zijn. Fabrikanten van voorverpakte consumptiegoederen hebben sinds de jaren tachtig uit alle macht geprobeerd te expanderen. Iedereen was het erover eens hoe je het hoogste rendement voor de aandeelhouder bereikte: met kolossale merken en de schaalgrootte om in ontluikende markten te kunnen concurreren.

Het tweede principe is dat er onvermijdelijk een concentratietendens ontstaat. Jarenlang voorspelden deskundigen dat de meeste segmenten onherroepelijk het voorbeeld van prikkellimonade, scheerproducten en wegwerpluiers zouden volgen. Uiteindelijk zouden er nog maar twee of drie reuzen overblijven: grote concerns die kleinere concurrenten hadden overgenomen of kapot geconcentreerd. In hun schaduw zou een handjevol nichespelers moeten zien te overleven van de paar kruimels die overbleven.

Booz & Company heeft recentelijk onderzoek gedaan naar het totale rendement voor aandeelhouders van fabrikanten van voorverpakte consumptiegoederen. Wat blijkt? Beide principes zijn op zijn minst te kort door de bocht geformuleerd. Ondernemingen die deze groeiprincipes volgen, boeten in aan prestatievermogen. Natuurlijk is schaalgrootte belangrijk in bepaalde

categorieën die door een of twee grote aanbieders worden gedomineerd. Maar in tal van deelsegmenten van de markt voor voorverpakte levensmiddelen en andere consumptieproducten zien we eerder fragmentatie dan concentratie. Die deelsegmenten bieden ruimte voor veel winstgevendende nieuwkomers. Voorbeelden zijn koffie, kant-en-klaarmaaltijden, shampoo en pastasauzen. In al deze deelmarkten tellen we nu meer kleine aanbieders dan vroeger. Schaalgrootte en prijs blijken minder belangrijk te zijn dan de kwaliteitsperceptie. In de agglomeratie New York vliegen de potten met *Rao's Homemade marinara sauce* (dezelfde die in het beroemde restaurant Rao's in East Harlem wordt geserveerd) over de toonbank.

De best presterende fabrikanten van consumentenproducten – groot of klein – zijn tegenwoordig de ondernemingen met de grootste samenhang. Hun marktbenadering, manier van werken en assortiment sluiten allemaal naadloos op elkaar aan. Ze investeren hun kapitaal en aandacht in hooguit drie à zes onderscheidende capaciteiten die ondersteunend zijn aan alle producten die ze aanbieden. Zo bereiken ze een doelmatigheid en doeltreffendheid waar hun concurrenten niet aan kunnen tippen.

Het probleem met strategische principes is nog niet eens dat ze onjuist zouden zijn. Vaak kloppen ze wel degelijk. Maar ze gaan niet altijd en overal op. Hoed u voor ieder strategisch idee waar de meeste andere ondernemingen al voor vallen. De juiste strategische koers is voor iedere onderneming weer anders, zelfs in een zo vergaand ontwikkelde branche als voorverpakte consumptieproducten.

* Steffen Lauster (steffen.lauster@booz.com) is partner bij Booz & Company en werkt vanuit Cleveland.

veranderden (bijvoorbeeld wanneer concurrenten dezelfde aanpak kozen). Heel wat ondernemingen zijn hierdoor aangemoedigd om strategieën te volgen waarmee ze het tegenovergestelde bereikten van wat ze beoogden. Sommige, zoals Texas Instruments, raakten verstrikt in een meedogenloze prijsoorlog en droegen er zelf toe bij dat hun producten goedkope massa-artikelen werden.

Intussen bekoelde het enthousiasme van topmanagers

voor de formele strategische planning. Het was een kostbare procedure en de onderneming werd er niet noodzakelijkerwijs winstgevend van. Ford en General Motors leden bijvoorbeeld in 1979 en 1980 verliezen van ruim een half miljard dollar, de zwaarste sinds decennia. Ook andere

ondernemingen gingen hard onderuit. Veel vooraanstaande topmanagers begonnen te twijfelen aan de positioneringsbenadering en haar pretentie de onderneming het recht om te winnen te kunnen bezorgen.

De werkvloer slaat terug

Het positioneringsdenken leidde tot grote irritatie onder degenen die actief waren in productie en bedrijfsprocessen. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de eerste grote tegenreactie voortkwam uit de laatstgenoemde hoek – in het bijzonder de afdeling ‘operations management’ van de Harvard Business School (HBS), die gaandeweg een deel van haar status was kwijtgeraakt aan de discipline financiën. In de zomer van 1979 ontmoeten twee leden van de faculteit elkaar in het Zwitserse Vevey: William Abernathy, expert op het gebied van de automobielp productie bij HBS, en Robert Hayes, bekend om zijn studies naar assemblagelijnen. Hayes deed onderzoek naar de verschillen tussen Europese en Amerikaanse multinationals en bezocht een kleine gereedschappenfabrikant in Zuid-Duitsland. Zelfs in geavanceerde kringen wist in de VS bijna niemand iets af van computerondersteunde productiesoftware. Dit Duitse bedrijf met veertig werknemers gebruikte het echter dagelijks en maakte er gereedschap op maat mee. Ook in andere fabrieken in Duitsland, Zwitserland en Frankrijk, en zelfs in Oost-Europa, werden gereedschappen gebruikt op manieren die de Amerikanen niet konden evenaren.

In een seminar die zomer vroeg een Europese zakenman aan Hayes waarom de Amerikaanse productiviteit in de voorafgaande tien jaar zo sterk was gedaald. Hayes diste de gebruikelijke antwoorden op: vakbonden, overheidsregulering, de oliecrisis en de mentaliteit van de jeugd (waar hij op dat moment de babyboomers mee bedoelde). Zijn toehoorders probeerden hun sarcasme in bedwang te houden: ‘Daar hebben wij ook allemaal mee te maken’, zei een van de mensen in de zaal, ‘maar bij ons stijgt de productiviteit.’

In verwarring en van zijn stuk gebracht gaf Hayes zich over aan stevige wandelingen en lange gesprekken met Abernathy, die kort daarvoor in Vevey was aangekomen en een soortgelijke stagnatie had opgemerkt in de Amerikaanse automobiellindustrie. Ze zagen maar één steekhoudende verklaring: de Amerikaanse industrie werd ondermijnd door haar keuze voor marktaandeel en financiële groei als strategische doelstellingen. Veel ondernemingen hadden bijvoorbeeld korte metten gemaakt met ieder nieuw initiatief dat niet snel rendement leek te gaan opleveren, met alle nadelige gevolgen van dien voor de hele Amerikaanse economie.

Abernathy en Hayes verwoordden deze conclusie in een artikel voor de *Harvard Business Review* (HBR) getiteld ‘Managing Our Way to Economic Decline’ (Hoe Amerika haar economie afbreekt). Het verscheen in het juli/augustus-nummer van 1980 en behoort tot op de dag van vandaag tot de meest verkochte herdrukken van artikelen uit de HBR. Het is ook een van de meest controversiële artikelen uit de geschiedenis van het tijdschrift. Abernathy en Hayes hadden een nieuwe stroming in het denken over strategie gelanceerd. Volgens deze visie vloede het recht om te winnen voort uit de uitvoering en operationele topprestaties. Oftewel: de ontwikkeling en inzet van betere werkwijzen, processen, technologieën en producten.

De nadruk op de uitvoering werd verder ondersteund door ondernemingen als General Electric en Motorola. Met hun opleidingsprogramma’s voor managers en methoden als Six Sigma waren zij invloedrijke voorbeelden van strategieën waarin de bedrijfsvoering centraal stond.

Een uitstekende bedrijfsvoering (‘operational excellence’) was ook een belangrijk uitgangspunt voor de kwaliteitsbeweging. In de jaren vijftig en zestig hadden Toyota Motor Corporation en enkele andere Japanse ondernemingen de methoden voor onophoudelijke kwaliteitsverbetering ontwikkeld die tegenwoordig algemeen bekend staan

Veel bedrijven maakten korte metten met ieder nieuw initiatief dat niet snel rendement leek op te leveren, met alle nadelige gevolgen van dien voor de hele Amerikaanse economie

als 'lean management'. Van al diegenen die verbonden waren aan de kwaliteitsbeweging, onder wie ook Toyota's invloedrijke hoofdwetenschapper Taiichi Ohno, was W. Edwards Deming het belangrijkste op het gebied van de bedrijfsstrategie. Deming, geboren in 1900, was een Amerikaans statisticus die kort na de Tweede Wereldoorlog geregeld naar Japan ging om Japanse ondernemingen van advies te dienen bij de ontwikkeling van hun productiesystemen. In het westen bleef hij lang onopgemerkt, maar dat veranderde na 1980 in de Verenigde Staten. Tot aan zijn dood in 1993 bleef Deming lesgeven en vooraanstaande ondernemingen over de hele wereld adviseren. Hij meende dat zijn eigen methoden cruciaal waren om een economische malaise te voorkomen; zijn bekendste boek heette dan ook *Out of the Crisis* (De weg uit de crisis).⁸ Het recht om te winnen, aldus Deming, behoorde toe aan de ondernemingen die hun dagelijkse processen en werkwijzen continu bijschaafden en verbeterden, afrekenden met verspilling, mensen in de hele organisatie opleidden in het gebruik van statistische methoden, en de intrinsieke 'arbeidsvreugde' cultiveerden die mensen beleven wanneer ze zich werkelijk betrokken voelen bij hun werk.

Ondanks de herhaalde kritiek die ze ook kreeg won deze stroming, waarin de nadruk lag op de uitvoering, tot begin jaren negentig aan invloed. Een belangrijke impuls daarvoor kwam toen Michael Hammer, een hoogleraar in computerwetenschap aan MIT, deze benadering vertaalde in het zogeheten procesherontwerp ('reengineering'). Hij zag het recht om te winnen in een volstrekt onbevangen kijk op de bedrijfsprocessen, alsof ze uit het niets moesten worden ontworpen. Helaas zagen veel ondernemingen in de notie van procesherontwerp een aanleiding om over de gehele linie personeel te ontslaan, waardoor ze zichzelf verzwakten. Bovendien werd het uitvoeringsdenken overstemd door de euforie over de nieuwe bedrijven in hoogwaardige technologie. Eind jaren negentig was het uitvoeringsdenken als sturend strategisch concept grotendeels verbannen naar de productiekant van de onderneming.

Nadat de zeepbel van de jonge internetbedrijfsjes (de 'dot.coms') uit elkaar was gespat, raakten managementmethoden opnieuw in trek als instrument voor waardecreatie. Dit eerherstel werd gesymboliseerd door de bestseller *Execution: The Discipline of Getting Things Done* (Op de werkvloer: de discipline om dingen voor elkaar te krijgen) van strategie-expert Ram Charan en de toenmalige ceo van

Honeywell Larry Bossidy, een bekende oudgediende van GE.⁹ Veel topmanagers beseften inmiddels uit eigen ervaring hoe belangrijk, maar ook hoe lastig, het was om het uitvoerend vermogen van de onderneming te verbeteren. Dit vergde doorgaans grote veranderingen in het gedrag van zowel managers als medewerkers. Zoals BCG-strateeg George Stalk klaagde tegenover Walter Kiechel: 'Dit was veel moeilijker dan simpelweg een kant-en-klaar concept inkopen.'

Het voordeel van Michael Porter

De andere belangrijke beperking van het uitvoeringsdenken werd het beste onder woorden gebracht door professor Michael Porter van de Harvard Business School. Porter is vermoedelijk de invloedrijkste denker over bedrijfsstrategie die de Harvard Business School ooit heeft gehad. Hij blies het positioneringsdenken nieuw leven in. In zijn vroege publicaties, van eind jaren zeventig tot begin jaren negentig, gaf hij positionering een ongekend raffinement. In plaats van de roerige zakelijke omgeving van een onderneming zag hij een 'waardeketen' en 'vijf krachten' (concurrenten, klanten, leveranciers, mogelijke nieuwe concurrenten en alternatief aanbod). Met deze twee *frameworks* konden het waardepotentieel en de concurrentie-intensiteit van iedere onderneming worden geanalyseerd.

Vervolgens betoogde Porter in zijn meest prominente artikel in de *Harvard Business Review*, 'What Is Strategy?' (november/december 1996), dat een uitstekende bedrijfsvoering slechts tijdelijk concurrentievoordeel oplevert. Na verloop van tijd zou ook met deze aanpak het rendement afnemen naarmate andere ondernemingen hun achterstand verkleinden. (Dit is ook precies wat Ford, GM en andere westerse automobielfabrikanten volgens vele waarnemers hebben gedaan tussen 1980 en 2010; het mag hun dan dertig jaar gekost hebben, maar de kwaliteit en restwaarde van hun auto's stijgen over het geheel genomen in de richting van die van Toyota en Honda.)

Porter meende dat uitvoeringsgerichte concepten als procesherontwerp, referentieanalyse, uitbesteding en veranderingsmanagement¹⁰ allemaal dezelfde strategische beperking hadden. Allemaal leidden ze tot een betere bedrijfsvoering maar lieten ze de vraag onbeantwoord welke bedrijfsactiviteit de onderneming moest kiezen. Een onderneming kon volgens hem het beste uit twee soorten sectoren of markten kiezen. De eerste optie was een markt waar de condities over het geheel genomen

8. MIT Press, 1986.

9. Zij schreven dit boek, dat in 2002 verscheen bij Crown Business, samen met Charles Burck.

10. In het Engels resp. 'reengineering', 'benchmarking', 'outsourcing' en 'change management'; noot v. vert.

gunstig waren: alle ondernemingen zijn betrekkelijk zwak, leveranciers hebben geen bijzonder

**Duizend bloemen laten
bloeien kan een veld vol
onkruid opleveren – en
bedrijven die het afleggen
tegen de expertise en
middelen van concurrenten
die gericht en met meer
samenhang te werk gaan**

sterke onderhandelingspositie en er dienen zich niet of nauwelijks nieuwkomers aan. De tweede optie is een markt waarin de onderneming zich kan onderscheiden. In 'What Is Strategy?' beschreef Porter Southwest Airlines als een voorbeeld van onderscheidend concurrentievermogen in een tamelijk onaantrekkelijke markt. Southwest bouwde zijn marktpositie op door te kiezen voor een 'unieke en waardevolle strategische positie' (Porter). In plaats van het gangbare naaf-en-spaakmodel (alle routes lopen van en naar een centraal punt) koos Southwest voor directe routes. Bovendien vloog Southwest met slechts één vliegtuigtype, automatiseerde het de afgifte van tickets en bood het een minimale service (geen gereserveerde zitplaatsen bijvoorbeeld). Met deze en andere strategische keuzen kon Southwest een ander soort luchtvervoer aanbieden: aantrekkelijke tarieven en gemak – zelfs vergeleken met bus, trein of auto. Natuurlijk was een uitstekende bedrijfsvoering een deel van het verhaal: Southwest wist de parkeertijd op de luchthavens tussen aankomst en vertrek te minimaliseren en bood een vriendelijke service. De essentiële strategische beslissing was echter de keuze voor eenvoud met een heldere marktstrategie.

Het positioneringsdenken gaf een krachtige impuls aan het herstel van het concurrentievermogen van het westerse bedrijfsleven in de jaren tachtig en negentig. W. Chan Kim en Renée Mauborgne voerden het positioneringsargument tot het uiterste door in hun boek *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant* (Naar zee: marktposities creëren waar de concurrentie geen antwoord op heeft).¹¹ Zij adviseerden grote ondernemingen om zelf startersposities op te zoeken, daar waar er nog geen concurrenten waren. Zo zouden zij hun vastgeroeste kijk op hun eigen bedrijfstak kunnen doorbreken. De populariteit van deze benadering weerspiegelde hoezeer topmanagers de druk voelden om zich los te maken van ingesleten benaderingen en een marktsegment te vinden dat zij konden domineren door er als eerste actief in te worden.

De beperkingen van het positioneringsdenken zijn sinds de jaren negentig duidelijk geworden. Michael Porter had er zeker op gewezen dat de structuur van een bedrijfstak kan veranderen en dat een toonaangevende onderneming er haar stempel op kan drukken. Toch werd zijn visie geïnterpreteerd als een betoog dat sommige sectoren per definitie aantrekkelijk en andere onherstelbaar onaantrekkelijk waren. Veel bedrijven in moeilijke bedrijfstakken of sterk gereguleerde sectoren (elektriciteitsbedrijven bijvoorbeeld) hadden er niet echt baat bij om zich te onderscheiden in capaciteiten of uitvoeringsvermogen. Sommige ondernemingen probeerden te ontsnappen door zich in nieuwe activiteiten te begeven waar ze niets onderscheidends te bieden hadden; ze gingen naar zee maar konden niet varen, zogezegd. Dergelijke vernieuwingspogingen mislukten in de regel. En toen het nieuwe millennium zijn eerste jaren bijschreef, zagen ook ondernemingen met benijdenswaardige marktposities, zoals Microsoft, hun voordeel afkalven door de opkomst van nieuwkomers, zoals Google. Dit ontkrachtte Porters hypothese weliswaar niet, maar het bood wel een opening voor kritiek op zijn benadering.

Aanpassen en experimenteren

Vanaf het begin van de jaren negentig kwam een andere groep onderzoekers met een alternatief voor zowel de positionerings- als de uitvoeringsbenadering. Dit was het concept van strategie als voortdurende aanpassing. De bekendste naam van deze stroming is Henry Mintzberg, hoogleraar management studies aan McGill University.¹² In zijn historische verhandeling *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners* (De opkomst en ondergang van strategische planning: naar een nieuwe invulling van planning, plannen en en planners)¹³ rekende Mintzberg resoluut af met het positioneringsdenken (zelf sprak hij van 'ontwerp' in plaats van 'positionering'); hij vond dat het te veel met vaste formules werkte ('formulaic'). Hij erkende het belang van de uitvoering en deed veel onderzoek naar de tijdsbesteding van managers in de praktijk. Evenals Porter vond hij echter dat enkel en alleen oog voor de uitvoering geen succes kon opleveren. Hij zocht voor de bedrijfsstrategie naar een creatievere en meer experimentele besluitvorming in het topmanagement.

Het aanpassingsdenken (of lerend denken, zoals Mintzberg het noemde) zocht het recht om te winnen dan ook niet in analyse en planning maar in

11. Harvard Business School Press, 2005.

12. Montreal, Canada; noot v. vert.

experimenteren met nieuwe ontwikkelingsrichtingen. In de woorden van Mintzberg zelf: 'laat duizend strategische bloemen bloeien ... [met] een inzicht verwervende benadering om de succespatronen in deze tuinen vol strategische bloemen te leren zien in plaats van puur rationeel en met analytische methoden strategie te kweken in een kas.' Vele ondernemingen hebben dit aanpassingsdenken met succes toegepast. De vitaliteit van de Chinese maakindustrie is er bijvoorbeeld op terug te voeren. Ook in het werk van Tom Peters is het de hoofdgedachte. De ondernemingen die door Peters op een voetstuk werden gezet – om te beginnen in zijn baanbrekende managementboek *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*¹⁴ – opereerden in verschillende bedrijfstakken en met een verschillende aanpak en filosofie. Maar ze waren wel allemaal bereid om nieuwe ideeën en richtingen uit te proberen, datgene wat niet werkte terzijde te schuiven, en hun inspanningen in het licht van nieuwe uitdagingen aan te passen.

Er kleeft echter ook een ernstig bezwaar aan het aanpassingsdenken: het vrij improviserende karakter ervan kan tot onsamenhangendheid leiden. Allerlei verschillende producten en diensten die allemaal verschillende capaciteiten en marktposities vereisen kunnen nooit tot één geheel worden samengesmeed. Met het aantal verschillende activiteiten stijgen ook de kosten voor de ontwikkeling en inzet van de specifieke capaciteiten die daarvoor nodig zijn. Duizend bloemen laten bloeien kan een veld vol onkruid opleveren – en bedrijven die het afleggen tegen de expertise en middelen van concurrenten die gericht en met meer samenhangen werken.

Terug naar de kern

En dat leidde tot het pleidooi van de vierde groep denkers over bedrijfsstrategie – het concentratiedenken. De belangrijkste pleitbezorgers ervan waren Gary Hamel en C.K. Prahalad, die samen tekenden voor *Competing for the Future*.¹⁵ Zij stelden dat de meest doeltreffende ondernemingen hun succes te danken hadden aan een beperkt aantal 'kerncompetenties'. Dit waren de fundamentele vaardigheden en technologische capaciteiten (zoals nieuwe soorten apparatuur, programmatuur, systemen, biotechnologie en financiële constructies) die hen in staat stelden om op een onderscheidende manier te opereren. Wat Hamel en Prahalad betrof, was het recht om te winnen voor de onderneming die zich toelagde op haar kerncompetenties

en daar een 'strategische intentie' voor de lange termijn mee ontwikkelde.

De belangrijkste exponent van deze stroming is Chris Zook van Bain & Company, die putte uit de ervaringen van zijn firma met private equity. In zijn boek *Profit from the Core: A Return to Growth in Turbulent Times* (De winstgevende kern: weer groeien na de storm)¹⁶ geeft hij het recht om te winnen aan de onderneming die vasthoudt aan haar kernactiviteiten

en nieuwe manieren bedenkt en om daarmee te groeien en waarde te genereren. Een onderneming moet haar onderscheidend vermogen dus allereerst zoeken in haar meest wezenlijke capaciteiten. Ter illustratie, aldus Zook: Enterprise, Dollar/Thrifty en Avis zijn allemaal succesvolle autoverhuurbedrijven – de een legde zich toe op mensen van wie de auto in reparatie was, de tweede op vakantie-gangers, de derde op zakenreizigers.

In de praktijk onttaardt het concentratiedenken echter vaak in een vasthouden aan de vertrouwde manier van werken, zelfs wanneer die de langste tijd gehad heeft. Veel ondernemingen (en private equity-firma's) vertalen deze benadering in een strategie waarbij ze zich ingraven in een commerciële activiteit en alles eromheen afstoten. Er wordt gesnoeid in de uitgaven. Investerings in onderzoek en ontwikkeling en marketing worden tot een minimum teruggebracht. Het resultaat: een afgeslankte onderneming die aanvankelijk inderdaad meer winst maakt – maar die op den duur niet de groei kan dragen die nodig is voor een gezonde rentabiliteit. Mogelijke groei zoeken ze in 'aanpalende' gebieden: producten of diensten die verwant lijken aan hun bestaande kernactiviteiten. Vaak blijkt zo'n aangrenzende markt echter minder winstgevend te zijn dan men aanvankelijk dacht. Misschien vereist ze heel andere capaciteiten, maar dat is niet de enige reden. Succesvol een volstrekt andere activiteit oppakken, zoals Apple met massamedia en Tata met de goedkope auto Nano, lukt niet met alleen een concentratiestrategie.

Strategie als een levenshouding

De meeste onderzoekers die deze strategieën bepleitten beseften heus wel dat er beperkingen en risico's aan kleefden. Ze hebben er ook voor gewaarschuwd om deze strategieën niet verkeerd toe te passen. Toch is dat wat het bedrijfsleven heeft

Onderzoekers waarschuwd voor de beperkingen van hun strategieën – maar ondernemers pasten ze desondanks verkeerd toe

13. Free Press, 1994.

14. Medeauteur Robert Waterman, een uitgave van Harper & Row, 1982; (in het Nederlands verschenen onder titel *Excellente Ondernemingen – Kenmerken van succesvol management*, Business Contact, 2005, 12e druk; noot v. vert.).

15. Harvard Business School Press, 1994; (in het Nederlands verschenen onder de titel *De strijd om de toekomst – Baanbrekende strategieën voor marktleiderschap en het creëren van nieuwe markten*, Scriptum Management, 2002; noot v. vert.).

16. Mede-auteur James Allen, uitgegeven in 2001 (bij Harvard Business Press in 2010).

gedaan. Zo leidde iedere theorie tot averechtse uitkomsten en opende daarmee de deur voor weer een volgende theorie.

We beschikken nu dus over een scala van theorieën over het recht om te winnen. Hoe kan een onderneming die zich verdiept in al deze theorieën daar nu optimaal van profiteren? Alleen door enige afstand te nemen van welk specifiek antwoord dan ook. Bezie de onderneming als geheel: hoe u denkt te concurreren, de daarvoor benodigde capaciteiten en de bijbehorende portfoliokeuzen? Dat is ook precies wat er gebeurt bij de fabrikant van voorverpakte consumptiegoederen die we aan het begin van dit artikel beschreven.

De vraag van de ceo over het recht om te winnen heeft tot discussies op allerlei niveaus geleid. Gedurende een aantal dagen, verspreid over een aantal weken, verdiept het topmanagementteam zich tot in detail in de drie voorgestelde strategieën: de geschatte marktwaarde van iedere strategie, de risico's die eraan verbonden zijn en de capaciteiten die ze vereisen. De drie strategieën bieden min of meer dezelfde potentie om de ondernemingswaarde op te voeren. Maar als de taakgebieden in de organisatie zich erover uitlaten, wordt duidelijk hoe de strategieën van elkaar verschillen.

Het hoofd bedrijfsvoering, bijvoorbeeld, legt uit dat elk van de drie strategieën volstrekt andere investeringen vergt. Voor de innovatiestrategie zou een flexibele waardeketen moeten worden ingericht om snel en bedrijfseconomisch verantwoord nieuwe producten te kunnen uitbrengen. Om dichter op de klant te kunnen gaan zitten (de tweede strategie) zouden meer levensmiddelen op verschillende temperaturen moeten worden verkocht: sommige diepvries, andere vers. Ook zouden in dit geval bedrijfsvoering en onderzoek & ontwikkeling directer met elkaar moeten samenwerken. De derde strategie, ten slotte, waarbij de onderneming specifieke productcategorieën naar haar hand zou zetten, vereiste nieuwe vormen van procestechnologie, schaalvoordelen en kundig geleide overnames.

Het hoofd marketing en verkoop geeft een soortgelijke presentatie. Als innovator zou de onderneming reclame en promotie concentreren op nieuwe producten en zorgen voor een snelle en brede distributie. Als bringer van oplossingen zou ze zich directer met de consument willen verstaan, via websites, sociale media en betere winkelpresentaties. Als marktleider in specifieke productcategorieën zou de onderneming proberen om greep te krijgen op het schap in de winkel met een tactiek van de 'scherpe

Strategische stromingen in vogelvlucht – een overzicht

Walter Kiechel, 'Seven Chapters of Strategic Wisdom,' *s+b*, Spring 2010, www.strategy-business.com/article/10109 – Samenvattend overzicht van het bedrijfsstrategisch denken in zeven hoofdstukken over essentiële boeken, waaronder vier die in dit artikel worden genoemd (van Porter, Mintzberg, Chandler en Peters).

Walter Kiechel, *The Lords of Strategy: The Secret Intellectual History of the New Corporate World*, Harvard Business Press, 2010 – Pakkend vertelde geschiedenis van de strategische denkers, hun concepten en hun invloed.

Art Kleiner, *The Age of Heretics: A History of the Radical Thinkers Who Reinvented Corporate Management*, Jossey-Bass, 2008 (2e ed.) – Hoe het financiële denken vorm gaf aan de macht van ondernemingen en de opkomst van alternatieve zienswijzen (waaronder die van Abernathy, Hayes en Peters).

Art Kleiner, 'The Life's Work of a Thought Leader', *s+b*, 9 augustus 2010, www.strategy-business.com/article/00043 – In dit interview dat hij gaf kort voor zijn te vroege dood gaf keek C.K. Prahalad terug op het concept van de kerncompetenties en hoe ideeën zich ontwikkelen.

Paul Leinwand en Cesare Mainardi, 'The Coherence Premium', *Harvard Business Review*, juni 2010 – Waarom ondernemingen er maar zelden in slagen om hun onderscheidende capaciteiten te combineren met de juiste positie in de markt.

Paul Leinwand en Cesare Mainardi, *The Essential Advantage: How to Win with a Capabilities-Driven Strategy*, Harvard Business Press, 2010 – Overzicht van de weg naar samenhang, de waarde die samenhang creëert voor de onderneming, en de aard van uw recht om te winnen.

Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand en Joseph Lampel, *Strategy Safari: The Complete Guide through the Wilds of Strategic Management*, FT Prentice Hall, 2009, (2e ed.) – Gedetailleerde, wetenschappelijk compleet en prikkelend overzicht van het denken over strategie (verdeeld in tien stromingen of 'scholen').

The Essential Advantage: www.theessentialadvantage.com – Bron voor verdere ideeën en online instrumenten voor een door capaciteiten bepaalde strategievorming.

pen', oftewel een merk- en regio-specifieke prijsstelling, promotie en verkoopbevordering in de winkel. Uiteindelijk kiest het topmanagement voor de strategie gericht op leiderschap in productcategorieën. Die sluit het beste aan bij de capaciteiten die de onderneming al heeft. Een andere onderneming zou, zelfs bij dezelfde marktdynamiek, wellicht een andere keuze maken – en terecht, als ze heel andere capaciteiten en gewoonten heeft.

Bij een door de capaciteiten bepaalde strategie als deze wordt vanuit de beoogde marktpositie bekeken welke capaciteiten nodig zijn. In de loop van de discussie komen ideeën van alle vier de strategische stromingen aan de orde: ideeën over het innemen van een onneembare positie, uitvoerend vermogen met nieuwe capaciteiten, snelle aanpassing in reactie op concurrentiedruk, en nadruk op de kernactiviteit als het groeiplatform. Het vergt

tijd om dit proces helemaal te doorlopen, en van tijd tot tijd is het ook lastig en zwaar. Maar uiteindelijk wordt de onderneming alleen maar beter van de grotere samenhang die dit oplevert.

Pas na vijftig jaar aan bedrijfsstrategie zijn veel ondernemingen in staat om dit soort strategisch overleg op een doeltreffende manier te voeren. In het verleden hebben de meeste ondernemingen hun strategische vragen voorgelegd aan gespecialiseerde bedrijfsstrategen. Inmiddels beseffen we dat we onze eigen antwoorden moeten ontwikkelen: onze eigen theorie omtrent het recht om te winnen, voor iedere onderneming, met haar unieke identiteit en omstandigheden. We hebben daar ook de benodigde instrumenten voor. Dit is een ware sprong vooruit in onze kennis – en gezien de druk waaronder ondernemingen moeten presteren komt ze niets te vroeg.

Reprinted with permission from **strategy+business**, published by Booz & Company, www.strategy-business.com. The original article, by C. Mainardi with A. Kleiner, "The right to win", appeared in **strategy+business**, issue 61, Winter 2010, pp. 37-47. All rights reserved. Vertaling: Raymond Gijsen.