

'Opener' strategievorming – de ontwikkeling van een onzeker vak

Strategievorming/strategische planning wordt sinds vele jaren alsmaar opener van karakter. Net als bij open innovatie raken er meer partijen bij betrokken en wordt er openlijker over gecommuniceerd. Dit vergroot de van oudsher aanzienlijke onzekerheid waarin de bedrijfsstrategie of strategisch planner opereert.

Een verjaardag is een goed moment voor een brede blik. Ter gelegenheid van de vijftiende verjaardag van de Britse Academy of Management willen wij in grote lijnen de ontwikkeling schetsen, die de strategievorming/strategische planning als discipline heeft doorgemaakt. Zo'n invalshoek past ook wel bij een discipline die hecht aan de grote lijn en de lange termijn. Wij willen vooral kijken naar de ontwikkeling van strategievorming als vak, vanaf de begintijd in de jaren vijftig tot nu. We doen dat met opzet in de vorm van een opstel: we kijken breed en geven ons over aan enig speculeren. Misschien geeft onze beschouwing ook aanleiding tot verder onderzoek; wij hopen van wel. Met de titel willen we aangeven, dat strategievorming als vak de afgelopen halve eeuw (om en nabij) 'opener' van karakter is geworden. Echter, indachtig het aanverwante verschijnsel van 'open innovatie'² zeggen we er meteen bij, dat deze grotere openheid geen onvoorwaardelijke zegen is voor een organisatie. Vaak is ze ook tegen wil en dank ontstaan en niet bepaald omarmd. Kijkend naar de toekomst is het ook helemaal niet zeker dat we te maken hebben met een onomkeerbare trend.

We kijken vooral naar de vaklieden van de strategievorming, de strategisch planners bij bedrijven en de externe strategie-consultants die zich volledig toelagen op het ontwikkelen van strategie voor organisaties. Zij krijgen als eersten te maken met veranderingen in het vak. Een belangrijke stap in ons betoog zal daarom zijn, te laten zien dat deze professionele strategen nog steeds een belang-

rijke groep vormen, ook al wordt wel eens beweerd van niet.³ Strategische planning en consulting zijn bronnen van innovatie, geen werkterrein in verval. Wel zullen wij betogen, dat de positie van de professionele strategie-ontwikkelaar altijd behoorlijk onzeker is geweest. Die onzekerheid wordt er met een grotere openheid in de strategievorming zeker niet minder om.

We bespreken hieronder allereerst welke vaklieden wij op het oog hebben. We kijken naar hun beroepsstatus en brengen hun pieken en dalen in kaart. Vervolgens ontwikkelen we ons theoretische concept van 'open(er) strategie', waarbij we twee cruciale aspecten van het werk van de strateeg onder de loep nemen. Ten eerste openheid in de zin van betrokkenheid ('inclusiveness'): wie zijn er allemaal betrokken bij de strategievorming? En ten tweede, openheid in de zin van transparantie, zowel wat betreft de strategievorming maar ook, en vaker, in de communicatie van de strategie zodra deze eenmaal is geformuleerd. Met onze titel verwijzen we echter niet zozeer naar een eindproduct maar naar het proces van strategievorming. Empirisch kijken we dan ook vooral naar indicatoren van een kennelijke trend in de richting van openheid, zowel wat betreft betrokkenheid als transparantie. We signaleren deze trend over een breed front, zowel in de publieke als de private sector, maar het is geen afgeronde of uniforme ontwikkeling.

We belichten deze variabele 'evolutie' naar meer openheid in de strategievorming aan de hand

R. Whittington is hoogleraar Strategisch Management aan de Said Business School en Millman Fellow aan New College, universiteit van Oxford. L. Caillaet doceert strategie aan de Graduate School of Management van de universiteit van Toulouse (IAE Toulouse). B. Yakis-Douglas is lector in management en strategie aan New College, universiteit van Oxford, en Research Fellow aan het centrum voor Corporate Reputation van de Said Business School.¹

*1. De auteurs zijn erkentelijk voor commentaar verkregen in seminars aan Ashbridge Strat. Man. Centre, vooral van Andrew Campbell (univ. van Auckland/techn. univ. Sydney), alsook voor financiële steun van Millman found. (New College, Oxford). Whittington is mede-auteur van *Exploring Strategy* (Pearson, 2011, 9e ed.). Corresp. via richard.whittington@sbs.ox.ac.uk.*

2. H.W. Chesbrough, Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Harvard BS Press, Cambridge (Mass.), 2003.

Veel interne strategische planning van vroeger wordt nu uitbesteed aan strategie-consultants

3. Bijv. G. Hamel en C.K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard BS Press, Boston (Mass.), 1994.

4. A. Abbott, *The System of Professions: an Essay on the Expert Division of Labour*, U. of Ch. Press, Chicago (Ill.), 1988.

5. D.C. Hambrick en M.-J. Chen, 'Strategy as an admittance-seeking social movement', *Academy of Management Review*, 33, 2008, pp. 32-54.

6. P. Ghemawat, 'Competition and business strategy in historical perspective', *Business History Review*, 76, 2002, pp. 37-74.

7. R. Whittington, 'Completing the practice turn in strategy research', *Organization Studies*, 27, 2006, pp. 613-34.

8. H. Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, Londen, 1994, p. 31.

9. K.R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood (Ill.), 1971; M.E. Porter, 'The CEO as strategist', *Leadership Excellence*, 22, 2005, p. 11.

10. S. Floyd en B. Wooldridge, *The Strategic Middle Manager: How to Create and Sustain Competitive Advantage*, Jossey-Bass, San Francisco, 1996.

van vier brede en in elkaar grijpende krachten: organisatorisch, maatschappelijk, cultureel en technologisch.⁴ Deze krachten verschillen per organisatie, branche en nationale context in intensiteit en richting:

een ontwikkeling naar grotere openheid voltrekt zich nooit overal op dezelfde manier. Evenmin is het een onomkeerbare trend. Openheid is ons inziens verbonden aan een specifieke variant van het management-kapitalisme dat opkwam in de liberale democratie in de VS van na de Tweede Wereldoorlog. Deze ontwikkeling is misschien veel minder relevant voor nieuwe, semi-kapitalistische economieën als China en Rusland. Bovendien staat ze zelfs in haar 'geboorteland' voor uitdagingen. We ronden ons betoog af met een verkenning van de consequenties voor de vaklieden van de strategievorming, voor de recentelijk weer wat assertievere beroepsorganisaties op dit gebied, voor organisaties en voor het wetenschappelijk onderzoek.

Strategievorming als vak

We bespreken in dit artikel vooral hoe strategievorming zich als 'professie' heeft ontwikkeld, en niet zozeer de historische ontwikkeling van de wetenschappelijke discipline⁵ of die van de strategische instrumenten en methoden.⁶ Dit sluit aan bij een macrobeschouwing van strategie als vak ('strategy-as-practice'), waarbij we onderzoeken hoe dit vak of ambacht zich in uiteenlopende contexten in de loop der tijd heeft ontwikkeld.⁷ De veranderende werkwijzen in de strategische planning brengen we in verband met de 'lotgevallen' van diegenen die het vak beoefenen: de professionele strategen, die zich als geen ander met deze taak bezighouden. Hierbij houden we grotendeels vast aan de definitie van Mintzberg⁸ van de professionele strateeg:

iemand die is vrijgesteld van operationele of leidinggevende verantwoordelijkheden in de organisatie om te kunnen nadenken over de toekomst van de hele organisatie.

Mintzberg keek echter alleen naar de interne strategische planners bij organisaties. Wij voegen de strategie-consultants toe aan de selectie. Zij kijken immers ook vrij van leidinggevende verplichtingen naar de toekomst van de organisatie die hen in de

arm neemt: een groot deel van het werk dat de strategie-consultants doen, is uitbesteede strategische planning.

Wij noemen strategievorming met opzet een 'vak'. Dat woord zal misschien niet iedereen welgevallig zijn, maar het helpt ons los te komen van de gebruikelijke nadruk bij deze discipline op de CEO, voor wie strategie slechts een deel – zij het een belangrijk deel – is van zijn of haar baan.⁹ Ook ontwijken we met het woord 'vak' als etiket diegenen die in wezen hooguit in deeltijd aan de strategie werken, bijvoorbeeld het middenkader,¹⁰ of zelfs diegenen die verbonden zijn aan een business school en advieswerk 'erbij' doen.¹¹ Met onze invalshoek – strategievorming als 'vak' of 'ambacht' – concentreren we ons uitdrukkelijk op de strateeg in voltijd, diegene die de kost verdient met niets anders dan strategievorming en daar alles op inzet. Strategische planners en strategie-consultants zijn een nagenoeg vergeten groep in het wetenschappelijk onderzoek: het aandeel van artikelen over strategische planning in *Strategic Management Journal* daalde van acht procent begin jaren tachtig naar minder dan één procent in de eerste jaren na 2000.¹² Juist in die periode is de strategievorming in de praktijk echter drastisch van karakter veranderd, zoals wij zullen laten zien. Het is hoog tijd om de beroepsstrategen opnieuw te ontdekken.

De strateeg is voor ons gewoon een vakman in de gebruikelijke definitie van tegenwoordig: iemand die allerlei vormen van deskundigheid toepast op problemen omgeven met risico en onzekerheid.¹³ Het vak van de beroepsstrateeg/strategisch planner lijkt wat dat betreft minder op dat van de klassieke arts of jurist uit de negentiende eeuw, en meer op dat van modernere specialisten als projectmanagers of management-adviseurs in het algemeen.¹⁴ Strategievorming is een vak in die zin dat het gericht is op de kenmerkende problemen van onzekerheid en dat er algemeen toegepaste procedures en specifieke corpora aan kennis bij worden ingezet. De vaklieden van de strategie onderzoeken de onvoorspelbare toekomst; zij ontwikkelen plannen en hun analyse van de bedrijfstak is doorgaans gestoeld op hun portfolio-analyse.

Daarmee is nog niet gezegd dat ze een sterke beroepsgroep vormen (zie kader 'Kenschets en historisch overzicht van het vak' voor details). Een breed historisch overzicht van het vak van bedrijfsstrateeg, zowel de opkomst ervan als de donkere jaren tachtig en negentig, ontleen wij aan onze eigen analyse van advertenties voor strategische planners en strategie-consultants die tussen 1960 en 2000

Kenschets en historisch overzicht van het vak

Vergeleken met tal van andere, zowel oude als nieuwe beroepen, is dat van de beroepsstrategen minder eenduidig wat betreft de carrière die mensen doorlopen. Het is ook minder duidelijk afgebakend in het werk dat concreet wordt gedaan. Een Chief Strategy Officer bereikt die post doorgaans niet direct via een op dat vak toegesneden opleiding maar via de meest uiteenlopende specialismen, van marketing tot technologie; bovendien hopen veel bedrijfsstrategen door te kunnen groeien naar andere, hogere managementfuncties.¹ Ook zijn de beroepsstrategen afhankelijk van een nauwe samenwerking met allerlei topmanagers, niet alleen de CEO, maar ook operationele managers verspreid over de hele onderneming.² Het vluchtige karakter van de loopbaan van de strateeg en de afhankelijkheid van anderen in de organisatie ondermijnen vaak de formele beroepsstatus in termen van vereiste kwalificaties of lidmaatschap van beroepsorganisaties. De bedrijfsstrategen maakt weinig gebruik van formele verenigingen. De Noord-Amerikaanse Vereniging van Bedrijfsplanners³ werd eerst omgedoopt tot 'Strategisch Leaderschapsforum'⁴ en ging in 1999 alsnog failliet. In het Verenigd Koninkrijk bestaat de voorhoede bij het Genootschap voor Strategische Planning⁵ tegenwoordig vooral uit leden van kleinere adviesbureaus en niet langer, zoals nog tot medio jaren negentig het geval was, uit strategen in dienst van de grote concerns en consultants uit de grote bureaus.⁶ Degenen die in de praktijk de toon zetten in het vak laten zich voor de kennisontwikkeling tegenwoordig ook niet meer veel gelegen liggen aan externe beroepsorganisaties. In 1980 traden Bruce Henderson (oprichter van de Boston Consulting Group), Hugh Parker (oprichter van het kantoor van McKinsey in Londen) en tien andere strategische zwaargewichten uit bedrijfsleven en advieswereld toe tot de redactie van het nieuwe *Strategic Management Journal*. Tien jaar later bestond die redactie uitsluitend nog uit academici. Strategievorming is een vak, maar dan een gekenmerkt door zwakke beroepsorganisaties, vluchtige loopbanen en afhankelijke posities in organisaties. Erger nog – het algemene beeld is dat van een sinds lange tijd aftakelend vak. Dit sombere beeld steeg al dertig jaar geleden op uit Walter Kiechels artikel 'Bedrijfsstrategen liggen onder vuur'.⁷ Kiechel meldde, dat General Electric onder leiding van de nieuwe CEO Jack Welch kennelijk korte metten maakte met strategische planning: tweehonderd strategische planners verloren er hun baan.⁸ Ook in de jaren negentig waren de berichten somber. In 1994 publiceerde Mintzberg zijn veelzeggend getitelde boek 'Opkomst en onder-

gang van strategische planning'.⁹ Hamel en Prahalad wezen er op, dat bedrijven hun afdelingen voor bedrijfsstrategie afslankten of sloten en dat adviesbureaus steeds vaker de meer eenvoudige operationele verbeteringsprojecten deden.¹⁰ *The Economist* vond het in die tijd heel begrijpelijk dat de grote concerns hun formele strategische planning afbouwden.¹¹ Deze consensus omtrent de neergang van strategische planning verklaart misschien waarom er in de wetenschap niet of nauwelijks nog aandacht voor is. Volgens ons is al dat doemdenken echter overtrokken.

Er zijn diverse aanwijzingen voor de aanhoudende relevantie van strategische planning. Neem bijvoorbeeld alleen al het elementaire niveau van de methodiek. Uit een enquête van Bain in 2009, onder internationaal toonaangevende ondernemingen, bleek dat strategische planning nog steeds het breedst toegepaste managementinstrument was; bovendien haalde het de hoogste score voor tevredenheid.¹² En wat het lot van de professionele bedrijfsstrategen betreft: de historische studie over General Electric van Ocasio en Joseph¹³ druist in tegen het populaire beeld als zou GE het startschot hebben gegeven voor een algemene uittocht uit strategische planning. Er valt juist een grote continuïteit waar te nemen in de werkwijze bij het concern vanaf de jaren zeventig tot na 2000. Ook hield GE een centrale planningsfunctie in stand, zij het met wisselende namen. Breene, Nunes en Shill rapporteerden in 2007 een sterke stijging van het aantal benoemingen van Chief Strategy Officers. En de ooit zo sombere Walter Kiechel meldde in 2010, dat strategieconsulting als branche inmiddels wereldwijd ruim vijf miljard dollar per jaar omzet. Meer dan drie kwart van de grootste Amerikaanse ondernemingen werkt met hetzij Bain, BCG of McKinsey, de drie grootste bureaus voor strategisch advies. Het Europese Verbond van Managementadviesorganisaties¹⁶ meldde, dat strategisch advies in 2007 dertig procent vertegenwoordigde van de totale markt voor managementadvies.¹⁷ En Geoff Mulgan, voormalig hoofd van de strategische denktank van de Britse overheid, zag formele processen en afdelingen voor strategievorming ook internationaal gangbaarder worden in de publieke sector.¹⁸

1. R. Breene, P. Nunes en W. Shill, 'The chief strategy officer', *Harvard Business Review*, 85, 2007, pp. 84-93; R. Grant, 'Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors', *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 491-505.
2. D. Angwin, S. Paroutis en S. Mitson, 'Connecting up strategy: are senior strategy directors a missing

11. Zie bijv. Whittington, 2006 (noot 7).

12. R. Whittington en L. Cailluet, 'The crafts of strategy', *Long Range Planning*, 41, 2008, pp. 241-7.

13. J. Evetts, 'The sociological analysis of professionalism: occupational change in the modern world', *International Sociology*, 18, 2003, pp. 395-415; V. Olgiati, 'The concept of profession today: a disquieting misnomer', *Contemporary Sociology*, 9, 2010, pp. 804-42.

14. D. Hodgson, 'Disciplining the professional: the case of project management', *Journal of Management Studies*, 39, 2002, pp. 803-21; C.D. McKenna, *The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century*, Cambridge U. Press, Cambridge (UK), 2006.

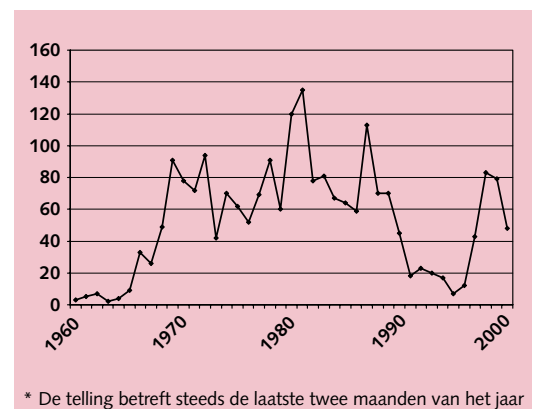
- link?', *California Management Review*, 51, 2009, pp. 74-84.
3. North American Association of Corporate Planners.
 4. Strategic Leadership Forum.
 5. Strategic Planning Society.
 6. C.J. Clarke, 'The strategic planning society – the first 30 years', *Long Range Planning*, 30, 1997, pp. 327-33. (www.sps.org.uk).
 7. W. Kiechel, 'Corporate strategists under fire', *Fortune*, 27, 1982, pp. 38-44.
 8. R.T. Pascale, *Managing on the Edge*, Simon and Schuster, New York, 1991.
 9. H. Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, Londen, 1994.
 10. G. Hamel en C.K. Prahalad, *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Boston (Mass.), 1994.
 11. 'Defining corporate strategy', *The Economist*, 20.3.1993.
 12. D. Rigby en B. Bilodeau, *Management Tools and Trends 2009*, Bain & Co., Boston (Mass.), 2009.
 13. W. Ocasio en J. Joseph, 'Rise and fall – or transformation: the evolution of strategic planning at the General Electric Company, 1940-2006', *Long Range Planning*, 41, 2008, pp. 248-72.
 14. Breene, Nunes en Shill (2007); zie noot 1 hierboven.
 15. W. Kiechel, *Lords of Strategy: The Secret Intellectual History of the New Corporate World*, Harvard Business School Press, Boston (Mass.), 2010.
 16. European Federation of Management Consulting Organizations (FEACO).
 17. FEACO, *Survey of the European Management Consultancy Market, 2007/2008*, Brussel, 2009.
 18. G. Mulgan, *The Art of Public Strategy*, Oxford University Press, Oxford, 2009.

zijn geplaatst in de *New York Times* (zie figuur 1). Die krant was gedurende die periode de belangrijkste bron voor managementvacatures in de regio rond de stad New York City die zich uitstrekt over de drie staten New York, Connecticut en New Jersey. In deze regio bevindt zich de grootste concentratie hoofdkantoren van ondernemingen uit de Fortune 500 van heel de VS. We hebben hier weliswaar een systematische reeks gegevens, maar het gaat natuurlijk enkel om strategiebanen waarvoor in het openbaar is geworven. (Naarmate de interne deskundigheid toeneemt, zijn organisaties minder genegen om op deze manier te werven.) Met die kanttekening in het achterhoofd zien we in figuur 1 een snelle toename eind jaren zestig in de vraag naar strategen. Deze grafiek laat echter

ook zien, dat de vraag naar dit type functionaris buitengewoon instabiel werd en tegen het midden van de jaren negentig – toen Mintzberg, Hamel en Prahalad zich zo somber uitlieten over het vak – nagenoeg instortte. We zien echter ook, dat de vraag zich al snel weer herstelde tot niveaus rond het langlopend gemiddelde voor de jaren zeventig en tachtig. Aan het eind van de jaren negentig gaven de laatste twee maanden van het jaar (onze steekproefperiode) steeds zo'n tachtig vacatures te zien in de *New York Times* (duidend op bijna vijfhonderd banen per jaar). De 'dip' in de jaren negentig lijkt een uitzonderlijk felle maar betrekkelijk kortstondige fluctuatie te zijn geweest.

Het beschreven cyclische patroon in de vraag naar strategen past niet bij het beeld van een gestaag afkalvende strategische planning. Het ondersteunt echter wel de onzekerheid die aan het vak kleefte. De rol van de strateeg heeft niet alleen een vluchtig karakter wat betreft de loopbanen van managers, maar is ook intrinsiek onzeker, om economische en politieke redenen. Om te beginnen hebben strategen te maken met felle schommelingen in de totale economische vraag: als het economisch tij tegen zit, kan er gemakkelijk worden bespaard op specialisten die vooral kijken naar de verdere toekomst. We zien in figuur 1 dan ook, dat de oliecrisis in de jaren zeventig, de economische crises van de eerste helft van de jaren tachtig en begin jaren negentig, en vervolgens de dotcom-crisis kort na 2000 allemaal samengaan met bijzonder scherpe dalingen in het aantal geadverteerde vacatures voor bedrijfsstrategen. Ten tweede bevindt de bedrijfsstrategie zich, afgezien van dergelijke conjuncturele schom-

Figuur 1. Aantal advertenties in de *New York Times* voor vacatures op het gebied van strategische planning, 1960-2000*



melingen, voortdurend in onzekerheid als gevolg van de interne politiek in de organisatie. CEO's en Hoofden Strategie hebben een nauwe band met elkaar: Breene, Nunes en Shill¹⁵ melden, dat Chief Strategy Officers hun CEO gemiddeld al vijf jaar kenden voordat zij werden benoemd tot hoofd voor strategie. De nauwe band met de topmanager maakt hen bijzonder kwetsbaar voor een wisseling van de wacht aan de top. Een nieuwe bestuursvoorzitter zal waarschijnlijk de voorkeur geven aan een eigen vertrouweling, en aan zijn of haar eigen aanpak van strategie-ontwikkeling. Een prominent voorbeeld in de publieke sector is de Britse premier David Cameron. Toen hij in 2010 aantrad, verving hij niet alleen zijn Strategy Director maar ontbond de afdeling Strategie van de vorige regering; het personeel werd gesplitst en het grootste deel werd overgeplaatst naar een 'beleidsafdeling'.¹⁶ De veranderingen bij General Electric toen Jack Welch daar aantrad, kunnen ook zo worden geïnterpreteerd. Volgens Ocasio en Joseph was de herstructurering die Welch doorvoerde in de strategische planning bij GE vooral een uitvloeisel van zijn andere persoonlijke stijl. Hij besloot hier niet toe, omdat hij niets meer van strategische planning als zodanig wilde weten.¹⁷ Kortom, strategie-vorming heeft juist door twee van haar bepalende kenmerken – de aandacht voor de lange termijn en de band met veranderlijke machtscentra – een wankel basis.

Deze structurele onzekerheid wordt bovendien nog verder in de hand gewerkt door meer algemene veranderingen in het vak van de strateeg. Zowel het onderzoek van Wilson onder grote concerns als de interviews die Grant afnam in de olie-industrie, bijvoorbeeld, wezen in de jaren negentig op een personeelsreductie bij concernstrategie en een decentralisatie van de strategische planning naar divisiekantoren en middenkader.¹⁸ In de volgende paragraaf komt deze decentralere aanpak aan bod tegen de achtergrond van de al langer lopende verandering, die in de afgelopen twintig jaar aan kracht heeft gewonnen, naar een 'opener' beleidsvorming op het gebied van strategie.

Open strategie

Open strategievorming/strategische planning sluit aan bij het concept van open innovatie, het proces waarbij ondernemingen in toenemende mate innoveren door samen met groepen externe partijen, zoals afnemers, zakenpartners en universiteiten, kennis en ideeën te bundelen.¹⁹ Veel krachten die aanzetten tot open innovatie veroor-

zaken ook de toenemende openheid in de strategie-vorming. In hun betoog over open innovatie wezen Chesbrough en Appleyard er zelf ook al op, dat de openheid die zij signaleerden zich ook in de strategievorming in het algemeen zou kunnen voordoen.²⁰ Bij het

ontwikkelen van ons eigen concept van open strategie putten wij dan ook uit het recente denken over open innovatie en nemen we allerlei vergelijkbare verschijnselen mee. In essentie is open innovatie een onderdeel van open strategie: innovatie is slechts een van de vele vormen van strategie-vorming die opener van karakter worden.

Open strategie heeft dus diverse kenmerken gemeen met open innovatie. De theoretici van open innovatie, bijvoorbeeld, hebben het niet over een alles-niets tegenstelling (open of gesloten innovatie), maar eerder over een verschijnsel met graduele verschillen: ondernemingen zijn meer of minder open in hun innovatiebeleid.²¹ Ook op het gebied van strategievorming is openheid een glijdende schaal. Verder manifesteert open innovatie zich op verschillende manieren: de openheid kan bijvoorbeeld betekenen, dat een onderneming kennis vrijgeeft of juist aankoopt, en voor beide is zowel een financiële als niet-financiële transactie denkbaar.²² 'Open innovatie' is een breed begrip, waar vele nieuwe ontwikkelingen onder kunnen worden geschaard. Zo kijken wij ook aan tegen 'open strategie': als een concept dat allerlei praktische benaderingen omvat, waarbij de samenstelling van het geheel per context verschilt.

Ons concept van open strategie verschilt echter van dat van open innovatie. De relevantie is breder en de gevolgen ervan zijn minder duidelijk. Een grotere openheid betekent voor ons, dat niet alleen externe partijen worden betrokken bij de strategie-vorming, maar ook eigen medewerkers buiten de elite in de organisatie. En waar open innovatie vooral relevant is in sectoren van hoogwaardige technologie, zoals software, geneesmiddelen en elektronica,²³ menen wij dat de trend van meer openheid in de strategie-vorming zich voordoet in allerlei sectoren, zowel technologisch hoog- als laagwaardig, en zowel privaat als publiek. Tot slot: terwijl open innovatie per saldo duidelijk voordelen biedt, kleven er aan open strategie-vorming volgens ons zowel kansen als bedreigingen.

De scherpe daling in de (openbare) vraag naar bedrijfsstrategen halverwege de jaren '90 was uiteindelijk maar een tijdelijke 'dip'

15. Zie kader 'Kenschets ...', noot 1.

16. 'Cameron to close down his Strategy Unit', *Financial Times*, 15 nov. 2010, *Westminster Blog*.

17. Ocasio en Joseph, 2008 (zie kader 'Kenschets ...', noot 13).

18. I. Wilson, 'Strategic planning isn't dead – it changed', *Long Range Planning*, 27, 1994, pp. 12-24; Grant, 2003 (zie kader 'Kenschets ...', noot 1).

19. E. Almirall en R. Casadesus-Masanell, 'Open versus closed innovation: a model of discovery and divergence', *Academy of Management Review*, 35, 2010, pp. 27-47; Chesbrough, 2003 (zie noot 2).

20. H.W. Chesbrough en M. Appleyard, 'Open innovation and strategy', *California Management Review*, 50, 2007, pp. 57-65.

21. Almirall en Casadesus-M., 2010 (zie noot 19).

22. L. Dahlander en M. Gann, 'How open is innovation?', *Research Policy*, 39, 2010, pp. 699-709.

23. Chesbrough, 2003 (zie noot 2).

Figuur 2. Open strategie: transparantie en betrokkenheid

	Transparantie	Betrokkenheid
Intern	Bijv. strategie bespreken in een 'blog'	Bijv. verkenning van mogelijkheden in grotere groepen
Extern	Bijv. in- en externe partijen 'bijpraten' over strategie	Bijv. openlijk ideeën werven ('crowd-sourcing')

24. D. Knights en G. Morgan, 'Corporate strategy, organizations, and subjectivity: a critique', *Organization Studies*, 12, 1991, pp. 251-73.
25. Andrews, 1971 (zie noot 9); C. Montgomery, 'Putting leadership back into strategy', *Harvard Business Review*, 86, 2008, pp. 54-60.
26. A.D. Chandler, *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge (Mass.), 1962.
27. O.E. Williamson, *Corporate Control and Business Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs (NJ), 1970.
28. R. Makadok en J.B. Barney, 'Strategic factor market intelligence: an application of information economics to strategy formulation and competitor intelligence', *Management Science*, 47, 2001, pp. 1621-38.

Zoals we zullen laten zien, betekent meer openheid dat er in bredere kring zal worden gezocht naar strategische ideeën. Bij de implementatie van een nieuwe strategie zullen bovendien de betrokkenheid en het begrip toenemen. Maar er zijn ook bijwerkingen. Een opener strategievorming kan er toe leiden, dat managers zich meer vereenzelvigen met het strategische succes van hun organisatie. Die openheid kan dan enigszins als een last worden ervaren: meer geïnformeerde en betrokken managers op lagere niveaus voelen zich dan persoonlijk nog meer onder druk gezet om de strategie tot een succes te maken.²⁴ Zeker voor strategisch planners en consultants zal de toenemende openheid de toch al aanwezige onzekerheid vergroten. Door meer openheid worden organisaties op hun beurt meer blootgesteld aan druk van de consument of de regelgever. Ook wordt de levensvatbaarheid van traditionele strategieën en bronnen van concurrentievoordeel ondermijnd. Meer openheid in de strategievorming zal in brede kring ongemakkelijk aanvoelen.

Open strategievorming druist dan ook in twee opzichten in tegen het traditionale beeld. Om te beginnen was strategievorming van oudsher iets exclusiefs. Het was immers de taak van de topmanager.²⁵ Voor strategische planning gold van meet af aan het devies, dat de verantwoordelijkheid ervoor scherp gescheiden diende te

blijven van het operationele management.²⁶ Zo vond Nobelprijswinnaar Oliver Williamson dat strategisch planners een 'elitestaf' moesten vormen, die diepgaande analyses uitvoerde om een afstandelijk topmanagement te helpen zich 'beter te kwijten van zijn taak als toezichthouder op de strategie'.²⁷ Ten tweede gold, dat een strategie geheim diende te blijven. Concurrentievoordeel hing, zo de gedachte, sterk af van de informatie-achterstand en onzekerheid omtrent informatie bij concurrenten; die konden een succesvolle strategie dan niet kopiëren.²⁸ Ook diende de strategie versluierd te zijn.²⁹ Open strategie stelt deze beide traditionele noties ter discussie: strategie wordt samen met meer partijen ontwikkeld en de transparantie neemt toe. Bovendien groeit de betrokkenheid niet alleen in de onderneming zelf. Ook externe partijen, zoals consultants, leveranciers en samenwerkingspartners, raken betrokken bij de strategievorming. De transparantie neemt eveneens zowel in- als extern toe.

In figuur 2 worden de twee principes van betrokkenheid en transparantie afgezet tegen dit aspect van intern versus extern. Net als eerder gaat het bij deze twee principes van openheid steeds om een glijdende schaal en niet om de uitersten daarvan. Wij hebben het hier over de tendens. Er zullen maar weinig organisaties zijn, die zelfs maar in de buurt komen van een totale betrokkenheid of transparantie. Trouwens, betrokkenheid en transparantie duiden niet op een overdracht van beslissingsbevoegdheid omtrent strategie: openheid heeft betrekking op de uitwisseling van meningen, informatie en kennis – het is geen ander woord voor democratische besluitvorming. Dat gezegd zijnde is de strategievorming wel sterk veranderd sinds Williamsons pleidooi voor een strategievorming voorbehouden aan een 'elite' in de organisatie.³⁰ De toenemende betrokkenheid en transparantie (zie voor details de kaders 'Betrokkenheid: ...' resp. 'Transparantie: ...' hierna) contrasteert dus sterk met het traditioneel elitaire en gesloten karakter van het strategisch management. Het gaat hier echter om een allesbehalve uniforme en ook nog niet afgeronde evolutie naar strategische openheid. Om deze geleidelijke opening van de strategievorming te kunnen begrijpen – met al haar variatie, beperkingen en mogelijke terugslagen – bekijken we in de volgende paragraaf vier cruciale krachten die de ontwikkeling van de strategievorming als vak beïnvloeden.

Betrokkenheid: meer mensen in de organisatie en daarbuiten praten mee

Het begrip 'betrokkenheid' ('inclusiveness') verwijst naar de deelname aan het 'strategisch overleg' in een organisatie: de uitwisseling van informatie, meningen en voorstellen waarmee de strategie van een organisatie voortdurend verder wordt ontwikkeld.¹ Om te beginnen groeit de betrokkenheid intern: van strategische initiatieven wordt tegenwoordig gemakkelijker erkend dat ze afkomstig zijn uit de marge van organisaties.² Net als open innovatie dekt 'betrokkenheid' een heel scala van benaderingen.

Neem bijvoorbeeld het GameChanger-programma bij Shell. Dit had weliswaar innovatie tot doel, maar vormde ook een openlijke uitdaging van het 'strategie-monopolie' van het topmanagement. In het kader van dit initiatief werd namelijk een interne competitie uitgeschreven voor nieuwe, strategisch belangrijke initiatieven waar iedere medewerker op elk niveau in de organisatie aan kon meedoen.³ Sinds de jaren tachtig houden grote ondernemingen geregeld grootschalige 'topbijeenkomsten' en 'conferenties' om strategische ideeën los te weken uit grotere groepen managers op hogere en middenkader niveaus in hun organisaties, en om ervoor te zorgen, dat die doelgroepen de strategie beter begrijpen en ondersteunen.⁴ In de eerste jaren van het nieuwe millennium organiseerde IBM een 'strategy jam' waarbij IT werd ingezet om medewerkers van over de hele wereld te laten deelnemen aan het 'strategisch overleg'.⁵ Op die manier reikt de betrokkenheid bij de strategievorming inmiddels ook tot buiten de onderneming.

Ook de opkomst van strategie-consulting laat zien, dat ondernemingen meer bereid zijn om buitenstaanders te betrekken bij hun strategievorming: strategie-consulting heeft een markt geschapen voor strategische ideeën.⁶ De bereidheid om ook extern het strategische gesprek aan te gaan, blijkt verder uit de betrokkenheid van de strategische planners van Shell bij consortia van grote externe organisaties (waaronder Electricité de France en het Europese Patentbureau) om gezamenlijk scenario's te ontwikkelen; een voorbeeld daarvan is het RiskWorld-project in 2002.⁷

Ook de methoden voor open innovatie, zoals *crowd sourcing*,⁸ zorgen voor een externe inbreng in de ontwikkeling van strategie. Zo biedt Innocentive, in 1998 opgericht door Eli Lilly, beloningen in contanten en prijzen voor diegenen die oplossingen weten aan te dragen voor de problemen die Innocentive afficheert; onder andere Procter & Gamble, Dow en Eli Lilly zoeken via

dit kanaal publiekelijk naar oplossingen voor specifieke problemen.

1. S. Mantere en E. Vaara, 'On the problem of participation in strategy: a critical discursive perspective', *Organization Science*, 19, 2008, pp. 341-58; F. Westley, 'Middle managers and strategy: microdynamics of inclusion', *Strategic Management Journal*, 11, 1990, pp. 337-42.
2. P. Regnér, 'Strategy creation in the periphery: inductive versus deductive strategy making', *Journal of Management Studies*, 40, 2003, pp. 57-70.
3. G. Hamel en P. Skarzynski, 'New wealth', *Executive Excellence*, 16, 1999, pp. 3-9.
4. G. Johnson, S. Prashantham, S. Floyd en N. Bourque, 'The ritualization of strategy workshops', *Organization Studies*, 31, 2010, pp. 1589-1618; E.H. Powley, R.E. Fry, F.J. Barrett en D.S. Bright, 'Dialogic democracy meets command and control: transformation through the appreciative inquiry summit', *Academy of Management Executive*, 18, 2005, pp. 67-80.
5. S. Palmisano, 'Leading change when business is good. Interview by Paul Hemp and Thomas A. Stewart', *Harvard Business Review*, 82, 2004, pp. 60-70.
6. P. Ghemawat, 'Competition and business strategy in historical perspective', *Business History Review*, 76, 2002, pp. 37-74.
7. A. Wilkinson, 'Riskworld scenarios', *Journal of Risk Research*, 6, 2003, pp. 297-305.
8. T. Malone, R. Laubacher en C. Dellarocas, 'Mapping the genome of collective intelligence', discussiestuk (Working Paper 2009-001), MIT Centre for Collective Intelligence, 2009.

29. R. Lorente-Vicente, 'Specificity and opacity as resourcebased determinants of capital structure: evidence for Spanish manufacturing firms', *Strategic Management Journal*, 22, 2001, pp. 157-70.

30. Williamson, 1970 (zie noot 27).

Transparantie: ondernemingen communiceren opener over hun strategie

Transparantie betreft de zichtbaarheid van de informatie over de strategie van een onderneming, misschien al gedurende de wording van de nieuwe strategie maar vooral wanneer het eindresultaat er eenmaal ligt. Strategische transparantie kan samengaan met betrokkenheid, maar dat hoeft niet (de top van de onderneming kan ook open zijn over beslissingen die zij zelfstandig genomen heeft). Net als bij het aspect betrokkenheid lijkt ook de transparantie zowel in- als extern toe te nemen. De grote interne 'topbijeenkomsten' waar Powley e.a.¹ naar verwijzen, zijn natuurlijk vaak eerder bedoeld als communicatie-middel dan als instrument voor de eigenlijke ontwikkeling van strategie. Managers moeten een strategie begrijpen om haar te kunnen uitvoeren. Nieuwe middelen, zoals *blogs*, zijn ook belangrijk geworden; CEO's gebruiken zowel interne als externe *blogs* om hun eigen strategie en zelfs die van concurrenten te bespreken. Een bekend voorbeeld is 'Planet Sun' van Sun Microsystems, waarmee CEO Jonathan Schwartz in 2005 in opspraak kwam omdat hij zich laatdunkend had uitgelaten over de strategie van Hewlett Packard.² Extern bespreken ondernemingen hun strategie steeds vaker met beleggingsanalisten en de media. Tegen 2009 gaf ongeveer een kwart van de ondernemingen uit de wereldwijde top-100 van Fortune er jaarlijks een openbare verklaring over uit; deze verklaringen komen ook op de website en worden omgewerkt tot presentaties en vraag- en antwoordreeksen (vaak in de

vorm van vodcasts) voor topmanagers.³ In Groot-Brittannië zet het Genootschap voor Strategische Planning⁴ zich sinds 2007 in voor een grotere transparantie. Men doet dit, door jaarlijks prijzen uit te reiken aan Britse bedrijven die zich onderscheiden hebben met een kwalitatief goede berichtgeving omtrent hun strategie. In het verleden bekroonde ondernemingen zijn onder andere Cadbury, Inchcape en National Grid. Ondernemingen als GE, GlaxoSmithKline (GSK) en Unilever zijn zelfs gestopt met het afgeven van gedetailleerde prognoses voor kwartaalresultaten; zij leggen in hun externe communicatie nu meer nadruk op hun strategie op de lange termijn.⁵

1. Powley e.a., 2005; zie kader 'Betrokkenheid', noot 4.
2. J.L. Cox, E. Martinez en K. Quinlan, 'Blogs and the corporation: managing the risk, reaping the benefits', *Journal of Business Strategy*, 29, 2008, pp. 4-16. (Sun is overigens in 2010 overgenomen door Oracle; vert.)
3. R. Whittington en B. Yakis-Douglas, 'Strategic disclosure: the communication of strategy', in: M. Barnett en T. Pollock (red.), *The Oxford Handbook of Corporate Reputation*, Oxford University Press, Oxford, 2011.
4. Strategic Planning Society
5. 'Feeling through the guidance maze', *Financial Times*, 16 feb. 2009.

Vier krachten beïnvloeden het proces van strategievorming

Abbott heeft beschreven hoe verschillend een beroep zich onder wisselende endogene of omgevings-'krachten' kan ontwikkelen.³¹ In de medische wereld zijn de beroepsorganisaties, de regelgeving van de overheid en de objectieve eisen van de natuur maatgevend. Op het gebied van strategie, echter, zijn de beroepsorganisaties zwak, toont de overheid niet of nauwelijks interesse, en is de natuur veel minder direct van invloed. Ons inziens zijn dan ook slechts vier van de krachten die Abbott noemt voor ons relevant: het soort organisatie waarvoor de strateeg werkt; de samenleving in het algemeen waarin hij of zij opereert; de culturele omgeving, vooral de organisatie en legitimering van kennis; en de vormen van technologie waarmee uiteenlopende taken worden uitgevoerd en ondersteund. Wij zullen laten zien, hoe de organisatorische, maatschappelijke, culturele en techno-

logische krachten samen de vraag naar strategische planners bepalen. Ook zullen we vaststellen hoe aan die vraag wordt voldaan. Strategische planning is niet intrinsiek open of gesloten; hoe het vak uitpakt in de praktijk, hangt af van de omstandigheden. De invloed van deze krachten wordt duidelijk als we de beginjaren van strategische planning vergelijken met de huidige praktijk (zie voor de details 'De beginjaren van strategische planning' resp. 'Strategische planning vandaag' hierna). We zien dan, dat de vier krachten in de beginjaren belemmerend waren voor openheid (betrokkenheid en transparantie) in de strategievorming, terwijl ze deze later juist bevorderden. Het gaat hier echter om krachten die nooit eenduidig zijn geweest, ook nu niet. Door in kaart te brengen hoe ze uitwerken, gaan we beter begrijpen tot hoe ver de gesignaleerde openheid in de strategievorming kan gaan en met welke nieuwe uitdagingen we te maken zouden kunnen krijgen.

31. Abbott, 1988
(zie noot 4).

De beginjaren van strategische planning

De figuur hieronder geeft een overzicht van de vier krachten en hoe zij de opkomst van strategische planning vanaf de jaren vijftig tot zeker in de jaren zeventig hebben beïnvloed. Gedurende deze periode bevorderden sommige van deze krachten exclusiviteit en vertrouwelijkheid in de strategievorming, terwijl andere de kansen op openheid beperkten. We dienen echter te beseffen, dat strategische planning nooit intrinsiek gekant is geweest tegen openheid. In zekere zin was de opkomst van managementplanning een halve eeuw geleden een noodzakelijke eerste stap in de richting van open strategievorming. Voorheen was strategievorming iets wat ondernemers in beslotenheid en vaak nogal 'op hun gevoel' deden. Toen men dit planmatiger ging aanpakken, ontstond er een behoefte aan gegevens, analyses en procedures – en die maakten vervolgens een grotere betrokkenheid en transparantie mogelijk.

Organisatorische krachten

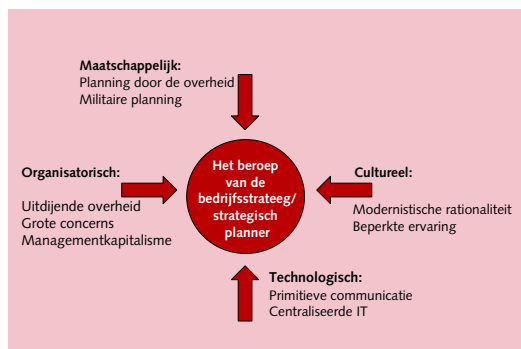
De eerste aanzet tot strategische planning werd gegeven doordat organisaties groter werden en hun werkterrein uitbreidden. In de VS werd als gevolg van de *New Deal*¹ en de Tweede Wereldoorlog in de jaren dertig en veertig voor het eerst een groot overheidsapparaat opgebouwd. Politici werden actieve planners, vaak in samenwerking met ondernemers. Topman Gerard Swope van General Electric was bijvoorbeeld in de jaren dertig lid van de planning- en adviesraad voor het bedrijfsleven² van de Amerikaanse regering.³ Door de opkomst halverwege de afgelopen eeuw van grote beursgenoteerde en professioneel geleide ondernemingen deed planning vervolgens ook zijn intrede in het particuliere bedrijfsleven.⁴ Dit was het tijdperk van het managementkapitalisme, oftewel de scheiding van eigendom en beheer die een verdere

groei van het organisatorische apparaat van ondernemingen in de hand werkte.⁵ Eigenaren die persoonlijk leiding gaven aan hun ondernemingen konden intuïtief beslissingen nemen. Managers, daarentegen, moesten hun strategieën kunnen beredeneren aan de hand van planning. Door managers geleide concerns als General Motors, General Electric en Lockheed waren voor Chandler aanleiding om het concept 'strategievorming' te ontwikkelen;⁶ Galbraith associeerde dit met het nieuwe technisch-structurele 'planningsysteem', en Igor Ansoff ontwikkelde nieuwe theorie op basis van zijn worstelingen als lange-termijnplanner.⁷ De omvang en diversiteit van deze organisaties schiepen grote uitdagingen. Tussen 1939 en 1955 vertienvoudigde General Electric zijn omzet en groeide het concern uit tot 350 productgroepen en 21 operationele divisies, aldus de toenmalige topman van het concern, Ralph Cordiner.⁸ In reactie daarop voerde deze onderneming in eerste instantie een systeem van vijfjarenplannen en -budgetten in; later ontwikkelde men er methoden voor portfolio-planning (bijv. het GE-schermbord) om greep te krijgen op activiteiten die volledig mis waren gegaan, in het bijzonder de stap in computers.⁹ De nadruk op controle versterkte het exclusieve karakter van strategische planning.

Maatschappelijke krachten

Dat exclusieve karakter werd verder versterkt door maatschappelijke krachten. Amerikanen – én General Electric – stonden na de oorlog zeer afkeurend tegenover overheidsplanning.¹⁰ Maar elders waren er de (naar het zich toen liet aanzien) succesvolle voorbeelden van overheidsplanning in de Sovjetunie, Frankrijk (Commissariat général du Plan) en het VK (waar diverse experimenten plaatsvonden, onder andere het 'National Plan').¹¹ In het planningsmodel van overheden ging het echter doorgaans om gecentraliseerde sturing vanuit de top. Bovendien hadden veel naoorlogse topmanagers tijdens de oorlog ervaring opgedaan in de commando-cultuur van de strijdkrachten. Daardoor gaven de pioniers van strategische planning in de private sector veelal de voorkeur aan een hiërarchische aanpak en waren zij minder geneigd om hun oor te luisteren te leggen in bredere kring. Hoezeer de militaire generatie van invloed was op strategische planning blijkt onder meer uit de tien 'whiz kids' van het Amerikaanse leger die na de oorlog in dienst traden bij autofabrikant Ford. Een van hen was Robert McNamara: hij begon bij Ford als manager voor planning en analyse en kreeg later als eerste van buiten de familie Ford de leiding over het concern.¹²

Vier krachten beïnvloeden het vak van strategievorming (1)



Cultuur

Ook het culturele klimaat droeg bij aan het exclusieve karakter van de strategische planning. Tot in de jaren zestig werden de sociale wetenschappen gedomineerd door een modernistisch geloof in afstandelijke rationaliteit. Op basis van dat vertrouwen meende men, dat maatschappelijke instellingen het beste vanuit de top konden worden aangestuurd.¹³ Dit modernistische ethos vinden we ook terug in Williamsons vertrouwen in een 'elite' van planners.¹⁴ Ook de eerste modellen voor strategische planning, met hun lineaire, rationalistische stroomdiagrammen (zoals bij Ansoff¹⁵), waren dóór en dóór modernistisch van inslag. Het elitaire karakter van de strategievorming werd verder versterkt doordat in die tijd nog maar weinig mensen een MBA haalden – zeventienduizend in de VS in 1967-8, bijvoorbeeld, volgens de Association to Advance Collegiate Schools of Business.¹⁶ Vooral de deskundigheid op het gebied van strategische planning was dun gezaaid: Harvard lanceerde zijn eerste cursus in formele planning-systemen in 1968 met slechts 25 MBA-studenten. Typerend voor de elitaire en modernistische mentaliteit van die dagen was het systeem dat in de jaren zestig werd ingevoerd bij Texas Instruments – gericht op de rationele ontwikkeling van doelen, strategieën en tactiek vanuit de top van de organisatie. Jelinek karakteriseerde de ambitie om strategisch management te systematiseren als 'management-Taylorisme'.¹⁷ De scheiding die het 'wetenschappelijk management' had aangebracht tussen handen en hersenen werd van de werkvloer overgeheveld naar de strategie: strategievorming en -implementatie dienden strikt van elkaar gescheiden te zijn.

Technologie

De technologie had in de beginjaren vooral geen invloed op de strategievorming. Betrokkenheid en transparantie bleven beperkt door de destijds nog primitieve communicatietechnologie; bij BCG moesten de consultants zelfs in 1969 nog telefoonlijnen met elkaar delen en gesprekken naar buiten eerst aanvragen.¹⁸ Ook de eerste computertechnologie droeg bij aan het destijds nog exclusieve karakter van strategievorming; dit was de tijd van grote centrale computers ('mainframes') en interne procesonderzoekers en computerdeskundigen.¹⁹ De eerste pogingen om computermodellen te ontwikkelen voor strategische planning waren vooral ingegeven door de wens om meer informatie te genereren ten behoeve van de controle op de onderneming vanuit het hoofdkantoor; het doel was zeker niet om het middenkader bij de strategievorming te betrekken. Een voorbeeld is het systeem voor centrale planning en controle dat in 1965 bij Shell werd geïntroduceerd.²⁰ Dit systeem, dat prog-

noses voor zes jaar vooruit moest opleveren, maakte gebruik van gecentraliseerde computercapaciteit teneinde standaardisering en discipline te brengen in een van oudsher sterk gedecentraliseerde onderneming.²¹ Kortom, voor zover er in de begindagen al sprake was van technologie in de strategische planning, versterkte deze het hiërarchisch-exclusieve karakter ervan.

1. 'New Deal': beleid van de regering Roosevelt om de economie en werkgelegenheid actief aan te zwengelen ten tijde van de 'grote depressie' van de jaren dertig (noot v. vert.).
2. Business Advisory and Planning Council.
3. R. Collins, 'Positive business responses to the new deal: the roots of the committee for economic development, 1933-1942', *Business History Review*, 52, 1978, pp. 369-91.
4. L. Cailluet, 'La fabrique de la stratégie: regards croisés sur la France et les Etats-Unis', *Revue Française de Gestion*, 188-189, 2008, pp. 143-59.
5. R. Marris, *The Economic Theory of Managerial Capitalism*, Free Press, New York, 1964.
6. A.D. Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge (Mass.), 1962.
7. J.K. Galbraith, *The New Industrial State*, Hamish Hamilton, Londen, 1967; H.I. Ansoff, *Corporate Strategy*, Penguin, . Londen, 1965.
8. R. Cordiner, *New Frontiers for Professional Managers*, McGraw-Hill, New York, 1956.
9. H.R. Oldfield, 'General Electric enters the computer business – revisited', *IEEE Annals of the History of Computing*, 17, 1995, pp. 46-55.
10. Cordiner, 1956 (zie noot 8 hierboven); Galbraith, 1967 (zie noot 7 hierboven).
11. A. Budd, *The Politics of Economic Planning*, London: Fontana. Budd, 1978).
12. J. Byrne, *The Whiz Kids: the Founding Fathers of American Business, and the Legacy They Left Us*, Doubleday, New York, 1993.
13. S. Toulmin, *Return to Reason*, Harvard University Press, Boston (Mass.), 2003; R. Whittington, 'Strategy after modernism: recovering practice', *European Management Review*, 1, 2004, pp. 62-68.
14. O.E. Williamson, *Corporate Control and Business Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs (NJ), 1970.
15. Ansoff, 1965 (zie noot 7 hierboven).
16. www.aacsb.edu / Newslines, herfst 2001.
17. M. Jelinek, *Institutionalizing Innovation: a Study of Organizational Learning Systems*, Praeger, New York, 1979.
18. *BCG History*, Boston Consulting Group, Boston (Mass.), 2006.

19. P.H. Grinyer en J. Wooler, 'Computer models for corporate planning', *Long Range Planning*, 8, 1975, pp. 14-25; C.W. Roney, *Strategic Management Methodology: Generally Accepted Principles for Practitioners*, Praeger, Westport (Conn.), 2005.

20. Shell Unified Planning and Control Machinery.

21. S. Howarth en J. Jonket, *Powering the Hydrocarbon Revolution, 1939-1973: a History of Royal Dutch Shell*, deel 2, Oxford University Press, Oxford, 2007.

Strategische planning vandaag

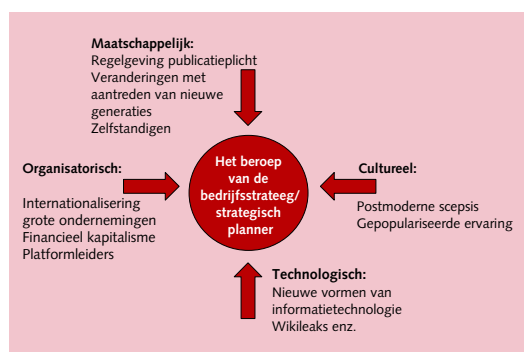
Sinds de jaren tachtig leiden de vier krachten in toeneemende mate tot meer openheid in de strategievorming (zie de figuur hieronder). Zoals we hieronder zullen bespreken, komt dat vooral door een vergruizing van de muren en hiërarchie van organisaties; een verschuiving in de samenleving naar egalitarisme en mobiliteit onder managers; de culturele verpopularisering van strategie; en nieuwe vormen van technologie die informatie vrij maken.

Organisatorische krachten

De grote concerns waar planning ontstond leven voort, maar betrokkenheid en transparantie nemen er toe. Om te beginnen zijn er door het internationale bereik van die ondernemingen twijfels gerezen over het vermogen en de waarde van een exclusieve centrale controle vanuit het mondiale hoofdkantoor. Het concept van de 'transnationale' onderneming¹ wees er op, hoe waardevol decentrale initiatieven en lokale deskundigheid zijn voor multinationals. Meer recentelijk is 'reverse innovation' opgekomen in het westerse bedrijfsleven: nieuwe producten ontwikkeld in opkomende markten worden steeds vaker ingezet in de thuismarkt van de multinational – met de openlijke zegen van CEO Jeff Immelt van General Electric.² Het wordt uit economisch oogpunt meer en meer verstandig geacht om de periferie van

de organisatie te betrekken bij het strategisch overleg. Tegelijkertijd is het topmanagement in het bedrijfsleven door de opkomst, sinds de jaren tachtig, van een agressievere, financiële vorm van kapitalisme, dat gekenmerkt wordt door activistische aandeelhouders en vijandige overnames,³ aangespoord om meer openheid van zaken te geven omtrent de strategie die men voert. McKinsey & Company merkt op, dat een vijandige overname het beste kan worden voorkomen door de aandeelhouders goed geïnformeerd te houden over de potentie van de onderneming – lees: door te communiceren over de strategie.⁴ Bovendien groeit door de ervaring met open innovatie⁵ het besef omtrent de rol van onderling afhankelijke ecosystemen van elkaar aanvullende producten en diensten; dit spoort in allerlei sectoren partijen aan om informatie uit te wisselen met andere partijen in het systeem. Voor 'platformleiders'⁶ als Intel of Google is een bepaalde mate van transparantie simpelweg noodzakelijk; de toeleveranciers en partners met wie zij een ecosysteem vormen, moeten immers voldoende vertrouwen en inzicht hebben in wat zij doen om te durven investeren in aansluitende producten en diensten. Intel ontvouwde in 2010 zijn visie op *cloud computing* in 2015, compleet met uitgestippelde routes om het beoogde doel te bereiken, teneinde een groep 'cloud'-ontwikkelaars bij elkaar te kunnen brengen – onder meer partijen als Cisco, Dell, Fujitsu en IBM.

Vier krachten beïnvloeden het vak van strategievorming (2)



Maatschappelijke krachten

Ook maatschappelijke krachten dwingen de grote concerns steeds meer om zich te verantwoorden. In de Verenigde Staten moet het bedrijfsleven door regelgeving voor 'Fair Disclosure' (eerlijke rapportage) van de SEC in 2000 en de wet Sarbanes-Oxley in 2002 meer strategisch getinte achtergrondinformatie vrijgeven.⁷ Door de huidige economische crisis, die duidelijk heeft gemaakt dat er kolossale strategische fouten zijn gemaakt in de financiële sector, zal de roep om grotere transparantie omtrent de strategie vermoedelijk toeneemen. Ook intern in ondernemingen spoort sociale verandering aan tot een bredere betrokkenheid bij de strategievorming. Volgens Jeff Immelt van General

Electric is het nieuwe opleidingsdoel van het concern om iedere manager te leren strategisch te denken.⁸ Volgens Immelt is deze verandering terug te voeren op het feit dat hij nu eenmaal van een andere generatie is. In tegenstelling tot zijn voorganger, Jack Welch, groeide Immelt op in de jaren zestig en zeventig, 'met popmuziek, vrouwenemancipatie, demonstraties en de Viëtnamoorlog'. Voor Immelt en zijn generatie is het doodgewoon om meer partijen te betrekken bij het strategisch overleg. Tegelijkertijd maakt de opkomst van de zelfstandige kenniswerkers⁹ het voor de managers van tegenwoordig makkelijker om van onderneming te veranderen (de 'organisatiemens' die destijds de strategische planning ontwikkelde bleef nog een werkend leven lang bij dezelfde werkgever). Wanneer managers mobieler worden, krijgen buitenstaanders meer zicht op strategieën. Een beleid van geheimhouding heeft geen zin wanneer belangrijke medewerkers elk moment kunnen vertrekken naar een andere werkgever.

Cultuur

Ook culturele veranderingen, vooral met betrekking tot de organisatie en legitimiteit van kennis, werken een bredere betrokkenheid bij de strategievorming in de hand. Het aantal mensen dat een MBA haalt, is sinds de jaren zestig ruim verdrievoudigd; in 1997-8 waren het er in Amerika 63.000 volgens de Association to Advance Collegiate Schools of Business.¹⁰ De belangrijkste concepten en methoden liggen bovendien voor het grijpen door de explosieve groei van de markt voor managementboeken sinds de publicatie van *In Search of Excellence* begin jaren tachtig.¹¹ Google en Wikipedia hebben dat alleen nog maar versterkt. De methoden van strategische planning zijn niet langer het mysterieuze privilege van een elite; iedere manager kan ze zo 'van de plank trekken'. Tegelijkertijd staan methoden tegenwoordig minder in aanzien. Zowel in de sociale wetenschappen als de samenleving in het algemeen is het vertrouwen in rationaliteit en afstandelijkheid afgenomen.¹² Mintzbergs kritiek op de technocratische strategische planning¹³ was slechts een uiting van een bredere culturele verandering. Sinds de jaren tachtig heeft de opkomst van het postmodernisme bijgedragen aan een toenemend respect voor lokale kennis, waar managers op lagere niveaus in een organisatie, die dicht bij de markt zitten, over beschikken. De strategisch planners op het hoofdkantoor wordt niet langer een monopolie op wijsheid toegedicht. Consultants werken steeds meer in gemeenschappelijke teams samen met de steeds slimmere managers die bij hun cliënten rondlopen.¹⁴ In strategieconsulting treedt een aanpak van faciliteren en coachen in de plaats van het eenrichtingsadvies van vroeger.

Technologie

Ook technologie is nu van invloed op zowel betrokkenheid als transparantie. Strategieën worden niet langer zorgvuldig uitgetypt, gefotokopieerd en op de post gedaan. Elektronische technologie als PowerPoint stimuleert de collectieve ontwikkeling, verspreiding en redactie van strategie-documenten tussen allerlei werkplekken en organisatorische niveaus.¹⁵ Als onderneming in de informatietechnologie wist IBM nieuwe methoden als *threaded conversations* en elektronische scoring van ideeën in te zetten in zijn groepsdiscussies over strategie ('strategy jamming').¹⁶ Door elektronische technologie zijn ook bijeenkomsten van karakter veranderd. In de lente van 2000 deelde J.P. Morgan tijdens een grote bijeenkomst in het Sheraton Hotel bij Times Square in New York stemkastjes uit aan alle aanwezige 'managing directors' (een functie op middenkader niveau in investment banking) om hen te laten stemmen over een strategische koers.¹⁷ Over de hele wereld zetten overheden steeds vaker publieke internetten in om discussiefora op te starten over beleid en meer informatie te verstrekken teneinde de burger meer bij het openbaar bestuur te betrekken.¹⁸ Zo lanceerde de Britse overheid in 2010 een nieuwe openbare website met daarop alle 'bedrijfsplannen' voor de komende vijf jaar van alle ministeries, inclusief specifieke mijlpalen, de resultaten die men wilde boeken en de achterliggende gegevens.¹⁹ Maar hoewel informatietechnologie kan worden ingezet ten behoeve van het management zijn er ook risico's. In het tijdperk van WikiLeaks is iedere elektronische informatie over strategie kwetsbaar. Begin 2011 werd de complete strategie van de media-divisie van AOL – in totaal 58 pagina's – gelekt, compleet met streefcijfers, de winstgevendheid op content en informatie over processen en op te leveren resultaten.²⁰ Organisaties zullen er misschien van uit moeten gaan, dat ze transparanter zijn dan ze eigenlijk willen.

—

De vier besproken krachten zijn niet eenduidig in hun uitwerking. Ook zijn er minstens twee ontwikkelingen die indruisen tegen een grotere openheid. Om te beginnen zijn de nieuwe grote multinationals uit China, Rusland en andere autoritaire, maar snel groeiende landen wellicht minder gevoelig dan westerse beursgenoteerde ondernemingen voor de organisatorische, culturele en maatschappelijke krachten die in de richting van meer transparantie wijzen. Kolossale staatsbedrijven als Gazprom en China Mobile zouden een machtig tegenwicht kunnen bieden tegen iedere ontwikkeling in de richting van een grotere openheid. Ten tweede leiden sommige ontwikkelingen in het westen er ook

toe, dat de buitenwacht minder te zien krijgt. Door de opkomst van de participatiemaatschappijen ('private equity') en met vreemd vermogen gefinancierde overnames zijn veel ondernemingen van de beurs gehaald.²¹ De Work Foundation schatte in 2007 dat een vijfde van alle werknemers in de Britse private sector werkte voor ondernemingen waar participatiemaatschappijen geld in hadden gestoken.²² Ook gaan er minder ondernemingen naar de beurs: door de huidige financiële crisis is het aantal nieuwkomers op de beurs in de VS gedaald tot nog slechts een derde van het aantal halverwege het afgelopen decennium.²³ Kortom, de afname van het aantal westerse beursgenoteerde ondernemingen, in combinatie met de opkomst van ondernemingen in staatshanden in autoritaire landen, leidt er vermoedelijk toe, dat het deel van het bedrijfsleven dat gevoelig is voor strategische transparantie kleiner wordt.

1. C. Bartlett en S. Ghoshal, *Managing Across Borders: the Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston (Mass.), 1989.
2. J.R. Immelt en V. Govindarajan, 'How GE is disrupting itself', *Harvard Business Review*, okt. 2009, pp. 56-64.
3. G.F. Davis, *Managed by the Markets: How Finance Reshaped America*, Oxford University Press, Oxford, 2009; N. Fligstein, *The Architecture of Markets*, Princeton University Press, Princeton (NJ), 2001.
4. J.A. Ruud, J. Nas en V. Tororici, 'Preempting hostile takeovers', *McKinsey Quarterly*, zomer 2007, pp. 14-19; R. Whittington en B. Yakis-Douglas, 'Strategic disclosure: the communication of strategy', in: M. Barnett en T. Pollock (red.), *The Oxford Handbook of Corporate Reputation*, Oxford University Press, Oxford, 2011.
5. H.W. Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Cambridge (Mass.), 2003.
6. M. Cusumano en A. Gawer, *Platform Leadership: How Intel, Microsoft and Cisco Drive Industry Innovation*, Harvard Business School Press, Boston (Mass.), 2002.
7. A. Hutton, 'Beyond financial reporting: an integrated approach to disclosure', *Journal of Applied Corporate Finance*, 16, 2004, pp. 8-16.
8. A. Kleiner, 'GE's next workout', *Strategy+Leadership*, nr. 23, winter 2003, (<http://www.strategy-business.com/article/03403>).
9. S.R. Barley en G. Kunda, *Gurus, Hired Guns and Warm Bodies: Itinerant Experts in a Knowledge Economy*, Princeton University Press, Princeton (NJ), 2004; D.H. Pink, *Free Agent Nation: How America's Independent Workers are Transforming the Way We Live*, Warner Books, New York, 2001.
10. www.aacsb.edu / Newsline, herfst 2001.
11. W. Kiechel, *Lords of Strategy: The Secret Intellectual History of the New Corporate World*, Harvard Business School Press, Boston (Mass.), 2010.
12. S. Toulmin, *Return to Reason*, Harvard University Press, Boston (Mass.), 2003.
13. H. Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, Londen, 1994.
14. Kiechel, 2010 (zie noot 11 hierboven).
15. M. Giraudeau, 'The drafts of strategy: opening up plans and their uses', *Long Range Planning*, 41, 2008, pp. 291-308; S. Kaplan, 'Strategy and Powerpoint: the epistemic culture and machinery of strategy making', *Organization Science*, 22, 2011, pp. 320-46.
16. S. Palmisano, 'Leading change when business is good. Interview by Paul Hemp and Thomas A. Stewart', *Harvard Business Review*, 82, 2004, pp. 60-70.
17. G. Tett, *Fool's Gold: How the Bold Dream of a Small Tribe at J.P. Morgan was Corrupted by Wall Street Greed and Unleashed a Catastrophe*, Free Press, New York, 2009).
18. G. Mulgan, *The Art of Public Strategy*, Oxford University Press, Oxford, 2009.
19. <http://transparency.number10.gov.uk/transparency>
20. Business Insider, 'Leaked: AOL's master plan', 2011 (<http://www.businessinsider.com/the-aol-way>).
21. H. Mehran en S. Peristiani, 'Financial visibility and the decision to go private', *Review of Financial Studies*, 23, 2010, pp. 519-47.
22. P. Thornton, *Inside the Dark Box: Shedding Light on Private Equity*, The Work Foundation, Londen, 2007.
23. *Global IPO Trends 2010*, Ernst & Young, Londen, 2010.

Open strategie – de consequenties

De consequenties van meer openheid in de strategievorming zijn niet voor iedere organisatie hetzelfde. Niet-beursgenoteerde ondernemingen staan minder onder druk van externe aandeelhouders en de regelgeving voor de financiële markten. Wel

Het is economisch zinvol om de periferie van de organisatie te betrekken bij het strategisch overleg

zullen de meeste organisaties rekening moeten houden met de invloed van informatietechnologie en de voordelen voor het management van zowel in- als externe open-

heid. De externe transparantie zal vermoedelijk hoe dan ook toenemen. Hierdoor verandert de relatieve doeltreffendheid van uiteenlopende strategieën. Bij grotere openheid wordt het lastig om een strategie te voeren die vertrouwelijkheid vereist: ondernemingen die met iets nieuws komen, lopen kans dat die innovatie eerder gekopieerd wordt; een partij die een vijandige overname plant, zal niet kunnen rekenen op een verrassingseffect; kartelvorming wordt kwetsbaarder voor regelgeving. Meer dan ooit zal het aankomen op concurrentievoordelen voortvloeiend uit complexe, gedetailleerde en impliciete processen die zelfs in een aanzienlijk transparante omgeving lastig te onderkennen en te kopiëren zijn.³² De recente aandacht in de theorievorming voor 'microfundamenten' van concurrentievoordeel, gebaseerd op een betrekkelijk ondoorzichtig gedrag en psychologie van individuen,³³ is zo gezien dan ook een begrijpelijke reactie op een context van toenemende strategische openheid.

Een toenemende openheid heeft ook grote consequenties voor het vak van de bedrijfsstrategie. We wezen er al op, dat strategische planning en consulting niet per definitie gekant zijn tegen openheid. Die openheid zal het vak van strategievorming dan ook vooral veranderen, en niet wegvagen. Gezien de huidige ontwikkelingen kunnen we wel iets zeggen over de vooruitzichten op de middellange termijn. De taken op het gebied van strategievorming zullen nog meer routine en minder elitair worden. Dit werk zal steeds meer worden gedaan door gewone managers die er vaardigheden voor inzetten waar niemand meer van opkijkt. De specialisten op het gebied van de strategievorming zullen overleven, maar in een meer bescheiden rol; zij zullen samen met managers aan strategische projecten en plannen werken en vaker deelnemen aan workshops en andere vormen van groepsdiscussie. De specialisten op dit gebied zullen minder hechten

aan analytische vaardigheden en eerder inzetten op procesvaardigheden als coaching, faciliteren en communicatie. Strategie en organisatie-ontwikkeling zullen soms nog maar moeilijk van elkaar te onderscheiden zijn. Zoals Heracleous en Jacobs³⁴ suggereren, kunnen nieuwe vormen van 'serieuze spel' net zo'n gangbaar onderdeel worden van het repertoire van de planner als traditionele soorten strategische analyse: strategie modelleren met behulp van legosteentjes wordt dan als het ware misschien even belangrijk als modellen bouwen met financiële gegevens. Naarmate coaching, faciliteren en communicatie zwaarder gaan wegen, zal het betrekkelijk gemakkelijk worden om medewerkers met de traditionele analytische vaardigheden voor strategievorming te vervangen door mensen met vaardigheden op het gebied van organisatie-ontwikkeling. In een open wereld zullen ondernemingen er bovendien geen bezwaar tegen hebben om voor de traditionele interne taken ten behoeve van de strategievorming freelancers en consultants in de arm te nemen. Kortom, strategievorming blijft een onzeker vak.

De zwakte van strategievorming als discipline in de praktijk vormt een uitdaging voor het onderzoek; die moeten we niet negeren. De beroepsverenigingen op dit gebied geven het niet op en hebben recentelijk allerlei initiatieven genomen. In 2011 lanceerde de Vereniging voor Strategische Planning (Association for Strategic Planning, voortgekomen uit de afdelingen in Californië van het ontbonden Strategic Leadership Forum) een programma voor certificering op basis van een examen.³⁵ De Canadese Vereniging voor Bedrijfsstrategie (Canadian Business Strategy Association) werkt ook aan een certificeringsprogramma.³⁶ In het Verenigd Koninkrijk kondigde het Genootschap voor Strategische Planning (Strategic Planning Society) in 2010 een nieuw Fellowship-initiatief aan.³⁷ En ook het meer academisch getinte Genootschap voor Strategisch Management (Strategic Management Society) komt met een eigen, aan een examen verbonden certificeringsprogramma voor vakgenoten.³⁸

Hoe deze initiatieven precies vorm zullen krijgen en waar ze op uit zullen lopen is nu nog niet te zeggen. Het besef dat strategievorming opener van karakter is geworden, betekent echter dat men er goed aan doet, niet star vast te houden aan de afbakening van de traditionele beroepen. Als praktisch specialisme staat strategievorming/strategische planning voor een paradox. Enerzijds zullen de specifieke vaardigheden van dit vak op prijs wor-

32. J. Rivkin, 'Imitation of complex strategies', *Management Science*, 46, 2000, pp. 824-44.

33. Bijvoorbeeld N. Foss, 'Why micro-foundations for resource-based theory are needed and what they might look like', *Journal of Management*, 2011 (in voorbereiding).

34. L. Heracleous en C. Jacobs, *Crafting Strategies: Embodied Metaphors in Practice*, Cambridge U. Press, Cambridge (VK), 2011.

35. R. Rollinson, 'Should strategy professionals be certified?', *Strategy and Leadership*, 39, 2011, pp. 39-43.

36. www.thebsa.org

37. www.sps.org.uk

38. 'Strategy certification: what's next?', *SMS Newsletter*, winter 2011, pp. 20-1.

den gesteld door diegenen die andere rollen vervullen dan formele strategische planning. Denk aan managers die aan strategie werken vanuit een meer algemene rol in de organisatie, of die in het kader van hun carrièreplanning hooguit tijdelijk een functie ambiëren in strategische planning. Anderzijds zal de gecertificeerde vakman of -vrouw niet alleen dienen te beschikken over de traditionele, strategisch-analytische vaardigheden, maar ook over een scala van procesmatige vaardigheden die doorgaans eerder worden geassocieerd met andere disciplines, zoals organisatie-ontwikkeling. De beroepsorganisaties op het gebied van strategie zullen het profiel van hun leden of hun werkterrein niet te strak moeten afbakenen. In een opener wereld kan de status van bedrijfsstrategen het beste worden beschouwd als slechts een van de vele componenten in het zich ontwikkelende, uit diverse vaardigheden opgebouwde profiel van de succesvolle manager. De beroepsorganisaties moeten zich niet terugtrekken in een nauw omschreven specialisme, zoals bij juristen of accountants gebruikelijk is.³⁹ Zij kunnen aan kracht winnen naarmate meer mensen strategie in hun vaardighedenprofiel hebben en deze vaardigheden breder worden gedefinieerd. Verbreding, niet inperking, blijft als voorheen het toekomstperspectief voor het beroep van bedrijfsstrategen.

Het lastige parket waar dit vak in zit, schept een uitgebreide agenda voor verder onderzoek, vooral voor het onderzoek naar de strategievorming als praktische discipline. Terwijl er zich in de praktijk grote veranderingen voltrekken, drijft de wetenschappelijke kijk op strategische planning nog grotendeels op onderzoek van twintig jaar geleden of nog oudere datum. Er wordt wel nieuwe kennis ontwikkeld op dit gebied,⁴⁰ maar die blijft vooralsnog beperkt tot gedetailleerde studies van specifieke gevallen van strategievorming in de praktijk.⁴¹ Onze brede schets van de ontwikkeling die het vak van strateeg heeft doorgemaakt, wijst op kansen voor onderzoek op een hoger niveau. We moeten

meer inzicht zien te krijgen in de wijze, waarop strategie tot stand komt onder verschillende economische en maatschappelijke omstandigheden. In hoeverre, bijvoorbeeld, komt de strategische planning bij grote Chinese of Russische multinationals al dan niet overeen met de aanpak in westerse multinationals? Hoe beïnvloeden trends in eigendomsverhoudingen – van en naar de beurs – doorgaans de praktijk en prioriteiten van strategische planning? Hoe beïnvloeden verschillende regimes aan regelgeving de openheid waarmee strategie wordt ontwikkeld, en met welke gevolgen? Ook technologische en culturele veranderingen moeten we beter zien te begrijpen; die hebben vermoedelijk allerlei onbedoelde consequenties. Enkele voorbeelden van vragen hieromtrent: hoe wordt informatietechnologie die bedoeld is om de betrokkenheid en transparantie in de strategievorming te vergroten, ontvangen en in de praktijk gebruikt door managers? Hoe veranderen de strategische aansprakelijkheid en horizon door de verspreiding van alsmaar bijgewerkte informatie? Hoe wordt de strategische planning in bepaalde nieuwe groeilanden beïnvloed door de relatieve mate van bedrijfsonderwijs in die landen – vergelijk bijvoorbeeld Rusland met India in dit opzicht. Het onderzoek naar de strategievorming in de praktijk kan behalve de fijnere details van het strategisch werk ook deze grote vragen oppakken.

Al met al kunnen we zeggen, dat strategievorming als vak overleeft maar dat degenen die dit vak beoefenen behoorlijk onder druk komen te staan door de toenemende openheid op hun werkterrein. Het is een onzeker beroep en de uitdagingen zijn aanzienlijk. Bij de ontwikkeling van nieuwe initiatieven in antwoord op die uitdagingen, zal het vakgebied baat hebben bij onderzoek vanuit een bredere invalshoek naar de manier waarop heden ten dage strategie wordt ontwikkeld. Wetenschappelijk onderzoekers van strategievorming die deze onderzoeksagenda aangaan, kunnen zich verdiepen in innovatieve manieren van werken die de oude stereotypen in hoog tempo vervangen. ■

39. K.M. MacDonald, 'Professional formation: the case of Scottish accountants', *British Journal of Sociology*, 35, 1984, pp. 174-89.

40. Bijv. P. Jarzabkowski en J. Balogun, 'The practice and process of delivering integration through strategic planning', *Journal of Management Studies*, 46, 2009, pp. 1255-88; E. Vaara, V. Sorsa en P. Palli, 'On the force potential of strategy texts: a critical discourse analysis of a strategic plan and its power effects in a city organization', *Organization*, 17, 2010, pp. 685-702.

41. D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl en E. Vaara, *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, Cambridge U. Press, Cambridge (VK), 2010; P. Jarzabkowski, J. Balogun en D. Seidl, 'Strategizing: the challenges of a practice perspective', *Human Relations*, 60, 2007, pp. 5-27.

Reproduced from Richard Whittington, Ludovic Caillaud and Basak Yakis-Douglas, 'Opening Strategy: Evolution of a Precarious Profession', *The British Journal of Management*, Vol. 22, 2011, pp. 531-544 with permission of the copyright owner. © 2011 The Author(s), British Journal of Management, British Academy of Management. All rights reserved. Vertaling: Raymond Gijzen.