

Een dosis wetenschappelijke methodiek voor de kunst van strategievorming

A.G. Lafley was Chairman en CEO van Procter & Gamble, R.L. Martin is Dean van de Rotman School of Management van de universiteit van Toronto, J.W. Rivkin bekleedt de naar Bruce V. Rauner genoemde leerstoel aan de Harvard Business School, en N. Siggelkow is David M. Knott Professor aan de Wharton School of Management (universiteit van Pennsylvania).¹

De gebruikelijke strategische planning heeft de nodige haken en ogen. In de praktijk blijkt het lang niet eenvoudig om empirische nauwgezetheid te combineren met creatief denken. Met een inmiddels beproefde methode kan daar verandering in worden gebracht.

Strategische planners gaan prat op hun discipline en nauwgezetheid. Een strategie dient gebaseerd te zijn op getallen en uitgebreide analyses die vrij zijn van vooroordelen, oordelen of meningen. Hoe groter de rekenbladen, des te groter ook het vertrouwen dat de organisatie stelt in het proces van strategievorming. Al die getallen en analyses ogen immers wetenschappelijk, en 'wetenschap' staat in onze samenleving synoniem voor 'goed'. Maar als dat zo is, waarom zijn operationele managers in de meeste grote en middelgrote ondernemingen dan als de dood voor het jaarlijkse ritueel van de strategische planning? Waarom kost dat proces zoveel tijd? En waarom heeft het uiteindelijk zo weinig invloed op wat de onderneming doet? Ga je met die managers in gesprek, dan stuit je op een diepere frustratie: het gevoel dat strategische planning geen nieuwe strategieën voortbrengt, maar enkel de status quo in stand houdt.

Een veel voorkomende reactie is om iedere wetenschappelijke pretentie dan maar te laten varen: de dwangbuis van het georganiseerd rekenen wordt afgeworpen en men stort zich in 'ideevorming op de hei' of 'jam sessions' via internet in een poging 'buiten de gebaande paden' te denken. Dergelijke processen leveren misschien wel volstrekt nieuwe ideeën op, maar die kunnen vaak niet worden vertaald in strategische keuzen die richting geven aan productief handelen in de praktijk. Zoals een manager het verwoordde: 'We blijven niet zonder reden op de gebaande paden.'

Voor veel managers is het een straf om de zinloze nauwgezetheid van de gebruikelijke processen voor

strategische planning te moeten afwegen tegen de 'op goed geluk'-creativiteit van de alternatieven. Volgens ons is het echter wel degelijk mogelijk om beide benaderingen te combineren en creatieve maar ook realistische strategieën te ontwikkelen. De sleutel daartoe is om te beseffen dat de conventionele strategievorming eigenlijk helemaal geen wetenschappelijke grondslag heeft. Jawel, wetenschap wordt gekenmerkt door nauwgezette analyse, en daar loopt de conventionele strategische planning van over. Maar een kenmerk van de wetenschappelijke methode is ook dat er nieuwe hypothesen worden ontwikkeld, die vervolgens worden getest in goed doordachte en afgestemde toetsen. Die twee aspecten ontbreken meestal in de gangbare strategische planning. Het lijkt wel, alsof de moderne strategische planning besloot om wetenschappelijk te zijn maar vervolgens essentiële aspecten van het wetenschappelijk bedrijf overboord gooide.

In de aanpak die wij in dit artikel zullen beschrijven, is de wetenschappelijke methode aangepast aan de eisen van een bedrijfsstrategie. Een onderneming zal een nieuwe strategie willen ontwikkelen wanneer men een nieuwe strategische uitdaging of kans signaleert in de markt. In reactie op die uitdaging of kans worden doordachte hypothesen ontwikkeld – de strategische 'mogelijkheden'. Elk van deze mogelijkheden zal moeten worden onderbouwd. Pas dan is het aan de analisten om te bepalen welke ervan de grootste kans op succes biedt. Met deze aanpak verandert strategievorming van een louter nauwgezet (of vooral creatief maar irre-

¹ Van Lafley en Martin verschijnt in 2013 bij Harvard Business Review Press het boek *Playing to Win*.

Figuur 1. In zeven stappen naar een nieuwe strategie

Met creativiteit in een wetenschappelijk gedisciplineerd/nauwgezet proces kan een team nieuwe strategieën genereren en bepalen welke ervan de grootste kans op succes biedt.



eel) proces in een werkelijk wetenschappelijke aanpak. In figuur 1 geven we een samenvatting van de zeven stappen waaruit onze aanpak voor strategievorming bestaat.

Stap 1 – Maak van het probleem een keuze

Conventionele strategische planning wordt gedreven door de kalender en is doorgaans gespitst op problemen, zoals een dalende winst of een afkalvend marktaandeel. Zo lang dat zo blijft, zal een onderneming steeds opnieuw de fout maken zich te verdiepen in gegevens die betrekking hebben op de problemen – in plaats van mogelijke oplossingen te verkennen en te toetsen.

De jaarlijkse strategische planning kost veel tijd en heeft uiteindelijk weinig invloed op wat de onderneming doet

Er is een eenvoudige manier om de strategische planners voor die fout te behoeden: dwing hen om twee mogelijke maar elkaar uitsluitende oplossingen voor een probleem voor te leggen. Zodra je het probleem hebt gepositioneerd als een keuze – welke dan ook – richt je je analyse en emoties op wat je vervolgens moet doen, en probeer je niet langer vooral het probleem te beschrijven of analyseren. Een op mogelijkheden aansturende aanpak begint dus met de erkenning dat de organisatie een keuze zal moeten maken, en dat er aan die keuze consequenties verbonden zijn. Voor het management is dit de spreekwoordelijke beslissing om 'de Rubicon over te steken' – de stap waarmee het proces van strategievorming in gang wordt gezet.

Eind jaren negentig overwoog Procter & Gamble om een toonaangevende aanbieder te worden in de wereldmarkt voor cosmetica. Maar er was een groot probleem: het concern had geen geloofwaardig merk voor huidverzorging, het grootste en meest winstgevende segment in de branche. Het enige merk dat P&G bezat, was Oil of Olay, een klein en tamelijk goedkoop merk met een verouderende doelgroep in de markt. P&G 'stak de Rubicon over' en schetste voor zichzelf twee mogelijkheden. De eerste optie was om Oil of Olay te transformeren in een heuse concurrent van merken als L'Oréal, Clarins en La Prairie. De tweede mogelijkheid was om miljarden dollars uit te geven en een groot bestaand merk voor huidverzorgingsproducten te kopen. Deze positionering van het vraagstuk hielp managers om goed

tot zich te laten doordringen wat er op het spel stond. P&G had van een probleem een serieuze keuze gemaakt.

Stap 2 – Ontwikkel strategische mogelijkheden

Zie je eenmaal onder ogen dat je voor een keuze staat, dan kun je gaan kijken naar het volledige

In de gangbare strategische planning ontbreken essentiële aspecten van het wetenschappelijk bedrijf: ontwikkeling van hypothesen en zorgvuldige toetsing daarvan

scala van de mogelijkheden die je in overweging moet nemen. Dat kunnen varianten zijn op de reeds benoemde opties. P&G kon bijvoorbeeld Oil of Olay laten groeien op het bestaande prijsniveau of uitbouwen tot een prestigieuzer merk. Of het kon proberen de Duitse eigenaar

van Nivea over te nemen, of om Clinique te kopen van Estée Lauder. Maar misschien zijn er ook mogelijkheden *buiten* de aanvankelijk gesignaleerde opties. P&G zou bijvoorbeeld ook een huidverzorgingsproduct kunnen uitbrengen onder zijn eigen succesvolle cosmeticamerk Cover Girl en dit uitbouwen tot een wereldmerk.

Niets is zo creatief in het bedrijfsleven als strategische mogelijkheden ontwikkelen, en dan vooral wezenlijk nieuwe strategische mogelijkheden. Niemand in de markt voor cosmetica zou hebben verwacht dat P&G met een hergepositioneerd Olay de strijd zou durven aanknopen met topmerken. Om zulke creatieve opties te ontwikkelen, moet je een helder beeld hebben van wat een mogelijkheid inhoudt. Ook moet je beschikken over een team met verbeeldingskracht dat echter ook met beide benen op de grond staat. En je moet een gedegen procedure hebben om de discussie te sturen.

Beoogd resultaat

Een 'strategische mogelijkheid' is in essentie een optimistisch verhaal dat beschrijft hoe een onderneming succesvol kan zijn. In dat verhaal wordt steeds uitgelegd hoe de onderneming in haar markt concurreert en haar concurrentie verslaat. Het moet een logisch consistent verhaal zijn, maar hoeft vooralsnog niet bewezen te zijn. Zo lang we ons maar kunnen voorstellen dat het een valide verhaal is, voldoet het voorlopig. Wanneer mogelijkheden worden gekenschetst als verhalen die (vooralsnog) niet bewezen hoeven te worden, kunnen mensen dingen met elkaar bespreken die wellicht levens-

vatbaar zijn maar nog niet bestaan. Het is veel gemakkelijker om in de vorm van een verhaal te vertellen waarom een mogelijkheid een goed idee lijkt te zijn, dan om de gegevens te moeten leveren voor de kans dat het idee een succes wordt.

Een veel voorkomende fout is dat mogelijkheden enkel op het allerhoogste niveau van abstractie worden geschetst. Een motto ('Word een wereldspeler') of een doel ('Word marktleider') is echter geen strategische mogelijkheid. Wij dwingen teams om tot in detail te specificeren (a) welk *voordeel* zij willen bereiken of benutten, (b) het *bereik* van dat voordeel, en (c) de activiteiten langs de gehele waardeketen die het beoogde voordeel voor het geïdentificeerde bereik zouden moeten opleveren. Doe je dat niet, dan kun je de redenering die ten grondslag ligt aan een mogelijkheid niet ontleden en die mogelijkheid vervolgens toetsen. In de mogelijkheid 'Cover Girl' zou het voordeel worden ontleend aan het sterke merk Cover Girl en de markt die ermee werd bediend, in combinatie met de capaciteiten van Procter & Gamble op het gebied van onderzoek en ontwikkeling en wereldwijde productlancering. Het bereik zou beperkt blijven tot de jongere demografische categorieën die de spil vormden van de bestaande markt van Cover Girl. Bovendien zou het merk vanuit Noord-Amerika, waar het een sterk merk was, moeten worden uitgebouwd tot een wereldmerk. De belangrijkste activiteiten zouden onder meer zijn om de diverse modellen en beroemdheden in te zetten die al reclame maakten voor Cover Girl. Managers vragen zich vaak af hoeveel mogelijkheden zij dienen te ontwikkelen. Het antwoord hangt af van de context. In sommige bedrijfstakken liggen de optimistische verhalen niet voor het oprapen; er zijn gewoon niet zoveel alternatieven. In andere sectoren is er weer keuze te over; dat geldt vooral voor sectoren die sterk aan verandering onderhevig zijn, of die uit veel verschillende klantsegmenten bestaan. Onze ervaring is, dat de meeste teams drie tot vijf mogelijkheden diepgaand verkennen. Eén hard antwoord hebben we echter sowieso op deze vraag: er zal hoe dan ook meer dan één mogelijkheid moeten worden ontwikkeld. Zo niet, dan komt het proces van strategievorming eigenlijk niet eens uit de startblokken, want men stelt zich geen keuze. Slechts één mogelijkheid analyseren leidt niet tot een optimaal initiatief – en eigenlijk tot helemaal geen initiatief. Ook willen wij benadrukken, dat het belangrijk is om ook de status quo of huidige koers te beschouwen als een van de te overwegen mogelijkheden.

Dit dwingt het team om later in het proces te specificeren aan welke eisen de status quo moet voldoen om levensvatbaar te kunnen zijn. Zo wordt dan afgerekend met de gebruikelijke impliciete veronderstelling dat de onderneming in het slechtste geval gewoon kan blijven doen wat ze toch al deed. De status quo is misschien een aflopende zaak. Door die te beschouwen als een van de mogelijkheden voor de onderneming, maakt het team ook de bestaande aanpak tot onderwerp van studie en mogelijke twijfel. Bij P&G lagen er uiteindelijk naast de bestaande aanpak vijf strategische mogelijkheden op tafel:

- Laat Oil of Olay schieten en koop een vooraanstaand huidverzorgingsmerk
- Houd Oil of Olay in de huidige positionering als instapmerk voor de massa, en maak het aantrekkelijker voor de oudere consument door het vanuit onderzoek en ontwikkeling te versterken als middel tegen rimpels
- Introduceer Oil of Olay in de betere kanalen – warenhuizen en speciaalzaken – als een duurder merk
- Zet Olay volstrekt opnieuw op de kaart als een prestigieus merk met brede aantrekkingskracht voor jongere vrouwen (van 35 tot 50 jaar), maar verkoop het in de traditionele distributiekanaalen voor de massa via detailhandelaars die het een ‘masstige’² belevingswaarde geven met een aparte presentatieplek
- Breid het merk Cover Girl uit naar huidverzorging.

De mensen

De groep die tot taak krijgt om de strategische mogelijkheden te ontwikkelen, dient verschillende specialismen, achtergronden en ervaringen te omvatten. Zonder die diversiteit is het moeilijk om creatieve mogelijkheden te genereren en die allemaal in voldoende mate van detail uit te werken. Wij denken dat het raadzaam is om er mensen voor te kiezen die niet betrokken waren bij de ontwikkeling van de bestaande koers en daar dus ook niet emotioneel aan gehecht zijn. Dit betekent in de regel dat er veelbelovende jonge managers zullen deelnemen aan het werk. Ook hebben wij geconstateerd dat mensen van buiten de onderneming, maar bij voorkeur ook van buiten de bedrijfstak, vaak de origineelste ideeën aandragen. En ten slotte denken wij, dat het van cruciaal belang is om niet alleen stafleden maar ook lijnmanagers te hebben in het proces. Hun directe betrokkenheid zorgt niet alleen voor diepere praktische kennis en

inzichten, maar helpt ook om van meet af aan te bouwen aan draagvlak voor en kennis van de strategie die uiteindelijk wordt gekozen. Toon ons een bedrijf waar de planners niet in de praktijk werken, en dan tonen wij u een bedrijf waar de praktijk afwijkt van de plannen.

Hoe groot moet de groep zijn? Dat verschilt per organisatie en hun cultuur. Heeft de onderneming een cultuur waarin geprobeerd wordt zoveel mogelijk mensen te betrekken bij besluitvorming? Dan zal er een grote groep moeten worden geformeerd. Wordt er inderdaad gekozen voor een grote groep, werk dan met subgroepen om de specifieke mogelijkheden te bespreken; een groep van meer dan tien leden neigt veelal tot zelfcensuur.

Het is meestal geen goed idee om het initiatief te laten leiden door de hoogste baas in de organisatie; die zal de overige teamleden er niet zo snel van kunnen overtuigen dat hij/zij nu een andere rol vervult dan de gebruikelijke rol van hoogste baas. Kies liever een gerespecteerde insider op een lager niveau die niet wordt gezien als iemand met vastomlijnde ideeën over de te volgen koers. Of neem een externe facilitator in de arm die enige ervaring heeft met de onderneming.

De regels

Om te beginnen moeten de aangestelde leden van het team voor strategievorming zich ertoe verplichten om de eerste stap – het genereren van mogelijkheden – duidelijk gescheiden te houden van de stappen daarna (toetsen en selecteren). Kritisch ingestelde managers zijn natuurlijk geneigd om elk nieuw idee af te schieten met allerlei redenen waarom het geen kans van slagen heeft.

De leider zal de groep er voortdurend aan moeten herinneren dat de scepsis voor later is, en dat er voorlopig even niet geoordeeld mag worden. Blijft iemand kritiek spuien, dan moet de leider hem/haar dwingen om het betreffende punt te formuleren als een succescriterium dat in de volgende stap kan worden besproken. De tegenwerping ‘De klant zal differentiële prijsstelling nooit accepteren’ wordt dan het criterium ‘Deze mogelijkheid vereist dat de klant differentiële prijsstelling accepteert’. Het is bijzonder belangrijk dat de leider mogelijkheden niet al meteen neersabelt. Als dat gebeurt, worden alle mogelijkheden vogelvrij. Bovendien: als er een optie wordt geschrapt waar een van de teamleden sterk in gelooft, zal die persoon de groep misschien verlaten.

Veel managementteams proberen om in één enkele brainstormsessie ‘op de hei’ strategische mogelijk-

2. ‘Masstige’: Engelse aanduiding voor product met duurdere uitstraling maar gericht op grote publiek (samentrekking van ‘mass’ en ‘prestige’); vert.

heden in kaart te brengen. Dergelijke sessies zijn nuttig, vooral wanneer ze worden gehouden op een ongebruikelijke locatie die de deelnemers uit hun gebruikelijke routines en denkpatronen haalt. Wij

Een onderneming waar de planners niet actief zijn in de praktijk werkt niet volgens plan

hebben echter ook gezien, dat het vruchtbaar kan zijn om wat meer tijd te nemen voor het genereren van mogelijkheden. Dan krijgen de deelnemers de kans er over na te denken en kunnen zij hun creativiteit aanspreken en op ideeën voortbouwen. Het werkt misschien het beste om iedere deelnemer te vragen een half uur tot drie kwartier de tijd te nemen om drie à vijf (of meer) verhalen te schetsen. Die verhalen hoeven niet gedetailleerd te zijn; het moeten echt schetsen zijn. Na deze oefening werkt de groep (of werken de subgroepen) de eerste mogelijkheden verder uit. Mogelijkheden genereren vraagt om creativiteit, en er zijn veel methoden met de pretentie dat de creativiteit ermee wordt bevorderd. In onze ervaring zijn drie soorten verkennende vragen bij uitstek nuttig. Vragen ‘van binnen naar buiten’ (*inside-out*) beginnen bij de middelen en capaciteiten van de onderneming en kijken dan naar buiten: wat doet deze onderneming zo goed dat delen van de markt het willen hebben en kan daarmee een onnavolgbare wig zijn tussen de waarde voor de klant en de kosten? Bij vragen ‘van buiten naar binnen’ (*outside-in*) wordt eerst gekeken naar mogelijkheden in de markt: Welke behoeften blijven onvervuld? Welke behoeften vinden klanten moeilijk om onder woorden te brengen? Welke gaten in de markt laat de concurrentie onvervuld? Voor vragen ‘van buiten naar binnen’ kan ook een extreem uitgangspunt worden gekozen: hoe zou de onderneming de ‘Google, Apple of Walmart’ van deze markt kunnen worden?

Je weet dat je een goed stel mogelijkheden hebt om verder uit te werken zodra aan de volgende twee voorwaarden is voldaan. Ten eerste: de status quo oogt niet als een briljant idee – er is minstens één andere mogelijkheid die de groep dusdanig interessant vindt, dat de bestaande aanpak erdoor ter discussie wordt gesteld. Ten tweede: er is minstens één mogelijkheid die de meeste groepsleden een ongemakkelijk gevoel bezorgt – deze optie staat dermate ver af van de status quo, dat de groep zich afvraagt of het wel een haalbare of veilige optie is. Geldt noch het een, noch het ander? Dan zal er vermoedelijk een nieuw rondje moeten komen om mogelijkheden te genereren.

Voor P&G was de vierde optie (de ‘masstige’ optie voor Olay; zie het eerder gegeven rijtje) de ongemakkelijke mogelijkheid. Voor deze optie moest een zwak merk aan de onderkant van de markt worden omgebouwd tot een aantrekkelijker merk dat zich kon meten met duurdere warenhuisproducten. Bovendien moest er voor deze optie een volstrekt nieuw (‘masstige’) segment worden ontwikkeld, waar de detailhandel enthousiast aan zou meewerken.

Stap 3 – Specificeer de succescriteria

In de derde stap wordt voor iedere mogelijkheid bepaald aan welke succescriteria deze moet voldoen om van een fantastische keuze te kunnen spreken. Nota bene: het is niet de bedoeling om in deze stap te bediscussiëren wat waar is of niet. Deze stap is niet bedoeld om te onderzoeken of de redenering voor de verschillende mogelijkheden hout snijdt, of om gegevens te verzamelen die de redenering kunnen ondersteunen; dat is van later zorg. Iedere aandacht voor bewijsvoering leidt in dit stadium alleen maar af van waar het in deze derde stap om moet gaan.

Het kan niet genoeg worden benadrukt hoe belangrijk dit onderscheid tussen bewijsvoering en formulering van succescriteria is. Zodra in de discussie over een bepaalde strategische mogelijkheid de vraag wordt gesteld wat *waar of onwaar* is, zal de grootste scepticus de optie in kwestie uit alle kracht aanvallen in een poging deze meteen af te schieten. Degene die het idee heeft ingebracht, zal deze suggestie dan verdedigen en uit alle macht de validiteit ervan proberen te bewijzen. De discussie raakt verhit, uitspraken worden feller, relaties komen onder druk te staan – en intussen komt maar weinig van ieders redenering over bij de ander.

Gaat het gesprek echter over de *criteria* waaraan een strategische mogelijkheid zal moeten voldoen, dan kan de scepticus zijn/haar positie als volgt verwoorden: ‘Om vertrouwen te kunnen hebben in deze mogelijkheid, zou het voor mij belangrijk zijn om te weten dat de consument zo’n aanbod wil hebben.’ Dat klinkt heel anders dan ‘Dat gaat nooit werken!’ Zo’n benadering stelt degene die de mogelijkheid heeft bedacht in staat om het voorbehoud van de scepticus te begrijpen en het bewijs te ontwikkelen waarmee dat voorbehoud kan worden overwonnen. Bovendien dwingt deze manier van discussiëren de scepticus om precies te benoemen wat zijn bezwaar is, in plaats van het idee botweg te verwerpen.

Wij hebben een raamwerk ontwikkeld om de criteria boven water te krijgen waaraan een strategische mogelijkheid moet voldoen wil deze een aantrekkelijke strategie kunnen vormen (zie figuur 2). Deze criteria vallen in zeven verschillende categorieën met betrekking tot respectievelijk de bedrijfstak, de waarde voor de klant, het businessmodel en de concurrentie. Eerst moet het team duidelijk onder woorden brengen wat de strategische mogelijkheid inhoudt. Vervolgens moet deze mogelijkheid worden besproken, en wel in twee stappen:

1. Stel een lijst op

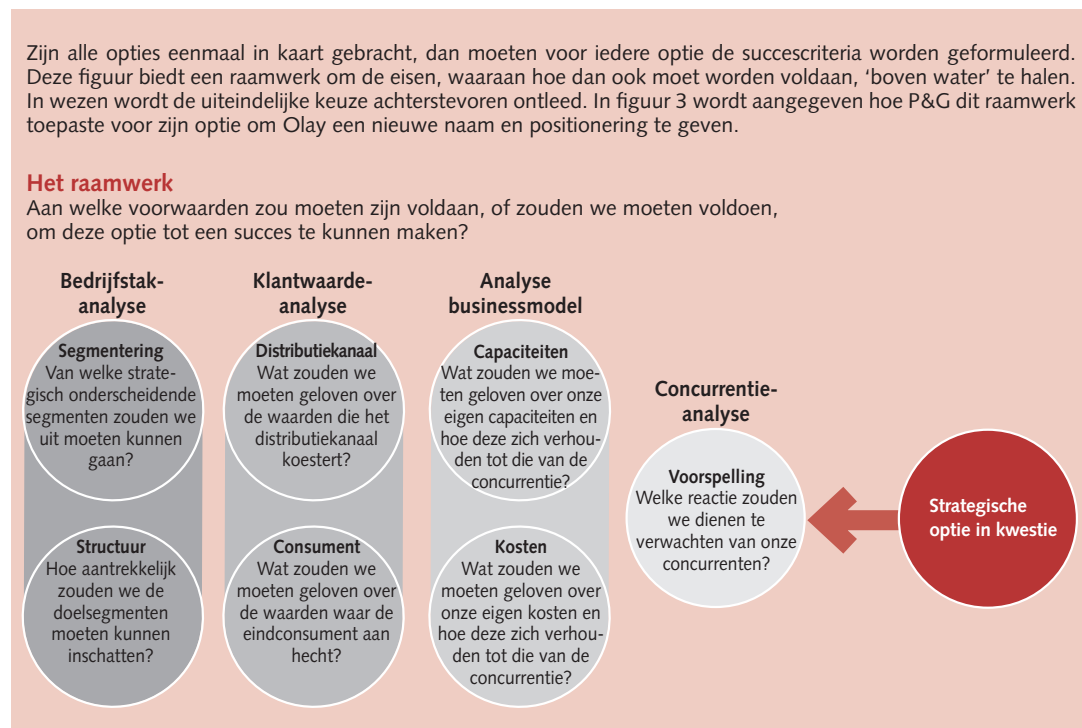
In de eerste stap van de discussie gaat het er om, voor iedere strategische mogelijkheid alle criteria te benoemen waaraan moet worden voldaan om van iedereen in de groep expliciet te horen dat hij/zij voldoende vertrouwen stelt in een mogelijkheid om deze in praktijk te brengen. Die voorwaarden moeten worden verwoord als stellingen, niet als voorwaarden. Bijvoorbeeld: 'De distributiepartners zullen ons steunen', en niet 'De distributiepartners zouden ons moeten steunen'. Dit helpt een positief beeld te schetsen van de mogelijkheid in kwestie: een uitnodigend beeld voor de groep indien daadwerkelijk aan de voorwaarden wordt voldaan. Let op: de discussie over een strategische

mogelijkheid mag niet worden gedomineerd door degene die het idee heeft ingebracht. Iedere voorwaarde die wordt geopperd moet op de lijst komen. Degene die een voorwaarde stelt, moet enkel worden verzocht toe te lichten waarom die specifieke voorwaarde voor hem/haar belangrijk is om te kunnen vertrouwen in de betreffende mogelijkheid; het teamlid hoeft de validiteit van de voorwaarde niet te 'bewijzen'.

Wanneer iedereen de gelegenheid heeft gehad om voorwaarden toe te voegen aan de lijst, moet de facilitator de lijst hardop voorlezen en de groep de volgende vraag voorleggen: 'Steunen jullie deze mogelijkheid en maken jullie je er sterk voor als aan al deze criteria wordt voldaan?' Beantwoordt iedereen deze vraag met 'ja', dan is het tijd voor de volgende stap. Zegt een van de groepsleden 'nee', dan moet hem/haar worden gevraagd aan welke voorwaarde nog meer moet worden voldaan voordat hij/zij 'ja' zou zeggen tegen de betreffende mogelijkheid. Enzovoort, totdat iedereen in de groep de vraag bevestigend heeft beantwoord.

Nogmaals, in deze stap moet het strikt verboden zijn om ook maar de geringste opmerking te maken over de validiteit, of het ontbreken daarvan, van een voorwaarde. Het gaat er enkel om, te bepalen waaraan voldaan moet zijn, wil iedereen in de

Figuur 2. Beoordeling van de validiteit van een strategische optie



groep iedere mogelijkheid waarnaar wordt gekeken cognitief en emotioneel kunnen steunen.

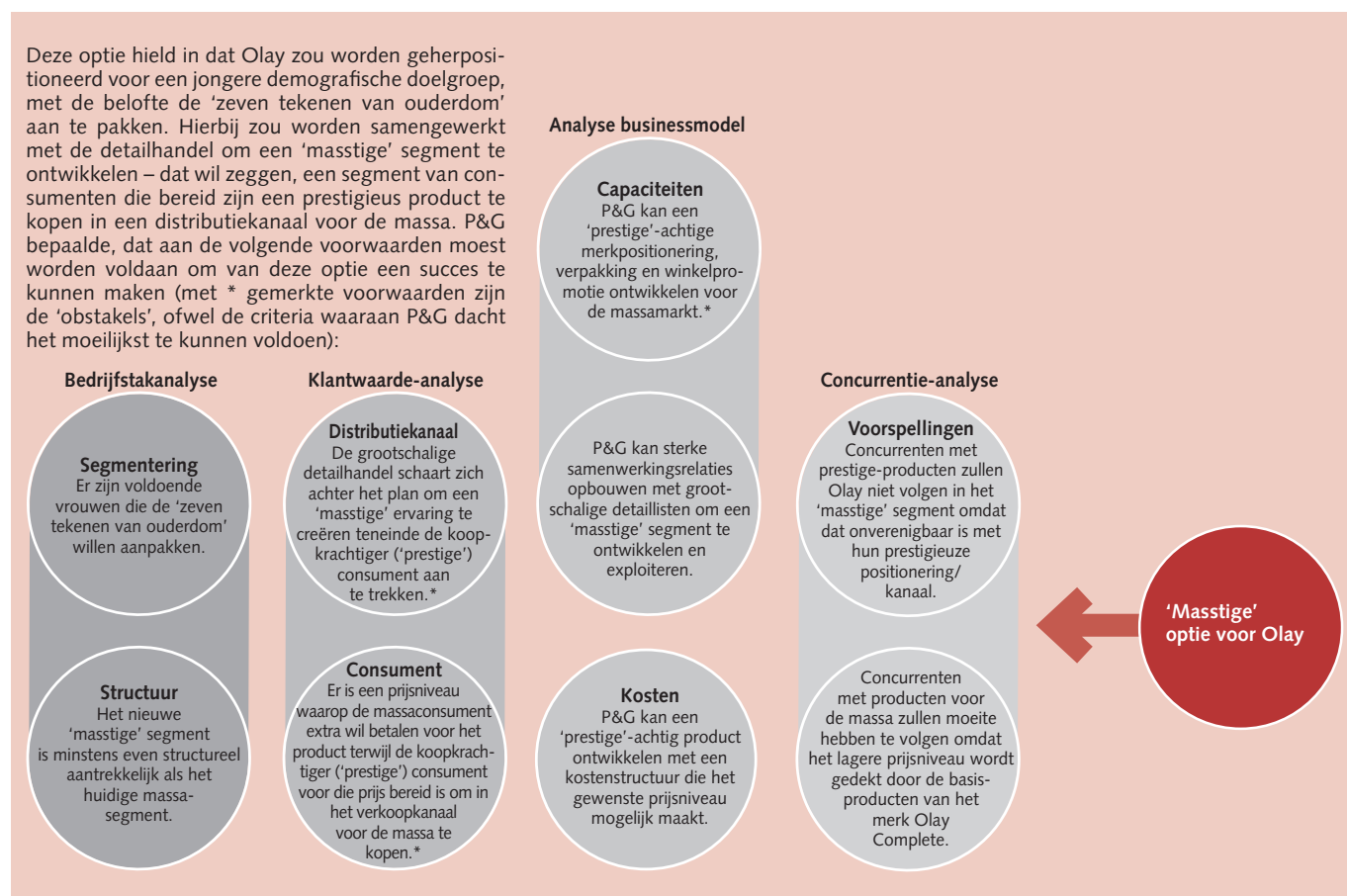
Het is belangrijk dat ook de huidige strategie op deze manier wordt behandeld. Wij herinneren ons een discussie van een aantal jaren geleden over een status quo die als optie werd besproken. Tegen het einde van de discussie sprong de bestuursvoorzitter van de onderneming uit zijn stoel en rende de zaal uit. Toen hij tien minuten later terugkwam, vroegen zijn collega's of hij zich wel goed voelde. Hij legde uit dat de discussie hem had doen inzien hoe zwak de redenering voor de status quo was. Hij was zo plotsklaps weggerend om een miljoeneninvestering ten behoeve van de lopende koers nog op het allerlaatste moment af te blazen – de uiterste termijn voor de beslissing was uitgerekend die dag.

2. *Snoei de lijst*

De hierboven beschreven discussie schiet meestal door. Behalve cruciale voorwaarden zullen er ook criteria op de lijst komen te staan die eerder prettige bijkomstigheden dan noodzakelijke voorwaar-

den zijn. Zodra de lijst met voorwaarden af is, moet er een pauze worden ingelast. Daarna moet de groep zich opnieuw buigen over alle voorwaarden: 'Als aan alle voorwaarden is voldaan maar alleen aan deze niet, verwerp jij deze strategische mogelijkheid dan? Of blijft dit voor jou dan nog steeds een optie?' In het eerste geval is er sprake van een keiharde voorwaarde; die moet op de lijst blijven staan. In het tweede geval gaat het om een prettige bijkomstigheid en geen noodzakelijke voorwaarde; dit criterium kan worden geschrapt. Het gaat er om, tot een aantal voorwaarden/criteria te komen waar het team niet omheen kan. Daarom moet tot besluit van deze evaluatie de volgende vraag worden gesteld: 'Als aan al deze voorwaarden wordt voldaan, steun en verdedig jij dan deze keuze?' Beantwoordt ook maar iemand in de groep deze vraag ontkennend, dan moet de hierboven beschreven discussie weer bij het begin beginnen; er moeten dan voorwaarden worden toegevoegd die in dat eerste stadium over het hoofd zijn gezien of vervolgens ten onrechte zijn geschrapt.

Figuur 3. De 'masstige' optie voor Olay



Op gegeven moment ligt er een volledige lijst van strategische mogelijkheden, elk voorzien van een stel harde voorwaarden. Deze lijst moet de groep presenteren aan de directieleden die het groene licht zullen moeten geven voor de uiteindelijke keuze. Ook zullen ze de opties moeten voorleggen aan andere collega's, die zich er eventueel tegen zouden kunnen verzetten. Voor elke mogelijkheid zal de groep deze mensen dezelfde vragen moeten stellen als in de teamdiscussie: 'Als van deze voorwaarden is aangetoond dat er aan wordt voldaan, kies jij dan deze optie? Zo niet, welke voorwaarden wil jij erbij hebben?' Het doel is om zeker te stellen, dat de voorwaarden voor iedere mogelijkheid goed zijn gespecificeerd in de ogen van eenieder die een stem in het kapittel heeft – nog voordat met de analyse wordt begonnen.

Stap 4 – Bepaal de 'obstakels' voor de keuze

Nu breekt het moment aan om voor elke strategische mogelijkheid een kritische blik te werpen op de voorwaarden. In dit stadium moet worden bepaald welke voorwaarden de geringste kans lijken te maken dat er aan wordt voldaan; dat zijn steeds de potentiële obstakels voor de strategische mogelijkheden.

Vraag de groepsleden om zich in te beelden dat zij aan één van de voorwaarden een 'garantie' zouden mogen geven, zodat in theorie hoe dan ook aan die voorwaarde zou zijn voldaan. Aan welke voorwaarde zouden zij die geven? De voorwaarde die wordt gekozen, vormt dan het grootste 'obstakel' voor een keuze voor de betreffende strategische mogelijkheid. De volgende voorwaarde die wordt gekozen voor zo'n denkbeeldige garantie is het op één na grootste obstakel. Enzovoort. De ideale uitkomst is een gerangschikte lijst met obstakels voor iedere strategische mogelijkheid, waarvan er twee of drie een wezenlijk punt van zorg zijn voor de groep. Kan er geen overeenstemming worden bereikt over de volgorde van bepaalde voorwaarden, dan dienen die als gelijkwaardig te worden behandeld.

Het is hierbij belangrijk om zorgvuldig aandacht te besteden aan het groepslid dat zich het meest sceptisch uitlaat over de haalbaarheid van een bepaalde voorwaarde. Die persoon vertegenwoordigt het grootste obstakel voor de keuze voor de betreffende optie – een bijzonder *waardevol* obstakel als het om een problematische mogelijkheid gaat. De groepsleden moeten worden aangemoedigd om hun twijfel te uiten; zij moeten deze niet voor zich houden.

Ook al stelt maar één groepslid vraagtekens bij een bepaalde voorwaarde, dan moet deze op de lijst blijven staan. Anders zou dat groepslid het recht hebben om de uiteindelijke analyse te verwerpen. Wanneer de twijfel van ieder groepslid expliciet wordt gemaakt en serieus wordt genomen, zullen alle groepsleden vertrouwen stellen in het proces en het resultaat ervan.

Het cosmetica-team bij P&G formuleerde negen voorwaarden voor de 'massstige' mogelijkheid voor Olay. Aan zes daarvan zou wel worden voldaan, meende het voltallige team:

- Het potentiële segment was groot genoeg als doelmarkt
- Het segment was structureel minstens even aantrekkelijk als het bestaande massa-segment voor huidverzorging
- P&G kon het product maken tegen kosten die het mogelijk maakten het product in de markt te zetten tegen een iets lagere prijs dan die van de belangrijkste aanbieders aan de onderkant van het prestige-segment
- P&G zou ook samenwerkingsrelaties kunnen opbouwen met detaillisten, als die iets zagen in het idee
- Concurrenten met prestigieuze producten zouden de strategie niet kopiëren
- De concurrenten die zich richtten op de massa-markt zouden de strategie evenmin kopiëren.

Over drie voorwaarden had het team echter zijn twijfels, namelijk (gerangschikt van meer naar minder twijfel):

- Dat de consument in het massakanaal een nieuw en aanzienlijk hoger prijspunt zou accepteren
- Dat de partijen in het distributiekanaal voor de massa zouden meewerken aan de ontwikkeling van een nieuw 'massstige' segment
- En dat P&G in het distributiekanaal voor de massa een succesvolle merkpositionering, productverpakking en winkelpromotie-elementen met een prestigieuze uitstraling zou weten te ontwikkelen.

Stap 5 – Ontwerp toetsen voor de 'obstakel'-voorwaarden

Wanneer de belangrijkste 'obstakels' eenmaal zijn benoemd en gerangschikt, moet de groep ze allemaal toetsen om te zien of aan deze succescriteria kan worden voldaan. Bij die toets kan het gaan om een enquête onder duizend klanten, of om een gesprek met één enkele leverancier. Misschien

komen er rekensommen met duizenden getallen aan te pas. Of misschien moet er juist helemaal niet met een kwantitatieve maatstaf worden gewerkt. Er is slechts één harde eis: de hele groep moet ervan overtuigd zijn, dat het gaat om een valide toets waarmee voor alle groepsleden inderdaad kan worden aangetoond dat de mogelijkheid in kwestie moet afvallen of juist de volle steun van de voltallige groep verdient.

Voor de ontwikkeling en uitvoering van een test moet het teamlid worden gekozen dat zich bij uitstek sceptisch heeft getoond over de haalbaarheid van de betreffende voorwaarde. Dit teamlid zal in de regel de hoogste eis stellen aan de bewijsvoering; als hij of zij vindt, dat het betreffende criterium de toets heeft doorstaan, zullen alle overige teamleden daar ook van overtuigd zijn. Nu zou de scepticus natuurlijk een volstrekt onhaalbare eis kunnen formuleren, maar dat gebeurt in de praktijk nooit, en wel om twee redenen niet. Allereerst is extreme scepsis een teken dat iemand het gevoel heeft dat er niet naar hem of haar wordt geluisterd. In een gebruikelijk proces van consensusvorming worden bezwaren behandeld als drempels, die zo snel mogelijk terzijde moeten worden geschoven. Met de hier geschetste aanpak zullen teamleden die twijfelen echter het gevoel krijgen dat er wel naar hen wordt geluisterd, en zal er ook echt iets worden gedaan met die twijfel. Een tweede reden die verklaart waarom sceptici niet zullen willen overdrijven, is het principe van 'oog om oog'. Teamlid X twijfelt misschien sterk over optie A, maar is nogal gecharmeerd van optie B. Teamlid Y, daarentegen, twijfelt misschien weer sterk aan optie B. Als X de toetsen mag ontwikkelen voor de 'obstakel'-voorwaarden voor mogelijkheid A, doet hij dat in de wetenschap dat Y de toetsen zal maken voor mogelijkheid B. Als X de lat voor optie A te hoog legt, zal Y dat ook doen voor optie B. Ze kunnen dus allebei maar beter zo nuchter mogelijk een zo rechtvaardig mogelijke toets ontwikkelen.

Stap 6 – Voer de toetsen uit

Voor de zesde stap hanteren we de 'aanpak van de luilak', zoals wij dat noemen. Dat wil zeggen dat we de criteria toetsen in de omgekeerde volgorde van het vertrouwen van de groep: het criterium waar de groep de grootste vraagtekens bij stelt, wordt als eerste getoetst. Blijkt de twijfel ten aanzien van dat specifieke criterium terecht, dan kan meteen die hele mogelijkheid worden verworpen zonder deze nog verder te hoeven toetsen. Door-

staat dit sterkst betwijfelde criterium de toets echter wel, dan wordt vervolgens het volgende betwijfelde criterium getoetst. Enzovoort. Aangezien de toetsen vaak het kostbaarste en meest tijdrovende onderdeel van het hele proces zijn, kunnen met de 'aanpak van de luilak' zeer veel bedrijfsmiddelen worden uitgespaard.

In deze stap worden er veelal mensen van buiten het strategieteam bij het proces betrokken: consultants, of deskundigen uit de relevante taakgebieden of landen, die de ontwikkelde en in volgorde van twijfel gerangschikte toetsen kunnen helpen verfijnen en uitvoeren. Let er goed op, dat zij zich louter en alleen bezig houden met de toetsing. Het team vraagt hen niet om de succescriteria opnieuw ter discussie te stellen. Sterker nog, dit proces van mogelijkheden onderzoeken heeft juist onder andere als voordeel dat externe middelen, waar wellicht hoge kosten en veel tijd mee gemoeid is, er heel gericht door kunnen worden ingezet.

Deze aanpak verschilt wezenlijk van de procedure die de meeste strategie-consultants volgen, waarbij parallel een aantal betrekkelijk gebruikelijke analyses worden doorgewerkt. Met die aanpak worden een hoop (kostbare) analyses uitgevoerd waarvan er vele niet doorslaggevend of zelfs niet nuttig blijken te zijn in de besluitvorming. Bovendien wordt diepgang met die aanpak opgeofferd voor breedte: de analyses zijn een kilometer breed en een centimeter diep omdat een diepgaande analyse over de gehele breedte veel te duur zou zijn. Een keuze met draagvlak vraagt juist om een analyse van een centimeter breed en een kilometer diep. Dan kan er gericht worden gekeken naar de twijfels die voor de groep reden zouden kunnen zijn om een bepaalde optie te verwerpen; die aspecten kunnen dan worden onderzocht met de diepgang die nodig is om te voldoen aan de eisen die het team stelt aan de bewijsvoering. De methode van onderzoek naar strategische mogelijkheden die wij hier schetsen, staat dat toe.

Toen het cosmeticateam van P&G de 'obstakel'-voorwaarden formuleerde voor de 'masstige' optie voor Olay, kwam prijsstelling als grootste 'obstakel' uit de bus. De toetsing van deze voorwaarde laat goed zien hoe met een werkelijk wetenschappelijke benadering gestoeld op een hypothese een onverwachte maar succesvolle strategie kan worden ontwikkeld. Joe Listro, manager Onderzoek en Ontwikkeling voor Olay, legt uit hoe dit in zijn werk ging. 'We toetsten het nieuwe Olay-product op *premium*-prijsniveaus van 12,99 tot 18,99 dollar, en de uitkomsten liepen sterk uiteen,' aldus

Listro. 'Bij 12,99 dollar kregen we een positieve respons en een vrij goede score voor aankoopintentie, maar de meeste respondenten die aangaven het product eventueel te zullen kopen voor die prijs behoorden tot het massa-segment. Er waren voor die prijs maar weinig warenhuisconsumenten geïnteresseerd in het product. In wezen trokken we de consument in het massa-kanaal omhoog. Bij 15,99 dollar daalde de aankoopintentie scherp. Maar bij 18,99 dollar steeg ze weer – en nu scherp. Kortom, 12,99 dollar was goed, 15,99 dollar niet zo goed, en 18,99 dollar fantastisch.'

Bij een prijs van 18,99 dollar bleek de consument die doorgaans winkelde in warenhuizen en speciaalzaken ('prestigieuze' distributiekanaal) bereid om voor Olay over te stappen naar discountwinkels en drogisterijen (distributiekanaal voor de massa). Dit prijsniveau gaf precies de goede boodschap af: de prestige-consument kreeg voor een aantrekkelijke prijs een product dat nog steeds geloofwaardig duur was, en de massa-consument kon aan de hogere prijs zien dat het product veel beter was dan alle andere in het schap. Een prijs van 15,99 dollar vormde voor het product een soort 'niemandsland': te duur zonder onderscheidende uitstraling voor de massa-consument, en te goedkoop voor de consument in het 'prestige'-segment. De verschillen luisterden heel nauw. Als het team niet had gestreefd naar zulke degelijke toetsen voor de verschillende prijsniveaus, waren deze inzichten misschien nooit verkrege.

Let wel: een toets kan nooit alle onzekerheid wegnemen. Zelfs de best scorende mogelijkheid gaat gepaard met een zeker risico. Daarom is het ook zo belangrijk dat de status quo eveneens aan toetsbare voorwaarden wordt onderworpen: daarmee wordt voor het team zonneklaar dat ook de bestaande koers niet zonder risico is. De best scorende mogelijkheid wordt dan niet vergeleken met een niet bestaande risicovrije optie, maar met het risico van de huidige aanpak; op basis daarvan kan dan de keuze worden gemaakt.

Stap 7 – Maak een keuze

In de traditionele strategievorming gaat de uiteindelijke keuze niet zelden gepaard met een moeilijke en verhitte discussie. De verantwoordelijken gaan er meestal 'de hei' voor op. Daar proberen ze de klappers vol met inmiddels uitgebreid besproken marktonderzoek te zien als strategische opties. Er staat veel op het spel en de redenering voor de afzonderlijke opties is nooit heel helder geformuleerd. Dergelijke 'heidesessies' ontaarden dan ook

vaak in onderhandelingen tussen assertieve directeuren die hun keuze al hebben bepaald – en na afloop zetten de sceptici zich aan het werk om de genomen beslissing te ondermijnen.

Met de in dit artikel geschetste inventarisatie en toetsing van strategische mogelijkheden wordt de stap waarin de keuze wordt gemaakt echter

heel eenvoudig, zelfs een anti-climax. De groep hoeft nu enkel nog de uitkomsten van de analytische toetsen te bekijken en de mogelijkheid met het kleinste aantal serieuze 'obstakel'-voorwaarden te kiezen.

Vaak leidt dit proces tot een opmerkelijk gedurfde strategie, die in het traditionele proces van strategievorming waarschijnlijk meteen al aan het begin was afgeschoten. Neem het voorbeeld van Olay. Uiteindelijk besloot P&G om een chique product met de naam 'Olay Total Effects' te lanceren voor 18,99 dollar. Met andere woorden: een merk dat voorheen het stempel 'oude vrouwen' droeg, werd omgebouwd tot een prestige-achtig product en in de markt gezet voor een prijs dicht tegen die van de warenhuismerken aan. Het werkte. De grootschalige detailhandelaren waren er dol op; zij kregen nieuwe groepen consumenten in hun winkels die op nieuwe prijsniveaus kochten. Redacteuren van vrouwenbladen en dermatologen spraken van een waardevolle, want goed geprijsde en effectieve, productlijn.

De 'masstige' strategie overtrof alle verwachtingen. P&G zou tevreden zijn geweest met een wereldmerk voor huidverzorging dat een omzet van een miljard dollar per jaar had opgeleverd. In nog geen tien jaar tijd zat Olay echter al boven een jaaromzet van 2,5 miljard dollar dankzij de diverse 'boutique'-productlijnen die met het merk werden ontwikkeld: met Total Effects en vervolgens Regenerist, Definity en Pro-X werden koopkrachtiger consumenten aangetrokken en konden uiteindelijk prijzen van boven de 50 dollar worden gevraagd.

—

Onze schets wekt vermoedelijk de indruk dat een inventarisatie en toetsing van strategische mogelijkheden volgens deze aanpak gemakkelijk te doen is. Voor veel managers is dat echter niet zo. Dat komt niet doordat het technisch lastig zou zijn, maar vooral omdat de aanpak hen dwingt om op

Bij een prijs van \$ 18,99 bleek de consument bereid om voor Olay over te stappen van een chique warenhuis of speciaalzaak naar bijv. een drogisterij

minstens drie punten wezenlijk anders te gaan denken. Ten eerste moeten managers zich in de eerste stappen van het proces niet langer afvragen wat de onderneming *zou* moeten doen, maar wat ze *zou kunnen* doen. Managers zijn van nature geneigd, en dat geldt zeker voor managers die zichzelf uiterst besluitvaardig vinden, om meteen de eerste vraag bij de hoorns te pakken. Ze worden rusteloos wanneer ze aan de slag moeten met de tweede. Ten tweede moeten managers zich in de stappen halverwege het proces niet langer afvragen wat voor hen waar *is*, maar wat voor hen waar *zou moeten* zijn om voor een optie te kunnen kiezen. Dit dwingt managers om zich voor te stellen dat iedere optie een geweldig idee is, ook de opties waar zij twijfels over hebben. Veel mensen denken niet van huis uit op deze manier. Dit is echter nodig om

voor een strategische mogelijkheid de juiste toetsen te kunnen bepalen.

Door, ten slotte, het team vooral te laten kijken naar kritieke voorwaarden en toetsen, worden managers bij deze aanpak gedwongen om zich niet langer af te vragen wat het juiste *antwoord* is, maar wat de juiste *vragen* zijn: ‘Wat precies moeten wij weten om een goede beslissing te kunnen nemen?’ Onze ervaring is, dat managers meestal beter hun eigen mening kunnen beargumenteren dan zichzelf kritische vragen stellen, zeker wanneer het gaat over meningen van anderen. Strategievorming aan de hand van mogelijkheden staat of valt met het vermogen van een team om vragen te stellen – en de oprechte wil om iets te onderzoeken staat centraal in ieder proces met wetenschappelijke pretentie. ■

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title ‘Bringing Science to the Art of Strategy’, by A.G. Lafley, Roger L. Martin, Jan W. Rivkin, and Nicolaj Siggelkow, in the September 2012 issue of the Harvard Business Review, vol. 90, issue 9, pp. 56-66. © 2012 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2012 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.