

NAAR EEN NIEUWE INVULLING VAN DE ROL VAN DE STRATEEG

STRATEGISCHE PLANNING LIGT AL JARENLANG ONDER VUUR. GOEDE STRATEGIE IS ECHTER BELANGRIJKER DAN OOI. WAT ZIJN DE CONSEQUENTIES VOOR DE STRATEEG?

Michael Birshan, Emma Gibbs en Kurt Strovink

STRATEGIEVORMING

Strategische planning ligt al jarenlang onder vuur. Goede strategie is echter belangrijker dan ooit. Wat zijn de consequenties voor de strateeg?

Bij veel ondernemingen is de strategievorming de verantwoordelijkheid van een speciaal daarvoor aangesteld lid van de hoofddirectie. Aanvankelijk was dit de bestuursvoorzitter, maar vanaf de jaren tachtig gingen ondernemingen hun strategievorming professionaliseren en toen kwamen er achtereenvolgens een afdeling Strategievorming, een Hoofd Strategie, een directeur Strategische Planning en meer recentelijk de Chief Strategy Officer (CSO). Wie kan de onderneming nu beter helpen om zich voor te bereiden op de grote nieuwe onzekerheden van de 21e eeuw dan een professionele strateeg?

Ondernemingen opereren tegenwoordig in een bijzonder onvoorspelbare omgeving. Die onvoorspelbaarheid is volstrekt onverenigbaar met de traditionele hoofdtak van veel strategen: leiding geven aan het jaarlijkse proces voor strategische planning. De nadelen van dat proces zijn natuurlijk genoegzaam bekend: volgens een vast ritme en een rigide jaarkalender wordt toegewerkt naar een bepaald aantal eindproducten en evaluaties. Die nadelen knellen echter steeds meer naarmate flexibiliteit belangrijker wordt in de snel veranderende wereld van vandaag.¹

In reactie daarop hebben de strategen hun aanvankelijk tot strategische planning beperkte aandachtsgebied verruimd en hun verantwoordelijkheden opgevoerd. Een recente enquête onder bijna 350 senior strategen uit 25 verschillende bedrijfstakken van over de hele wereld gaf een grote diversiteit aan verantwoordelijkheden te zien:

wij telden er dertien in totaal. Toch bleek de aansturing van het proces voor strategische planning nog steeds een hoofdverantwoordelijkheid te zijn: deze taak eindigde als tweede in de ranglijst, ook al zeiden veel respondenten dat zij liever veel minder tijd zouden besteden aan dit aspect van hun rol.

Strategische planning wordt dus ervaren als een keurslijf. Er is echter een uitweg, zowel voor de hoofdverantwoordelijke voor Strategie als voor andere topmanagers en topbestuurders die vanwege hun rol veel te maken hebben met strategievorming – vooral de CEO en de CFO. Om te beginnen is het belangrijk om anders te gaan denken over wat er voor nodig is om een goede strategie te ontwikkelen. Besteed minder tijd aan het planningsproces en trek er harder aan om zowel in- als extern uiteenlopende partijen bij de strategievorming te betrekken. Verder is het belangrijk zich niet langer blind te staren op vaste clichés en termijnen voor planning, maar juist een dynamiek te ontwikkelen in de strategievorming die aansluit bij die van de externe omgeving.

Daar blijft het echter niet bij. Echt succesvolle strategievorming vereist dat de strateeg zich niet langer beperkt tot strategische planning. Er zijn enkele cruciale vaardigheden te benoemen voor een strateeg, en minstens één daarvan zal iedere strateeg zich eigen moeten maken. Ons onderzoek bracht enkele belangrijke facetten aan het licht van de rol van de strateeg: veranderingen aanbrengen in de toewijzing van bedrijfsmiddelen,

strategisch vermogen opbouwen op belangrijke plekken in de organisatie, kansen inventariseren voor de verdere ontwikkeling van de bedrijfsactiviteiten, en eigen inzichten ontwikkelen op basis van het krachtenspel in de externe omgeving en de langlopende trends in de markt. Sommige van deze facetten wegen voor sommige strategen en organisaties zwaarder dan voor andere. Voor alle strategen geldt echter dat zij hun horizon moeten verleggen en keuzen zullen moeten maken.

ONTWIKKELING VAN DOORSLAGGEVENDE VAARDIGHEDEN

Vier jaar geleden vertelden topmanagers van over de hele wereld ons dat zij moesten erkennen dat hun ondernemingen strategieën ontwikkelden die onder de maat waren.² Wij bepalen aan de hand van tien criteria of een bepaalde strategie kans maakt te winnen in de markt – en slechts 35 procent van de ondernemingen die dat jaar deelnamen aan het onderzoek ontwikkelde strategieën die voldeden aan meer dan drie van die tien criteria. Veel respondenten van dat jaar noemden hun ineffectieve jaarlijkse proces voor strategische planning als oorzaak voor het tekortschietend strategisch vermogen van hun onderneming.³

Sindsdien krijgen we door onze samenwerking met allerlei internationale organisaties en strategen steeds meer de indruk dat de traditionele strategische planning niet volstaat. De klassieke aanpak geeft ondernemingen niet de antwoorden op de schokken en ontwrichtende ontwikkelingen in hun markten die ze nodig hebben. Evenmin wordt het topmanagement er door gestimuleerd om doorlopend te overleggen over strategie, terwijl dat juist wel nodig is. Strategen erkennen steeds meer dat zij hun aanpak voor de strategische planning moeten herzien en toe moeten naar een intensievere dialoog met een goed gekozen groep topmanagers en -bestuurders.⁴ Bij goed draaiende organisaties lijkt de strategievorming zich te ontwikkelen tot een continu proces. De leiders voeren er ad hoc gesprekken over specifieke onderwerpen. Maar er wordt ook op een aantal vaste mo-

menten door het jaar vergaderd over herschikkingen in het budget. Bij sommige organisaties is zelfs een breder democratisch proces opgestart: daar wordt iedereen in de onderneming via sociale media en met inzet van bijvoorbeeld games betrokken bij de strategievorming.⁵

Deze ervaringen komen overeen met onze eigen bevindingen. Bij ondernemingen die zichzelf ‘uiterst effectief’ vinden in strategievorming en die (bijvoorbeeld) ook duidelijk winstgevender zijn dan hun concurrenten is de kans twee keer zo groot (als gemiddeld voor de hele steekproef) dat er voortdurend naar de strategie wordt gekeken – in plaats van bijvoorbeeld elk jaar of eens in de drie à vijf jaar. Ook is bij die ondernemingen de kans twee keer zo groot dat de strategievorming op concerniveau meer is dan enkel een optelsom van de strategieën van de businessunits.

Ook een van onze belangrijkste observaties over de succesvoorwaarden voor innovatie in de ontwikkeling en oplevering van strategie wordt ondersteund door ons onderzoek. Bij de ondernemingen met een meer dynamische strategievorming bleek de strateeg steeds een veel breder professioneel profiel te hebben dan enkel de rol van procesbegeleider. Tegelijkertijd troffen we bij doeltreffende strategen zeer uiteenlopende kenmerken aan. Om daar een nauwkeuriger inzicht in te krijgen, hebben we een statistische clusteranalyse losgelaten op de dertien facetten die bij uitstek belangrijk werden gevonden door de topstrategen die deelnamen aan ons onderzoek. Deze analyse leverde vijf clusters op waarin de rol van de strateeg meer wordt dan de som van de delen. Deze clusters zijn breed gespreid over bedrijfstakken en ze omvatten de keuzen waarvoor iedere strategische leider komt te staan (zie figuur 1).⁶

DE ‘ARCHITECT’

Het profiel van de ‘architect’ is van toepassing op veertig procent van de CSO’s die deelnamen aan ons onderzoek. De ‘architect’ probeert aan de hand van analyses van harde feiten zowel wezenlijke veranderingen in de bedrijfs-

DE TRADITIONELE
STRATEGISCHE
PLANNING GEEFT
ONDERNEMINGEN NIET
DE ANTWOORDEN DIE
ZE NODIG HEBBEN

FIGUUR 1: DE VIJF 'ARCHETYPEN' VOOR DE ROL VAN DE STRATEEG

Op grond van een analyse van de dertien facetten van de rol van de Chief Strategist werden vijf clusters of archetypen benoemd, bepaald door de belangrijkste sterke punten van de strateeg.



1. Facet van deze categorie maar in geen van de clusters: planfacilitator

2. Facet van deze categorie maar in geen van de clusters: formuleerder van strategie

Bron: Enquête McKinsey 2013 onder bijna 350 senior strategen wereldwijd in 25 sectoren variërend van banken tot maakindustrie.

tak als de essentie van het eigen concurrentievoordeel in kaart te brengen. Aan de hand daarvan probeert hij/zij duidelijke en onderscheidende strategieën te formuleren. Autonome groei is een topprioriteit voor dit type strategisch leider: de 'architect' beschouwt het als een cruciaal onderdeel van de eigen rol om de bedrijfsactiviteiten aan te sturen op doelen voor autonome groei. De 'architect' houdt de concurrentie scherp in de gaten en daagt de eigen organisatie daarmee uit om ambitieuze doelen te stellen en te bereiken. Ook stuurt de 'architect' aan op fusies en overnames, desinvesteringen, joint ven-

tures en andere kansen. Misschien heeft dit type strateeg ook de eindverantwoordelijkheid over de transactie- en integratieteam bij fusies en overnames en speurt hij/zij actief naar overnamekandidaten die passen bij de strategische visie.

Dit cluster – de 'architect' – omvat het meest traditionele deel van de rol van een strateeg. Het profiel van de 'architect' komt dan ook tamelijk veel voor. Een prototypisch voorbeeld van de 'architect' is de strateeg bij een onderneming in olie en gas die onlangs haar grootste businessunit doorlichtte. Voor dit onderzoek ontwikkelde

ze nieuwe analytische instrumenten en capaciteiten om te doorgronden wat nu precies het doorslaggevend concurrentievoordeel van die activiteit was. Nu leidt ze een programma om potentiële samenwerkingsverbanden in kaart te brengen en ook in lastige markten te kunnen blijven groeien. Een andere strateeg die wij kennen ontwierp een nieuwe aanpak voor de strategievorming bij de detailhandelstak van zijn onderneming: met een bijzonder fijnmazige analyse werden de prestaties van elke 'cel' van deze activiteit afgezet tegen het plan en de marktontwikkeling. De 'architect' kan direct de aanzet geven tot dit soort initiatieven. Ook kan hij of zij er voor zorgen dat meer mensen actief gaan bijdragen aan de strategievorming: door spel-vormige analyses te ontwikkelen en ontmoetingsplekken te creëren kunnen er meer mensen bij worden betrokken.

DE 'MOBILISATOR'

Twintig procent van de CSO's die onze vragenlijst invulden, classificeren wij als 'mobilisator'. Deze strateeg ontwikkelt de strategische slagkracht van de onderneming, werkt aan het opbouwen van capaciteiten en leidt speciale projecten. De 'mobilisator' vervult een cruciale leidinggevende rol bij de vele inspanningen in de hele organisatie om een 'hoger organisatorisch IQ voor strategie' op te bouwen, zoals de CEO van een onderneming met een sterk operationeel karakter het formuleerde. In deze rol let de hoofdverantwoordelijke voor de strategie er op dat de strategiebijeenkomsten ook daadwerkelijk over de strategie gaan en dat de gesprekspartners ook beschikken over de daarvoor benodigde vaardigheden. Deze strateeg stelt de juiste vragen, onderzoekt kritieke veronderstellingen en zorgt er voor dat de onderneming een lerende organisatie is – lees, dat ze oog heeft voor externe trends en voorbeelden. Ook zorgt de 'mobilisator' er voor dat de strategie beknopt wordt samengevat en gemakkelijk kan worden gecommuniceerd, zodat de organisatie deze ook precies zo kan uitvoeren als ze bedoeld is.

Een voorbeeld van een 'mobilisator' is een strateeg die wij kennen bij een onderneming in de luchtvaarttechnologie. Hij zorgt er daar voor dat mensen op belangrijke posten in de organisatie worden getraind in vaardighe-

den die ze moeten hebben om duidelijke en goed onderbouwde strategische voorstellen te kunnen opstellen. Denk aan het opstellen van een businessplan. Een andere strateeg, bij een bedrijf in grondstoffen, voerde een grootschalige strategische herziening uit samen met een multidisciplinair team dat bestond uit vertegenwoordigers van de afdeling voor bedrijfsanalyse, marketing & verkoop, technologie, exploratie en operationele bedrijfsvoering. Aan de hand van analyses werden strategische conclusies geformuleerd. Door deze aanpak werd directe ervaring en expertise van de werkvloer ingebracht in de strategievorming van de onderneming. De strategie raakte daardoor beter afgestemd en relevanter. Een onderdeel van dit proces was ook om het strategisch denkvermogen van de teamleden verder te versterken en hun meer inzicht te geven in de manier waarop de onderneming waarde schiep en wat hun eigen rol daarbij was. Tot slot leidde het proces tot een breed draagvlak in de onderneming voor de maatregelen die werden genomen in het kader van de strategie. De teamleden wierpen zich ieder in hun eigen bedrijfsonderdeel op als pleitbezorger voor de strategie omdat zij zich er zo sterk verantwoordelijk voor voelden.

In een markt die zo snel verandert als tegenwoordig wordt de strategie mede bepaald door de vele kleine beslissingen die mensen iedere dag opnieuw nemen op allerlei plekken in de organisatie. Dat kan de strategische functie niet alleen doen, ongeacht waar deze is ondergebracht. Het is dan ook niet vreemd dat zes van de tien CSO's die onze vragenlijst invulden meer tijd zouden willen besteden aan het opbouwen van vaardigheden. De 'mobilisator' is bij uitstek een van die zes en wordt vaak aangetroffen in bedrijfstakken waar de medewerkers een belangrijke pijler vormen onder het businessmodel.

DE 'VISIONAIR'

Een belangrijke kracht van de 'visionair' (veertien procent van de respondenten) is dat hij of zij trends weet in te schatten. In het eenvoudigste geval wordt voor dat doel de omgeving van de onderneming afgespeurd naar trends en schokken die kansen of risico's herbergen voor de onderneming. De beste 'visionairs' benutten de opkomst van big data om unieke inzichten te ontwikkelen over ontlukende groeiemarkten of -segmenten – en vooral ook

over de voorwaarden om zo'n markt of segment succesvol te kunnen bedienen. Zo ontwikkelde een chemische onderneming een model om zicht te krijgen op de kritieke factoren in de eindmarkten voor haar chemicaliën. In die analyse werd bijvoorbeeld onder andere ingeschat hoeveel vierkante meter aan nieuwe winkelruimte er naar verwachting in de toekomst bij zou komen in steden in Latijns-Amerika. Dat was namelijk een indicatie voor de mogelijke vraag naar het plastic dat deze onderneming leverde voor de isolatie van elektrische bedrading. Sommige fabrikanten van voorverpakte consumptieartikelen kunnen precies aanwijzen op welke straathoek in een stad in Brazilië, om maar eens wat te noemen, een duurder shampoomerk kan worden verkocht.

Natuurlijk is trends in kaart brengen geen doel op zich. Het gaat er om de mogelijkheden te vinden om op een unieke manier waarde te creëren, zodat de onderneming met haar strategie externe trends en concurrenten vóór kan blijven. In de steekproef van ons onderzoek waren de strategen in de sectoren technologie en consumentenproducten veelal 'visionairs'. De 'visionair' kan echter ook succesvol zijn in een sector die minder snel verandert. Wij kennen een Chief Strategist in de papierindustrie die onlangs een gestructureerd programma van innovatiewerkshops lanceerde om nieuwe producten, diensten en businessmodellen in kaart te brengen, zelfs in markten die zich relatief traag ontwikkelen. De 'visionair' is goed thuis in de belangrijkste trends en bevindt zich daardoor in een goede positie om innovatieprocessen te leiden.

DE 'VERKENNER'

De 'verkenners' zijn de veertien procent van de strategen die zich onderscheiden doordat zij potentieel ontwrichtende ontwikkelingen weten te signaleren en hun onderneming snel kunnen uitleggen wat de mogelijke consequenties en kansen daarvan kunnen zijn. Zij turen naar de meest verafgelegen horizon. Net als de 'visionair' is ook de 'verkenner' gespitst op trends, maar dan in het bijzonder de langlopende ontwikkelingen die bij uitstek tot fundamentele veranderingen in de bedrijfstak kunnen leiden en dus om een reactie vragen. Een 'verkenner' die wij kennen in de luchtvaartindustrie beschreef zichzelf als de pleitbezorger van de 'gezondheid op lange

termijn' – degene die de trends, schokken en het concurrentiegedrag in kaart brengt en er zo voor zorgt dat de onderneming weer een eeuw verder kan.

Omdat dergelijke externe ontwikkelingen sterk worden beïnvloed door het beleid van overheden, is de verkenner vaak goed thuis in de strategie van de overheid en op het gebied van regelgeving. Hij of zij geeft proactief vorm aan het publieke debat met betrekking tot de eigen bedrijfstak – door te informeren over de kansen en risico's die voortvloeien uit de opstelling van externe belanghebbenden en door die partijen te volgen en er op te reageren. De strategen die wij kennen in dit cluster werken veelal in van oudsher relatief sterk gereguleerde sectoren met een lange planningshorizon, zoals het bankwezen, telecommunicatie en nutsbedrijven. Hun functieomschrijving kan veel breder zijn dan louter strategie, dit om ook hun verantwoordelijkheden op het gebied van risicomanagement of externe betrekkingen tot uitdrukking te brengen. De 'verkenner' bij een ons bekend bedrijf in de landbouw, bijvoorbeeld, stuurt onder andere ook de lobbyisten voor die onderneming aan: hoe kan die onderneming haar middelen voor relaties met overheden optimaal inzetten om zoveel mogelijk invloed uit te oefenen op de overheidsinstanties in eigen land en op internationale organisaties? Ook onderhoudt deze strateeg persoonlijk contact met groepen van externe belanghebbenden.

DE 'FONDSBEHEERDER'

'Fondsbeheerders' vormen twaalf procent van de strategen die deelnamen aan ons onderzoek. Zij kijken vooral naar de herverdeling van de beschikbare bedrijfsmiddelen en hoe de activiteitenportefeuille van hun onderneming kan worden geoptimaliseerd. Voor hen komt het bedrijfsresultaat op de allereerste plaats; zij kiezen de aanpak waarmee dat resultaat het meest is gediend. En dus sporen zij de organisatie aan om er activiteiten bij te nemen of juist af te stoten, en om te groeien en te snoeien in bestaande portfolio's van activiteiten. De fondsmanager vinden we vooral bij ondernemingen met portefeuilles van merken, zoals consumptiegoederen met een hoge omloopsnelheid (fast-moving consumer goods, of fmcg); portefeuilles van bedrijven, zoals grote

industriële conglomeraten; of portefeuilles van kapitaalintensieve activa en projecten, zoals in de telecomunicatie. Ook ondernemingen in het bank- en verzekeringswezen hebben een bovengemiddelde voorkeur voor de strateeg van het type ‘fondsmanager’ aangezien zij de risico/rendement-profielen voor hun hele portfolio met elkaar in evenwicht moeten houden.

De ‘fondsmanager’-strateeg neemt aan de hand van gedegen kwantitatieve analyses beslissingen over herschikkingen in de portfolio. Deze strateeg moet echter ook zwaar investeren in besluitvormingsprocessen en er voor zorgen dat het topmanagement zijn natuurlijke voorkeur voor het bestaande durft los te laten. Een nieuwe Chief Strategist die wij kennen probeert haar rol in te vullen als een ‘fondsmanager’ – dit in tegenstelling tot haar voorganger, die zich eerder opstelde als een facilitator – omdat haar onderneming te maken heeft gekregen met een grote ontwrichtende ontwikkeling in haar belangrijkste markt (consumentengoederen). Haar allereerste prioriteit is nu om het topmanagement van de onderneming te helpen een aantal ongewone en ongemakkelijke keuzen te maken met als doel middelen weg te halen bij traditionele ‘cash cows’ en die te steken in een baanbrekende technologie die bepalend zal zijn voor de toekomst van de onderneming.

DE VERDERE AGENDA

Afgezien van de keuze van het profiel dat het beste past bij de behoeften van een onderneming en haar managementteam zullen organisaties en strategen die strategisch beter voor de dag willen komen aandacht moeten besteden aan nog drie andere algemene aspecten: carrière-achtergrond, herverdeling van middelen en prioriteiten stellen.

De carrière-achtergrond kan een valkuil zijn

Niemand wil zich door zijn verleden laten gijzelen. Maar dat verleden voelt wel vertrouwd aan – zeker wanneer

iemand een nieuwe en uiterst gevarieerde rol op zich neemt. Veel nieuwe strategen zijn daarom geneigd om zich te richten naar datgene wat ze al weten. Dat is een valkuil en het vergt een eerlijke zelfanalyse om die te kunnen vermijden.

TEGENWOORDIG WORDT DE STRATEGIE MEDE BEPAALD DOOR DE VELE KLEINE BESLISSINGEN DIE MENSEN IEDERE DAG OPNIEUW NEMEN OP ALLERLEI PLEKKEN IN DE ORGANISATIE

Is het hoofd Strategie bijvoorbeeld een voormalige investment banker, dan is de kans 2,5 keer zo groot als bij de gemiddelde strateeg dat hij/zij vooral bedrijfsactiviteiten tot ontwikkeling probeert te brengen (‘business development’). Voormalige projectleiders zijn twee keer meer dan gemiddeld geneigd om er vooral voor te zorgen dat de strategieprojecten volgens plan worden opgeleverd. Voor een onderneming met een strategisch programma van fusies

en overnames kan het om allerlei redenen zinnig zijn om een voormalige investment banker aan te stellen als Chief Strategist. Die moet er dan echter wel voor waken dat hij/zij zich niet te veel laat leiden door vertrouwde denkpatronen en activiteiten.

De gegevens van ons onderzoek lijken aan te geven dat prioriteiten stellen op basis van eerdere ervaring niet noodzakelijkerwijs correleert met betere strategische prestaties. Bijvoorbeeld: van de voormalige projectleiders die vooral prioriteit geven aan het projectaspect van hun rol als strateeg heeft slechts twintig procent het gevoel dat hun strategie werkelijk effectief is – tegen 51 procent van alle respondenten.

Uiteindelijk gaat het altijd om de middelen

Wat voor strateeg u ook bent of zou moeten zijn, uiteindelijk zal iedere strategie gepaard gaan met een andere verdeling van de beschikbare middelen. Uit onderzoek van McKinsey blijkt dat ondernemingen vaak negentig procent of nog meer van hun middelen ieder jaar opnieuw toewijzen aan steeds weer dezelfde plekken, ongeacht de veranderingen in de omgeving of in hun strategieën.⁷ Dynamische bedrijven die actiever schuiven met hun middelen blijken voor hun aandeelhouders gemiddeld een hoger en minder volatiel jaarrendement te behalen⁸ dan ondernemingen die dat niet doen – vooral in tijden van recessie.⁹

Of ze het nu meten of niet, intuïtief weten de topstrategen dit ook wel. Ongeveer veertig procent van de ondervraagden zei niet gerust te zijn op de vertaling van de strategie in de praktijk. Vooral over de koppeling van de strategie met budgetten en doelen maken ze zich zorgen. Toch rekent slechts één op de tien topstrategen de herverdeling van middelen tot de drie belangrijkste facetten van de eigen rol. Van de paar Chief Strategists voor wie dit wel een topprioriteit is, vindt bovendien slechts 24 procent zichzelf effectief op dit punt. Dat is de laagste score van alle aspecten. De strateeg van een mijnbouwbedrijf merkt scherpzinnig op dat, samen met het ontwikkelen van strategische mogelijkheden, 'de rol van de middelenverdelers ... altijd kritiek (is), want die bepaalt hoe de strategie wordt uitgevoerd. Zonder dat heb je alleen maar een goede strategie op papier.' Door verstarung in de toewijzing van middelen te bestrijden, kan de strateeg er een grote bijdrage aan leveren dat een strategie ook in praktijk wordt gebracht.

Prioriteiten stellen!

Een doeltreffende toewijzing van middelen vereist onvermijdelijk dat er prioriteiten worden gesteld. Prioriteiten stellen is dan ook een kritieke succesvoorwaarde voor de strateeg – ook in bredere zin, want de rol wordt in potentie alsmaar breder. Uit onze onderzoeken blijkt dat topstrategen tot wel vier keer effectiever zijn in de facetten van de specifieke rol die zij als eerste willen vervullen.

Aangezien het scala van verantwoordelijkheden in theorie zo groot is, zullen de topstrateeg en degenen die hem/haar aanstellen, keuzen moeten maken. Die keuzen zullen afhangen van de specifieke omstandigheden van de organisatie en in zekere mate ook van de capaciteiten van individuele strategen en hun partners in de topmanagementteams. Misschien passen bepaalde rollen die in het verleden zijn behartigd door andere directieleden voortaan beter bij de Chief Strategist (CSO). Bij de afbakening van zijn/haar rol zal de CSO er voor moeten zorgen dat de verantwoordelijkheden in het topmanagementteam opnieuw worden verdeeld. De strateeg die zich in eerste instantie opstelt als 'fondsmanager' zal bijvoorbeeld ook de verantwoordelijkheid op zich willen nemen voor de verdeling van de beschikbare middelen, iets wat voorheen misschien op het bord lag van de CFO in het kader van het budgetteringsproces. (Het omge-

keerde kan ook gelden voor de CFO die een grotere strategische verantwoordelijkheid op zich neemt.)

Door openlijk de verwachtingen en de verdeling van taken en verantwoordelijkheden in het topmanagementteam te bespreken, zal de dynamiek in het team kunnen worden verbeterd en kan de organisatie als geheel effectiever worden. De Chief Strategist zal onder andere het mandaat voor de eigen rol moeten afbakenen – want afhankelijk van de organisatie kan die rol heel verschillend worden ingevuld. Dat moet ter sprake komen wanneer een nieuwe strateeg aantreedt en wanneer de behoeften van de organisatie veranderen en het zinnig is om opnieuw naar de prioriteiten te kijken. Een cruciale eerste stap is om te bepalen of de strateeg vooral vorm zal geven aan het proces voor strategievorming – of dat hij/zij uit naam van het topmanagement zelf de strategie zal uitstippelen. Een verwant aandachtspunt voor de CEO – en voor andere topbestuurders die direct betrokken zijn bij de kwaliteit van de strategische koers van de onderneming – is wie er toeziet op de herverdeling van middelen en sturing geeft aan de ontwikkeling van strategisch belangrijke capaciteiten in de organisatie. Als uit een eerlijke zelfanalyse blijkt dat deze rollen niet echt eenduidig zijn belegd of niet effectief worden uitgevoerd, dan kan ook dat van invloed zijn voor de prioriteiten van de strateeg. Die zal zich dan ook in alle eerlijkheid moeten afvragen of hij of zij wel in de vereiste mate beschikt over de benodigde eigenschappen voor een succesvolle 'fondsmanager' of 'mobilisator'.

—

In het zo complexe strategische landschap van tegenwoordig telt een goede strategie extra zwaar. En net als de strategievorming zelf vergt ook de invulling van de rol van de strateeg dat er knopen worden doorgehakt. Het goede nieuws, afgaande op de uitkomsten van ons onderzoek, is dat strategen op zeer verschillende manieren waarde kunnen toevoegen aan hun organisaties. Bijna negentig procent van de strategen die onze enquête invulden zei effectief zijn in de elementen van de rol waaraan zij prioriteit gaven. Het slechte nieuws is dat die eenmaal gekozen belangrijkste aandachtsgebieden na verloop van tijd misschien niet meer zo goed aansluiten bij de strategische behoeften van de onderneming.

Door dergelijke tekortkomingen in de afstemming in kaart te brengen en dienovereenkomstig de prioriteiten te herzien, kunnen strategen, chief executives en andere leden van het topteam de kwaliteit van hun strategische inzichten en maatregelen verder verbeteren.

Noten

1. Mintzberg (1987) schreef meer dan een kwart eeuw geleden al over veel van deze zwakke punten in zijn klassieke artikel in de *Harvard Business Review*, 'Crafting strategie'. Voor een recente beschouwing, zie Martin (2014).
2. In januari 2010 ondervroeg McKinsey 2.135 topmanagers van over de hele wereld die samen het volledige scala dekten aan bedrijfstakken, regio's, anciënniteit, functionele specialismen en bedrijfsomvang. Zie Bradley e.a. (2011).
3. Zie Birshan e.a. (2011).
4. Bradley e.a. (2012).
5. Zie Gast & Zanini (2012).
6. Deze analyse is gebaseerd op gegevens uit onze enquête uit 2013 onder bijna 350 senior strategen over de hele wereld in 25 sectoren, van banken tot fabrieken.
7. Hall e.a. (2012).
- 8 Zie Birshan e.a. (2013) en Hall & Kehoe (2013).
- 9 Zie Fruk e.a. (2013).

Literatuur

Bradley, C., M. Hirt & S. Smit (2011). Have you tested your strategy lately. *McKinsey Quarterly*, januari (mckinsey.com).

Bradley, C., L. Bryan & S. Smit (2012). Managing the strategy journey. *McKinsey Quarterly*, juli (mckinsey.com).

Birshan, M., R. Dye & S. Hall (2011). Creating more value with corporate strategy: McKinsey Global Survey results, januari (mckinsey.com).

Birshan, M., M. Engel & O. Sibony (2013). Avoiding the quicksand: Ten techniques for more agile resource allocation. *McKinsey Quarterly*, oktober (mckinsey.com).

Fruk, M., S. Hall & D. Mittal (2013). Never let a good crisis go to waste. *McKinsey Quarterly*, oktober (mckinsey.com).

Gast, A. & M. Zanini (2012). The social side of strategy. *McKinsey Quarterly*, mei (mckinsey.com).

Hall, S. & C. Kehoe (2013). How quickly should a new CEO shift corporate resources? *McKinsey Quarterly*, oktober (mckinsey.com).

Hall, S., D. Lovullo & R. Musters (2012). How to put your money where your mouth is. *McKinsey Quarterly*, maart (mckinsey.com).

Martin, R. (2014). The big lie of strategic planning. *Harvard Business Review*, januari-februari. (hbr.org).

Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*, July-August.

Over de auteurs

De auteurs zijn verbonden aan adviesorganisatie McKinsey: M. Birshan is een Principal in Londen, E. Gibbs is Associate Principal in Londen, K. Strovink is Director in New York. De auteurs zijn A. Agrawal, T. Fabré, S. Smit en B. Warner erkentelijk voor hun bijdragen aan dit artikel.

This article was originally published in *McKinsey Quarterly*, www.mckinsey.com/insights/mckinsey_quarterly. Copyright (c) 2014 McKinsey & Company. All rights reserved. Translated & reprinted with permission. Vertaling: Raymond Gijsen.