





# NAAR EEN INTEGRALE EN DYNAMISCHE AANPAK VAN STRATEGIE-EXECUTIE

Jeroen Kraaijenbrink

## STRATEGIE-EXECUTIE

Het uitvoeren of implementeren van een strategie is een complex proces dat vaak moeizaam verloopt. Dit vraagt om een integrale en dynamische aanpak en actief leiderschap in de organisatie. Met behulp van de Strategieschets en de Organisatiekaart kunnen op systematische en incrementele wijze de gewenste strategische en organisatorische veranderingen worden gemaakt.

Strategie-executie – ook wel strategie-uitvoering of strategie-implementatie – is het omzetten van strategie in realiteit. Anders gezegd, de ideeën over wat de strategie van de organisatie zou moeten zijn, worden omgezet in acties die tot doel hebben deze strategie daadwerkelijk te realiseren. In een eerdere bijdrage (Kraaijenbrink, 2016) is strategie gedefinieerd als een unieke vorm van duurzame waardecreatie (door een organisatie). Strategie-executie is dan het *realiseren* van die unieke vorm van duurzame waardecreatie.

Strategie uitvoeren is niet eenvoudig. We kunnen gerust stellen dat het één van de meest complexe en dynamische processen is in een organisatie. Per definitie houdt strategie-executie in dat er veranderingen optreden – er wordt immers getracht een strategie te realiseren die op dat moment nog geen werkelijkheid is. En omdat strategie doorgaans de hele organisatie betreft, gaat het vaak om ingrijpende veranderingen die grote delen van de organisatie raken. In dat kader is het ook niet verwonderlijk dat veel strategietrajecten mislukken of niet het gewenste resultaat opleveren (Cândido & Santos, 2015).

In de managementliteratuur is redelijk wat aandacht besteed aan strategie-executie. Er is weliswaar veel meer geschreven over strategieontwikkeling, maar over het

uitvoeren of implementeren van strategie zijn toch zeker enkele honderden artikelen en boeken te vinden. Voeg daarbij de literatuur die niet expliciet handelt over strategie-executie, maar over aanpalende onderwerpen als projectmanagement (Grundy, 1998), performance-management (Kaplan & Norton, 1996) en verandermanagement (Kotter & Schlesinger, 2008), en het gaat al met al om duizenden zeer uiteenlopende publicaties.

Met deze twee observaties – strategie uitvoeren is moeilijk en de literatuur is zeer divers – zijn we direct aanbeland bij de aanleiding voor dit artikel. Juist omdat strategie-executie complex is, heb je een breed repertoire aan perspectieven en instrumenten nodig om uit te kiezen. In dat licht is de grote variëteit die we in de literatuur vinden zeer welkom. In de praktijk is het echter behoorlijk lastig om in de veelheid aan perspectieven en instrumenten een weg te vinden. Hierdoor beperken managers zich nogal eens tot één perspectief of één instrument in plaats van een optimale combinatie te zoeken. Een veel voorkomend probleem is een te eenzijdige focus op performance-management op basis van bijvoorbeeld de *balanced scorecard* waarbij de veranderkundige aspecten van strategie-executie onvoldoende aandacht krijgen – en de strategie uiteindelijk niet of onvoldoende wordt uitgevoerd.

Om managers toch in staat te stellen de verschillende perspectieven mee te nemen en hun strategie succesvol uit te voeren, heb ik in de afgelopen jaren een aanpak van strategie-executie ontwikkeld die zich het beste laat omschrijven als een incrementeel en dynamisch proces gericht op het opvullen van strategische en organisatorische lacunes. Startpunt bij het ontwikkelen van deze aanpak was de wetenschappelijke literatuur. Om te beginnen heb ik alle problemen geïnterviewd die zich volgens de literatuur voordoen bij het uitvoeren of implementeren van strategie. Dit leverde een lange lijst op van mogelijke problemen, waaraan ik mijn aanpak-in-ontwikkeling heb getoetst. Immers, een aanpak voor strategie-executie is beter naarmate daarmee meer problemen in de uitvoering van strategie kunnen worden opgelost of voorkomen.

Vervolgens heb ik gezocht naar bestaande 'oplossingen' in de literatuur: publicaties waarin wordt uitgelegd hoe een strategie met succes kan worden uitgevoerd. Behalve de hierboven reeds genoemde perspectieven (project-, performance- en verandermanagement) heb ik daarbij ook gekeken naar de literatuur over 'alignment', dialoog en participatie, resource-allocatie, co-creatie, agile software-ontwikkeling ('scrum'), managementinnovatie en 'organizational excellence'. Elk van deze perspectieven in de literatuur bood zijn eigen specifieke inzichten en handvatten. Zo ontstond, al met al, een rijke bron van inspiratie om uit te putten.

Ten slotte is de aanpak-in-ontwikkeling gebruikt in diverse executive trainingen en adviestrajecten en voorgelegd aan collega-adviseurs en interimmanagers. Na verscheidene iteratieslagen is uiteindelijk de in het resterende deel van dit artikel besproken aanpak ontstaan.

## HET PROCES VAN STRATEGIE-EXECUTIE

De basis voor de integrale aanpak van strategie-executie is de klassieke 'gap'-analyse, gericht op het overbruggen van de kloof tussen de gewenste situatie (veelal bekend als SOLL) en de huidige situatie (veelal bekend als IST). Om deze 'gap'-analyse zo zinvol mogelijk te doen in het

kader van strategie-executie, maken we onderscheid tussen twee soorten lacunes ('gaps'): strategische lacunes en organisatorische lacunes.

Strategische lacunes zijn de 'gaten' tussen de strategie die de organisatie wil uitvoeren en de strategie die ze momenteel in feite uitvoert. Hierbij valt te denken aan de kloof (het verschil) tussen bijvoorbeeld de huidige versus de gewenste waardepropositie, de huidige versus gewenste middelen en competenties, en het huidige versus het gewenste verdienmodel. Deze strategische lacunes kunnen op diverse manieren in kaart worden gebracht. Welke manier men kiest, staat in principe los van de gekozen aanpak van strategie-executie. Mijn voorkeur heeft (dat zal niet verbazen) de Strategieschets

die ik introduceerde in mijn vorige bijdrage (Kraaijenbrink, 2016) en het onderliggende strategiehandboek (Kraaijenbrink, 2015). Deze Strategieschets bevat de tien belangrijkste elementen van strategie: middelen en competenties, partners, klanten en behoeften, concurrenten, waardepropositie, verdienmodel, risico's en kosten, waarden en doelen, orga-

nisatieklimaat, en trends en onzekerheden. Door langs deze tien elementen zowel de huidige als de gewenste strategie in kaart te brengen, wordt – relatief – eenvoudig een systematisch overzicht verkregen van de belangrijkste strategische lacunes.

Zodra deze strategische lacunes zijn geïnterviewd, kunnen ze direct worden vertaald in acties. Als bijvoorbeeld wordt geconstateerd dat er hiaten zijn op het vlak van de middelen en competenties, kunnen daaraan direct acties worden gekoppeld om deze middelen of competenties aan te trekken of te ontwikkelen. Of indien er een verschil zit tussen de huidige bediende markt en de doelmarkt voor de toekomst, kunnen daarvoor direct acties worden gedefinieerd op het gebied van verkoop en business development. Op soortgelijke wijze kunnen voor elk van de elementen van de strategie acties worden gespecificeerd.

Met het specificeren van de acties waarmee de strategische lacunes kunnen worden opgevuld, zijn we er echter nog niet. Als strategie-executie zo eenvoudig was, dan zouden de meeste organisaties er niet zoveel proble-

## STRATEGIE-EXECUTIE IS HET REALISEREN VAN EEN UNIEKE MANIER OM DUURZAME WAARDE TE CREËREN

men mee hebben. Rationeel en analytisch gezien is het vaak vrij duidelijk wat er – bijvoorbeeld gelet op nieuwe ontwikkelingen in de markt – op een bepaald moment moet gebeuren om de strategie aan te passen. De praktijk is echter vele malen weerbarstiger. Dit komt doordat een nieuwe of aangepaste strategie eigenlijk altijd organisatorische veranderingen met zich meebrengt. Denk aan een aanpassing van de organisatiestructuur, van operationele processen of van beloningssystemen. Daarom is het van belang dat naast de strategische lacunes ook organisatorische lacunes in kaart worden gebracht en dat ook daarvoor acties worden bedacht om ze te dichten.

Voor het in kaart brengen van de organisatorische lacunes wordt een zelfde soort aanpak gevolgd als voor het in kaart brengen van de strategische lacunes. Ook hier wordt gewerkt met een integratief model dat de belangrijkste componenten van ‘organisatie’ bevat. Dit model heb ik de ‘Organisatiekaart’ gedoopt en ik zal het hieronder uitwerken. Door dit model erbij te nemen, wordt voorkomen dat belangrijke organisatorische aspecten over het hoofd worden gezien. Daarnaast geeft dit model de term ‘organisatie’ handen en voeten. Zo wordt het eenvoudiger om acties te bepalen die nodig zijn om de strategie te kunnen realiseren.

## DE ORGANISATIEKAART

Om organisatorisch houvast te hebben bij het inzichtelijk maken van lacunes en het uitvoeren van de strategie, is het noodzakelijk om het begrip ‘organisatie’ op een systematische manier uiteen te rafelen in de belangrijkste componenten. Er zijn enkele modellen in de literatuur beschikbaar waarin iets soortgelijks wordt gedaan. Het bekendste is waarschijnlijk het 7S-model van McKinsey (Waterman e.a., 1980). Dit model vormt de conclusie van een pleidooi dat een ‘organisatie’ uit veel meer bestaat dan enkel de organisatiestructuur. Als we het 7S-model echter nader bestuderen en naast andere modellen leggen, bijvoorbeeld uit de sociale systeemtheorie (Parsons, 1951), of breder uit de literatuur over organisatiekunde en verandermanagement, dan moeten

we constateren dat er bij het uitvoeren van strategie ook organisatieaspecten meespelen die onvoldoende in het 7S-model naar voren komen. Om die reden, en op basis van de aanvullende literatuur over organisatiekunde en verandermanagement, heb ik een alternatief model ontwikkeld: de Organisatiekaart. De Organisatiekaart bestaat uit tien componenten die elk weer nader kunnen worden onderverdeeld in vijf aspecten.

### Richting

Een voorwaarde voor het goed functioneren van een organisatie is dat duidelijk moet zijn in welke richting deze zich zou moeten ontwikkelen. Deze richting is belangrijk om een zekere spanning te creëren tussen de organisatie zoals die er nu voor staat (IST) en de organisatie zoals die zou moeten zijn in lijn met de nieuwe strategie (SOLL). Deze spanning en richting zijn nodig om mensen te prikkelen en hun energie en acties in de juiste richting te gebruiken. Om dit te bereiken zijn de volgende twee componenten noodzakelijk:

*Leiderschap.* Alleen richting geven door middel van een strategie is niet voldoende; er moeten ook mensen zijn die deze strategie belichamen en die in staat zijn haar uit te dragen en daarmee het proces van strategie-executie te trekken. Dit betreft uiteraard de leiding (directeur, managementteam, eigenaars, etc.), maar ook elders in de organisatie zijn er mensen nodig met initiatief en ondernemerschap om de nieuwe strategie van de grond te krijgen.

*Sturing.* De strategie geeft inhoudelijk weer welke richting de organisatie op zou moeten. Om de strategie goed te kunnen sturen en uitvoeren, dient deze te worden vertaald in concrete doelstellingen en indicatoren, zodat voor iedereen duidelijk is wat van hem of haar wordt verwacht. Vervolgens dient er sturingsinformatie te worden verzameld die laat zien in hoeverre iedereen het gewenste steentje bijdraagt.

### Gedrevenheid

Een tweede belangrijk organisatorisch aspect bij de uitvoering van strategie is de wil of gedrevenheid om de beoogde strategie te gaan uitvoeren. Ook al is de nieuwe

GOEDE  
STRATEGIE-EXECUTIE  
VEREIST TEN EERSTE  
EEN CONCRETE,  
UITVOERBARE  
STRATEGIE

strategie nog zo prachtig en is de leiding van de organisatie er nog zo van overtuigd, zonder enige gedrevenheid bij de rest van de organisatie zal ze niet van de grond komen. Hierbij zijn de volgende twee componenten te onderscheiden:

*Motivatie.* Voor het succesvol uitvoeren van een strategie is het nodig dat de mensen in de organisatie voldoende gemotiveerd zijn om datgene te doen wat nodig is om hun werk uit te voeren. Deze motivatie kan intrinsiek zijn omdat men zich bijvoorbeeld kan vinden in de gekozen richting. Maar ze kan ook bestaan uit extrinsieke factoren, zoals het koppelen van beloningen en repercussies aan bepaald gedrag.

*Betrokkenheid.* Naast de individuele motivatie om het eigen werk uit te voeren in lijn met de nieuwe strategie, is het ook wenselijk om enige vorm van betrokkenheid of groepsgevoel te hebben in de organisatie. Het is belangrijk dat iedereen in de organisatie zich identificeert met de organisatie. Dit zorgt er namelijk voor dat men niet alleen aan zichzelf of aan de eigen afdeling denkt, maar ook bereid is iets voor anderen te doen en daarbij het belang van de organisatie centraal te stellen.

### Potentieel

Nodig zijn dus duidelijkheid over de gewenste richting voor de organisatie, en de wil bij alle betrokkenen om mee te werken aan die koers. Maar dan moet er ook voldoende potentieel aanwezig zijn in de organisatie. Met andere woorden, de organisatie moet de nieuwe strategie ook *kunnen* uitvoeren. Ook hierbij zijn weer twee componenten van belang:

*Mensen.* Om de strategie te kunnen uitvoeren, is het van belang dat alle medewerkers over de juiste competenties beschikken. Het gaat daarbij om specifieke vak- of rolgebonden competenties, zoals de juiste vakspeci- alistische opleiding of managementvaardigheden, maar ook om meer algemene competenties als wendbaarheid en sociale vaardigheden.

*Middelen.* Behalve over mensen dient de organisatie ook in voldoende mate over de juiste middelen te beschikken om de strategie goed te kunnen uitvoeren.

Enerzijds zijn dit tastbare middelen, zoals de uitrusting van een machinepark of de locatie van het bedrijf. Anderzijds spelen ook niet tastbare middelen als geld en data een centrale rol.

### Coördinatie

Met de bovenstaande zes kenmerken hebben we een groep mensen die gedreven en in staat is met de aanwezige middelen de ontwikkelde strategie uit te voeren. Om deze uitvoering goed te laten verlopen, is het vervolgens nodig om de taken en activiteiten te coördineren, zodat er productief kan worden samengewerkt. Coördinatie omvat de volgende twee componenten:

*Structuur.* Ten eerste dient helder te worden vastgesteld wie waarvoor verantwoordelijk is. Dit betreft zowel de horizontale rolverdeling (hoe wordt het werk verdeeld?) als de verticale rolverdeling (wie heeft zeggenschap over wie en waarover?). De structuur van de organisatie kan heel gespecificeerd zijn en tot nauw

afgebakende taken leiden, maar ze kan even goed breed gedefinieerd zijn, bijvoorbeeld in het geval van zelfsturende teams. Hoe dan ook, zolang ze maar helder is.

*Communicatie.* De structuur is de uitkomst van taken en verantwoordelijkheden opdelen en grenzen trekken. Dit is nodig om voldoende diepgaand en gespecialiseerd te werk te kunnen gaan. Om vervolgens als organisatie ook weer als geheel te kunnen functioneren, is communicatie onontbeerlijk, zowel verticaal als horizontaal en zowel formeel als informeel. Niet voor niets wordt vaak gezegd dat communicatie het grootste knelpunt is bij strategie-executie.

### Borging

Het laatste organisatieaspect dat een belangrijke rol speelt, is borging. Door middel van de bovengenoemde acht componenten is in principe duidelijk wie wat zou moeten doen om de strategie succesvol uit te voeren. Om dit echter goed te laten verlopen en in te bedden in de organisatie, is het ten slotte nodig om ook te zorgen voor de nodige borging. Die borging wordt tot stand gebracht met behulp van de volgende twee componenten:

STRATEGIE-EXECUTIE  
IS EEN INCREMENTEEL  
EN DYNAMISCH  
PROCES GERICHT OP  
HET OPVULLEN VAN  
STRATEGISCHE EN  
ORGANISATORISCHE  
LACUNES

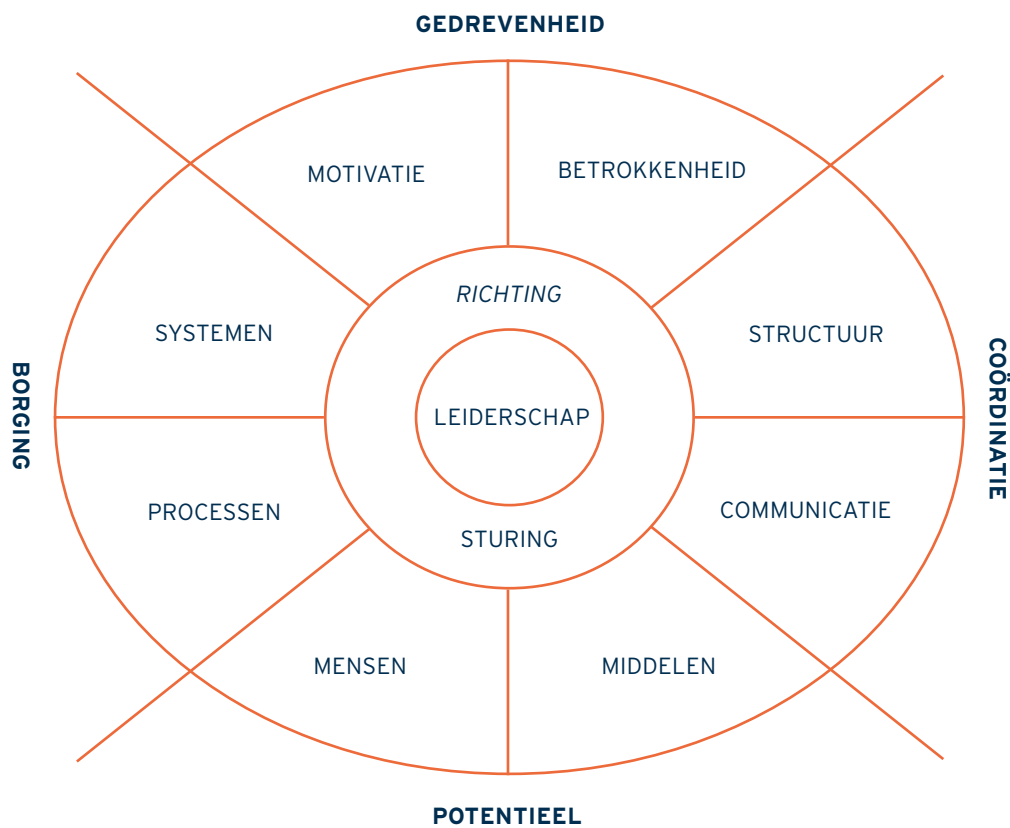
*Processen.* Om de uitvoering van de strategie vloeiend te laten verlopen, dienen er processen te zijn die duidelijk maken hoe en in welke volgorde bepaalde taken dienen te worden uitgevoerd. Hierbij gaat het om formele procedures, maar ook om het creëren en ‘inslijten’ van nieuwe werkroutines, waardoor er weer enige rust in de organisatie ontstaat en de nieuwe strategie onderdeel wordt van de dagelijkse gang van zaken.

*Systemen.* Om processen en ook de overige bovengenoemde componenten goed te laten functioneren, is het ten slotte zaak om hierbij passende systemen in te richten, waaronder kwaliteitssystemen, ICT-systemen, financieel-administratieve systemen en beloningssystemen. Deze systemen en processen mogen de nieuwe strategie echter niet teveel in beton gieten. Ze mogen toekomstige strategieontwikkeling en verandering niet in de weg zitten.

Onderstaande uiteenrafeling van het begrip ‘organisatie’ en de daaruit voortvloeiende Organisatiekaart is geen ‘hogere wiskunde’. Wel is het een zo compleet mogelijk maar toch hanteerbaar en systematisch overzicht van de belangrijkste organisatieaspecten waarmee bij het uitvoeren van strategie rekening moet worden gehouden. Zoals hierboven bij het beschrijven van het proces is gesteld, kan deze Organisatiekaart worden gebruikt om zowel de huidige organisatie (IST) als de (bij de nieuwe strategie behorende) gewenste organisatie (SOLL) in kaart te brengen. Vervolgens kan hiermee een ‘gap’-analyse worden uitgevoerd om ook de organisatorische lacunes te inventariseren. Deze lacunes kunnen dan weer worden vertaald in benodigde acties.

Voordat ik deze bijdrage afsluit met een nadere toelichting op het incrementele karakter van het strategie-executieproces, is het noodzakelijk bovenstaand verhaal

FIGUUR 1. DE ORGANISATIEKAART



enigszins te nuanceren. Hoewel er steeds wordt gesproken van een gewenste (SOLL) situatie, is het ook nodig bedacht te zijn op een overdosis van een of meer van de componenten. Een te sterke betrokkenheid kan leiden tot 'groupthink' en een defensieve, naar binnen gerichte houding. Een overmaat aan systemen en processen kan de daadwerkelijke uitvoering gaan belemmeren. Een te grote beschikbaarheid aan middelen of mensen kan het besef van de urgentie en/of de noodzaak van de nieuwe strategie ondermijnen of ertoe leiden dat wordt gekozen voor te complexe, dure oplossingen. Bedenk daarbij ook dat 'gebreken' bij sommige van de tien componenten kunnen worden gecompenseerd door andere componenten. Een gebrek aan middelen kan bijvoorbeeld worden gecompenseerd door een sterke motivatie en betrokkenheid van medewerkers, en een gebrek aan mensen met bepaalde vaardigheden door een goede taakverdeling, systemen en processen.

## HET INCREMENTELE EN DYNAMISCHE KARAKTER VAN HET STRATEGIEPROCES

Tot dusver heb ik op een vrij statische manier over strategie-executie gesproken: je brengt de huidige en gewenste strategie en organisatie in kaart, maakt een 'gap'-analyse en definieert acties om deze lacunes op te vullen. In de praktijk is het uitvoeren van een strategie echter een dynamisch proces waarin gedurende het proces doorgaans allerlei nieuwe hiaten aan het licht komen, met als gevolg dat er telkens moet worden bijgestuurd. Een goede metafoor hiervoor is autorijden in dichte mist: obstakels op de weg zie je niet lang van tevoren aankomen, en naarmate je verder rijdt komen er nieuwe op je weg.

Als we dit inzicht vertalen naar het idee van strategie-executie als een incrementeel en dynamisch proces gericht op het opvullen van strategische en organisatorische lacunes ('gaps'), dan houdt dit in dat we te maken hebben met drie verschillende soorten lacunes:

Manifeste lacunes: lacunes die 'boven water' zijn gekomen in de strategische of organisatorische 'gap'-analyse.

### EEN STRATEGIE UITVOEREN IS ALS AUTORIJDEN IN DICHTEN MIST: JE MOET VOORTDUREND ALERT ZIJN OP PLOTSELINGE OBSTAKELS

Latente lacunes: lacunes die niet zijn benoemd maar die, bij nadere beschouwing, wel hadden kunnen worden gesignaleerd. Bijvoorbeeld: men denkt dat de medewerkers over de benodigde bekwaamheden beschikken, maar komt er gaandeweg achter dat dit niet het geval is. Deze lacunes zijn doorgaans te ondervangen door een betere 'gap'-analyse te maken.

Emergente of nieuwe lacunes: er zullen ook lacunes zijn die nog niet aan de orde waren op het moment dat de 'gap'-analyse werd uitgevoerd. Gedurende de uitvoering van strategie doen zich vrijwel altijd onverwachte en onvoorziene veranderingen voor. Bijvoorbeeld een cruciale medewerker die opeens vertrekt. Of groeiende weerstand tegen de nieuwe strategie naarmate het traject vordert. Zulke lacunes vragen om een flexibele houding en een dynamisch proces waarin tijd wordt bijgestuurd.

Doordat we met deze verschillende soorten lacunes te maken hebben, is het van belang dat het strategieproces dynamisch en incrementeel wordt ingericht. Dit betekent niet dat de strategie constant ter discussie staat. Dat zou te ver voeren en zou contraproductief zijn. Het betekent echter wel dat er zowel strategisch als organisatorisch niet te ver vooruit wordt gepland en dat de effectiviteit van de genomen acties continu onder het vergrootglas ligt. Een goed referentiekader hierbij is de scrum-methode, die tegenwoordig veel wordt gebruikt in software-ontwikkeling en ook breder, bijvoorbeeld als alternatieve manier van projectmanagement (Cohn, 2010). Zonder direct de suggestie te wekken dat strategie volledig volgens de scrum-methode zou kunnen worden ontwikkeld en uitgevoerd, is dit zeker een nuttige basisgedachte. Er wordt dan namelijk niet van te voren tot in detail gepland hoe een bepaald stuk software, een project of een strategie eruit zou moeten zien, en welke stappen daar precies voor nodig zijn. In plaats daarvan worden telkens de uit te werken taken met de hoogste prioriteit geselecteerd en uitgevoerd. Vervolgens wordt er opnieuw bekeken welke taken de hoogste prioriteit hebben en worden deze uitgevoerd.

Evenzo kunnen, zodra de strategische en organisatorische analyses eenmaal zijn gedaan, voor de belangrijkste

ste vijf à tien lacunes acties worden bedacht, gepland en uitgevoerd. Vervolgens wordt bijgehouden hoe die acties vorderen en welke volgende acties zouden moeten worden uitgevoerd. Blijkt de ontwikkelde strategie op een gegeven moment onuitvoerbaar te zijn, dan is dat het signaal om ook opnieuw de strategie te evalueren – en wellicht een nieuw strategieontwikkeltraject in te gaan. Op deze manier worden strategieontwikkeling en strategie-executie daadwerkelijk incrementele en dynamische processen waarmee succesvol de kloof tussen de oude en de nieuwe strategie kan worden overbrugd.

### Literatuur

- Cândido, C.J. & S.P. Santos (2015). Strategy implementation: What is the failure rate? *Journal of Management & Organization*, 21(02), pp. 237-262.
- Cohn, M. (2010). *Succeeding with agile: software development using Scrum*. Boston, MA: Pearson Education.
- Grundy, T. (1998). Strategy implementation and project management. *International Journal of Project Management*, 16(1), pp. 43-50.
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kotter, J.P. & L.A. Schlesinger (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 86(7/8), pp. 130.
- Kraaijenbrink, J. (2015). *The Strategy Handbook, Part 1: Strategy Generation*. Doetinchem: Effectual Strategy Press.
- Kraaijenbrink, J. (2016). Naar een aanpak van strategieontwikkeling die (wel) werkt. *Holland Management Review*, 165 (januari-februari), pp. 15-20.
- Parsons, T. (1951). *The Social System* (1964 ed.). New York: The Free Press.
- Waterman Jr, R.H., T.J. Peters & J.R. Phillips (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), pp. 14-26.

### Over de auteur

Dr. Ir. Jeroen Kraaijenbrink is zelfstandig strategietrainer, onderzoeker en adviseur en als zodanig werkzaam voor onder meer TSM Business School en de Universiteit van Amsterdam.

