



HET 'PERIODIEK SYSTEEM' VAN HET BEDRIJFSLEVEN: EEN DENKMODEL VOOR STRATEGISCHE WIJSHEID

Roeland van Straten

STRATEGIE

Hoe moet je strategisch denken? In de managementliteratuur is daar bijna niets over te vinden. Maar het is een cruciale vraag, want de bedrijfsstrateeg kan onmogelijk alle theorie op een voor de praktijk zinvolle manier integreren. De beste strateeg is geen ‘kenner’ maar probeert vooroordelen te vermijden en nieuwe inzichten op te doen, om zo uiteindelijk betere beslissingen te kunnen nemen. Een nieuw denkmodel helpt de bedrijfsstrateeg om praktisch ‘handen en voeten’ te geven aan dat proces van kritische reflectie.

In recente publicaties over de herkomst van goede strategieën wordt het belang benadrukt van het eigen beeld of ‘mentale model’ dat een strateeg heeft van de onderneming en haar omgeving. Dit model, zo wordt gesteld, vormt de basis voor besluitvorming (zie o.a. Gary & Wood, 2011; Kunc & Morecroft, 2010; Martignon e.a., 2016). Overeenstemming is er ook over wat intelligente besluitvorming onderscheidt van niet-intelligente besluitvorming: dat is niet de *uitkomst* van een besluit, maar de kwaliteit van de analyse die daaraan vooraf gaat (Nicolai & Seidl, 2010). Goed strategisch denken heeft daardoor alles te maken met een proces waarin de strategie continu wordt verfijnd, op basis van persoonlijke meesterschap van de strateeg – met als ultiem doel een accuraat denkmodel dat fungeert als krachtige nieuwe bron van concurrentievoordeel (Eisenhardt, 1999; Liedtka, 1998). Voor de strateeg staat in dat denkmodel de eigen oordeelsvorming – het vermogen onafhankelijk en kritisch te denken –

voorop. Voor de onderneming betekent het vooral dat men zich inspant om dat kritisch denkvermogen in de organisatie te versterken.

Tot zover de theorie. De realiteit is helaas een andere. Het wetenschappelijke ideaal is nog steeds het vergaren van objectieve kennis aan de hand van observatie (Sandberg & Tsoukas, 2011). Bij strategisch management berust dit op het misverstand dat statistiek bedrijfsprestaties kan verklaren. De strateeg kan daardoor wel kennis putten uit de wetenschap, maar leert zo niet hoe je tot een goed besluit komt op basis van die kennis. De wetenschap reikt ingrediënten aan voor het denken, maar geen recept voor denken. Begeleiding in het denken is echter wel nodig voor een praktijk die graag leunt op ‘best practices’ waarin iedere bedrijfsspecifieke context wordt genegeerd.

Door het bovenstaande heeft strategisch management ook weinig van doen met het formuleren van ‘een strategie’, als een soort masterplan dat uitvoering

behoeft. Het pad van een onderneming wordt niet bepaald door woorden op papier, maar door allerlei achtereenvolgende beslissingen. De keuzen die een onderneming maakt, zijn simpelweg niet evident zodra eenmaal een strategie is geformuleerd. Wanneer je als onderneming bijvoorbeeld besluit (formulering van strategie) dat je wilt groeien door andere bedrijven over te nemen, dan weet je daarmee nog niet welke bedrijven moeten worden overgenomen. Evenzo heb je nog steeds veel keuzemogelijkheden wanneer je eenmaal hebt besloten om vooral in te zetten op online-groei.

Goed strategisch management betekent dat je iedere nieuwe dag beschouwt als een beslismoment, en dat je continu in staat bent gefundeerde oordelen te vellen, ongeacht de missie en visie of de pakkende naam van het strategisch plan. Het draait allemaal om het denken van de strateeg, en dat denken moet worden gestuurd in de *bedrijfsspecifieke* praktijk. Onlangs is het tweehonderdjarig bestaan van de business school gevierd (ESCP in Parijs), maar de misschien wel belangrijkste vraag in strategisch management lijkt nog steeds niet beantwoord: *hoe* moet je strategisch denken?

EEN NIEUW DENKMODEL DAT LEIDT TOT STRATEGISCHE WIJSHEID

In dit artikel presenteer ik een denkmodel dat wel een antwoord formuleert op die vraag. In zijn meest praktische vorm omvat dit model een overzicht van 49 opeenvolgende vragen (zie de vereenvoudigde weergave in figuur 1). Bij elkaar vormen de antwoorden op deze vragen de elementen – de bouwstenen of ‘brokjes kennis’ – die nodig zijn om een accuraat denkmodel te construeren van een onderneming. Het denkmodel toont deze bouwstenen en laat zien hoe die voor het doel van ons denken logisch met elkaar samenhangen, enigszins vergelijkbaar met de ordening van de elementen van onze fysieke wereld in het periodiek systeem in de scheikunde. Door de vragen in de juiste volgorde te beantwoorden, doorloopt de strateeg de denkstappen die nodig zijn om te komen van een staat van bedrijfsspecifieke onwetendheid tot een staat van

bedrijfsspecifieke wijsheid. Elke stap volgt logisch op de vorige. In mijn proefschrift beschrijf ik hoe elke vraag in de praktijk kan worden beantwoord.

In deze opzet stel ik dus nadrukkelijk niet *wat* een strateeg moet zien of denken. Daarmee wijkt het model af van veel bekende strategiemodellen, waaronder het dominante vijf-krachtenraamwerk van Michael Porter. In plaats daarvan toont het denkmodel de strategisch denker *waar* hij of zij naar moet kijken, in welke volgorde, en waarom, zodat hij/zij zelf de voor besluitvorming noodzakelijke kennis kan vergaren. Met andere woorden, het model geeft antwoord op de vraag *hoe* je moet denken om je een correct mentaal beeld te vormen van de onderneming en haar omgeving.

Dit denkmodel is het ‘kind’ van drie ‘moeders’. Dat zijn: twintig jaar ervaring in corporate finance, private equity en strategy consulting; vijftien jaar ervaring als docent strategie; en een zeker niveau van kennis op het gebied van epistemologie en analytische filosofie. In zijn meest uitgebreide vorm incorporeert het denkmodel alles wat ik fundamenteel acht op het vlak van strategisch management. Dat varieert van wat financiële waardecreatie precies inhoudt, en welke bronnen van waardecreatie te onderscheiden zijn, tot hoe je de relevante concurrentieomgeving van een bedrijf vaststelt, wat het verschil is tussen risico en onzekerheid, tussen analyse en synthese en tussen absolute en relatieve uitspraken, en aan welke zes criteria strategische wijsheid kan worden getoetst. Het resulterende denkwerk is de enige ‘tool’ die ik dagelijks gebruik in mijn adviespraktijk.

WIJSHEID IS NIETS MÉÉR, MAAR OOK NIETS MÍNDER, DAN TOEGEPASTE KENNIS

Graag reik ik de lezer die onbekend is met mijn denkmodel een advies aan dat ten grondslag ligt aan het denkmodel. Dat is: stop met het zoeken naar tijdloze antwoorden, want het is verspilling van tijd. Tijdloze strategische kennis bestaat niet, en kan door niemand worden aangereikt, simpelweg omdat de kennis die wij zoeken afhankelijk is van de manier waarop wij elke dag informatie verzamelen, organiseren en interpreteren in een unieke situatie. Het woord ‘kennis’

is hierbij cruciaal. Niet zozeer omdat *toegepaste kennis* een definitie is van de wijsheid die wij zoeken, maar omdat velen van ons geen idee hebben wat kennis is. Dat is verrassend, niet alleen gezien het belang, maar ook omdat de gangbare definitie van kennis al door Socrates is vastgesteld. Hij zei: kennis is een gerechtvaardigde, ware overtuiging. Daarmee bedoelde hij dat een overtuiging pas als kennis kan worden geaccepteerd (!) wanneer deze volgt uit een logisch geldige redenering, en indien de stellingen in die redenering voldoende gerechtvaardigd zijn.

Ik pleit ervoor om deze definitie te hanteren binnen het gehele vakgebied strategisch management. Dat biedt namelijk de mogelijkheid om tot een veel betere besluitvorming te komen. Waarom? Omdat die definitie grote consequenties heeft. Bijvoorbeeld, het hanteren van de kennisdefinitie maakt duidelijk dat het genoemde vijf-krachten-raamwerk van Michael Porter in zichzelf helemaal niet leidt tot kennis, simpelweg omdat het alleen aangeeft dat je uitspraken moet doen over ‘threats’ of ‘bargaining powers’, niet hoe je dergelijke conclusies onderbouwt. Ontbreekt die rechtvaardiging, dan kan zo’n uitspraak niet worden geaccepteerd als kennis; dan is het slechts een mening. Ter illustratie: figuur 1 laat zien hoe de uitspraken waarop Porter anticipeert antwoorden vertegenwoordigen op vragen 27 en 37 in het denkmodel. Die locatie in het denkproces volgt uit het feit dat Porters model zich richt op waardeoordelen (‘Sensemaking’; later in dit artikel kom ik daarop terug) met betrekking tot een bedrijfstak. Die oordelen kunnen enkel worden gebaseerd op gebeurtenissen in het verleden (observaties dat afnemers of toeleveranciers een sterke onderhandelingspositie hadden), of in de toekomst (een bedreiging kan alleen in de toekomst liggen). Deze plaatsing van Porter’s raamwerk in het denkmodel toont ook de denkstappen die moeten worden doorlopen om uitspraken over ‘bargaining power’ en ‘threats’ te kunnen rechtvaardigen. Figuur 1 laat ook zien hoe het denkmodel andere bekende conceptuele modellen – waaronder de Value Chain, de PESTEL-checklist en het Business Model Canvas – integreert en zinvol verbindt in één denkstructuur.

DE WETENSCHAP KAN EEN STRATEEG NIET BEGELEIDEN IN DE PRAKTIJK

Naast bovengenoemde consequenties heeft het hanteren van de kennisdefinitie nog een ingrijpend effect. Het betekent namelijk dat managementjargon kennisvergaring onmogelijk maakt. Immers, stel jezelf deze vraag: hoe toets ik of wat iemand zegt waar is, wanneer niet duidelijk is wat wordt gezegd? Het antwoord is simpel: dat kan je niet. Dit is een wezenlijk punt, want iedereen die accepteert dat kennis leidt tot beter

handelen – en dit is het hele idee achter educatie – zou ook de consequenties daarvan moeten aangaan. Of, zoals Calori (1998) het stelt: een strateeg zou niet iets voor waar moeten aannemen als daar geen bewijs voor is, en dat begint met eenduidig taalgebruik. Dat

betekent dus ook dat woorden als disruptie, succes, dreiging, transformatie, kerncompetentie, waarden, leiderschap, en zelfs ‘strategie’, weliswaar fenomenen beschrijven, maar ook dat ze een discussie buiten het kennisdomein houden als niet precies duidelijk is wat daarmee wordt bedoeld.

SYSTEEMDENKEN ALS OPLOSSING OM KENNIS OP TE DOEN VAN EEN BEDRIJF

In het voorgaande stel ik dat de beste strateeg streeft naar wijsheid, dat wijsheid toegepaste kennis is, en kennis een gerechtvaardigde, ware overtuiging. Hoe deze uitgangspunten konden leiden tot de ontwikkeling van een denkmodel dat de strateeg daadwerkelijk begeleidt in de richting van die strategische wijsheid, illustreer ik aan de hand van twee conclusies die weliswaar worden getrokken in de literatuur over strategisch management, maar die tot op heden niet met elkaar konden worden verenigd. Deze zijn i) een bedrijf is een complex adaptief systeem, en ii) wij denken in woorden. Beide inzichten, en ook wat volgens de literatuur op beide punten ontbreekt, licht ik kort toe, waarna ik laat zien hoe beide constatering conceptueel samenkomen in het denkmodel, en welke theoretische en praktische problemen daarmee worden opgelost.

Ten aanzien van het eerste punt: onderzoekers zijn

het erover eens dat systeemdenken superieur is aan andere benaderingen in het omgaan met complexiteit (Maani & Maharaj, 2004). Systeemdenken is een vorm van lineair denken gericht op het beter begrijpen van een niet-lineair, complex adaptief systeem. Omdat ook een bedrijf is aan te merken als een complex adaptief systeem, heeft de strateeg logischerwijs baat bij het toepassen van systeemdenken. In de praktijk betekent dit dat iemand zich eerst een beeld vormt van de componenten van het systeem, tezamen met de relaties tussen die componenten, en vervolgens probeert die elementen als functionerend systeem te begrijpen, om zich ten slotte voor te bereiden op besluitvorming door zich een beeld te vormen van de werking van dat systeem in de toekomst. In de literatuur zijn het belang en de complexe aard van dergelijke analyses van complexe systemen wel degelijk onderkend (Kunc & Morecroft, 2010), maar is ook geconstateerd dat we nog nauwelijks weten hoe dergelijke zoekprocessen in de praktijk moeten worden gestructureerd (Baumann & Siggelkow, 2013).

Ten aanzien van het tweede punt: hoewel het belang van taal bij strategievorming algemeen wordt erkend, gaat het in de literatuur voornamelijk over het fenomeen *storytelling*, en niet over het proces van *auteur-schap* (Brown & Thompson, 2013). Met andere woorden, de dialoog wordt gezien als een proces waarmee een strateeg probeert onzekerheid en complexiteit te reduceren (Liedtka, 1998), maar onduidelijk is hoe iemand een integraal, samenhangend en functioneel verhaal zelf kan formuleren. Enige hulp daarbij is wel gewenst, want hoe dat verhaal het beste kan worden verteld, is niet evident. Enerzijds omdat een bedrijf zich nu eenmaal niet aan ons presenteert als een coherent waarneembaar geheel en wij dus afhankelijk zijn van incoherente informatie, en anderzijds omdat strategisch denken een *doel* heeft: in directe zin is dat de reductie van onzekerheid, zodat de kans op een gewenste uitkomst toeneemt, en in indirecte zin is het waardecreatie op de lange termijn (Hax & Wilde, 2001). Dit leert ons dat strategisch denken uiteindelijk vraagt om een compleet en *functioneel* verhaal van een bedrijf. Accepteren wij dat, dan lijkt een strateeg het beste geholpen als hij of zij beschikt over de inhoudsopgave van dat verhaal.

FIGUUR 1. HET 'PERIODIEK SYSTEEM' VAN HET BEDRIJFSLEVEN

	Strategische onwetendheid		
	Niet-specifiek	'EMPIRICAL'-fase	
		Bedrijfstak	Bedrijf
	Hoofdstuk 1	Hoofdstuk 2	Hoofdstuk 3
Activiteiten	Vraag 1 Value chain	Vraag 8	Vraag 15
'Assets'	Vraag 2	Vraag 9	Vraag 16
Klanten	Vraag 3	Vraag 10	Vraag 17
Geografische markten	Vraag 4	Vraag 11	Vraag 18
Ontwikkeling over de tijd	Vraag 5	Vraag 12	Vraag 19 Business Model Canvas
Gebeurtenissen in de tijd	Vraag 6	Vraag 13	Vraag 20
Trends	Vraag 7 PESTEL	Vraag 14	Vraag 21

DE INHOUDSOPGAVE VAN HET VERHAAL VAN EEN BEDRIJF

Gebruikers van het nieuwe denkmodel leren dat de antwoorden op de 49 vragen de inhoudsopgave vormen van het verhaal van een bedrijf en zijn omgeving. Deze vragen zijn verdeeld over zeven 'hoofdstukken', en elk hoofdstuk adresseert altijd dezelfde zeven on-

'SENSEMAKING'-fase		'ENVISIONING'-fase	
Bedrijfstak	Bedrijf	Bedrijfstak	Bedrijf
Hoofdstuk 4	Hoofdstuk 5	Hoofdstuk 6	Hoofdstuk 7
Vraag 22	Vraag 29	Vraag 42	Vraag 49
Vraag 23	Vraag 30	Vraag 41	Vraag 48
Vraag 24	Vraag 31	Vraag 40	Vraag 47
Vraag 25	Vraag 32	Vraag 39	Vraag 46
Vraag 26	Vraag 33	Vraag 38	Vraag 45
Vraag 27 Vijf Krachten 'Powers'	Vraag 34	Vraag 37 Vijf Krachten 'Threats'	Vraag 44
Vraag 28	Vraag 35	Vraag 36	Vraag 43
Waarde-creërende theorie			

→ **Strategische wijsheid**

Wanneer wij die twee componenten nader beschouwen om te bepalen uit welke zinvol te onderscheiden onderwerpen ze bestaan, dan komen wij uit op (a) activiteiten en (b) 'assets' voor het bedrijf, (c) de klant (wie deze is, en welk gedrag deze vertoont); en (d) geografische markten (waar de klant zich bevindt). Daarnaast, aangezien kennis over de systemische eigenschappen van een onderneming alleen kan worden verkregen in de loop der tijd, moeten we ook kijken naar de relatie tussen het bedrijf en de afnemer. Die tijd-gerelateerde informatie is op te delen in drie onderwerpen: de uitkomsten van ontwikkelingen in de loop der tijd; de afzonderlijke gebeurtenissen in de tijd; en wat nu waarneembaar is en kan leiden tot een gebeurtenis (een 'trend').

Door deze opdeling in zeven onderwerpen (zie de eerste kolom in figuur 1) kunnen we elk bedrijf als complex adaptief systeem leren kennen, waarmee deze indeling een nieuwe 'sleutel' vormt voor het opdelen van informatie over het bedrijfsleven. Aangezien, bovendien, die sleutel betrekking heeft op elk hoofdstuk (zie alle kolommen in figuur 1), zijn er in totaal 49 'brokjes kennis' te onderscheiden. Bij elkaar vormen deze een 'periodiek systeem der elementen' van het bedrijfsleven. Formuleren we vervolgens voor elk brokje kennis een vraag, dan ontstaat een recept voor denken waarmee de strateeg zichzelf richting strategische wijsheid kan begeleiden.

derwerpen ($7 \times 7 = 49$). De indeling in zeven onderwerpen is afgeleid van de gedachte dat kennis omtrent een systeem bestaat uit kennis over de componenten in dat systeem, en tevens over de relaties tussen die componenten, die zorgen voor de 'systemische eigenschappen'.

In het geval van een bedrijf zijn twee componenten zinvol te onderscheiden: het bedrijf en de afnemer.

DE DRIE FASEN VAN HET STRATEGISCHE DENKPROCES

Langs het pad naar strategische wijsheid staan zeven kennismijlpalen, die corresponderen met de hoofdstukken van het verhaal van een bedrijf. Het eerste hoofdstuk is daarbij gericht op het opdoen van noodzakelijke niet-bedrijfsspecifieke kennis. Dit is de algemene kennis over wat bedrijven kunnen doen, welke soort assets zij kunnen hebben, welke klantgroepen te onderscheiden zijn, welke geografische markten, etc. Wanneer dergelijke algemene kennis aansluit bij de opdeling in zeven onderwerpen die in het denkmodel centraal staan, dan maakt dat een efficiënte analyse van specifieke bedrijven vervolgens mogelijk.

De overige hoofdstukken hebben betrekking op een specifiek bedrijf, wat betekent dat ze de strateeg begeleiden in een concreet strategisch denkproces.¹ De volgorde van deze hoofdstukken sluit aan bij de bekende Data-Informatie-Kennis-Wijsheid-hiërarchie (zie o.a. Rowley, 2007). De eerste twee hoofdstukken vormen de 'Empirical' fase. In deze fase richt de strateeg zich op het bouwen van een fundament van feiten en vermeende of aantoonbare causale verbanden, zowel voor de betreffende bedrijfstak² ('hoofdstuk' 2), als voor het specifieke bedrijf zelf ('hoofdstuk' 3). Of eerst de bedrijfstak wordt geanalyseerd, of eerst het bedrijf maakt daarbij niet uit, zolang ze maar allebei worden bekeken.

Een voorbeeld. Veronderstel, dat de strateeg in antwoord op de vragen 15 en 16 vaststelt dat Fastned snellaadstations ontwikkelt, bouwt, installeert, exploiteert en onderhoudt. Veronderstel bovendien, dat wordt geconstateerd dat de bedrijfsmiddelen die Fastned nodig heeft om dit goed te kunnen doen in ieder geval bestaan uit de stations zelf, maar bijvoorbeeld ook uit de juiste software, vergunningen en concessies van de overheid. In antwoord op de vragen 17 en 18 constateert de strateeg vervolgens dat de markt van Fastned zich vrijwel volledig in Nederland bevindt, en dat de klant in de meeste gevallen een zakelijk rijder is die alleen bij Fastned stopt wanneer dat nodig is, en dat zaken als imago of emotie daarbij nauwelijks een rol zullen spelen. Vragen 19-21 leren de strateeg

bijvoorbeeld dat Fastned sinds 2014 actief is, dat haar concessies nu nog gemiddeld elf jaar lopen, en dat er vele financieringsronden zijn geweest om te kunnen blijven groeien. Richt de strateeg zich op de vragen over de bedrijfstak ('hoofdstuk' 2), dan zal hij of zij vanzelf constateren dat Fastned tot op heden weinig concurrentie heeft gehad van andere snellaadstations, maar ook dat de onderneming wel concurreert met andere laadopties, zowel die bij rijders thuis als die op kantoor en op andere openbare locaties. Die alternatieven laden enerzijds langzamer, wat gunstig is voor Fastned, maar laden is daar ook goedkoper, en die locaties bieden meer mogelijkheden voor de rijder om niet bij de auto te hoeven wachten. Het zijn allemaal feiten of goed te onderbouwen constateringingen die in de volgende fase nodig zijn om waardeoordelen te kunnen trekken.

Om nog een ander voorbeeld te noemen: wanneer de strateeg op een vergelijkbare manier met het denkmodel het bedrijf Spyker Cars in de periode 2004-2008 had geanalyseerd, dan zou hij of zij op een systematische manier hebben geconstateerd dat het bedrijf van plan was om supercars te ontwerpen, ontwikkelen, produceren en assembleren, te verkopen en te onderhouden. Uit deze opsomming blijkt dan nog geen groot verschil met Fastned, maar dat verandert abrupt wanneer de strateeg vervolgens aan de hand van de vragen 10 en 11 had gekeken naar de klant en de geografische markt. Dan was duidelijk geworden dat, volstrekt anders dan bij Fastned, de potentiële afzetmarkt over de wereld verspreid is en dat de koper zich bij dit product in zeer grote mate zal laten leiden door emotie. Vraag 13 van 'hoofdstuk' 2 leert de strateeg daarnaast bijvoorbeeld dat de fabrikant van een supercar iedere zeven à negen jaar een nieuw model moet uitbrengen, en dat de investering dus binnen die periode moet worden terugverdiend. Het zijn slechts enkele van de vragen die de strateeg zich stelt in deze 'empirische' fase (de 'hoofdstukken' 2 en 3), maar het illustreert hoe dit denkmodel de strateeg helpt om stelselmatig relevante, feitelijke, kennis te vergaren.

Na de 'Empirical'-fase volgt de 'Sensemaking'-fase, waarbij de strateeg aan de hand van het model *functionele* betekenis toekent aan de kennis die is verzameld

in de eerste fase, door waardeoordelen te vellen. Die waardeoordelen vallen samen met wat die feitelijke kennis kan betekenen voor financiële waardecreatie, en dat betekent dat bedrijven in een bedrijfstak op elk van de zeven onderwerpen (activiteiten, assets, klanten, etc.) moeten worden vergeleken. Enerzijds is deze vergelijking nodig omdat verschillen uiteindelijk bepalend zijn voor financieel succes, anderzijds omdat voor waardecreatie een relatieve norm wordt gehanteerd: een bedrijf kan winst maken, maar als haar concurrenten verhoudingsgewijs meer winst maken, creëren zij meer waarde. Voor Fastned en Spyker Cars betekent dit dat de strateeg in deze fase door de vragen wordt uitgenodigd om te constateren hoe Fastned en Spyker Cars anders zijn dan de concurrenten op elk van de zeven elementen, en wat dat logischerwijs zegt over de relatieve positie van deze bedrijven. Door de vragen een voor een langs te lopen, constateert de strateeg dan bijvoorbeeld dat die positie voor Fastned gunstig is ten aanzien van de locaties van de laadstations, maar zeer ongunstig als je kijkt naar de schuldenpositie, en de kortere resterende concessieperioden. Voor Spyker Cars betekent het dat de strateeg constateert dat de onderneming geen enkel voordeel geniet ten opzichte van concurrenten als Ferrari en Lamborghini, en tegelijk op vele cruciale elementen als naamsbekendheid, imago, verkooppunten en productiekennis op een grote achterstand staat ten opzichte van die concurrenten.

Aan de hand van de denkstappen in deze tweede fase ('Sensemaking') kan op basis van kennis worden geschatst hoe de bedrijfstak respectievelijk het bedrijf in kwestie kan werken. Zo kan de strateeg een *praktische waardecreërende theorie* ontwikkelen over een bedrijf of bedrijfstak (zie onderaan figuur 1), en daarmee onderbouwd uitspraken doen over de relatieve positie van een bedrijf ten opzichte van de concurrentie. Tezamen omvatten de Empirical- en Sensemaking-fasen alle denkstappen die nodig zijn om een bestaand bedrijf of bestaande bedrijfstak als waardecreërend systeem te begrijpen en er kritisch op te reflecteren.

Het gestructureerd *toepassen* van de kennis staat ten slotte centraal in de derde en laatste fase, 'Envisi-

oning'. In deze fase wendt de strateeg aan de hand van de vragen alle opgedane functionele kenniselementen systematisch aan om zich een beeld te vormen van de toekomst van een bedrijfstak, en van de relatieve positie van een bedrijf binnen die bedrijfstak. Het product van deze laatste fase is een toekomstgericht mentaal beeld, dat onder andere is opgebouwd door het in de tijd plaatsen van wat kan worden aangemerkt als een bedrijfstak-specifieke (vraag 37) dan wel bedrijfsspecifieke (vraag 44) kans of bedreiging. Het denkbeeld dat daardoor ontstaat, tezamen met de waardecreërende theorie uit de vorige fase ('Sensemaking'), vertegenwoordigt alle kennis die nodig is om wijze beslissingen te nemen over voorgestelde plannen en acties.

AANSLUITING BIJ DE LITERATUUR: MEER INTEGRATIE EN REFLECTIE

Het nieuwe denkmodel kan op allerlei manieren worden geconceptualiseerd, bijvoorbeeld als methode of methodologie, als denksysteem, aandachtstructuur, verklaringsmodel of, simpelweg, als analysemodel. Zowel de uitgangspunten als implicaties van het denkmodel worden bovendien breed ondersteund door belangrijke theoretische inzichten, bijvoorbeeld op het vlak van strategische cognitie en *strategy-as-practice*, en door de literatuur die zich richt op verbetering van strategie-educatie.

Relevant in deze context is dat de strategie-educatie-literatuur eensgezind is over de twee grootste problemen bij business-school-onderwijs: een tekort aan integratie van wat studenten krijgen aangereikt, en te weinig mogelijkheden voor kritische reflectie op besluitvorming door de studenten. Business-schools vinden dat alles bij het vak strategie moet 'samenkomen', en dat zij studenten moeten leren om argumenten af te wegen en hoe zij ontbrekende informatie, fouten en misleidende analysetools kunnen identificeren. Maar de business-schools vinden ook dat hen dat onvoldoende lukt. Aan de hand van het werk van De Déa Roglio & Light licht ik toe hoe het denkmoo-

BETERE KENNIS IS
ESSENTIEEL, MAAR
WEINIGEN WETEN
WAT HET IS

del invulling geeft aan wat in de literatuur is besproken, en hoe het een mogelijke oplossing biedt voor deze twee problemen. Volgens De Déa Roglio & Light (2009) is een combinatie van denkwijzen kenmerkend voor het soort reflectieve oefeningen dat studenten zouden moeten doorlopen. Deze typen zijn: persoonlijk denken, verbindend denken en kritisch denken. Volgens de auteurs stellen deze drie typen oefeningen professoren in staat het klaslokaal te transformeren in een soort 'reflectief practicum' waarin de rol van de leraar niet is om studenten te leren wat ze moeten weten, maar om hun ontdekkingsproces te sturen en begeleiden (Schön, 1991). Het eerste type denken, 'persoonlijk denken', is daarbij gericht op zelfbewustzijn en introspectie. Dit wordt in het denkmodel op twee manieren ondersteund. Ten eerste maakt het de denkstappen zichtbaar, waardoor de strateeg zich bewust wordt van blinde vlekken en ontbrekende onderbouwing. Ten tweede hangt de volgorde van de vragen in het model samen met de noodzaak om uitspraken te rechtvaardigen, en dat vereist altijd reflectie.

Het tweede concept, 'verbindend denken', is volgens De Déa Roglio & Light (2009) gebaseerd op de notie van systeemdenken. Als zodanig wordt verbindend denken beschouwd als een manier van denken die de strateeg helpt de werkelijkheid op een systemische manier te zien en te interpreteren. Dat het denkmodel ook systeemdenken omarmt en ondersteunt, is eerder al toegelicht.

Het laatste type, 'kritisch denken', draait om het mentale modelvormingsproces zelf. Volgens de De Déa Roglio & Light (2009) stelt dit denken de strateeg in staat i) impliciete denkmodellen te identificeren die beslissingsprocessen en acties beïnvloeden, ii) denkmodellen te bevragen door ze te vergelijken met andere manieren om de werkelijkheid te interpreteren, iii) openlijk kritiek te leveren op de dominante denkmodellen in groepen, en iv) hun eigen denkmodellen te veranderen. Ook hier is sprake van een praktische invulling, aangezien het denkmodel zich daar juist op richt: op het vormen, bevragen, en verfijnen van denkmodellen.

Ten slotte stelt een enkele auteur expliciet dat de 'ultieme oplossing' voor strategen te vinden is in een methode om de geest te trainen om hard na te denken en

eenvoudige oplossingen te vermijden (Henkel, 2011). Rousseau (2011) stelt dat studenten er sowieso aan moeten worden herinnerd dat zij modellen gebruiken die de logica bevorderen, zodat zij zich meer bewust worden van hun eigen vooroordelen en beperkte informatie. Hij is zeer enthousiast over de voordelen die dergelijke modellen kunnen bieden: 'Stel je voor dat de normen van de managementpraktijk verschoven naar een nadruk op het gebruik van duidelijke logica en bewijs' (Rousseau, 2012, blz. 614). Het is eenvoudig te verdedigen dat het denkmodel aansluit bij dergelijke wensen van de academisch gemeenschap.

WAARDE VOOR STRATEGISCH MANAGEMENT

Het denkmodel en het theoretische fundament ervoor dragen op ten minste drie manieren bij aan het vakgebied strategisch management. Ten eerste brengt het model het nog nauwelijks onderzochte veld van het 'hoe' van strategisch denken in kaart. Ten tweede kunnen studenten met het denkmodel voor het eerst kritisch nadenken over besluitvorming op basis van herkenbare bedrijfs- of bedrijfstak-gerelateerde inhoud, in plaats van enkel theorie op het gebied van logica en retorica. Het denkmodel biedt hiermee een praktische oplossing voor het eerdergenoemde tekort aan mogelijkheden om studenten te leren reflecteren. De visualisatie van de denkstappen maakt het voor professoren bovendien mogelijk om letterlijk aan te wijzen waar eenieder zich bevindt in zijn of haar denkproces. In één oogopslag blijkt dan welke denkstappen nodig zijn om het besprokene te kunnen accepteren als kennis, en welke vragen nog moeten worden beantwoord voordat er sprake kan zijn van bedrijfsspecifieke strategische wijsheid. Deze instrumentele functionaliteit van het denkmodel stelt de docent in staat om sturing te geven aan plenaire discussies, terwijl tegelijk individuele reflectieprocessen worden doorlopen.

De visualisatie van het strategisch denkproces zorgt ook voor het derde voordeel. Dit is de mogelijkheid die het denkmodel biedt om gebruik te maken van onsamenvangende theorieën en technieken, zoals bijvoorbeeld Business Model Canvas, PESTEL en value chain,

terwijl tegelijk duidelijk is hoe die bijdragen aan een coherente analyse (zie figuur 1). Dit perspectief om door middel van één structuur alle uitspraken over bedrijven logisch met elkaar te kunnen verbinden is wellicht de grootste intellectuele bijdrage aan het vakgebied strategisch management.

Ten slotte, en uiteindelijk belangrijker: de integratie die het denkmodel biedt is ook van praktisch nut voor de strateeg zelf. Veel studies tonen aan dat strategen in het bijzonder op zoek zijn naar hulpmiddelen om bijvoorbeeld kritieke succesfactoren te kunnen identificeren, en dit is een centrale activiteit in de Empirical-fase van het denkmodel. Daarnaast willen zij het concurrentievoordeel van een bedrijf beter kunnen begrijpen, wat weer centraal staat in de Sensemaking-fase van het model. Wright e.a. (2013) wijzen er bovendien op, dat strategen niet alleen conclusies willen kunnen trekken, maar er ook gemakkelijk over willen kunnen communiceren. Dit is iets wat in iedere fase van het denkmodel gebeurt. Wanneer de strateeg het denkmodel gebruikt in een groepsdiscussie, vergroot dat bovendien de effectiviteit van die discussie, omdat de kans op het ontdekken van nieuwe patronen, nieuwe inzichten en het bedenken van nieuwe oplossingen wordt vergroot wanneer iedereen tegelijk aan hetzelfde denkproces bijdraagt.

Over de auteur

Dr. R.P. van Straten is strategie-consultant, spreker en docent op het gebied van financieel-strategische besluitvorming aan Nyenrode en Universiteit Twente. Dit artikel is ontleend aan zijn proefschrift 'How To Understand The Business World', waarop hij in 2017 promoveerde. (Zie ook www.TheStrategyScript.com).



Noten

1. Strategische beslissingen en executie zijn per definitie geen onderdeel van strategisch denken.
2. Voor de eenvoud gebruik ik hier 'bedrijfstak'. Het gaat echter om de voor een bedrijf relevante concurrentie-omgeving.

Literatuur

- Baumann, O., & N. Siggelkow (2013). Dealing with Complexity: Integrated vs. Chunky Search Processes. *Organization Science*, 24(1), pp. 116-132.
- Brown, A.D. E.R. & Thompson (2013). A narrative approach to strategy-as-practice. *Business History*, 55(7), pp. 1143-1167.
- Calori, R. (1998). Essai: Philosophizing on Strategic Management Models. *Organization Studies*, 19(2), pp. 281-306.
- De Déa Roglio, K. & G. Light (2009). Executive MBA Programs: The Development of the Reflective Executive. *Academy of Management Learning & Education*, 8(2), pp. 156-173.
- Eisenhardt, K.M. (1999). Strategy as Strategic Decision Making: Successful strategy emerges from a decision process in which executives develop collective intuition, accelerate constructive conflict, maintain decision pacing, and avoid politics. *Sloan Management Review*, 40(3), pp. 65-72.
- Gary, M.S. & R.E. Wood (2011). Mental models, decision rules, and performance heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 32(6), pp. 569-594.
- Hax, A. & D. Wilde (2001). The Delta Model — discovering new sources of profitability in a networked economy. *European Management Journal*, 19(4), pp. 379-391.
- Henkel, H. (2011). Can Strategic Thinking Be Taught? *Journal of Strategic Leadership*, 3(1), pp. 1-6.
- Kunc, M.H. & J.D.W. Morecroft (2010). Managerial decision making and firm performance under a resource-based paradigm. *Strategic Management Journal*, 31(11), pp. 1164-1182.
- Liedtka, J.M. (1998). Strategic thinking: can it be taught? *Long range planning*, 31(1), pp. 120-129.
- Maani, K.E. & V. Maharaj (2004). Links between systems thinking and complex decision making. *System Dynamics Review*, 20(1), pp. 21-48.
- Martignoni, D., A. Menon & N. Siggelkow (2016). Consequences of mis-specified mental models: Contrasting effects and the role of cognitive fit. *Strategic Management Journal*, 37/13, December, pp. 2545-2568.
- Nicolai, A.T. & D. Seidl (2010). That's Relevant! Different Forms of Practical Relevance in Management Science. *Organization Studies*, 31(9-10), pp. 1257-1285.
- Rowley, J. (2007). The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. *Journal of Information Science*, 33(2), pp. 163-180.
- Sandberg, J. & H. Tsoukas (2011). Grasping the Logic of Practice: Theorizing Through Practical Rationality. *Academy of Management Review*, 36(2), pp. 338-360.
- Schön, D.A. (1991). *The Reflective Practitioner*: Ashgate Publishing.
- Wright, R.P., S.E. Paroutis & D.P. Blettner (2013). How useful are the strategic tools we teach in business schools? *Journal of Management Studies*, 50(1), pp. 92-125.