

Strategieformulering – Verschillende Benaderingen

Omdat het boek van Mintzberg [Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., Op strategie-safari, Scriptum , Schiedam, 1999] een mooi overzicht biedt van de destijds gangbare opvattingen over strategieformuleringen, is hiervan een samenvatting gemaakt.

Mintzberg ordent in het boek 'Op strategie-safari' (1999) dat hij schreef met Ahlstrad en Lampel, alle strategie formuleringsbenaderingen in 10 verschillende scholen. Het boek gaat over verschillende manieren van denken over strategievorming die zich in de loop van de tijd in een aantal theoretische stromingen voordoen.

De 10 strategieformuleringsscholen worden door Mintzberg in drie benaderingen gegroepeerd en kritisch beschouwd.

De eerste groep scholen is *voorschrijvend*; aanhangers van deze scholen (waaronder de ontwerpschool, de leerschool en de politieke school) houden zich meer bezig met de wijze waarop strategieën zouden moeten worden geformuleerd dan met de feitelijke formulering daarvan.

De tweede groep scholen is *beschrijvend*. Aanhangers van deze scholen richten zich op bepaalde aspecten in het strategievormingsproces (zoals positiebepaling, de waardeketen, portfolio) en geven aan hoe strategieën feitelijk tot stand komen. Er wordt dus geen recept voor ideaal strategisch *gedrag* gegeven.

De derde categorie is *combinerend* en bevat slechts één school, de configuratieschool. Aanhangers ervan combineren alle elementen van de andere scholen afhankelijk van de situatie.

Het kenmerk van de 10 verschillende scholen, de basisveronderstellingen en typering van de organisatie waarin deze strategiebenadering zou passen, worden hierna samengevat.

1. De ontwerpschool

Vertegenwoordigers van deze school zien strategievorming als een informeel ontwerpproces. Het gaat om een proces van 'schepping' op basis van informatie, waarbij de manager enkele essentiële begrippen gebruikt voor het ontwerpen van een alles omvattende strategie.

De basisveronderstellingen van deze school zijn:

- Strategievorming moet een beheerst en bewust gedachtenproces zijn;
- De verantwoordelijkheid voor die beheersing moet berusten bij de hoogste manager die zich daar ook goed van bewust is;
- Het strategievormingsmodel moet eenvoudig en informeel worden gehouden. Uitwerking ervan zou het ontworpen concept teniet doen;
- Strategieën moeten uniek zijn. De beste strategieën komen voort uit een creatief ontwerpproces;
- Strategieën komen volgroeid uit dit ontwerpproces te voorschijn;
- Deze strategieën moeten expliciet worden gemaakt en waar mogelijk onder woorden worden gebracht; daarom moeten ze eenvoudig worden gehouden;
- Er kan pas tot implementatie worden overgegaan als de strategieën volledig zijn geformuleerd.

Deze school is bruikbaar als een organisatie eenvoudig is en als de omgeving stabiel of voorspelbaar genoeg is om een duidelijke strategie op te stellen en waarvan verwacht wordt dat deze tot ver na de implementatie geldig is.

2. De planningsschool

In de planningsschool heeft strategievorming plaats als formeel planproces. De planningsschool is bijna gelijk aan de ontwerpschool. Het verschil is dat de uitvoering uiterst formeel behoort te geschieden. De stappen van de uitvoering moeten grondig worden uitgewerkt. De hoogste manager houdt zich meer bezig met de goedkeuring van de plannen dan met het ontwerpen ervan.

De basisveronderstellingen van de planningsschool zijn:

- Strategievorming behoort een beheerst, bewust en formeel planproces te zijn, opgesplitst in afzonderlijke fasen die worden gespecificeerd in checklists en door analysetechnieken worden ondersteund;
- De verantwoordelijkheid voor het totale proces berust in beginsel bij de hoogste manager; de verantwoordelijkheid voor de uitvoering berust in de praktijk bij de plannemakers in de staf;
- Strategieën komen volgroei uit het proces te voorschijn, om zodanig te worden geëxpliciteerd dat ze kunnen worden geïmplementeerd door middel van gedetailleerde doelstellingen, budget en personele capaciteit, programma's en uitvoeringsplannen alsmede een instrumentarium ter bewaking en beheersing van voortgang.

3. De positioneringsschool

De positioneringsschool beschouwt strategievorming als analytisch proces. Deze school houdt zich niet zozeer bezig met het strategievormingsproces als zodanig, maar met de feitelijke inhoud van de strategie. Ze wordt de positioneringsschool genoemd omdat ze zich concentreert op de selectie van strategische posities temidden van relevante markten en/of organisaties.

De basisveronderstellingen van de positioneringsschool zijn:

- Strategieën zijn generieke, meer in het bijzonder gewone, tastbare posities in de markt;
- Die markt (de context) wordt vooral economisch beschouwd en benaderd vanuit een concurrentieperspectief;
- Het strategievormingsproces bestaat derhalve uit een op berekening gebaseerde analytische selectie. Het doel is om formele (en bij voorkeur kwantitatieve) gegevens over de bedrijfstak en de concurrentie te analyseren om de optimale generieke strategie te kunnen bepalen;
- Strategieën als posities leiden tot andere typen (bijvoorbeeld functionele) strategieën, soms binnen clusters die generieke strategische groepen ondernemingen binnen een bepaalde bedrijfstak definiëren;
- Analisten spelen in dit proces een belangrijke rol, doordat zij de resultaten van hun berekeningen doorgeven aan managers die officieel de keuzen bepalen;
- Op deze wijze ontstaan uit dit proces uitgebalanceerde strategieën, die vervolgens worden verwoord en geïmplementeerd.

De structuur van de markt is van invloed op de positioneringsstrategieën die bepalend zijn voor andere strategieën, welke op hun beurt bepalend zijn voor de organisatiestructuur (inbegrepen systemen en plannen) die de prestaties bepalen.

4. De ondernemingschool

In de ondernemersschool is strategievorming vooral een visionair proces. Strategie wordt beschouwd als een ondernemingsproces waarin de strategie gekoppeld is aan de visie van de leider.

De basisveronderstellingen van deze school zijn:

- Strategie bestaat in de geest van een enkele leider in de vorm van een zienswijze, met name in de zin van een koers voor de lange termijn, een visie op de toekomst van de organisatie;
- Het strategievormingsproces is op zijn best half bewust en wortelt in de ervaring en intuïtie van de leider;
- De leider handhaaft een sterke persoonlijke greep op zowel de ontwikkeling van de visie als de implementatie daarvan en zorgt er door persoonlijke feedback over de uitvoeringsactiviteiten voor dat deze twee sterk met elkaar worden verweven;
- De strategische visie is plooibaar, evenals de organisatie van de leider - vaak een eenvoudige structuur - die 'zijn' opdrachten uitvoert.

De ondernemersstrategie is meestal op een bepaalde niche gericht, waarbij geprobeerd wordt een of meer geïsoleerde stukjes marktpositie af te schermen van directe concurrentie.

5. De cognitieve school

In deze school ziet men strategievorming als een mentaal proces.

De basisveronderstellingen van deze school zijn:

- Strategievorming is een cognitief proces dat zich afspeelt in het brein van de strateeg;
- Strategieën zijn mentale modellen of zienswijzen, concepten;
- De omgeving van de strateeg is complex en zijn cognitieve vermogen is daarmee vergeleken beperkt en selectief; als gevolg hiervan is de ontvangst van informatie beperkt en vooringenomen, waardoor het strategievormingsproces onderhevig kan zijn aan vervorming;
- Strategieën zijn moeilijk tot stand te brengen, eenmaal tot stand gekomen zijn ze vaak niet optimaal, en wanneer ze niet meer houdbaar zijn blijken ze vervolgens moeilijk te veranderen;
- Tengevolge van hun individuele cognitieve kwaliteiten verschillen strategen aanzienlijk voor wat betreft hun stijl van strategievorming.

6. De leerschool

De leerschool: strategievorming als ontstaansproces. De wereld is te complex om strategieën bewust en compleet te kunnen ontwikkelen in de vorm van duidelijke plannen of visies. Strategieën moeten dan ook in kleine stappen worden opgebouwd, en wel naarmate de organisatie zich aanpast of leert.

De veronderstellingen van deze school zijn:

- Het complexe en dynamische karakter van de omgeving waarin de organisatie opereert sluit bewuste beheersing uit; strategievorming moet vooral een proces worden van leren in de tijd, waarin uiteindelijk formulering en implementatie niet meer van elkaar te scheiden zijn;
- Hoewel ook de leider moet leren en soms de enige lerende kan zijn, is het meestal het collectieve systeem dat leert: de meeste organisaties tellen een groot aantal potentiële strategen;
- Leren ontstaat door gedrag dat nadenken achteraf stimuleert, waardoor uit het handelen gevolgtrekkingen kunnen worden gemaakt;
- Strategische initiatieven worden genomen door iedereen die tot leren in staat is en beschikt over de middelen die dit vermogen stimuleren;
- De leiding krijgt niet tot taak welbewuste strategieën te bedenken, maar het strategisch leerproces te managen;
- Strategieën verschijnen derhalve het eerst als patronen uit het verleden, misschien pas later als bewuste toekomstplannen en eventueel uiteindelijk als ruimere zienswijzen.

7. De politieke school

In de politieke school wordt strategievorming vooral gezien als machtsproces. Strategie ziet men in deze school als een proces van beïnvloeding en machtsuitoefening tussen groepen vaak in een (belangen)conflictsituatie binnen de organisatie of in een conflict tussen de organisatie en de omgeving.

De basisveronderstellingen van dit model zijn:

- Het strategievormingsproces heeft een fundamenteel politiek karakter. Dat wil zeggen het proces is mede gebaseerd op illegitieme of a-legitieme middelen en heeft doorgaans op eigenbelang gebaseerde doelstellingen. Dit leidt vaak tot conflicten, of het nu de gang van zaken binnen de organisatie betreft (micropolitiek), dan wel het optreden van de organisatie als geheel (macropolitiek);
- Politieke strategieën, tot stand gekomen door bewuste planning of als zichzelf vormende patronen, betreffen eerder gevestigde posities en vooral meer manoeuvres dan zienswijzen;
- Bij micropolitiek ontbreekt vaak één dominante actor, maar zien we eerder een aantal actoren die met elkaar wedijveren om de allocatie en beheersing van de middelen en resultaten van de organisatie, dan wel de positie aanvallen van actoren op centraal niveau;
- Bij macropolitiek bevordert de organisatie haar eigen welzijn door middel van bewuste agressieve strategieën met een politiek karakter;
- Micropolitiek doet zich meestal voor in tijden van grote veranderingen, hetzij van buitenaf aan de organisatie opgelegd, hetzij intern ontstaan als gevolg van een herschikking van het machtssysteem van of middelen in de organisatie;
- Macropolitiek weerspiegelt het gesloten systeemkarakter van een organisatie, namelijk haar macht ten aanzien van de haar omringde externe beïnvloeders.

8. De culturele school

De culturele school vat strategievorming op als ideologisch proces. Deze school beschouwt het strategievormingsproces als wortelend in de cultuur van de organisatie, en dus als in wezen collectief en samenwerkingsgericht.

De basisveronderstellingen van deze school zijn:

- Strategievorming is in essentie een proces van collectief gedrag, gebaseerd op de overtuigingen die worden gedeeld door de leden van een organisatie;
- Coördinatie en beheersing in de organisatie zijn grotendeels normatief van aard en gebaseerd op de invloed van gemeenschappelijke overtuigingen;
- Gezien het belang van het interne stelsel van overtuigingen is de organisatie doorgaans pro-actief in vergelijking met een omgeving die passief aandoet en wat haar invloed betreft diffuus lijkt te zijn;
- Een cultuur en vooral een ideologie zijn meer gericht op bestendiging van een bestaande strategie dan op het stimuleren van strategische veranderingen.

9. De omgevingschool

Volgens de omgevingschool is strategievorming een passief proces van aanpassing aan omgevingsomstandigheden. De aanhangers van deze school menen dat strategievorming gedetermineerd wordt door de omgeving en dat de macht erover niet berust bij de organisatie, maar primair bij haar omgeving. Zij richten hun aandacht op de macht en de aard van de omgeving waarin de organisatie zich bevindt.

De basisveronderstellingen van deze school zijn:

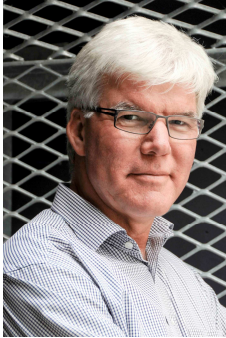
- De omgeving bepaalt de strategie waarin mechanismen van variatie en natuurlijke selectie een rol spelen;

- Er is geen sprake van een interne strategie of van enig intern strategievormingsproces.

10. De configuratieschool

De configuratieschool beschouwt strategievorming als episodisch proces. Deze school combineert, afhankelijk van de episode waarin de organisatie zich bevindt, de overige scholen tot één enkele zienswijze: de configuratie. De aanhangers van deze school bundelen, om tot deze integratie per episode te komen, de elementen en gedragingen van de organisatie en strategievormingsprocessen, inhoud van strategieën, structuren en/of contexten. De specifieke fasen of episodes uit haar geschiedenis c.q. ontwikkeling volgen elkaar in een levenscyclus op.

Over de auteur



Olav Zwarteveen is een ervaren project manager voor technische investeringsprojecten in de (proces)-industrie & energiesector en de spoorinfrastructuur. Daarnaast heeft hij als adviseur gewerkt aan strategische investeringsvraagstukken, projectdefinities en optimalisaties van de bedrijfsvoering. Zijn kracht is de inzetbaarheid van technische vakkennis, project management expertise, organisatie-inzicht en adviesvaardigheden.

Contact:

Adres

Henriëtte Roland Holstlaan 36, 6662 LB Elst (Gld.)

Telefoon

0481-37 16 13

Mobiel

06-52 33 43 55

E-mail

o.zwarteveen@provaes.nl

Website

www.provaes.nl