

## BOEK IN REVIEW

DOOR CASPER VAN DER VEEN EN MARTIJN RADEMAKERS. DR. CASPER VAN DER VEEN IS WERKZAAM ALS STRATEGY ANALYST BIJ STRATEGY WORKS EN ALS RESEARCH ASSOCIATE AAN DE STRATEGY ACADEMY IN ROTTERDAM. DR. MARTIJN RADEMAKERS IS AAN DEZE ORGANISATIES VERBONDEN ALS STRATEGY CONSULTANT EN ASSOCIATE PROFESSOR.

### **Handboek Strategie en Management: Cafeteria met Haute Cuisine**

#### **Handbook of Strategy and Management**

A. Pettigrew, H. Thomas en R. Whittington (Eds.)

Sage, Londen, 2002

519 pagina's, ISBN: 0 7619 5893 2, €119,95

Wat zou het mooi zijn om als manager over een handboek strategie te beschikken waarin alle uit de beste academische managementliteratuur geselecteerde bouwstenen staan om een gedegen strategie te vormen. Dit beeld hebben de editors – en hun uitgever - van het *Handbook of Strategy and Management* waarschijnlijk voor ogen gehad toen ze begonnen aan dit nieuwe manifest voor strategen. Het resultaat is een indrukwekkend boekwerk met daarin een terugblik op de ontwikkeling van de strategische managementliteratuur, een diepgaande kijk op de belangrijkste issues van dit moment en een blik op de toekomst van het veld.

De trojka van editors achter het handboek is zeker niet de minste. Andrew Pettigrew won vorig jaar als eerste niet-Amerikaan één van de meest prestigieuze onderzoeksprijzen in het strategie-veld en Richard Whittington tikkert als *coming man* hard aan de weg. Beide zijn verbonden (geweest) aan de vermaarde Britse Warwick Business School, die momenteel geleid wordt door Howard Thomas. En dat is, misschien niet helemaal toevallig, de derde editor van dit handboek. Welbeschouwd is de inspanning van het drietal niet zozeer uitgemond in een handboek, maar eerder in een literaire *Who is Who in Strategy*, waarin aan de stoelpoten van de decennialange Amerikaanse dominantie in dit veld wordt gezaagd.

#### **Verkenning van het terrein**

Het zeer verdienstelijke inleidende deel van het boek schetst onder meer de ontstaansgeschiedenis van het nog relatief jonge vakgebied strategie. Dat begon in de jaren '60 van de vorige eeuw vorm te krijgen. Uit het stuk wordt duidelijk dat strategie lange tijd – en nog steeds voor een groot deel – een Amerikaans exportproduct is met dominante instituten als de Harvard Business School, de Strategic Management Society en de consultancy 'powerhouses' McKinsey, BCG en Bain. De drie editors stellen vast dat in het hedendaagse 'post-Porter' tijdperk (p.6) de stam van de strategieboom echter meer en meer Europese takken krijgt. Het is de editors dan ook gelukt om bijdragen aan het boek te krijgen van auteurs uit zowel de Verenigde Staten als Europa. Klinkende namen zijn onder andere Karel Cool (bekend van zijn industrieanalyses), Robert Grant (contemporary strategy analysis), Kathleen Eisenhardt (kennismanagement en chaostheorie), Bala Chakravarthy (strategieproces) en de relatief jonge Rita Gunther McGrath (ondernemerschap en 'real options' theorie). Zij bekijken ieder vanuit hun eigen mono-discipline, variërend van sociologie tot econometrie, de ontwikkelingen binnen het strategieveld. Het handboek is zo een exponent geworden van de multidisciplinaire strategische 'melting pot' (p.9) die staat te pruttelen op het fornuis van de manager. Wat de manager ervan moet brouwen laten deze academici met hun bijdragen aan het handboek echter in het

midden. De lezer van het handboek zal ook zelf de bruggen moeten slaan tussen de thema's waarmee de bijdragen van het legertje auteurs lijken te zijn gerangschikt: denken en doen, inhoud en context, en theorie en praktijk.

### **De brug tussen denken en doen**

In het deel 'thinking and acting strategically' presenteren Pettigrew, Thomas en Whittington een aantal bijdragen aangaande de conceptualisering van een strategie ('thinking') en de praktische vertaling ervan ('acting'). Een punt dat bovenaan de agenda van Richard Whittington staat, gezien zijn bijdrage aan de Strategy Academy conferentie van 2002 in Rotterdam. Volgens hem is de uitdaging om een praktische verbinding te vinden tussen de wijze waarop strategie gemaakt wordt en het onderwerp ervan<sup>1</sup>. Iedereen die met het ontwikkelen van strategie bezig is geweest kan daar over meepraten.

In lijn met de verbinding tussen denken en doen, is een interessante en actuele bijdrage te vinden over corporate governance. De auteurs Gerald Davis en Michael Useem (verbonden aan respectievelijk de Michigan en Wharton Business School) gaan in op de vraag in hoeverre meer controle van het topmanagement door controleurs van buitenaf wenselijk is. In de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk vormen de raad van bestuur en de raad van commissarissen een geïntegreerd geheel (one-tier board), waarin de 'outside directors' vaak directe afgevaardigden van de aandeelhouders zijn. Op het vasteland van Europa zijn beide entiteiten formeel gescheiden (two-tier board). Davis en Useem onderkennen de voor- en nadelen van beide systemen, waarin de verschillende wijzen waarop managers het doel van de onderneming kunnen zien een grote rol spelen. Enerzijds kan de onderneming bestaan om aandeelhouderswaarde te creëren, maar anderzijds kunnen andere partijen in de maatschappij uitgangspunt van de strategie zijn.<sup>2</sup> De twee schrijvers zien in ieder geval een toenemende noodzaak voor een internationale standaard van toezicht.

Een ander belangrijk onderdeel van het praktisch vertalen van een strategieconcept is de rol van het corporate center (hoofdkantoor). Constantinos Markides (verbonden aan de London Business School) gaat in zijn bijdrage in op de literatuur omtrent de verschillende rollen van het hoofdkantoor. Naar zijn mening komen de meeste auteurs niet verder dan 'waslijsten die slechts de mening van de samensteller weergeven' (p. 98). Zo kwam hij zelf na een discussie met een college vol managers tot een lijst met 27 verschillende rollen: van het stimuleren van ondernemerschap tot het onderhouden van waarden en normen voor de bedrijfseenheden. Hij gaat verder in zijn betoog door te onderbouwen dat de rol van het hoofdkantoor slechts economisch bepaald moet worden: louter financiële meerwaarde creëren of juist kosten besparen door het feit dat er meerdere businesses onder één dak zitten. Daarna volgt een uitgebreide verkenning van de literatuur met mogelijke economische *drivers* van het hoofdkwartier. Ironisch genoeg schemert dus ook bij deze lijst de mening van samensteller Markides door. Interessant is dat zijn bijdrage een directe link is met het Angelsaksische op aandeelhouderswaarde gerichte denken over het doel van de onderneming, waar Davis en Useem elders in het handboek over schrijven.

### **De brug tussen inhoud en context**

De strategie van een onderneming bevindt zich in een immer veranderende context. Een waarheid als een koe en door de drie editors gebruikt om het handboek van een extra thema te voorzien. Eén van de auteurs die deze koe bij de horens vat is de Britse professor Ewan Ferlie (verbonden aan de University of London). Hij signaleert het

‘enorme potentieel’ dat ligt in de bestudering van de publieke sector, welk onderzoek vaak terzijde wordt geschoven door zowel managers als academici. Echter, niet alleen is de overheid in bijvoorbeeld de VS, Japan en het Verenigd Koninkrijk goed voor zo’n 35% van het BNP (in Zweden is dat zelfs zo’n 60%), ook zijn de overheden wereldwijd in verregaande vormen aan het herstructureren. Dit heeft grote impact op het bedrijfsleven: de overheid wordt bijvoorbeeld steeds professioneler en stelt steeds hogere eisen aan haar leveranciers en partners uit het bedrijfsleven (p.283). Bovendien worden veel van oudsher door overheidsmonopolies gekenmerkte markten geliberaliseerd, wat kansen en uitdagingen biedt voor ondernemingen. Omgekeerd kunnen overheden weer veel leren van het bedrijfsleven: volgens Ferlie kunnen veel modellen van strategisch management die van oudsher vooral op ondernemingen werden toegepast, integraal vertaald worden naar de overheid. Dit ‘two-way learning’ wordt volgens de Brit nog onvoldoende toegepast.

Een ander actueel onderwerp binnen strategisch management is de manier waarop organisaties met de internationale context omgaan. Aan literatuur over dit onderwerp geen gebrek: men wordt op dit vlak geconfronteerd met een bellettrie van uiteenlopende onderwerpen als de structuur van multinationals, toetredingstactieken en lokale factoren en globale standaarden. Bruce Kogut (Wharton Business School) geeft hier een diepgaand overzicht van en stelt de vraag waarom en ook hoe ondernemingen internationaliseren. Het antwoord ligt niet alleen in economische motieven (zoals kostenvoordelen in lage lonen landen of schaalvoordelen), maar ook in sociologische drijfveren (onderliggende principes van de organisatie), bedrijfskundige beweegredenen (toegang tot competenties als kennis en technologie) en zelfs biologische motieven (de evolutie van internationale systemen van concurrenten). De internationale omgeving wordt volgens Kogut steeds multi-dimensioneler. Ergo: strategen staan voor de taak om met steeds een andere bril naar steeds complexere kwesties kijken bij het vorm geven van de internationale dimensie van hun strategie.

### **De brug tussen theorie en praktijk**

In een kritische beschouwing van het onderzoek dat het veld van strategisch management tot op heden te bieden heeft gehad, concluderen Pettigrew, Thomas en Whittington dat de kloof tussen theorie en praktijk nog erg breed en diep is en de brug hiervoor nog slechts uit enkele pilaren bestaat. Na de voor de manager vaak relevante issue-gestuurde hoofdstukken die de kern van het handboek vormen, valt deze afsluitende bijdrage wat tegen. Het trio komt terug op de diverse thema’s waarop zij zelf hebben voorgesorteerd en verzonden in een nogal academische en soms utopisch aandoende bespiegeling van het academische onderzoek binnen strategisch management. Interessant voor researchers die op zoek zijn naar de academische relevantie van hun onderzoek en methodologie, maar minder boeiend voor de praktijk. Het levert hooguit enkele indrukken op van de onderwerpen waarop bedrijfskundige onderzoekers zich het komende decennium zullen richten – en waar managers de nodige vragenlijsten over tegemoet kunnen zien. Het vergezicht dat de drie Britse editors ons voorhouden is dat het veld van strategisch management creatiever, contextueel, dynamischer, grenzeloos en praktischer zal gaan worden. Werk aan de winkel dus. De oproep tot meer samenwerking tussen onderzoeksinstellingen en het bedrijfsleven blijft daarbij voornamelijk steken in de uiting van een hartenwens. De brug tussen theorie en praktijk is nog lang niet af.

### **Ter afsluiting**

Dat het handboek *Strategie en Management* grote academische relevantie heeft, lijdt weinig twijfel. Bovendien is het historisch gezien een mijlpaal in de stille revolutie die zich in strategieland voltrekt. Het onderzoek in het academisch veld van strategie, alsmede de ontwikkeling van strategie door het management worden steeds internationaler van karakter en daarmee in steeds mindere mate gedomineerd door Amerikaanse instituten en organisaties. De praktische relevantie van het handboek hangt voor een belangrijk deel af van de lezer. Vanuit dat perspectief kan *Strategie en Management* beschouwd worden als een cafeteria waar de lezer de keuze heeft uit verschillende gerechten; haute cuisine wel te verstaan. Geen hapklare brokken dus, maar voor de fijnproever een rijke keus aan kwalitatief hoogwaardige schotels – waar wel flink op gekauwd dient te worden. Managers en consultants die op zoek zijn naar nieuwe instrumenten, een toekomstvisie op hun bedrijfstak of prikkelende statements komen hier niet aan hun trekken. Die pijlers van de brug tussen theorie en praktijk, alsook het wegdek, ontbreken in dit handboek. Kortom, academici, managers en consultants die inspiratie en diepgang zoeken, een filosofische blik op het strategieveld niet schuwen en ook niet terugdeinzen voor een pil van meer dan 500 pagina's, komen ruim aan hun trekken met de 'melting pot' van de drie Britse topkoks uit Warwick.

---

<sup>1</sup> Whittington, R. (2002), 'Practice Perspectives on Strategy: Unifying and Developing a Field', bijdrage aan de Strategic Management Society en Strategy Academy mini-conference, Rotterdam School of Management, 28-30 augustus

<sup>2</sup> Zie ook hoofdstuk 11 van De Wit, B. en R. Meyer (1999), *Strategy Synthesis*, London: Thompson