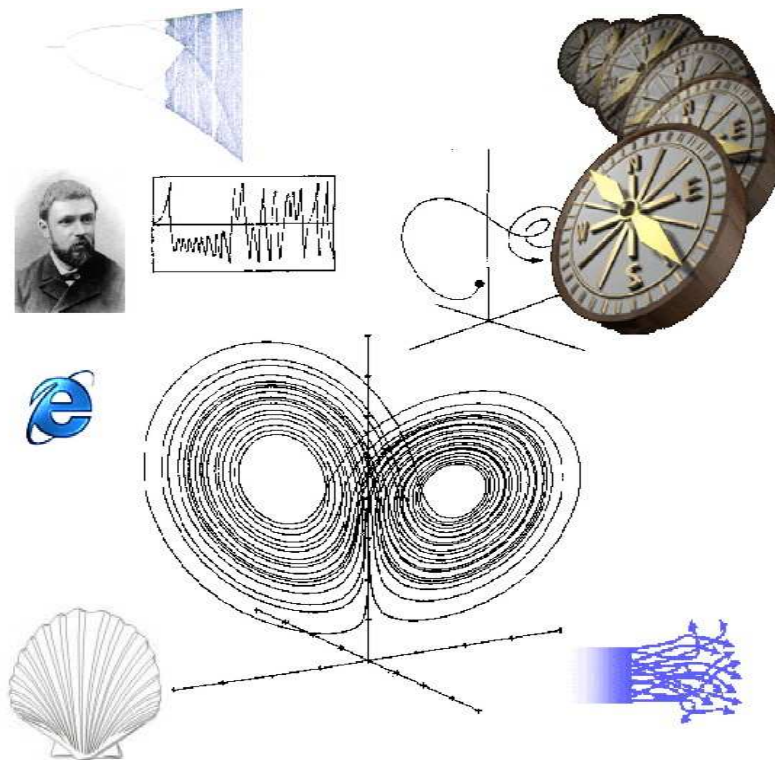


# Strategisch management een achterhaald concept?

Hoe chaos lange termijn beleid frustreert



Juni 2004  
L. van Achteren  
S1133462

Chaostheorie  
Rijksuniversiteit Groningen

Het is 1993. Wereldwijd verkoop je je producten. Je bent beursgenoteerd en bent miljarden waard. Je realiseert je terdege dat je door je enorme marktaandeel een voorsprong hebt opgebouwd op je concurrenten en bent vast van plan deze vast te houden, te vergroten. Je probeert nieuwe ontwikkelingen in de markt te herkennen en bent ondertussen zo groot en sterk dat je je op elke nieuwe ontwikkeling kunt storten door ofwel een idee over te nemen en verder, beter uit te werken, ofwel het betreffende bedrijf in zijn geheel te verorberen en op die manier het idee het jouwe te maken.

Het zou nog twee jaar duren voor Microsoft het belang van Internet in zag, om vervolgens in vierentwintig maanden voor vier á vijf miljard dollar ongeveer vijftig internetgerelateerde bedrijven over te nemen<sup>1</sup>. Microsoft is een van de bedrijven die zich een dergelijk strategische misser kan permitteren zonder dat het omvalt. Sterker nog, Microsoft is momenteel dominanter dan ooit. Toch vraag je je af hoe het toch kan dat een zo machtig bedrijf een toekomstscenario zo anders zag dan wat daadwerkelijk zou plaatsvinden. Een menselijke fout? Een verkeerde inschatting van de situatie? Wishfull thinking? Of misschien was het anno 1993 wel helemaal niet zo duidelijk dat Internet zo groot zou worden. Misschien gebeurde er wel zo ontzettend veel in de IT wereld dat het succes van Internet alleen voorspeld werd door de mensen die zich er mee bezig hielden. Net zo als de Cd-i speler<sup>2</sup> in de ogen van Philips een succes zou worden, de oprichters van Sport 7<sup>3</sup> een grote toekomst voor dat kanaal zagen, de mensen van Antonov<sup>4</sup> de beste versnellingsbak ter wereld dachten te hebben en het communisme alle problemen in de wereld zou oplossen, aldus de communisten<sup>5</sup>.

In al deze voorbeelden was er een idee, een briljant lijkend idee dat de wereld een beetje, of sterk zou doen veranderen. Wat het Internet wel lukte, lukte de andere voorbeelden niet. De toekomst bleek een andere weg te bewandelen dan welke de uitvinders voor ogen hadden. De toekomst bleek minder voorspelbaar dan gedacht, gehoopt. Er bleken factoren te spelen die niet waren voorzien, of die een andere invloed hadden op het succes dan voorspeld. Wat zou er met de Cd-i zijn gebeurd als Windows 95, Windows 96 zou zijn? Een maand eerder geïntroduceerd was? Net iets hoger of lager in de markt was geplaatst? Waarom weten we niet of het een warme zomer wordt, of dat vakantiegangers deze zomer zullen verregenen? Voor zover al te berekenen is hoe het weer zal veranderen, zullen we nooit genoeg waarnemingen kunnen doen en verwerken om een betrouwbare lange termijn voorspelling te doen. Microsoft deed haar best de toekomst te voorspellen, naar haar hand te zetten. Ze was echter niet in staat voldoende waarnemingen te doen waar

---

<sup>1</sup> <http://www.netaction.org/msoft/world/part5.html>

<sup>2</sup> <http://www.grospixels.com/site/cdi.html>

<sup>3</sup> <http://web.planet.nl/computer/multim/9-12-96/mm9-12-96g.html>

<sup>4</sup> <http://www.antonov-transmission.com/>

<sup>5</sup> <http://www.histoport.com/20/communisme.html>

ze ontwikkelingen mee kon signaleren, of ze was niet in staat om al die waarnemingen te verwerken en Internet als nummer één ontwikkeling in de ICT te herkennen. De chaostheorie betreft de commerciële wereld. Had een meer decentrale organisatie bij Microsoft een dergelijke ontwikkeling ondervangen? Anders gesteld: is strategisch management een achterhaald concept?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden zal ik eerst strategisch management definiëren. Hitt e.a.<sup>6</sup> definiëren het strategisch management proces als: *"The full set of commitments, decisions, and actions required for a firm to achieve strategic competitiveness and earn above-average returns. Relevant strategic inputs, from analyses of the internal and external environments, are necessary for effective strategy formulation and strategy implementation actions"*. Strategisch management probeert volgens Hitt dus om gegeven de sterktes en zwaktes van de organisatie, bovengemiddeld te presteren in de wereld om haar heen. Bots e.a.<sup>7</sup> noemen als hoogste besturingsniveau in een organisatie strategische besturing door het topmanagement, wat in deze gezien kan worden als synoniem voor strategisch management: *"Het vaststellen van de doelstellingen van de onderneming, van de veranderingen in deze doelstellingen en van het beleid dat gevolgd moet worden bij de aanschaf, het gebruik en het beheer van de voor uitvoering benodigde middelen"*. Uit het volgende citaat blijkt dat een strategie wordt gebaseerd op zowel interne eigenschappen van een organisatie, als op hoe de rest van de wereld er uit ziet. *"Behalve op de interne gang van zaken is de aandacht ook sterk gericht op de omgeving: hoe ontwikkelt de afzetmarkt zich, met welke maatschappelijke ontwikkelingen dient rekening te worden gehouden?"*. Meer nog dan Hitt, benadrukt Bots dat de externe omgeving veranderlijk is. Een gegeven waar een organisatie niet omheen kan. Het administratiekantoor waar niet met digitale bestanden gewerkt wordt is in de westerse wereld uitgestorven en de handel in cassettebandjes ligt ongeveer stil. Op basis van de definities van bovenstaande auteurs definieer ik strategisch management als het door het topmanagement formuleren en implementeren van de beleidslijnen via welke een organisatie het best wordt verwacht te presteren, gegeven haar organisatorische eigenschappen en de status van, en ontwikkelingen in haar omgeving. Deze groep managers wordt alle informatie ter beschikking gesteld die zij nodig achten om beslissingen te maken voor het concern.

Wanneer het topmanagement alle macht en beslissingen naar zich toe trekt, is er sprake van een sterk gecentraliseerde organisatie. De kwaliteit van de managers, het overzicht over de hele organisatie en de mogelijkheid de gehele organisatie te beïnvloeden zijn voordelen van een centraal georiënteerde organisatie. Aangenomen dat de beste managers

---

<sup>6</sup> Strategic Management, door Hitt, Duane Ireland en Hoskisson, South Western College Publishing, 1999

<sup>7</sup> Management en Informatie, door Bots, Van Heck, Simons en Van Swede, Academic Service, 1999

binnen een organisatie in het topmanagement van deze organisatie terecht komen. Voorbeelden van centraal geleide organisaties zijn Van der Most beheer,<sup>8</sup> waar één enkele ondernemer de belangrijke beslissingen neemt, en de overheid van Noord-Korea<sup>9</sup>, waar één leider boven alles en iedereen staat. Overigens is het heel goed mogelijk dat een centraal geleide organisatie door een team van mensen wordt aangestuurd.

Een alternatief voor een centrale organisatie, is een decentrale organisatie, waarbij decentrale eenheden in meer of mindere mate zelfstandig opereren. Kaplan en Atkinson<sup>10</sup> beschrijven 5 typen gedecentraliseerde eenheden. Het standard cost center, dat als taak heeft zo efficiënt mogelijk te doen wat haar opgedragen wordt. Een revenue center, dat als taak heeft zoveel mogelijk van product X te verkopen. Een discretionary expense center dat andere decentrale eenheden zo goed mogelijk dient te ondersteunen. Een profit center, dat beoordeeld wordt op de nettowinst en zelf bepaalt wat er gemaakt en hoe dat verkocht wordt. En als vijfde het investment center, waar men diezelfde winst relateert aan de investeringen. Voornamelijk de twee laatst genoemde typen hebben een grote vorm van zelfstandigheid en opereren vaak onafhankelijk van het centrale management. Bij bovengenoemde vijf typen loopt de mate van centralisatie decentraliserend langs de volgende drie vormen. Van strategic planning, waarbij het beleid volledig centraal wordt opgesteld, via strategic control, waar decentraal beleid begrensd wordt toegestaan, naar financial control, waar het centrale management de decentrale eenheden slechts controleert op winstgevendheid<sup>11</sup>. Het voordeel van een gedecentraliseerde organisatie is dat een dergelijk organisatie goed en snel in kan springen op een veranderende omgeving. Kennis van de omgeving ligt dicht bij het management en het management is in staat meer informatie te verwerken voor de beslissing dan een centraal topmanagement dat zich met nog veel meer zaken bezig dient te houden. Sterk gedecentraliseerd is bijvoorbeeld Schiphol Group<sup>12</sup>, waar de bedrijfsonderdelen eigenlijk alleen de naam delen. En Newconomy<sup>13</sup> waarbij de centrale organisatie niets anders was dan belangrijkste aandeelhouder.

Als chaos zo een impact kan hebben als in de inleiding geschetst, wat is dan chaos? Iedereen kent wel het voorbeeld van de vlinder dat in het ene werelddeel een slag met zijn vleugels maakt en daarmee een orkaan veroorzaakt in een ander werelddeel. Dit is een illustratie van de beperkte voorspelbaarheid van het weer door toedoen van chaos. In een bijzonder helder stuk beschrijft<sup>14</sup> Oosterhuis een chaotisch systeem als een systeem

---

<sup>8</sup> <http://www.most.nl/most.htm>

<sup>9</sup> <http://nl.wikipedia.org/wiki/Noord-Korea>

<sup>10</sup> Advanced Management Accounting, door Kaplan en Atkinson, Prentice Hall, 1998

<sup>11</sup> <http://www.xs4all.nl/~jan/Publicaties/decentralisatie.htm>

<sup>12</sup> <http://www.schiphol.nl>

<sup>13</sup> <http://web.planet.nl/newconomy/>

<sup>14</sup> [http://home.wanadoo.nl/rule-off/art/Chaos\\_pub.htm](http://home.wanadoo.nl/rule-off/art/Chaos_pub.htm)

dat deterministisch, maar gevoelig is. Poincaré vond rond 1900 uit dat een klein verschil in de beginsituatie van een systeem een enorme impact kan hebben op de uitkomst. Of zoals hij het in 1903 in het essay "Science and Method" omschreef<sup>15</sup>: *"If we knew exactly the laws of nature and the situation of the universe at the initial moment, we could predict exactly the situation of that same universe at a succeeding moment. But even if it were the case that the natural laws had no longer any secret for us, we could still only know the initial situation approximately. If that enabled us to predict the succeeding situation with the same approximation, that is all we require, and we should say that the phenomenon had been predicted, that it is governed by laws. But it is not always so; it may happen that small differences in the initial conditions produce very great ones in the final phenomena. A small error in the former will produce an enormous error in the latter. Prediction becomes impossible, and we have the fortuitous phenomenon"*. Hij deed zijn ontdekking bij zijn zoektocht naar een oplossing van het drie lichamenprobleem<sup>16</sup>, de basis voor de vraag naar hoe stabiel een systeem als het zonnestel is, waarop een prijs was gezet ter ere van de 60<sup>e</sup> verjaardag van koning Oscar II van Zweden. Poincaré won de prijs ondanks dat hij het antwoord schuldig moest blijven. *"This work cannot indeed be considered as furnishing the complete solution of the question proposed, but that it is nevertheless of such importance that its publication will inaugurate a new era in the history of celestial mechanics."*, Aldus de jury.<sup>17</sup> Daar waar een kleine wijziging in positie en snelheid van de lichamen in bovenstaand probleem een totaal andere uitkomst geven, geeft een kleine aanpassing in de luchtdruk, bijvoorbeeld door het slaan van de vleugels door een vlinder ergens op de wereld ook een andere uitkomst in het weer. In beide gevallen is sprake van een complex deterministisch non-lineair systeem met grote gevoeligheid in de beginwaarden.

Zoals het weer, zijn bijvoorbeeld ook politiek, dobbelstenen en een druppelende kraan complexe, deterministische non-lineaire systemen met een grote gevoeligheid in de beginwaarden. Zo zijn ook de vraag naar oranje T-shirts, de kostenontwikkeling van arbeid, het prijsbeleid van een concurrent, de toekomst van UMTS en de technologische ontwikkeling in de energieopwekking complex, in zekere mate deterministisch, non-lineair en door de grote onzekerheid in de beginwaarden totaal niet met zekerheid te voorspellen, waarbij de onzekerheid op lange termijn nog veel groter is dan op korte termijn.<sup>18</sup> Toch wordt strategisch management toegepast. Vanuit het hoofdkantoor in Redmond worden de beleidslijnen van Microsoft uitgezet, gebaseerd op de organisatorische zwaktes en kwaliteiten van Microsoft en op analyses van de onvoorspelbare ontwikkeling rond het bedrijf.

---

<sup>15</sup> <http://www-chaos.umd.edu/misc/poincare.html>

<sup>16</sup> <http://scienceworld.wolfram.com/physics/RestrictedThree-BodyProblem.html>

<sup>17</sup> [http://www.portaljuice.com/henri\\_poincare.html](http://www.portaljuice.com/henri_poincare.html)

<sup>18</sup> <http://www.mathjendl.org/chaos/>

Zoals aangegeven is de toekomst op korte termijn beter te voorspellen dan op langere termijn. Het is daarom belangrijk op die korte termijn ontwikkelingen in te kunnen springen. Dit is alleen mogelijk met een decentrale organisatie. Waar de meeste organisaties decentraliseren op locatie, had Microsoft kunnen decentraliseren op gebruikersgroep, toepassing, productgroep. Deze groepen zien ontwikkeling in hun eigen branche, springen hier op in en overleggen ze vervolgens met het centrale management. Het strategisch management kan haar pijlen richten op de belangen van de organisatie als geheel en inspringen op veranderingen van buiten af, op basis van prikkels vanuit haar eigen organisatie en op basis van het volgende.

Om toch plannen te kunnen maken voor de lange termijn zijn organisaties scenario-planning gaan toepassen. In 1980 bedacht Koninklijke Olie het scenario dat de olieprijs zouden instorten<sup>19</sup>. Het zag er niet uit dat dit daadwerkelijk zou gebeuren, maar toch werd het scenario uitgewerkt. Toen in 1986 de olieprijs halveerden zaten concurrenten diep in de problemen, terwijl Koninklijke Olie draaiboeken had opgesteld hoe hier mee om te kunnen gaan. Tegenwoordig draaien de meeste multinationals op basis van dergelijke scenario's. De toekomst mag dan wel niet te voorspellen zijn, je zult er toch mee te maken krijgen. Met een decentrale organisatie die snel kan inspringen op veranderingen in haar omgeving en een strategisch management dat zich baseert op de eigenschappen van de organisatie, signalen vanuit decentrale eenheden en verschillende toekomstscenario's, is een organisatie in staat niet alleen op korte termijn, maar ook op de lange te presteren.

Om antwoord te geven op de vragen uit de inleiding, ja, een meer decentrale organisatie had Microsoft beter laten inspringen op Internet, maar nee, strategisch management is geen achterhaald concept. Chaos heeft strategisch management een andere vorm laten aannemen, zonder het te laten verdwijnen. Organisaties maken gebruik van decentrale structuren en via scenario planning bereidt strategisch management een organisatie toch voor op de onzekere toekomst.

---

<sup>19</sup> <http://sbinformation.about.com/cs/newseconomy/a/scenario.htm>