

# Analyse

# Strategie

# en timing

Er zijn weinig onderwerpen in de managementliteratuur waarover zo veel geschreven is als over strategie. Er zijn tijden geweest dat je zelfs over andere managementtopics niets kon schrijven zonder het bijvoeglijk naamwoord 'strategisch'. Een aspect dat in de praktijk een belangrijke rol speelt is de timing van een strategische heroriëntatie. Hierover is niet zo veel te vinden in de strategische bibliotheek, toch spelen hier essentiële vraagstukken.

DOOR ARNICK BOONS

## EEN GELIJKENIS UIT DE POLITIEK: DEEL 1

Het komt vaker voor dan u denkt dat politieke constellaties zich lenen voor leerzame lessen omtrent strategie. Het gaat erom: zie je de gelijkenis? Neem de Griekse crisis. Op grote hoogte of van een veilige afstand is de situatie eenvoudig. De Grieken hebben een hoge staatsschuld opgebouwd en de vraag is of de toekomstige economische kracht van de Grieken voldoende groot is om aan de verplichtingen te kunnen voldoen. Zo niet, dan dreigt een neergaande spiraal voor Griekenland en 'all who sail in her'.

Nu ook Spanje, Portugal en Ierland in deze divisie lijken te spelen en België en Italië ook al in het rechterrijtje staan, is het wellicht tijd om de strategie te herzien die moet leiden tot de Europese droom. Kan de monetaire unie wel zonder een gemeenschappelijke buffer nu de smeerolie van de wisselkoers is weggevalen? Is het niet zo dat door de grote onderlinge verwevenheid van de eurolanden een domino-effect dreigt als we anders besluiten? Een duidelijk

signaal dat de strategie heroverwogen moet worden, lijkt me. Vervang de landen door uw business-units en de gelijkenis komt in beeld.

## EEN GELIJKENIS UIT DE POLITIEK: DEEL 2

Als CFO zult u onderzoeken in hoeverre de schuld is ontstaan door investeringen of door een al te ruimhartige uitvoering. Dat geeft immers een beeld van de toekomst en wellicht het antwoord op de vraag: afstoten of financieren. De eurolanden doen dit ook. Tot zover de ratio. Toch wordt er lang gearzeld. De reden voor de terughoudendheid om in te grijpen, ligt in de gebleken gewoonte van de Grieken om de eurolanden verkeerd voor te lichten omtrent essentiële economische indicatoren. Ondanks de afgesproken rapportageformats. Er ontstaan typische reacties, ook en vooral in Nederland. Van onze tweede Vader des Vaderlands, Willem Drees, wordt vermeld dat hij eens gezegd heeft dat 'je van alles onder de rivieren luizen krijgt'. Hij doelde vooral op de Romaanse landen rond de Middellandse zee. Zo'n uitspraak vinden we tegenwoordig onacceptabel of tenminste niet politiek correct. Toch is het een sentiment dat een rol lijkt te spelen bij onze houding.

Vervang 'economische indicatoren' door uw eigen managementinformatie en de situatie komt heel dichtbij. Wat te doen als de tekenen bedriegen?

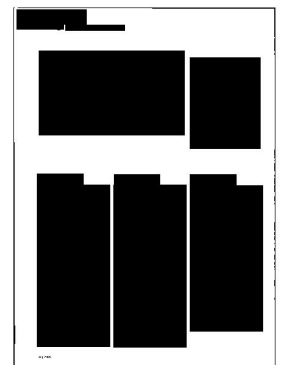
## EEN GELIJKENIS UIT DE POLITIEK: DEEL 3

Maar een economie is een samenhangend geheel. Je kunt de verschillende indicatoren niet los zien van elkaar en van de onderliggende prestaties en arrangementen. Vele keren zijn we gewaarschuwd door economen dat de getallen van de Grieken niet kunnen

kloppen. Dan heb ik het niet over early warnings sinds een paar weken, maar over vele waarschuwingen sinds jaren. Natuurlijk drongen die signalen ook door tot de politieke top van de eurolanden. Ook tot de regeringsleiders die nu 'verrast en verontwaardigd' zeggen te zijn, maar die jarenlang de tactiek van de struisvogel kozen. Ook en vooral in Nederland. Van de tijdgenote van Drees, koningin Wilhelmina, is bekend dat zij slechts in een geblindeerde koets door Brabant wilde reizen omdat ze die katholieken niet wenste te zien. Vervang 'economen' door uw controllers en u ziet wat ik bedoel. Hoe ver ga je met het in stand houden van de afgesproken autonomie? Wanneer is de tijd gekomen voor een herziening van het arrangement?

## EEN GELIJKENIS UIT DE POLITIEK: DEEL 4

In de tijd die wij nemen om verontwaardigd te zijn, verzwakt de positie van Griekenland op de internationale financiële markten. De rente loopt op en de speculanten storten zich erop. Maar het is niet de rente die oploopt, maar die voor Griekenland. Ondertussen wordt de spread in de rente voor staatsobligaties groter. De vraag naar staatsleningen van de stabiele landen, waaronder Nederland en Duitsland,



doet de koers stijgen en de effectieve rente dalen. Wij spinnen garen bij de Griekse deconfiture. Als we nu een deel van onze eigen staatsschuld oversluiten, scheelt ons dat al gauw een 200 miljoen euro per jaar.

Het is allang duidelijk dat er een probleem bestaat. Het is ook allang duidelijk dat we zullen moeten ingrijpen en onze medeleden bijstaan. We spreken het alleen niet uit. Maar de timing is essentieel en het gaat niet zonder verliezers en winnaars.

Strategie is vaak veel meer een spel van machtspolitiek dan een mechanisch toegepaste combinatie van analyse en keuze, zoals de strategische kookboeken ons voorhouden. En dat weten wij maar al te goed... ■

“**Strategie  
is vaak veel  
meer een spel  
van machts-  
politiek  
dan een  
mechanische  
toegepaste  
combinatie  
van analyse  
en keuze**”

**PROF. DR. A.N.A.M. BOONS RA**  
is hoogleraar financieel management aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit en directeur van de faculteit Economie & Management van de Hogeschool Utrecht

