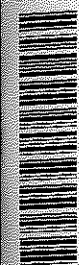


# MANAGEMENT EXECUTIVE

## Visie & Tools



# Big data: de managementrevolutie

Andrew McAfee en Erik Brynjolfsson 18

## Leren omgaan met onge- vraagde R&D- suggesties

Oliver Alexy, Paola  
Crisuolo en Ammon  
Salter

15

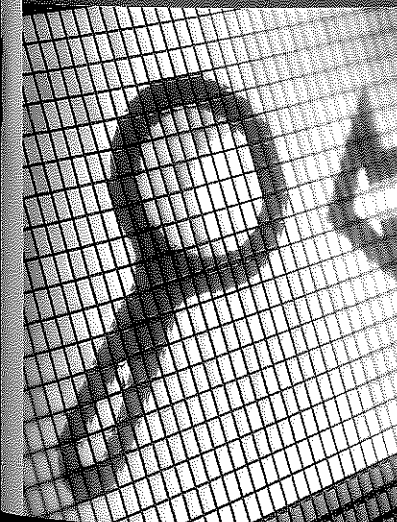


## Verandermanager: overwin de barrières!

Gemma Schoot 8

## Wat big data anders maakt

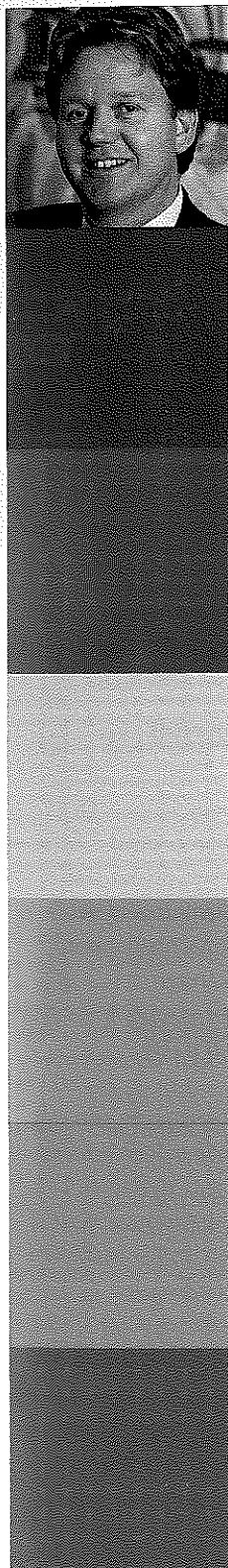
Thomas H. Davenport, Paul  
Barth en Randy Bean 26



## 7 succesfactoren voor duurzaam ondernemen

Marga Hoek 30





# Handboek Soldaat Strategie in de prullenbak

**W**at is strategie? Een vraag waar ik vaak mee begin in mijn executive courses. Vaak krijg ik dan de volgende antwoorden: plan, analyse, keuze, richting, middelen en uitvoering. Veel minder hoor ik: intuïtie, inspiratie, missie, mensen en commitment. Of ze nu werken in een stabiele of in een zeer turbulente omgeving, de meeste managers, beleidsmakers en bestuurders hebben nog steeds de voorkeur voor de klassieke strategiebenadering: het stellen van een doel, allocatie van middelen en een uitgebreide planningscyclus. Ook de meeste tools en technieken in strategisch management zoals het 5 Forces-model, de SWOT-analyse en de BCG-matrix zijn gebaseerd op deze klassieke benadering.

Martin Reeves, Claire Love en Philipp Tillmanns, consultants van BCG, stellen nu in deze *Management Executive* dat veel ondernemingen geen passende strategiebenadering hebben en daardoor aanzienlijk slechter presteren dan ondernemingen die wel een passende strategiebenadering hanteren. Het 'Handboek soldaat van strategie' is niet meer toereikend en alleen van toepassing in zeer voorspelbare omgevingen. Ondernemingen in een zeer turbulente omgeving die je moeilijk kunt veranderen, zouden juist voor een adaptief strategieproces moeten kiezen (bijvoorbeeld de flexibiliteit en snelheid van de Spaanse modeketen Zara) of een vormgevende strategiebenadering (bijvoorbeeld Facebook die de omgeving naar zijn hand zette).

Toch is het lastig voor managers en beleidsmakers die opgegroeid zijn in stabiele omgevingen en in toenemende mate geconfronteerd worden met snelle veranderingen en onzekerheid. Het niet hebben van een vastomlijnde en permanente strategie in termen van duidelijke jaarplannen en vaste keuzes wordt gezien als slecht en onprofessioneel. De zachte, niet-rationele of intuïtieve kant van strategie wil men dan niet horen. Zo leidden mijn 'strategie'-sessies onder de top-50 managers van een zeer grote Nederlandse onderneming tot een gevoel onbehagen over het ontbreken van een duidelijke strategie. De Raad van Bestuur van het bedrijf organiseerde daarom meteen een nieuwe sessie met de gehele top-50 waarin de vastomlijnde strategie nogmaals gecommuniceerd werd. De meeting voorzag in een duidelijke behoefte, maar de top-50 zal toch zelf moeten leren omgaan met een steeds meer dynamische en onvoorspelbare omgeving.

*Henk W. Volberda*