

Strategy in action

STRATEGY IN ACTION - TENTAMENNIVEAU

Tentamenvormen uit het voorbeeldtentamen 2022, vraag 6: leg creative destruction uit (5p, 20 woorden) en beoordeel of een brede of smalle zone of indifference past (5p); het nakijkmodel beloont een brede zone. Schrijf volzinnen, gebruik de Engelse vaktermen en vertaal ze niet.

Purpose, stakeholders en de power/attention-matrix

Definitie. Purpose is de waarde die een organisatie creëert voor haar stakeholders, financieel en niet-financieel, en moet consistent zijn met de cultuur. Freeman: stakeholders en organisatie zijn wederzijds afhankelijk. Vijf typen: economic, social/political, technological, community/society en internal.

Kwadrant	Macht	Attention	Aanpak
A key players	hoog	hoog	cultivate support
B sleeping giants	hoog	laag	keep satisfied
C gadflies	laag	hoog	information provision
D	laag	laag	minimale inspanning

Toepassen. Bepaal per issue de positie van elke stakeholder. Petrobras: de truckers waren een sleeping giant die wakker werd.

Valkuil. De as heet attention, niet interest. Posities verschillen per issue, en een gadfly kan een sleeping giant wekken. Mission, vision en objectives moeten op één lijn liggen.

CSR en de vier houdingen

Definitie. CSR is de verplichting van organisaties om zich ethisch te gedragen en bij te dragen aan economische ontwikkeling, met aandacht voor medewerkers, gemeenschap en samenleving, boven het wettelijk minimum.

Houding	Rationale	Leiderschap	Modus	Relatie
laissez-faire	wet naleven	peripheral	defensive	unilateral
enlightened self-interest	gezond zakelijk verstand	supportive	reactive	interactive
forum for stakeholder interaction	triple bottom line	champion	proactive	partnership
shaper of society	maatschappelijke verandering	visionary	defining	multi-organisation alliances

Toepassen. Plaats de organisatie op wat ze doet, niet op wat ze zegt: Rio Tinto (Juukan Gorge) is laissez-faire, BlackRock onder Fink enlightened self-interest.

Valkuil. Laissez-faire is niet hetzelfde als onethisch: het bedrijf houdt zich aan de wet.

Netwerken en legitimiteit

Organisaties zijn netwerken. Granovetter: de strength of weak ties. Globale netwerken zijn kwetsbaar, daarom is stakeholder due diligence nodig. Subsidiaries hebben interne en externe legitimiteit (Bartlett & Ghoshal 1990).

Schein en het cultural web

Definitie. Organisational culture zijn de taken-for-granted assumptions en gedragingen. Schein kent vier lagen: values, beliefs, behaviours, assumptions. Hoe dieper de laag, hoe taaier. Subculturen kunnen bestaan.

Het **cultural web** heeft het paradigm in het midden, omringd door stories, symbols, rituals & routines, power structures, organisational structures en control systems (Huawei-wolven).

Identity is hoe insiders de organisatie zien, **image** hoe outsiders haar zien. Cultuur is wat er echt gebeurt. Merck, Carlsberg en WeWork zijn in het boek voorbeelden van organisational identity, niet van cultuur.

Valkuil. Identity, image en culture zijn drie verschillende begrippen. Reus: cultuur is het informele tweelingbroertje van structuur, en Schein ziet twee functies: externe aanpassing en interne integratie.

Strategic drift

Definitie. Strategic drift is het ontstaan van een kloof doordat de organisatie langzamer verandert dan haar omgeving. Vier fasen: incremental change, strategic drift, flux, transformation or death

(Nokia versus Microsoft onder Nadella).

Vier oorzaken: uncertainty, lock-in/core rigidities, cultural entrenchment en powerful people (Kodak).

Valkuil. Drift is niet niets doen: de organisatie verandert wel, maar te weinig en te langzaam.

Oprichters en creative destruction

Imprinting theory: oprichters drukken hun stempel op de organisatie. Een oprichter is niet automatisch een entrepreneur. Schumpeter: **creative destruction** is "a process of industrial mutation that continuously revolutionizes the economic structure from within". De entrepreneur creëert iets nieuws en vernietigt daarmee iets ouds. Een pizzabakker die hetzelfde doet als zijn concurrenten is oprichter, geen entrepreneur.

Voorbeelden: de muziekindustrie (grammofoon, cd, Apple mp3), Netflix, Uber, Wikipedia, Booking.com.

Entrepreneurship heeft drie elementen: de entrepreneur (of het team), de environment (trends en marketplace gaps) en resources and capabilities. Zes stappen: opportunity recognition, feasibility, business plan, industrie-analyse, business model/strategie en financiering. Het proces is iteratief (pivoting, Starbucks). Ondernemingsvormen: eenmanszaak, maatschap/VOF, BV, NV en publiek.

Voorbeeldantwoord (20 woorden). "Creative destruction is het proces waarin een entrepreneur door iets nieuws te creëren tegelijk bestaande bedrijven of producten vernietigt, zoals de mp3 de cd."

Agency en corporate governance

Definitie. Bij het **agency problem** (principal-agent) handelt de manager als agent niet in het belang van de eigenaar, bijvoorbeeld door empire building. Het **collective action problem** ontstaat bij versnipperde eigenaren. Bij het **principal-principal** probleem botsen grote en kleine aandeelhouders.

	Adverse selection	Moral hazard
Moment	vóór het contract (pre-contract)	na het contract (post-contract)
Probleem	agent weet meer over zijn kwaliteit of wil	agent gedraagt zich anders
Oplossing	screening, signalling, due diligence	monitoring, incentives

Toepassen. Automonteur: de verkoper weet meer over de auto dan jij (adverse selection), of hij gaat na de koop slordiger werken (moral hazard). **Corporate governance** (board/raad van commissarissen, aandelen en bonus) beperkt deze problemen.

Valkuil. Verwar adverse selection niet met moral hazard: het gaat om het moment. Agency is ook iets anders dan principal-principal.

Leiderschap en Barnard's zone of indifference

Top: envisioning, aligning, embodying. Midden: champions, sense makers, adapters.
Entrepreneurial: opportunity spotter, resource marshaller, risk taker. Stijlen: transformational (soft levers), transactional (hard levers) en situational (continuüm).

Barnard's zone of indifference is het gebied van opdrachten dat een medewerker zonder bezwaar uitvoert. Een brede zone past bij vertrouwen, duidelijke belangen en een sterke cultuur, een smalle zone betekent dat de medewerker elke opdracht kritisch toetst. Tentamenantwoord (nakijkmodel voorbeeldtentamen 2022, 5p): een **brede** zone of indifference, want mensen nemen dan veel verschillende verzoeken en bevelen aan zonder vragen te stellen. Onderbouw dit met bewijs uit de case.

Performance evaluation en gap analysis

Drie dimensies: product markets, accounting profitability, market measures. Drie vergelijkingen: targets, trends en vergelijkbare organisaties. **Gap analysis** vergelijkt gewenste en werkelijke prestaties.

SAFE en de forcefield-analyse

SAFE toetst strategische opties:

- **Suitability:** past de optie bij de gap en de situatie (gap analysis, SWOT)?
- **Acceptability:** de 3 R's: Risk, Return en stakeholder Reactions.
- **Feasibility:** financieel, mensen en vaardigheden, en de veranderingscontext (forcefield).

Faalt één onderdeel, dan doe je het niet.

Forcefield-analyse: zet krachten vóór en tegen verandering tegenover elkaar. Is de balans negatief, versterk dan eerst de krachten vóór verandering.

Valkuil. Return is maar een deel van acceptability. Een financieel sterke optie kan falen op stakeholder Reactions.

Structuur en groeipad

Chandler: structure follows strategy. Het omgekeerde geldt ook (struisvogel). Structuur volgt complexiteit: intern voor afstemming, extern voor klanten, markten en landen.

Fase	Structuur	Crisis of nadeel
1	simple structure	leiderschapscrisis
2	functional structure	autonomiecrisis
3	divisional structure (M-form)	kennis niet gedeeld, duplicatie, strijd om resources, holding
4	matrix	twee bazen, loyaliteit, tegenstrijdige eisen, duur

Het boek noemt ook het agile team. **Coördinatiemechanismen**: standaardisatie van werk (keuken), vaardigheden (R&D) en output (sales).

Goold & Campbell en KPI's

Goold & Campbell onderscheiden strategy styles op twee assen: planning influence en business unit accountability. Drie stijlen: strategic planning, financial control en strategic control. De diagonaal is consistent. Veel centrale invloed met strenge afrekening is oneerlijk. KPI-problemen: inappropriate measures en inappropriate target levels.

Valkuil. Planning en financial control zijn verschillende stijlen.

Soft implementation

- **Cultuurverandering** in vijf stappen met de 4 R's: recruitment, retraining, reward, reinforcement. Culturen zijn sticky.
- **Sensemaking** (Balogun & Johnson): fracturing, differentiated understanding, mutual adjustment. Communicatie is niet hetzelfde als begrip: implementation is the strategy.
- **Procedural justice** (eerlijk proces) met de drie E's: Engagement, Explanation en clarity of Expectations. **Distributive justice** gaat over de uitkomst: equality of equity. Haspeslagh & Jemison: justification en voice.

Valkuil. Procedural en distributive justice zijn verschillend.

Kotter

Acht stappen: urgency, coalition, vision, communicate, empower, short-term wins, consolidate, institutionalise. Bij het Festival d'Aix-en-Provence was de urgentie zwak tot COVID, ontstond een coalitie van Audi en Vienne (de middenmanager als sense maker en adapter), kwamen er short-term wins (donaties 20 procent van de inkomsten in 2019, 25 in 2021 en 31 verwacht in 2022) en volgde verlenging tot 2027.

Examenhulp

- Noem altijd het model, pas het toe op de case en geef een oordeel.
- Bij BlackRock: economic stakeholder met sociale waarden, purpose "financial well-being", Fink noemt de cultuur "not perfect".
- Bij twijfel: vertaal niet.