

BEST FOR BUSINESS



HOLLAND MANAGEMENT REVIEW

## Strategeg der strategen

### Introductie

Richard Rumelt is een van de grondleggers van het vakgebied Strategisch Management (kortweg ook wel 'Strategie' genoemd). In Good Strategy/Bad Strategy blikt hij terug op zijn tientallen jaren ervaring als academicus en strategieconsultant.

- Titel** : Strategeg der strategen  
**Auteur** : Pieter Klaas Jagersma  
**Verschenen in** : Holland Management Review (HMR 142, maart-april 2012)  
**Publicatiedatum** : 01-03-2012  
**Tags** : strategievorming, strategiestrategisch management

Dit artikel/hoofdstuk is afkomstig uit Holland Management Review. Het auteursrecht is voorbehouden. De publicatie is bestemd voor eigen gebruik. Het is niet de bedoeling dit op commerciële basis verder te verspreiden. Neem in dat geval contact op met de uitgever, Mediawerf Uitgevers, [www.mediawerf.nl](http://www.mediawerf.nl). E-mailadres: [klazinus@mediawerf.nl](mailto:klazinus@mediawerf.nl).

## Strategieg der strategen

**Richard Rumelt**

**Good Strategy/Bad Strategy**

Crown Business, New York, 2011

320 pp., ISBN 978 1 84668 480 7

Richard Rumelt is een van de grondleggers van het vakgebied Strategisch Management (kortweg ook wel 'Strategie' genoemd). Zijn opvallend beknopte maar boeiende proefschrift uit 1974 ('Strategy, Structure, and Economic Performance') fungeert als basis voor vele andere proefschriften. Een van mijn vroegere hoogleraren bouwde in Europa in de jaren 1980 met uiteenlopende promovendi stevig voort op de inzichten van Rumelt en ook ik ben in het begin van de jaren 1990 gepromoveerd op een proefschrift waarin op een genuanceerde manier werd voortgeborduurd op zijn invloedrijke inzichten. Rumelt was medio jaren zeventig en tachtig van de vorige eeuw vooral in de weer met het toetsen van de relatie 'diversificatie – winstgevendheid' met als ultieme vraagstelling: welke soort en welke mate van diversificatie leidt tot (minder) goede bedrijfsresultaten? Deze vraagstelling heeft niet alleen aan de basis gestaan van vele proefschriften maar ook de weg geplaveid voor het meest invloedrijke mondiale strategievakblad *Strategic Management Journal* (opgericht in 1980 door hoofdredacteur Dan Schendel en diverse redacteurs, onder wie Richard Rumelt). Rumelt promoveerde als 'assistant professor at the Iran Center for Management Studies in Tehran, Iran' in 1973 aan Harvard bij Bruce Scott (een 'industriële' econoom) en Kenneth Andrews (die de basis heeft gelegd voor het vak Strategie aan de Harvard Business School), maar vertrok al snel na zijn promotie naar Californië waar hij actief werd

aan een van 's werelds grootste universiteiten: UCLA. Aldaar werd hij uiteindelijk hoogleraar en los van een enkel uitstapje naar een Aziatische of Europese (Insead en London Business School) universiteit is Rumelt UCLA altijd trouw gebleven. Momenteel bekleedt hij de Harry and Elsa Kunin-leerstoel aan UCLA's Anderson School of Management.

In tegenstelling tot wat velen nog steeds denken is Rumelt geen klassieke academische hoogleraar, maar altijd druk doende geweest met het toetsen van zijn inzichten aan de praktijk van alledag. *Good Strategy/Bad Strategy*, Rumelts onlangs gepubliceerde boek, is daar een treffend voorbeeld van. Eigenlijk is *Good Strategy/Bad Strategy* een terugblik van een academicus en strategieconsultant op het veletientallen jaren doceren en praktiseren van zijn vak. En daarmee is het boek heel onderhoudend geworden. Theoretische inzichten, relativerende bespiegelingen en praktische consequenties volgen elkaar in rap tempo op. Rumelt heeft een ongecompliceerde verteltrant en dat maakt de vele voorbeelden goed verteerbaar. Los daarvan is het boek een mooi overzicht van het vak Strategisch Management zoals dat zich door de jaren heen heeft ontwikkeld. Rumelt concentreert zich niet alleen op de laatste tien jaar of zo van zijn loopbaan, maar illustreert het vak mede aan de hand van zijn in de jaren zeventig en tachtig van de vorige eeuw opgedane ervaringen. Dat maakt het boek interessant, want evident is dat strategie van alle tijden is en het vak kent alleen al om die reden een beperkt modieus gehalte. Rumelt maakt met zijn boek duidelijk dat we hier met een 'echt' vak te maken hebben, maar geeft eveneens haarscherp aan dat het vak door de jaren heen de nodige

'ups and downs' heeft gekend. Voorts is Rumelt erin geslaagd het vak van de hype te ontdoen. Geen 'larger than life cases' maar 'rechttoe rechtaan-voorbeelden' die compact maar zorgvuldig worden besproken. 'Less is more' is daarbij het credo, en mede daardoor omvat het boek slechts 320 relatief kleine maar lezenswaardige pagina's.

*Good Strategy/Bad Strategy* beslaat achttien hoofdstukken die in drie onderdelen zijn ondergebracht: wat is *good strategy* en *bad strategy* (deel I), bronnen van competitieve kracht (deel II) en denken als een strategie (deel III)? In de eerste twee delen laat Rumelt zich van zijn beste kant zien. Het derde deel is zwak en hoort eigenlijk niet in het boek thuis. In dat deel, 'denken als een strategie', probeert Rumelt het vakgebied Strategisch Management met een wetenschapsfilosofisch sausje te besprenkelen, maar daarmee schiet hij zijn doel compleet voorbij vooral in relatie tot de eraan voorafgaande, uiterst concrete hoofdstukken waarin de praktijk van het vak centraal staat. Los daarvan mist deel III de krachtige coherentie, soliditeit en consistentie van deel I en II.

In deel I maakt Rumelt zijn punt ('strategie doet ertoe') en in deel II bouwt hij hier goed op voort. De kernvraag van Strategie is volgens Rumelt altijd hetzelfde: wat zijn de meest kritische factoren (mogelijkheden dan wel belemmeringen) voor een organisatie in een gegeven situatie, en met welke goed op elkaar afgestemde acties zet je die factoren naar de hand? Strategie praktiseren is dus vooral goed uitzoeken hoe een organisatie haar belangen in een dynamische omgeving het beste naar haar hand kan zetten. Een 'goede strategie' heeft volgens Rumelt een

simpele en logische structuur: een diagnose (gericht op het onderkennen van mogelijkheden en belemmeringen binnen/buiten de organisatie), een richtinggevend beleid (hetgeen specificceert hoe om te gaan met de voornoemde mogelijkheden en/of belemmeringen) en een optelsom van coherente acties (teneinde het beleid daadwerkelijk uit te voeren en de beoogde doelen te realiseren). Deze driedeling wordt onderbouwd met vele en diverse voorbeelden en cases die daardoor een genot zijn om te lezen. De opkomst en bijna-ongegang van Apple, de inval in Koeweit in 1990, David versus Goliath, Wal-Mart, Google, Shell en de oliecrises, et cetera, et cetera. Een 'slechte strategie' wordt gekenmerkt door tenminste een van de volgende (maar vaak meer) kenmerken: 'fluff' (hetgeen staat voor 'sloganeering', 'sunday science' c.q. esoterische strategieconcepten en -taalgebruik), een gebrek aan actiegerichtheid (een klassieke strategiefout is het accent leggen op de te realiseren 'doelen' in plaats van de 'acties' noodzakelijk om die doelen daadwerkelijk te realiseren), een gebrekkige diagnose (wat is er binnen/buiten de organisatie nu 'echt' aan de hand?) en niet te realiseren doelen (waardoor je een organisatie als het ware opblaast c.q. een mijnenveld in stuurt). Rumelt gaat verder op diverse plekken uitvoerig in op het 'misbruiken' van de term 'strategie'. Als alles 'strategie' is, wat is dan nog 'strategie'? Door het gehele boek heen, en dan in het bijzonder in deel I, probeert hij aan de hand van vele voorbeelden het onderscheid tussen 'goede' en 'slechte' strategieën duidelijk te maken. Het boek laat zich in dat opzicht bij tijd en wijle lezen als een kruistocht tegen diegenen die 'zijn' vakgebied met esoterische en loze kretten bij voortduring ondermijnen.

Deel II doet in eerste aanleg vanwege de vele hoofdstukken enigszins gefragmenteerd aan, maar is desalniettemin uiterst leesbaar. Rumelt stelt, dat het doel van een 'goede strategie' vooral het realiseren

van een duurzaam concurrentievoordeel is, en dat doe je door bepaalde 'bronnen van macht' te mobiliseren c.q. te benutten. Rumelt maakt een onderscheid tussen uiteenlopende bronnen van concurrentiemacht annex -kracht, behandelt die (negen) bronnen in willekeurige volgorde en voorziet ze van vele voorbeelden. Hij reserveert daar tien hoofdstukken voor. In het laatste hoofdstuk ('Putting it together') van dit deel worden de verschillende bronnen van concurrentiemacht aan elkaar geknoopt. Rumelt gebruikt daar een uitgebreide casus voor. In deel III probeert hij het vak Strategie van een wetenschapsfilosofische basis te voorzien, maar slaat daarmee de plank volkomen mis. Los van de gebrekkige uitwerking (hij wijdt hier slechts enkele pagina's aan) worden hiervoor historische grootheden als Archimedes, Galileo en Newton uit de mottenballen gehaald. Waarom hij juist deze drie grote namen mobiliseert, blijft volstrekt onduidelijk. Vervolgens trekt Rumelt parallellen tussen de voornoemde wetenschappers en Starbucks oprichter Howard Schulz om aan te geven dat er door de eeuwen heen wat betreft de wetenschapsfilosofische basis van het vak Strategie eigenlijk weinig is veranderd. In datzelfde deel III belicht hij ook nog de oorzaken van de mondiale economische crisis, maar doet dat weinig overtuigend en vooral met behulp van 'kennis achteraf'. De relatie met deel I en II is ver te zoeken. Deel III oogt een beetje als een appendix ('Wat er verder ter tafel komt'.) Maar dat kan niet de bedoeling zijn geweest. *Good Strategy/Bad Strategy* had vijftien in plaats van achttien hoofdstukken dienen te omvatten (deel III omvat drie hoofdstukken). Onbegrijpelijk, overigens, dat een redacteur dit laat passeren.

Resumerend: Rumelt is erin geslaagd een compact boek over het vakgebied Strategie te schrijven. Je leest het dan ook in een dag (of twee) uit. Als lezer word je niet geconfronteerd met volstrekt nieuwe

inzichten, en daar is op zich ook niets mis mee. Rumelts ervaringen zijn dusdanig doorleefd dat ze een genot zijn om te lezen en je herkent veel in de door hem beschreven cases en voorbeelden. Hoewel de meeste voorbeelden afkomstig zijn uit zijn Amerikaanse praktijk passeren ook diverse Europese en Aziatische voorbeelden de revue, hetgeen ronduit prettig is voor de niet-Amerikaanse lezer. Zoals wel vaker het geval is met Amerikaanse auteurs, is ook *Good Strategy/Bad Strategy* vooral geproduceerd voor de Amerikaanse markt. *Good Strategy/Bad Strategy* is een informatief en goed leesbaar strategieboek (met website: [www.goodstrategy-badstrategy.com](http://www.goodstrategy-badstrategy.com)) voor zowel de ervaren als minder ervaren strategen onder ons. Mijn 'bijsluiter': lees deel I en II en laat deel III voor wat het is.

## Literatuur

1. R. Rumelt, *Strategy, Structure, and Economic Performance, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, 1974.*

