

INHOUD

Inleiding

1	Belangstelling voor krijgskunde	19
2	De oorsprong van 'strategie'	19
3	De betekenis van cases	22
4	Raakvlakken tussen de militaire en ondernemings-organisatie	25
5	Strategisch denken	26
6	Ondernemingskunde	27

1 Strategie algemeen

1.1	De dominante componenten van strategie	29
1.2	Naar een definitie van strategie	31
1.3	Een leidend strategisch beginsel	32
1.4	Strategie in ondernemingsbeleid	33
1.5	Consequenties voor het ondernemingsbeleid	35
1.6	Conditioes voor de aanwending van middelen	36
1.7	Voorwaarden voor het organisatie- en informatiebeleid	37
1.8	Op alle niveaus toepasbaar	38
1.9	De goeroes	38
1.10	Ten slotte	42

2 Ondernemingsstrategie nader uitgewerkt

2.1	Het karakter van de strategische beslissing	47
2.2	Eisen die gesteld worden aan het strategische doel	48
2.3	Het richtpunt	49
2.4	De relatie doel en plan	50
2.5	De relatie strategie en tactiek	50
2.6	Grand strategy	51
2.7	Tactiek en haar invloed op de strategie	51
2.8	De onderlinge relatie van politiek, strategie, tactiek en operaties	53
2.9	De verhouding tussen strategie en tactiek	57
2.10	De aansluiting tussen politieke doelen en de beschikbare middelen	60

2.11	Het strijdperk: de markt	61
2.12	Het doelgebied van alle ondernemingsstrategie: de consument en/of de afnemer	62
3	Het strategisch planningsproces	
3.1	Inleiding	71
3.2	Verschil tussen militaire en ondernemingsplanning	71
3.3	Uiteenlopende opvattingen over (strategische) planning	72
3.4	Een nadere beschouwing van het managementconcept Auftragstaktik	73
3.5	Ontwikkeling van operationele en markeringsplanning in het bedrijfsleven	75
3.6	De evolutie van strategische planning	76
3.7	Naar de praktijk: anatomie van de planning	78
3.8	Verhouding 'frontsoldaten' en ondersteunende diensten	82
3.9	OTVEM, een planningsuitgangspunt	83
3.10	Enkele methoden om de kwaliteit van een plan te verhogen	84
3.11	Planning, ook een middel tot bundeling van krachten	92
3.12	Plansimulatie (wargames)	93
3.13	Een plan is een vooronderstelling	95
3.14	De architectuur van het plan	96
3.15	Het belang van een afbouwstrategie	98
3.16	De integriteit van het plan	99
3.17	Logistiek	100
3.18	Strategische planning is noodzakelijk, maar gebeurt het ook in de praktijk?	102
4	Kritische succesfactoren	
4.1	Inleiding	109
4.2	Het einddoel bepaalt de kritische succesfactoren	111
4.3	Het belang van kritische succesfactoren	111
4.4	Een definitie van kritische succesfactoren	111
4.5	De kritische succesfactoren vinden	112
4.6	Het volgen van de vastgestelde kritische succesfactoren	114
4.7	De zwakke plek van de concurrent	114
4.8	De zwakke plek nader geanalyseerd	115
4.9	De zeven beoordelingscriteria van Sun Tsu	116
5	Strategische beleidsinformatie, intelligence en communicatie	
5.1	Aspecten van informatievoorziening in het bedrijfsleven	123
5.2	Externe informatieverwerving	124
5.3	Concurrentieanalyse als eerste prioriteit	127

5.4	Het strijdperk verkennen	129
5.5	Aspecten van concurrentieanalyse	131
5.6	Soorten externe informatie- en verkenningcategorieën	133
5.7	Directe observatie als verkenningstechniek	135
5.8	Verkenning via confrontatie	136
5.9	Onjuist gebruik van informatie-instrumenten	137
5.10	Het ethische aspect	137
5.11	De interne informatievoorziening	138
5.12	De focus van organisaties	139
5.13	De verstarrende invloed van de focus	139
5.14	Typen focus	141
5.15	Interne versus externe focus	143
5.16	Twee verschillende intelligence-attitudes	143
5.17	Andere focusbepalende factoren	145
5.18	Focusbepalende managementmodes	146
5.19	Managementstijl en informatiegedrag van de organisatie	147
5.20	Informatietechnologische ontwikkelingen	148
5.21	Vergroting van de commandoreikwijdte	149
5.22	Acht informatie- en communicatievraagstukken	152
5.23	De organisatorische dimensies van de informatievoorziening	159
5.24	De taken van de bedrijfsinformatie	161
5.25	Het natuurlijk zeefmechanisme	162
5.26	Informeel communicatie	163
5.27	Ontwerp een informatiestrategie	164
5.28	Extern marktonderzoek	164
5.29	Informatieplanning (het inlichtingenverzamelplan)	166
	Appendix bij hoofdstuk 5	169

6 De uitgangspositie

6.1	Inleiding	181
6.2	Twee scholen: 'inside out' en 'outside in'	183
6.3	De analyse van de uitgangspositie	184
6.4	Het belang van de relatieve positie	186
6.5	Enkele instrumenten voor de positieanalyse	186
6.6	Het inschatten van de tegenstander	195
6.7	De individuele instelling en de visie van de leiding	196
6.8	Een managementreservoir?	198
6.9	Strategiekeuze in relatie tot de uitgangspositie	200
6.10	Synergie	203
6.11	Afbouw schept ruimte voor nieuwbouw	204
6.12	Enkele kanttekeningen	204

6.13	Recepten kunnen dodelijk zijn	205
6.14	Aandachtspunten voor de operatiebasis	207
7	Tactieken	
7.1	Strategie en tactiek	221
7.2	De dominante basisstrategieën	222
7.3	De voorbereidingsfasen van de actie	229
7.4	Manoeuvreren voor het gevecht	236
7.5	Uitvoering van een strategie	241
7.6	Het defensieve probleem van de marktleider	269
7.7	'Success breeds slack'	269
7.8	Timing	270
7.9	De relatie tussen uitgangspositie en offensieve tactische opties	272
7.10	Politieke strategieën	274
8	De morele factor	
8.1	Prins Maurits: moderne methoden uit de zestiende eeuw	285
8.2	Het moreel	289
8.3	Discipline	290
8.4	Identiteit en sociale cohesie	291
8.5	De rol van het middenkader	293
8.6	Teams en teambuilding	295
8.7	Eenheid van opvatting	299
8.8	Trainingsplannen	301
8.9	De relatie tussen training en topmanagement	303
8.10	De acceptatie van nieuwe technieken en producten	304
8.11	Aandachtspunten om het moreel te verbeteren	305
9	Leiderschap en organisatie	
9.1	Goed leiderschap verhoogt effectiviteit	315
9.2	Succesvol leiding geven in krijgs- en bedrijfskunde	316
9.3	De Amerikaanse versus de Duitse stijl van leiding geven	316
9.4	Het essentiële verschil, vertrouwen of wantrouwen?	318
9.5	Het ondernemingsplan als Field Manual	319
9.6	Management development	320
9.7	De weg naar de top	321
9.8	Welke eigenschappen moet een leider hebben?	322
9.9	Eigenschappen van onbekwame militaire bevelhebbers	322
9.10	Eigenschappen van bekwame militaire bevelhebbers	323
9.11	Succes is tijdelijk	325
9.12	Enkele scenario's	326

9.13	Continuïteit van bestuurskwaliteit	328
9.14	De ontwikkeling van bevelstructuren, communicatie en organisatie	329
9.15	Schets van de ontwikkeling van de militaire organisatie	330
9.16	De historische ontwikkeling samengevat	332
9.17	De evolutie van het stafstelsel	333
9.18	De staf in het bedrijfsleven	334
9.19	De leerorganisatie en de Auftragstaktik	335
9.20	Een bredere oriëntatie gewenst	337
9.21	Suggesties voor organisatie en leiding	338
9.22	Slot	344

Appendix: de toetsing van strategische acties en doelen

1	Inleiding	348
2	De drie principes van Henri Bernard	348
3	Het strategische doel	349
4	Toetsingscriteria voor gekozen acties	350
5	De (uitgebreide) beginselen	351
6	De vuistregels van Liddell-Hart	355
7	Negen aangrijpingspunten voor de ontwikkeling van strategie	356
	Noten	358
	Literatuur	365
	Register	369

INLEIDING

1 Belangstelling voor krijgskunde

Directeuren, managers, bedrijfsplanners, marketingmanagers hebben vaak behoefte aan concepten, denkkaders en voorbeelden van inspirerende uitgangspunten om hun strategieën te kiezen. Deze strategieën en de daarmee samenhangende beslissingen zijn van belang voor het uitstippelen van een weg naar de toekomst, een toekomst die voortdurend verandert. Het gaat er daarbij om de vele voorziene en onvoorziene uitdagingen aan te kunnen, risico's in te schatten, nieuwe kansen te creëren en vooral om een voorsprong op de concurrentie te nemen. Ze hebben behoefte aan instructieve parallellen en analogieën uit omgevingen waar ook competitie is en strijd wordt gevoerd. De krijgskunde blijkt dan vele vruchtbare ideeën op te leveren voor het moderne ondernemingsbeleid, niet in het minst vanwege de efficiëntie waarmee een militaire 'manager' zijn doelen in een onverbidde omgeving en onder grote druk moet bereiken.

De westerse belangstelling voor militaire doctrines en ervaringen als uitgangspunt voor het management van bedrijven is van zeer recente datum. Boeken en artikelen over dit onderwerp zijn bijna op de vingers van één hand te tellen. Dat de krijgskunde voor directies van bedrijven een belangrijke bron van kennis en inspiratie kan zijn, is niet zo verwonderlijk als men bedenkt dat het leger de oudste bestaande doelorganisatie is en dat een bedrijf eveneens een doelorganisatie is.

2 De oorsprong van 'strategie'

Het woord 'strategie' is afgeleid van het Griekse *strategos*, een samenvoeging van de begrippen 'stratos' of leger en 'agein', leiden of leiding geven. De *strategos* of *strategoï* vormden de bestuurders van een Griekse stad of stadstaat. In Athene bestond omstreeks 500 v.Chr. het 'oorlogskabinet' uit tien *strategoï*, die elk een van de stammen die tot Athene behoorden vertegenwoordigden.

Hoewel de term strategie van de Grieken afkomstig is, betekent dat niet

dat alleen zij zich bezighielden met de analyse van het wezen van de strijd en de daarmee in verband staande problemen. Ruim voor de bloei van de Griekse beschaving hebben de Assyriërs, de Babyloniërs, de Egyptenaren, en last but not least de Chinezen (Sun Tsu, 450 jaar v.Chr.) zich in militaire context beziggehouden met de problemen die leiding geven, organisatie, transport, kleding en voeding (logistiek), training en verkenning kunnen opleveren.

Interessant is dat soms ook militairen de analogie van hun wereld met die van het bedrijfsleven herkennen en erkennen. Carl von Clausewitz, de bekende Duitse militaire filosoof, merkte reeds in zijn tijd (negentiende eeuw) op dat er duidelijke overeenkomsten zijn tussen oorlog en commercie. Hij stelt:

Oorlog is een botsing van zeer grote belangen, die door bloedvergieten wordt beslecht. Dat is het enige aspect waarmee het van andere conflicten verschilt. In plaats van oorlog te vergelijken met een kunst, is de vergelijking met commercie beter op zijn plaats. Commercie is immers ook een conflict tussen menselijke belangen en activiteiten.

De Chinezen gaan nog verder en stellen: 'De markt is een slagveld' (*Shang chang ru chang*).

Vaak liggen commerciële belangen en oorlog in elkaars verlengde. Vele oorlogen werden gevoerd om afzetmarkten te veroveren of de toevoer van grondstoffen te waarborgen. Zo had de Amerikaanse maritieme interventie in de Perzische golf in 1987 ten doel de olietoevoer te garanderen. Een ander voorbeeld is de eerste Golfoorlog in 1991 met als streven Koeweit te bevrijden van het Irakese juk. Het ging daarbij niet zozeer om de 'bescherming van de democratische waarden', Koeweit was immers geen democratie maar een autocratisch bestuurd sjeikdom, maar om het veilig stellen van de olietoevoer voor met name de Verenigde Staten!

Een ander voorbeeld van het economische motief voor een oorlog zijn de verschillende handelsoorlogen in de zeventiende en achttiende eeuw tussen de Europese staten, met name tussen Nederland en Engeland. De aanval van Japan op de Verenigde Staten in 1941 was een reactie op Amerikaanse economische sancties (het embargo op staalschroot uit de Verenigde Staten en olie uit Nederlands-Indië). Wat de diplomatie niet vermocht, trachtte men met een oorlog af te dwingen. Tot slot had de Japanse inval in China in 1937 uitbreiding van het afzetgebied als motief. Bij de bestudering van de motieven voor het beginnen van een oorlog komt men evenwel tot de conclusie dat deze zich niet beperken tot louter economische. Ook andere motieven spelen een rol:

- Bescherming van het territorium = behoud van bestaansruimte en veiligheid. De wens tot bescherming van domein of territorium zal

vooral voorkomen wanneer men zich door de expansiedrang van anderen bedreigd voelt. Zo is de NAVO een voorbeeld van een bondgenootschap dat werd opgezet om een eventuele dreiging uit het Oostblok het hoofd te bieden.

- Pure expansiedrang = machtsvergroting of het verkrijgen van *Lebensraum*.
- Persoonlijke en sociaal-culturele motieven = de eer van de familie, de dynastie, wraak en dergelijke.
- Ook zijn er nog religieuze of ideologische redenen voor het aangaan van een gewapend conflict. De islamitische heilige oorlogen en de christelijke kruistochten zijn daar een voorbeeld van, hoewel bij beide ook economische motieven een rol hebben gespeeld.

Toch is meestal het oorspronkelijke doel van strijd tussen groepen niet zozeer de vernietiging, als wel de verdediging van het territorium ter verkrijging van *Lebensraum*, groot genoeg om er in vrede van te kunnen leven. Een oorlog is immers niet uitsluitend gericht op een militaire overwinning, maar heeft uiteindelijk een betere vrede tot doel, althans volgens de normen van de overwinnaar. Die 'vrede' is soms moeilijk te bewerkstelligen, te denken valt bijvoorbeeld aan de 'vrede' van Versailles, en de ernstige problemen die de Verenigde Staten na de militaire overwinning in Irak (2004) ondervonden, of de succesvolle guerrilla van Tito tegen de Duitsers die in militair opzicht in 1941 Joegoslavië hadden verslagen en vervolgens bezet.

Een overwinning in de gewapende strijd kan in het bedrijfsleven worden vergeleken met de inlijving van een concurrerende onderneming. Na de inlijving is het zaak beide partijen die eerst vijandig tegenover elkaar stonden, met elkaar te laten samenwerken, opdat het uiteindelijke doel 'synergie' of de creatie van meerwaarde kan worden bewerkstelligd. Uit de praktijk blijkt dat deze synergie zelden bereikt wordt.

Het is bijna vanzelfsprekend dat men de vraagstukken van leiderschap, motivatie (*esprit de corps*), besluitvorming, communicatie en organisatie, waarmee ieder bedrijf dagelijks wordt geconfronteerd, in de krijgskunde kan terugvinden. Opvallend daarbij is de bondigheid van definities, waarin de genadeloze werkelijkheid van het militaire conflict doorklinkt.

Er zijn altijd ondernemers geweest die interesse toonden in de relatie tussen de militaire en de ondernemingsstrategie. Thans staat het onderwerp meer in de belangstelling, omdat het verschijnsel van conflicten tussen ondernemingen manifester is geworden. Onderlinge concurrentiestrijd, zelfs op wereldwijde schaal, is kenmerkend voor de huidige situatie. Nog maar enkele decennia geleden, vanaf het midden van de jaren

veertig tot aan de jaren zeventig van de vorige eeuw, heerste er in een groot deel van de industrie schaarste en lag het strategisch zwaartepunt eerder op verhoging van de productie dan op verdediging of ‘verovering’ van markten.

Het gebruik van typisch militaire termen als ‘aanvallen’, (een markt) ‘veroveren’, (een rivaal) ‘overvallen’, en (een markt) ‘verdedigen’ geeft aan dat bij het zoeken naar effectieve ondernemingsconcepten in een concurrerende omgeving, de militaire theorie en voorbeelden uit de krijgsgeschiedenis tot hulp kunnen zijn, mits op de juiste wijze geïnterpreteerd.

3 De betekenis van cases

In dit boek worden veel cases gebruikt in de vorm van beknopte illustraties uit de militaire en de bedrijfspraktijk, aan de hand waarvan de geïntroduceerde militaire concepten worden verduidelijkt. Toch is voorzichtigheid geboden, omdat een (militaire) case niet altijd zo betrouwbaar blijkt als verondersteld wordt; steeds immers doen historici nieuwe ontdekkingen en blijkt de toedracht van een bepaalde gebeurtenis toch anders te zijn dan aanvankelijk werd aangenomen.

Carl von Clausewitz, een belangrijk militair filosoof wiens ideeën later uitvoerig zullen worden besproken, zegt over cases: ‘Voorbeelden uit de geschiedenis maken alles duidelijk en bezitten in de ervaringswetenschappen de grootste bewijskracht. Dit geldt speciaal voor de krijgskunde.’¹ Echter: ‘Illustraties zonder meer hebben geen bewijskracht: hoogstens kunnen voorbeelden een uitspraak of regel verduidelijken, meer niet.’²

In dit boek worden ook cases uit het bedrijfsleven gebruikt. Het doel van bedrijfscases is te illustreren hoe een militair concept in de bedrijfspraktijk kan worden toegepast. Ieder voorbeeld uit het bedrijfsleven is immers, net als een veldslag, ook een historische gebeurtenis. Een nadeel van het gebruik van bedrijfscases is dat in de praktijk werkende managers menen dat de betekenis van zulke cases heeft ingeboet omdat zij denken dat ze verouderd zijn. Maar dan wordt er voorbijgegaan aan het doel van een case. Een case dient ter illustratie van een stelling, regel of wetmatigheid en is in die zin eigenlijk tijdloos. Cases dienen met andere woorden ertoe de vertaling van een abstract begrip naar de (dagelijkse) werkelijkheid te vergemakkelijken.

Een tweede nadeel van bedrijfscases is dat ze in vergelijking met cases uit de krijgsgeschiedenis vaak slechts oppervlakkig kunnen worden beschreven; de krijgsgeschiedenis is veel beter gedocumenteerd. Daarnaast bestaan er veel meer cases over successen dan over mislukkingen in het bedrijfsleven; ‘mis’-management wordt in het algemeen zorgvuldig voor de buitenwereld verborgen.

Over het verloop van veldslagen daarentegen zijn meer objectieve gegevens beschikbaar, waardoor de oorzaken van succes of mislukking ook beter te achterhalen zijn. Mijn ervaring is dat dit daarom de studie van de militaire geschiedenis en het besluitvormingsgedrag van militairen, dat wil zeggen van mensen in een leidinggevende positie, zo rijk aan leermomenten maakt.

Managers hebben vaak een grote belangstelling voor de studie van het 'succes', hetgeen de populariteit verklaart van Amerikaanse 'juichboeken' zoals *In search of excellence* van Peters en Waterman, dat overigens ook een aantal volstrekt onjuiste raadgevingen bevat. Ofschoon er minder interesse voor bestaat, blijkt dat juist de studie van mislukkingen bijzonder vruchtbaar kan zijn. Toen Mao Zedong met zijn gedecimeerde leger na de 'Lange Mars' van meer dan 6000 kilometer in 1939 eindelijk in het toevluchtsoord Pao An aankwam, trok hij zich terug om zich in eerste instantie te wijden aan de analyse van de veldslagen die hij tegen Tjiang Kai-sjek had verloren. (Tjiang was de president van de Chinese nationalistische republiek van 1928 tot 1949, tegen wie Mao een uitputtende strijd voerde.) Uit die studie zijn de succesvolle doctrines ontstaan over de principes van de guerrilla, waarmee het Chinese Rode Leger niet alleen de Japanners grote verliezen toebracht, maar ook in 1949 Tjiang Kai-sjek versloeg. Mao was niet de enige die zijn krijgsverrichtingen nauwgezet analyseerde; de Byzantijnen deden dat al op systematisch wijze, hetgeen wellicht verklaart waarom het Byzantijnse rijk zich 900 jaar lang kon handhaven.*

Ook de Duitsers evalueerden na de Eerste Wereldoorlog uitvoerig alle gevechtsacties. Bij deze evaluaties was een groot deel van het officierscorps betrokken. Deze evaluaties leidden tot een bijstelling van de toenmalige doctrine. Het belang dat men hechtte aan evaluaties en historische kennis komt ook tot uiting in het feit dat binnen de Duitse generale staf ondanks alle veranderingen en opgelegde beperkingen na de Eerste Wereldoorlog, nooit getornd is aan de afdeling historische studie, die mede tot taak had gemaakte fouten te analyseren (ervaringsberichten). De case-methode is waardevol ter illustratie van opvattingen uit zowel de krijgsgeschiedenis als uit het bedrijfsleven. Toch moet men bedenken dat de geschiedenis zichzelf niet kan herhalen, omdat de omstandighe-

* Het Byzantijnse keizerrijk bestond vanaf ca. 200 tot 1071 (het jaar waarin Constantinoepel door de Turken werd veroverd). De Byzantijnen ontleenden hun militaire superioriteit aan de nadruk op de systematische en objectieve analyse van hun eigen gedrag, dat van hun vijanden (concurrenten), maar ook van de geofysische factoren gedurende een slag. Zij legden de conclusies van deze analyses vast in een aantal verhandelingen zoals *Strategikon* (ca. 580) en *Tactica* (ca. 900).

den steeds wijzigen en het individu zelden op dezelfde manier reageert in een identieke situatie.

In de rechtswetenschappen is het precedent, de jurisprudentie, belangrijk; in het bedrijfsleven daarentegen spelen precedent en regels slechts een marginale rol. Hoewel de betekenis van managementtheorieën gebaseerd op empirische studie groot is, kenmerkt succesvol ondernemingsbeleid zich door creatief te zijn en iets origineels, zonder precedent tot stand te brengen.³ Het is verrassend dat de Chinese veldheer Sun Tsu dat reeds 2400 jaar geleden begreep: 'Therefore when I have won a victory I do not repeat my tactics but respond to circumstances in an infinite variety of ways.'⁴

VERSCHILLEN TUSSEN DE MILITAIRE EN DE BEDRIJFSOMGEVING

Er zijn enkele belangrijke verschillen tussen een leger en een bedrijf:

- Een militaire organisatie komt slechts gedurende een kort deel van haar bestaan in actie. Wanneer dat gebeurt, bevindt zij zich meestal in een crisissituatie.
- In tegenstelling tot de militaire organisatie is een bedrijf constant in strijd verwickeld (de concurrentie slaapt nooit), ofschoon de intensiteit van de strijd niet altijd dezelfde is. Concurrentiestrijd is voor een bedrijf de dagelijkse gang van zaken, waarin voortdurend de verrichte prestaties worden gemeten (omzet, marktaandeel, en dergelijke).
- De strijd in een oorlog is absoluut, vooral in fysieke zin; de concurrentiestrijd tussen ondernemingen is minder direct, maar kan voor een onderneming soms 'dodelijk' zijn (faillissement of overname).
- In een oorlog verloopt de strijd meestal in hoog tempo, terwijl de ontwikkelingen in het bedrijfsleven zich relatief minder snel voltrekken. De concurrentiestrijd tussen ondernemingen strekt zich meestal uit over een langere periode en duurt soms zelfs tientallen jaren. In het bedrijfsleven is het daarom eenvoudiger acties bij te sturen en in te grijpen, en hebben bedrijven meer kans een nieuwe slag in de strijd te kunnen slaan.
- De militaire samenleving in crisistijd kenmerkt zich door een sterk gevoel van kameraadschap (lotsverbondenheid), iets dat in een ondernemingsorganisatie minder vanzelfsprekend is.
- In een militaire organisatie zijn er, mede door de aard van de bevelvoering, meer mogelijkheden tot directe aansturing eventueel gevolgd door sancties; een ondernemingsorganisatie wordt veel meer ingeperkt door wet- en regelgeving.
- Een leger kan in vredetijd een belangrijk deel van zijn aandacht, energie en middelen besteden aan het trainen van mensen; een onderneming moet dat naast en tijdens het voeren van de strijd doen.
- Een onderneming kan nieuwe ideeën, doctrines of concepten en nieu-