



Een voormalig bestuursvoorzitter van Unilever onderzoekt zijn rol bij het initiëren en implementeren van strategische veranderingen

# Vaart houden in het strategische proces: stabiliteit versus verandering bij Unilever

Floris Maljers, Charles Baden-Fuller en Frans van den Bosch

Hoe behoudt het bestuur van een grote complexe organisatie vaart in het bedenken en uitvoeren van strategische veranderingen? Dat is geen gemakkelijke opgave als er geen aanwijsbare dreigingen van buitenaf zijn en er geen duidelijke aanleiding is om algemene strategische maatregelen te nemen. De auteurs onderzoeken de inherente spanningen tussen stabiliteit en verandering. Verandering is noodzakelijk, wil men op langere termijn succes boeken, maar te veel verandering is desastreus. Volgens de auteurs zijn er verscheidene mogelijke oplossingen voor deze paradox. Eén daarvan is het genereren van uiterst actieve perioden, gevolgd door relatief stabiele perioden en perioden waarin de vooruitgang gestaag verloopt. Aan de hand van de bezinningen van een bestuursvoorzitter van Unilever – die deze functie van 1984 tot 1994 uitoefende – onderzoeken de auteurs hoe men met deze spanningen omgaat en een oplossing zoekt.

Prof. drs F.A. Maljers is hoogleraar in het Strategisch Management en geeft gastcolleges aan de Rotterdam School of Management. Hij was tien jaar bestuursvoorzitter van Unilever NV en is op dit moment voorzitter van de Raad van Toezicht van Philips Electronics NV.

Prof. Ch. Baden-Fuller bekleedt de functie van Centenary professor Strategie aan de City University Business School in Londen. Hij is daarnaast als hoogleraar verbonden aan de Rotterdam School of Management, waar hij alleen onderzoek verricht.

Prof. dr F.A.J. van den Bosch is hoogleraar Management aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit. Daarnaast is hij hoofd van de vakgroep Strategisch Management en hoofd van de postdoctorale opleiding aan de Erasmus Universiteit.

In dit artikel onderzoeken we hoe de bestuursvoorzitter een grote complexe multinationale organisatie strategisch bestuurt. Onze analyse is deels gebaseerd op de kennis van een bestuursvoorzitter van Unilever, deels op een evaluatie van eerder verricht onderzoek op het gebied van strategisch management. Unilever biedt meer dan 280.000 mensen in meer dan 80 landen werk. Het bedrijf staat hoog op de *Fortune*-lijst van de 500 beste bedrijven (zie kader 'Unilevers ongebruikelijke bestuursstructuur'). Het verkeert in de gelukkige omstandigheid dat het al ruim tien jaar onafgebroken winst maakt. Hierbij speelt de factor geluk een rol, maar het gehele management en personeel werkt er ook hard voor.

Ons artikel gaat slechts op één kernpunt in, namelijk hoe het momentum kan worden gehandhaafd als er geen aanwijsbare crises of dreigingen zijn. Zoals vele anderen opmerkten, vormt een duidelijke interne crisis een uitstekende aanzet om actie te ondernemen. De vijand hoeft niet van binnenuit te komen, hij kan het bedrijf ook van buitenaf belagen. Een verandering in de omgeving kan een krachtige stimulans vormen. Tweeduizend jaar geleden mobiliseerde *Hannibal ante Portas* de Romeinen. De laatste tijd heeft het succes van Aziatische bedrijven Amerikaanse en Europese bedrijfstakken gemobiliseerd. Als een organisatie achterblijft, is het duidelijk wat er moet gebeuren: er moet vooruitgang geboekt worden. Externe dreigingen kunnen de aanzet tot mobilisatie zijn, zelfs als de winst geen gevaar loopt. Dit kwam het duidelijkst naar voren bij bedrijven die met deregulering te maken kregen. In Groot-Brittannië ondergingen andere British Telecom, British Gas en de waterleidingbedrijven drastische veranderingen, toen ze geconfronteerd werden met echte of dreigende concurrentie van nieuwkomers en nieuwe regelgeving.

Wij willen ons buigen over een ander en wellicht ook lastiger probleem. Hoe handhaaft men zijn succes zonder aanwijsbare dreigingen van binnenuit of buitenaf? Volgens Cyert en March kan een bedrijf pas duurzaam



succes boeken als het over het geld en de mensen beschikt om de hiertoe benodigde investeringen te doen. Zij noemen dit 'speelruimte'. Deze speelruimte in mensen en middelen helpt wel, maar is niet toereikend. De prikkel om actie te ondernemen moet ook aanwezig zijn. Soms is er geen aanwijsbare crisis, geen duidelijke vijand, noch een dwingende reden waarom het bedrijf drastisch zou moeten veranderen. Dan is er iets speciaals nodig om de steun te krijgen van de verschillende lagen van het management. Unilever was gelukkig tegen dergelijke moeilijkheden opgewassen, niet slechts eenmaal, maar bij herhaling.

In dit artikel onderzoeken we de rol van het bestuursvoorzitterschap (in dit geval vervuld door drie personen): het leiden en stimuleren van herhaaldelijke veranderingen. In het kader 'Unilevers ongebruikelijke bestuursstructuur' is te zien dat de bezetting van dit voorzittersteam veeleer evolutionair dan revolutionair veranderde. Dit in het bijzonder wanneer we beseffen dat het de drie gelijk in rang waren. En toch – zo zullen wij hieronder aanvoeren – blijkt het bestuurs-team een cruciale rol te hebben gespeeld in het veranderingsproces.

In elke grote organisatie moet het bestuur op subtiele maar krachtige wijze zijn macht aanwenden. Te veel omwentelingen leiden tot chaos. Te weinig verandering kan verlamming en achteruitgang betekenen. De juiste balans is moeilijk te vinden, en er zijn vele manieren om dit doel te bereiken. Bij Unilever zijn er de laatste tien jaar perioden geweest van grote omwentelingen, gevolgd door relatief stabiele tijden. Tijdens de omwentelingen herbezouwen men zich op de strategie en werd een nieuwe koers uitgezet. In de tussenliggende jaren werd de nieuwe strategie verwezenlijkt. Hiertoe werden bedrijven overgenomen en afgestoten, nieuwe investeringen gedaan; tevens werd aan de vaardigheden en ideeën gewerkt. De slingerbeweging is neemt een belangrijke plaats in.

Hieronder proberen we deze beweringen te illustreren. We moeten echter eerst uitleggen waarom we denken dat Unilever als geheel de afgelopen tien jaar in een gunstige omgeving opereerde. Daarnaast willen we toelichten waarom met de mobilisatie van het bedrijf zorgvuldige voorbereiding en inspanningen gemoeid waren. Dit wil niet zeggen dat bepaalde bedrijfseenheden geen enkel risico liepen of geen enkele crisis hebben meegemaakt. Een crisis in een klein onderdeel is echter nog geen crisis voor het gehele bedrijf.

## Unilever en zijn omgeving

Volgens velen behaalde Unilever in het begin van de jaren tachtig bevredigende, maar niet bepaald spectaculaire resultaten. Het bedrijf als geheel formuleerde een strategie met duidelijk geografische doelstellingen. Deze richtte zich op het behoud van de traditio-

## Unilevers ongebruikelijke bestuursstructuur

In 1995 had Unilever na belastingheffing een netto-omzet van 49 miljard dollar, en vóór de bijzondere posten een nettowinst van 2,3 miljard dollar, een winstmarge van bijna 5 procent. Het bedrijf had vier productdivisies: drie daarvan waren actief in snelopende consumptiegoederen – levensmiddelen, wasmiddelen en lichaamsverzorgingsproducten. De vierde divisie hield zich bezig met bijzondere chemicaliën. Het bedrijf had 280.000 mensen in dienst en productiefaciliteiten in meer dan 80 landen. Qua omzet en rendabiliteit stond het op de Fortune 500-lijst genoteerd bij de beste 40 bedrijven.

Het bedrijf heeft een ongebruikelijke bestuursstructuur. Er is geen raad van commissarissen. Ook bestaat er geen scheiding tussen de angelsaksische functies van chairperson (vergelijkbaar met een president-commissaris) en de Chief Executive Officer (vergelijkbaar met een voorzitter van de raad van bestuur). Het bedrijf heeft daarentegen twee raden van bestuur met meerdere voorzitters, meestal drie mannen. De onderstaande tabel laat zien dat de veranderingen binnen de voorzittersstructuur eerder evolutionair dan revolutionair verliepen. Een persoon is voorzitter van de Nederlandse holding, één is voorzitter van het Britse bedrijf, en meestal is er dan nog een 'derde man', die gelijkwaardig is aan de andere twee.

Jaar	Voorzitter van Unilever NV	Voorzitter van Unilever plc	De 'derde man'
1982	H.F. van den Hoven	D. Orr	K. Durham
1983	H.F. van den Hoven	K. Durham	F.A. Maljers
1984	F.A. Maljers	K. Durham	M. Angus
1985	F.A. Maljers	M. Angus	J.P. Erbe
1986	F.A. Maljers	M. Angus	J.P. Erbe
1987	F.A. Maljers	M. Angus	J.P. Erbe
1988	F.A. Maljers	M. Angus	J.P. Erbe
1989	F.A. Maljers	M. Angus	R.W. Archer
1990	F.A. Maljers	M. Angus	R.W. Archer
1991	F.A. Maljers	M. Angus	M. Perry
1992	F.A. Maljers	M. Perry	M. Tabaksblat
1993	F.A. Maljers	M. Perry	M. Tabaksblat
1994	F.A. Maljers/ M. Tabaksblat	M. Perry	
1995	M. Tabaksblat	M. Perry	N. FitzGerald

nele, voornamelijk Europese basis en op uitbreiding hoofdzakelijk in Noord-Ameriká. De geografische strategie werd duidelijk door een grote overname in de VS in 1978. De aankoop van National Starch and Chemicals Company voegde niet alleen een geografische dimensie aan het bedrijf toe, maar leverde de chemische poot van Unilever tevens een nieuwe productgroep op. Achteraf bezien blijkt uit deze overname dat Unilever minder expliciet was over haar strategie met betrekking tot de productportfolio. In die tijd was de productportfolio van het bedrijf aanzienlijk uitgebreider dan tegenwoordig. Zo had het United African

Company in handen, een handelsmaatschappij die prominent aanwezig was in West-Afrika met een trotse – en winstgevende – staat van dienst. Ook waren er veel overblijfselen van het verticale integratiebeleid uit het verleden. Voorbeelden hiervan zijn de fabricage van karton, drukken en verpakken, oliefabricage, reclamebureaus, een bedrijf voor marktonderzoek en een snel groeiende transportdivisie.

Op dat moment werd de groep enigszins bedreigd: organisaties die geen goede resultaten behaalden liepen het risico overgenomen worden. De overeenkomst tussen RJR en Nabisco toonde enkele jaren later aan dat dit een reële dreiging vormde voor de levensmiddelenindustrie. Zelfs achteraf bezien kunnen we echter moeilijk stellen dat mobilisatie de oorzaak van deze verandering was. Begin jaren tachtig was Unilever winstgevend en beschikte over ruime contanten. In deze periode was het idee van conglomeraten nog steeds erg populair. De goeroes uit die tijd verkondigden dat met goed management bijna alles en iedereen besturen was. Er waren geen duidelijke dreigingen, maar toch startte Unilever in 1984 een groots veranderingsprogramma. Zo dunde het bedrijf zijn productportfolio uit, zodat een kern met een sterkere focus overbleef. Ook stootte het ongeveer 20 procent van de activiteiten af.

Eind jaren tachtig was de gehele omgeving turbulenter en vijandiger. Unilever had weinig last van deze vijandigheid aangezien de kernactiviteiten van het bedrijf – levensmiddelen en lichaamsverzorgingsproducten – niet onderhevig waren aan hetzelfde soort concurrentie als autofabrieken, chemische en hightech bedrijven. Sterker nog, de dreiging van een overname was zelfs geringer dan eerst. Dit kwam doordat de groep op dat moment gericht te werk ging en zijn productportfolio had toegespitst op vier productdivisies. Daarnaast had het bedrijf vele randactiviteiten verkocht die vaak wel rendabel waren. Desondanks zette Unilever in 1988 een andere zeer grote verandering door. Het bedrijf vervolgde de weg die het in 1984 was ingeslagen en gaf zijn productportfolio een nog sterkere focus.

Begin jaren negentig was de omgeving weer anders. De turbulentie bood nu evenveel kansen als dreigingen. De dreigingen werden gevormd door het trage groeitempo en veranderingen in het bestedingspatroon van de consument op de voornaamste landenmarkten in Europa en Noord-Amerika. De kansen lagen in de ontwikkeling van opkomende markten in de voormalige Oostbloklanden, en het hoge groeitempo in de Aziatische arena. Vanwege deze kansen leken belangrijke veranderingen logisch, zonder dat deze noodzakelijk waren. Opnieuw was er geen duidelijk aanwijsbare vijand, maar toch greep Unilever de kans om zijn geografische strategie in 1992 aan te passen. Deze veranderingen worden nu nog steeds doorgevoerd.

We kunnen dus stellen dat Unilever de afgelopen tien

jaar niet met een aanwijsbare crisis is geconfronteerd, maar toch voor de hele bedrijfsgroep de aanzet heeft gegeven tot drie zeer belangrijke veranderingen of veranderingsgolven. Voor de buitenwereld heeft het bedrijf geprobeerd om op de krachtige golven van de veranderende omgeving mee te deinen. Hierbij probeerde Unilever de omgeving te vormen door het antwoord te vinden op de vraag: waar en hoe moeten we concurreren? Uiteraard lukte het niet altijd even goed dit impliciete doel te realiseren. Het bedrijf was echter altijd in staat om een poging te wagen. Daardoor alleen al onderscheidt Unilever zich van vele andere organisaties, die voornamelijk reactief opereren.

Deze observaties roepen evenveel vragen op als ze beantwoorden. Hoe kregen de strategiegolven bijvoorbeeld vorm en hoe werden ze uitgevoerd? Was er bewijs dat de golven elkaar versterkten? En kunnen we lering trekken uit de ervaringen van Unilever? Op deze vragen zullen we nu ingaan.

## Mobilisatie van de organisatie in 1983

Zoals reeds werd opgemerkt, hanteerde het bedrijf medio jaren zeventig een strategie met duidelijk geografische doelstellingen. Deze was er voornamelijk op gericht de positie in Noord-Amerika te versterken; de doelstellingen met betrekking tot de productportfolio werden veel minder expliciet uiteengezet. De activiteiten werden verdeeld over productcoördinatiepunten, die meestal direct verslag uitbrachten aan een directielid van de moedermaatschappij. Doordat er geen productprioriteiten gesteld waren, was het groeitempo van een bedrijf in sterke mate afhankelijk van de energie en creativiteit van de verantwoordelijk directeur en zijn team. De uitbreiding van de activiteiten was met andere woorden in sterke mate van onderaf geregeld. Om het beeld compleet te maken, willen we nog vermelden dat groei noodzakelijk werd geacht voor het bedrijf.

Wat vormde de aanzet voor de overtuiging van het bestuursteam dat deze strategie niet toereikend was, en dat het noodzakelijk was om naast het geografische aspect ook aandacht te geven aan het product? Eén sterk argument voor een herziening was in ieder geval dat de randbedrijven – zoals we ze voor het gemak zullen noemen – in veel gevallen tegenvallende winstresultaten behaalden. Vaak bleven deze sterk achter bij de 'conventionele' kernbedrijven van Unilever. Daarnaast heerste er bij de top over het algemeen het onprettige gevoel dat de know-how van de randbedrijven vrij beperkt was. Er moest meer tijd en energie in controle en leiding worden gestoken dan hun omvang en complexiteit rechtvaardigden. Met andere woorden: het geld dat het hoofdkantoor in het voortbestaan van deze bedrijven moest pompen lag niet in verhouding tot de winst die zij opleverden.

Maar dit waren niet de enige factoren. De aanzet tot strategische verandering werd ook gegeven door zoeken om kapitaal. Zo was een van de meest succesvolle onderdelen van de transportafdeling een bedrijf dat de Norfolk Line heette. Dit bedrijf was gespecialiseerd in het 'roll-on roll-off' transport' tussen Groot-Brittannië en het vasteland van Europa. In 1983 achtte het management van dit bedrijf het nodig om een grote som geld in Chatham in Engeland te investeren om de faciliteiten te verbeteren. De verantwoordelijk directeur stemde hiermee in, en het voorstel werd voorgelegd aan het uit drie personen bestaande bestuurscomité. In de daarop volgende discussie werd steeds duidelijker dat niemand anders bij Unilever over voldoende know-how beschikte om het voorstel van dit dochterbedrijf goed te kunnen beoordelen. Voor een bedrijf dat altijd heel zorgvuldig beslissingen neemt over grote investeringen en dat op velerlei gebied zeer deskundig is, gaf dit een ongemakkelijk gevoel.

Zo werd op een gegeven moment de vraag gesteld: 'Waarom houden we ons überhaupt met transport bezig?' Achteraf bezien was het alsof een kristal in onderkoeld water werd gegooid. Plotseling ontstond onzekerheid over veel meer randactiviteiten. Dit vormde de start van een complete herziening van de strategische positie van Unilever. Na verloop van tijd resulteerde dit in een complete herformulering. Naast de geografische doelstellingen werd ook de productaspecten nu duidelijk gedefinieerd. Dit werd de 'kernstrategie' genoemd, aangezien hierin de vier kernproductgroepen werden geïdentificeerd: levensmiddelen, wasmiddelen, lichaamsverzorgingsproducten en chemicaliën.

Op basis waarvan werden deze groepen geïdentificeerd? De top wilde dat Unilever zich ging toeleggen op producten en markten waar het bedrijf qua technologie, marketing, verkoop en klantenservice het deskundigst was. Of – om met de militaire strateeg Clausewitz te spreken – de top besloot zich te richten op gebieden waar het bedrijf zelf de regels kon opstellen en niet lijdzaam die van anderen hoefde op te volgen. Wel moet vermeld worden dat op dat moment – in 1984 dus – de productgroepen slechts ruwweg gedefinieerd werden. Ondanks deze onmiskenbare beperking werd deze stap gezien als een aanzienlijke verbetering voor Unilever, die de aanzet heeft gevormd voor latere definities van productprioriteiten. Ook is vermeldenswaard dat het idee van een kernproductstrategie bij Europese bedrijven destijds nauwelijks leefde.

We weten allemaal dat het formuleren van een strategie geen kunst is. De Duitse militaire bevelhebber Moltke merkte tijdens de oorlog van 1870 op dat iedereen met een gezond verstand dit kan. Het is veel moeilijker de nieuwe strategie te implementeren, zeker als het gaat om een bedrijf dat zo groot is als Unilever. De nieuwe strategie zou duidelijk zeer grote gevolgen hebben voor de managers die niet in de pas gedefinieerde

kerngroepen werkzaam waren. Volgens de traditie bij Unilever werd de nieuwe strategie eerst aan zoveel mogelijk managers bekendgemaakt; ook werd eerst hun steun verkregen. Aangezien dit zeer zorgvuldig gebeurde, bleek de omschakeling uiteindelijk minder moeilijk dan verwacht. Dit kwam ook doordat Unilever altijd al een goed communicatiesysteem had, dat uit een aantal facetten bestond. Voor belangrijke beslissingen die het gehele bedrijf aangaan is het altijd traditie geweest – en dit geldt nog steeds – om de 100 tot 120 topmanagers en hun twintig hoogste medewerkers erbij te betrekken. Dit gaat in de vorm van een vergadering waarin de voorstellen van de bestuursvoorzitters openlijk in werkgroepen besproken worden en een plenaire zitting. Aan het eind van de speciale vergadering waarin de kernstrategie besproken werd, ontving het nieuwe concept tot verbazing van het voorzittersteam overweldigend veel steun. Dit toonde aan dat velen in de organisatie op verandering zaten te wachten – of zoals we al opmerkten – dat het water echt onderkoeld was. Zo hielp een groot aantal topmanagers mee aan de totstandkoming van de nieuwe strategie.

Naast de *ad hoc*-vergaderingen was er – en is er nog steeds – een doorlopende informatiestroom die begint bij de top. Elk jaar in maart spreekt het bestuursteam de 400 hoogste managers toe – die voornamelijk afkomstig zijn uit de operationele bedrijven – aan wie de voortgang en plannen van het bedrijf uitgelegd worden. De nadruk ligt hierbij op de nieuwe facetten. De hoogste managers die deze bijeenkomst bijwonen, beleggen op hun beurt weer een vergadering binnen hun eigen unit, die ze dezelfde basisinformatie geven, toegespitst op de toehoorders. Op deze wijze stroomt de informatie snel van de top naar het gewenste niveau toe. Daarnaast bestaat er binnen het bedrijf een hecht informeel communicatienetwerk tussen de managers. In 1984 was het des te verrassender dat de nieuwe strategie goedgekeurd werd, daar een aantal aspecten tegen de traditie van het bedrijf indruisten. Het was in het verleden weleens voorgekomen dat onderdelen van Unilever verkocht werden, maar dit was slechts sporadisch gebeurd. Hetzelfde geldt eigenlijk voor het herstructureren en de kostenbesparingen. Zulke maatregelen waren zeker niet nieuw, maar er waren slechts uiterst weinig voorbeelden van.

De groep die zich het meest bedreigd voelde door veranderingen was waarschijnlijk het oudere middenkader. De oudere garde beseftte de noodzaak van veranderingen, de jongere medewerkers beschouwden het over het algemeen als een buitenkans. De nieuwe koers werd echter meestal – hoewel zeker niet door iedereen – positief ontvangen. Voor veel werknemers van het bedrijf kwam de kentering bovendien als een grote schok. Wie bij Unilever in dienst kwam, verwachtte er zijn hele leven te werken, bijna alsof men ambtenaar was. Unilever was voornamelijk een Europees bedrijf,

en 10 à 15 jaar geleden was het nog heel gebruikelijk in Europa om zo over arbeidscontracten te denken. In Noord-Amerika lag dat in die tijd al anders, net als momenteel in Europa.

We willen benadrukken dat er op dat moment geen financiële crisis binnen het bedrijf was. Niets wees erop dat er een zou kunnen ontstaan. Het topmanagement zag geen directe dreiging van een ongewenste overname door een *raider*. Het bedrijf was rendabel, had voldoende direct beschikbaar geld en een zeer gunstig kredietrating (triple A). Verder was duidelijk dat Unilever een aanzienlijk aantal beneden de maat presterende randactiviteiten had. Dit was waarschijnlijk de reden dat de aandelen relatief laag genoteerd stonden. Toen het afstotingsprogramma werd gestart, bleek Unilever enkele dochters die zich met niet-kernactiviteiten bezighielden, tegen een zeer goede prijs te kunnen verkopen. Dit geld kon Unilever in onderdelen investeren die het wel goed kende en waarmee het een hoog rendement kon behalen.

Het implementeren van de nieuwe strategie hield meer in dan aankopen, afstoten en herstructureren. Het vereiste ook een gezamenlijke inzet om de kwaliteit van de afdelingen marketing en verkoop te verhogen. Ook moesten de research en de technologie verbeterd worden. Gelukkig nam de snelheid waarmee vernieuwingen werden doorgevoerd aanzienlijk toe. Bedrijven werden slanker en het aantal managementlagen werd teruggebracht. Kortom: de nieuwe strategie betekende niet alleen een nieuwe focus qua producten, maar ook een aantal pogingen om in de praktijk betere resultaten te behalen.

Als we de effecten van de strategie evalueren moeten we er rekening mee houden dat de economie in de tweede helft van de jaren tachtig aantrok, en dat de conjunctuurcyclus zich in een positieve fase bevond. Dit alles in aanmerking genomen, gaven de financiële indicatoren die door de buitenwereld werden gebruikt toch een aanzienlijke verbetering te zien. Niet alleen steeg de winstgevendheid en het rendement op de investeringen, maar ook de beursnotering van Unilever in vergelijking tot aanverwante bedrijven ging omhoog. En wat nog belangrijker was: de bedrijfscultuur begon te veranderen en – vanuit de enigszins beperkte blik van de bestuursvoorzitter – het management werd ondernemender, minder afkerig van risico's en creatiever.

## De stap naar sterker ondernemerschap in 1988

Het kostte enige tijd om de belangrijkste onderdelen van de strategie van 1983-84 te implementeren. De buitenstaander moet beseffen dat het belangrijk werd geacht om de veranderingen – waarmee in 1984 begonnen werd – verwezenlijkt te zien. Tot 1988 werden er bovendien geen vergelijkbare veranderingen doorge-

voerd. Toen Unilever in 1988 de verkoop van de belangrijkste onderdelen afgerond had en enkele grote en vele kleinere bedrijven had overgenomen, vroeg het bestuursteam zich opnieuw af: 'Is de huidige productportfolio zoals deze gedefinieerd werd in 1984, toereikend om het bedrijf de gewenste groei te geven? Zien we geen belangrijke markten over het hoofd?' Of, anders gezegd, 'Heeft het bedrijf een nieuwe poot nodig nu het de afgelopen paar jaar zoveel heeft afgestoten?' Dit leidde tot een herbeoordeling van de strategie, de tweede fase na de formulering van de kernstrategie. Hiervoor gebruikte het bedrijf de codenaam *Starfish*, naar de zeester die een nieuwe arm kan laten aangroeien als het er een kwijtgeraakt is.

Het voorbereidende werk – het verzamelen van informatie en het opstellen van alternatieven – werd door Unilevers eigen kleine team van ontwikkelingsmedewerkers verricht met hulp van een externe adviseur. Het zou interessant zijn om in te gaan op de rol van buitenstaanders in het formuleren van strategieën, maar dat reikt te ver voor dit artikel. We willen nu alleen vermelden dat Unilever volgens de bestuursvoorzitter de externe medewerkers veeleer als een extra stel handen heeft gebruikt dan om met nieuwe ideeën te komen. De conclusie van dit tweede-fase-onderzoek werd in de directie besproken en de uitkomst ervan was – achteraf bezien – verrassend eenvoudig.

De algehele opvatting was dat de vier gebieden die Unilever had uitgekozen meer dan voldoende mogelijkheden voor groei boden. De bestaande strategie werd opnieuw goedgekeurd, maar er kwamen enkele nieuwe facetten bij. In de eerste plaats werd tijdens de tweede-fase-besprekingen benadrukt dat de niet altijd volledig uitgevoerde veranderings- en desinvesteringprogramma's een nieuwe impuls moesten krijgen. Dit betrof vooral situaties waarin men het gevoel had dat snelle maatregelen om nationalistische redenen niet wenselijk waren. In de tweede plaats stelde men vast dat er een aantal kleine markten in opkomst was, waarin Unilever op bescheiden wijze zou investeren om te kijken of het deze kon binnendringen. De bestaande activiteiten boden overigens ruim voldoende bereik.

Het is hier wellicht interessant om enkele verschillen tussen de *Starfish*-benadering en de fase van 1984 – die reeds eerder beschreven werd – te noemen. De eerste fase was zuiver een initiatief van het bestuursteam, en werd dus voornamelijk van bovenaf gestuurd. Het voorzittersteam had het probleem vastgesteld, de basisideeën ontwikkeld en de nieuwe strategie voorgesteld aan de rest van het bestuur. Ook had het team de strategie in diverse vergaderingen aan het management voorgelegd en zich direct met de implementatie bemoeid. Dit ging relatief ver, zeker voor een bedrijf dat zo gedecentraliseerd is als Unilever. Een belangrijke kwestie was de precieze interpretatie van het kernconcept, aangezien dit vele emotionele en ratio-

nele aspecten behelsde. In een organisatie waarin overleg en consensus altijd beschouwd waren – en nog steeds beschouwd werden – als dé manier van besluitvorming werd het relatief sterke 'top-down'-element niet altijd zo gemakkelijk geaccepteerd. In 1988 werd de traditionele mix van 'top-down' en 'bottom-up' gedeeltelijk hersteld. Het middenkader, dat verantwoordelijk is voor de winst, werd nog meer in het proces betrokken. Deze mensen pleegden op hun beurt weer overleg met de belangrijkste operationele bedrijven in de andere landen. Of, anders gezegd, 'top-down' en 'bottom-up' kwamen elkaar ergens halverwege tegen, hetgeen de betrokkenheid en de communicatie vergemakkelijkte. Desondanks werd het proces nog steeds sterk van bovenaf gestuurd, naar de maatstaven van Unilever tenminste.

Een tweede verschil was dat dit maal veel gerichter geprobeerd werd om een productstrategie met een geografische strategie te combineren. De teams stelden Latijns-Amerika als prioriteit, met name Mexico en Brazilië, waar Unilever nauwelijks aanwezig was. Daarnaast wezen de teams – net als iedereen – op de mogelijkheden in Oost-Azië, vooral in Zuidoost-Azië. Unilever had het geluk dat het op een aantal markten een sterke positie had. In Europa was de conclusie van de herziening dat het bedrijf niet veel groei in het noorden kon verwachten. De markten waren daar voor de meeste – hoewel zeker niet voor alle – producten al verzadigd. Het bedrijf was echter duidelijk ondervertegenwoordigd in het Middellandse-Zeegebied. Op dat moment was de Berlijnse Muur nog niet gevallen, waardoor men weinig mogelijkheden in Oost-Europa zag. Men kwam uiteindelijk tot een fijnmaziger strategische matrix. Om slechts één voorbeeld te geven: Unilever werd er steeds meer van overtuigd dat het in de ontwikkelingslanden verder moest doorstoten met zijn levensmiddelenactiviteiten, omdat het daar duidelijk ondervertegenwoordigd was.

Een derde verschil was dat het bedrijf begon te beseffen dat de vier kerngebieden elk uit een aantal subgroepen bestonden, en dat sommige daarvan interessanter waren voor hun toekomstige ontwikkeling dan andere. Het was moeilijk om deze niet bepaald revolutionaire observatie over te brengen. Hoe ver moest men gaan bij het opsplitsen van een kerngroep in aparte onderdelen? Op welk niveau heeft dit nog steeds strategisch nut en wanneer zou het stadium van loze definities bereikt worden? Om een idee te geven van wat de teams deden, nemen we de lichaamsverzorgingsproducten als voorbeeld. Deze had men altijd als één groep behandeld, maar ze werden nu onderverdeeld in massaproducten zoals tandpasta en shampoo enerzijds en luxe artikelen anderzijds. Dit vereiste duidelijk inzicht in de werking van de marktmechanismen en in het gedrag van de consument en de detailhandel. Zo deed men dit ook met ijs, waarbij de impulsmarkt controle op niveau van de verkooppunten vereist, en ande-

re economische regels volgt dan het product dat voor thuis wordt ingeslagen. Als u deze voorbeelden bekijkt, klinkt het allemaal erg gemakkelijk, maar alles kwam hierbij op de details aan.

Het doorgeven van de resultaten van het *Starfish*-project aan het gehele bedrijf was veel gemakkelijker dan de vorige taak. Veel managers waren bij de voorbereidingen betrokken geweest en er heerste een algemeen gevoel dat de bestaande strategie herzien moest worden. Dit was een interessante ontwikkeling binnen de bedrijfscultuur in vergelijking met de eerste fase. Vanuit het oogpunt van de bestuursvoorzitter leek de strategische verandering een geaccepteerd onderdeel van het bedrijfsleven te zijn geworden en het management leek de strategische koers toe te juichen. Een terugblik vertelt ons dat de uitvoering van de veranderingen in 1988 in grote lijnen overeenkwam met de verwachtingen. Een grote speurtocht naar kandidaten voor overname in de Latijns-Amerikaanse levensmiddelenbranche leidde tot positieve resultaten. Unilever kon zo zijn positie in Mexico, Brazilië, Chili en Argentinië versterken. Wasmiddelen voor industrieel gebruik was een andere kerngroep waarin het bedrijf meer wilde investeren, vooral in Europa. Het grootste succes werd echter behaald met de lichaamsverzorgingsproducten, met name de luxe artikelen. Zo nam Unilever Elisabeth Arden, Calvin Klein Cosmetics en enkele kleinere bedrijven over. Hierdoor kreeg het bedrijf een zeer belangrijke positie op een markt waar het tot dusverre nauwelijks vertegenwoordigd was. Zou alles anders gelopen zijn zonder een dergelijke herziening? Dit is wellicht moeilijk te zeggen, en de bestuursvoorzitter zal waarschijnlijk beweren dat de resultaten minder goed geweest zouden zijn.

## Grotere productfocus en nieuw geografisch accent in 1992

Dit brengt ons bij de derde fase van het strategische proces van de afgelopen tien jaar. Hiermee werd in 1991-92 een begin gemaakt, zo'n vier jaar na het *Starfish*-project. Men startte de derde fase omdat velen in de organisatie – inclusief het voorzittersteam – merkten dat de bedrijfsomgeving drastisch veranderd was. De strategische prioriteit moest herzien worden. Door de combinatie van een nieuwe geopolitiek en opkomende innovaties in producttechnologie – inclusief informatica – kwam men tot de overtuiging dat een explicietere strategie voor de toewijzing van schaarse middelen nodig was. Deze drang naar verandering kwam voort uit een overvloed aan kansen, maar het is nauwelijks een gedwongen verandering te noemen. Veel andere grote organisaties zagen dezelfde omgeving, maar reageerden hier niet op een soortgelijke manier op.

We zien krachten die verandering teweegbrengen als we kijken naar de gevolgen van enkele nieuwe econo-



mische groeperingen zoals de uitgebreide Europese Unie, en in mindere mate de NAFTA (Noordamerikaanse vrijhandelszone). In de praktijk was gebleken dat de bestaande productiestructuren in een aantal gevallen inefficiënt waren. Waar in het verleden bijvoorbeeld elk Europees land een heel scala aan ijsproducten voor de lokale markten produceerde, schiep de afschaffing van de laatste binnenlandse grenzen interessante mogelijkheden om economischer te werken. Dit zou kunnen gebeuren door het aantal vestigingen te verminderen en de productielijnen op de overige locaties steeds specialistischer te maken. Er waren zeer grote investeringen nodig voor de herstructureringsprogramma's, hetgeen sterke betrokkenheid van het management en hoge financiële verplichtingen vereiste. Dit betekende ook dat sterkere centrale leiding langzaam maar zeker onvermijdelijk werd. Dit was een belangrijke cultuurverandering in een organisatie waar decentralisatie van oudsher een basisprincipe was geweest.

Door een uniek historisch gebeuren – de val van het Marxisme en de (gedeeltelijke) acceptatie van een vrije markteconomie – ontstond er nog een aantal kansen. Het openstellen van de markten in Midden- en Oost-Europa leidde bijna tot een goudkoorts. Alle grote internationale participanten probeerden landen als Polen, Hongarije en de Republiek Tsjechië binnen te komen. Ook de markten in de voormalige Sovjetunie konden niet worden genegeerd. Daarnaast waren er nog mogelijkheden in China. Doordat hier nu Westerse merken en kwaliteitsnormen geïntroduceerd konden worden, werd het voor veel bedrijven in de consumptiegoederenindustrie aantrekkelijk om in dit land te investeren. In al deze gevallen werden de besluiten om te investeren ongebruikelijk vaak intuïtief genomen. Doordat men geen betrouwbare informatie had, was een wetenschappelijke benadering namelijk onmogelijk.

In het licht van deze factoren was het duidelijk dat het bedrijf prioriteiten moest stellen, met name in de toewijzing van schaarse managementmensen. Het was ook overduidelijk dat veel beslissingen grotendeels van bovenaf genomen werden. Het was immers onmogelijk om alle producten op elke nieuwe markt te introduceren, of om overal tegelijk te herstructureren. Het voorzittersteam stelde daarom in overeenstemming met het hele bestuur de strategische prioriteiten. Daarnaast nam het de taak op zich om zorgvuldiger dan normaal toezicht te houden op de uitvoering.

Terwijl de veranderingen in de omgeving tot een nieuwe methode van geografische besluitvorming leidden, werden ook de productstrategieën herzien. Dit betekende dat het werk van de tweede fase nu nog beter uitgewerkt werd. We zullen dit toelichten aan de hand van een voorbeeld. In het verleden had men bepaald dat binnen de levensmiddelenindustrie een sterker accent op dranken moest komen te liggen. Op basis van

diepere analyse werd besloten dat het bedrijf zich nog meer op thee zou richten, terwijl het al de nummer één ter wereld was op dat gebied. Vanwege de concurrentiestructuur werd de koffiemarkt niet als een prioriteit beschouwd. Vanwege de aard en de macht van Unilever concurrenten waren de mogelijkheden minder aantrekkelijk en de risico's aanzienlijk groter. Binnen de theesector zag men daarentegen grote mogelijkheden, met name als koude drank. Dit was een succesvol product in de VS en was onlangs geïntroduceerd in Europa. Dit soort verfijningen van de focus – op basis van een evaluatie van de technologische mogelijkheden en ondersteund door goede research en marketing – werden beschouwd als de sleutel voor toekomstig succes.

Kortom: ondanks het feit dat zich geen crisis voordeed en er geen onmiddellijke verandering vereist was zag de organisatie door haar ondernemersgeest vele nieuwe kansen waardoor de derde fase gemakkelijk ten uitvoer werd gebracht.

## Conclusies

Het is een trend geworden om te stellen dat organisaties voortdurend zouden moeten veranderen. Ons inziens is dit een misvatting. Verandering heeft succes als deze geworteld is in stabiliteit, anders bestaat het risico dat er chaos ontstaat. De gelijktijdige veranderingen die in de Sovjetunie ten tijde van Gorbatsjov na de val van de Berlijnse Muur ontketend werden, waren uiterst chaotisch, en uiteindelijk ook onbeheerst en destructief. Er waren weinig vaste punten waarmee stabiliteit gecreëerd kon worden. De omwentelingen waren zo ingrijpend en drastisch, dat de veranderingen niet meer in de hand gehouden konden worden. Hoewel hierover te discussiëren valt, kan men stellen dat velen nu slechter af zijn dan ten tijde van het communisme. Hoewel de ontwikkelingen in Rusland wellicht noodzakelijk en onvermijdelijk waren na een lange periode van communistisch denken, staan ze zeker niet model voor het bewerkstelligen van verandering in een groot Westers bedrijf. Niets ondernemen is echter ook geen optie. We hoeven de lezers van dit tijdschrift niet te vertellen dat te veel stabiliteit gevaarlijk is. Wil een organisatie het hoofd boven water houden, dan moet zij verandering bewerkstelligen, anders redt zij het niet in deze wereld en zal zij door 'natuurlijke selectie' verdwijnen.

Het opmerkelijke aan de drie veranderingsgolven bij Unilever was dat zij van binnenuit geactiveerd werden, zonder een aanwijsbare dreiging van buitenaf. Wellicht kwam de eerste golf op gang door de komst van een nieuwe man met nieuwe inzichten in het voorzittersteam. In een grote organisatie brengen nieuwe inzichten op zichzelf nog geen veranderingen op gang; daar zijn nog andere gunstige factoren voor nodig. In ons geval waren deze ook heel duidelijk aan-



wezig. De tweede en derde veranderingsgolf waren net zo opmerkelijk, wellicht zelfs opmerkelijker dan de eerste. Dit waren herhaalde, succesvolle pogingen om omwentelingen in golfbewegingen door te voeren. De manier waarop de organisatie op deze omwentelingen reageerde was heel bijzonder. In het begin werd het proces voornamelijk van bovenaf gestuurd, maar na verloop van tijd kwam er meer inbreng van onderaf (of beter gezegd, vanuit het midden omhoog). De bestuursvoorzitter verklaart dit uit het feit dat de organisatie in ruim tien jaar tijd veel ondernemender geworden was en veel meer voor nieuwe ideeën openstond. Ook duidt het erop dat de lastige kloof tussen de verschillende lagen van het management overbrugd werd. Diegenen die denken dat ondernemerschap in grote bedrijven waardevol maar moeilijk te realiseren is, kunnen hoop putten uit deze *casestudy*.

Het implementeren van de strategieën is doelbewust gedaan, maar er gebeurden ook onverwachte dingen. Het was de opzet veel bedrijven over te nemen en af te stoten en – de laatste tijd – bondgenootschappen te sluiten. Ook zijn investeringen gepland en uitgevoerd. Maar om te stellen dat alles doelbewust gedaan werd

zou niet juist zijn. Er gebeurden ook veel onvoorziene en onverwachte dingen. Net als in elk ander bedrijf weten we nooit precies hoe iets zal uitpakken, en vaak deden zich onverwachte ontwikkelingen voor. Unilever stimuleerde zelfs onverwachte gebeurtenissen. Een sterke drang naar verandering stroomde omlaag, net als bij een waterval waarvan het water langs de berg naar beneden stroomt en onderweg steeds meer vaart en energie krijgt.

Ten slotte merken we op dat de paradox tussen verandering en stabiliteit op veel verschillende manieren opgeheven kan worden. We hebben geen bewijs dat veranderingen het beste in cycli van vier jaar doorgevoerd kunnen worden, en dit is zeker niet de enige manier. We stellen echter dat dit een waardevol idee kan zijn voor anderen die zich voor een dergelijke uitdaging gesteld zien.

Reprinted from *European Management Journal*, Vol. 14, Floris Maljers, Charles Baden-Fuller and Frans van den Bosch, 'Maintaining Strategic Momentum: The CEO's Agenda', p. 555-561, Copyright © 1996, with permission from Elsevier Science Ltd, The Boulevard, Langford Lane, Kidlington OX5 1GB, UK.

Vertaling: Utrechtse Vertaalassociatie