Dit is een onderdeel van het boek Marketing en accountability, 2e druk geschreven door Rien Hummel en uitgeven door Academic Service, ISNB 978 90 395 2666 8, © Academic Service

Strategische organisatiekeuzes met behulp van een beslismodel

Aan de hand van de literatuur over (strategische) marketingplanning[1-3], corporate strategie[4] en beslissen[5, 6], illustreren we het maken van strategische keuzes met behulp van de werkwijze, zoals genoemd in deze boeken. De methode zoals die wordt gebruikt staat bekend als, of is afgeleid van, de Multi Attribute Utility (MAU) Methode.[5, 6] De achterliggende basis van deze methode is als volgt:

1. het genereren van verschillende mogelijke oplossingen, vaak strategische opties genoemd, waaruit gekozen kan worden;
2. het genereren van criteria die relevant worden geacht voor het maken van de keuze uit de verschillende opties;
3. het toekennen van scores, voor alle opties, op de verschillende criteria;
4. het bepalen van de totaalscore per optie door de som van scores op de criteria per optie op te tellen;
5. het bepalen van de uiteindelijke keuze voor een bepaalde optie. Dit gebeurt op basis van de totaalscores van alle opties. Normalerwijs wordt de optie met de hoogste totaalscore gekozen.

De criteria, waaraan de opties worden afgemeten, die vaak worden genoemd zijn samengevat: suitability (geschiktheid), feasibility (haalbaarheid) en acceptability (acceptatie).[1, 4] en meer uitgebreid: helpt de optie het kernprobleem op te lossen, houdt de optie rekening met kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes, helpt de optie om de doelstellingen te realiseren, wat zijn de risico's als de gekozen optie de verkeerde keuze is, is de optie acceptabel voor interne en externe belangengroepen, enzovoort.[1, 2, 4] Hierbij kan ook rekening worden gehouden met allerlei verfijningen zoals:[2, 3, 5, 6]

1. Verschillende criteria kunnen verschillende relevantie hebben voor de te maken keuze. Dit kan worden weergegeven door *wegingscoeffiënten* die de relevantie aangeven. Meer relevantie wordt dan aangegeven met een hogere wegingscoefficiënt en vice versa. Door de scores op de criteria te vermenigvuldigen met de wegingscoefficiënten kan het verschil in relevantie worden meegenomen in de uiteindelijke scores.
2. De vraag is of negatieve scores op een bepaald criterium te *compenseren* zijn met hoge scores op een ander criterium. Of zijn ze niet te compenseren? In dat laatste geval valt elke optie af waar een niet-compenseerbaar criterium onder een minimumwaarde scoort.
3. Wordt er gestreefd naar een *maximaal* resultaat of naar een *bevredigend* resultaat? In dat laatste geval kan worden geëindigd op het moment dat er een optie is gevonden die een bevredigend resultaat oplevert. In het eerste geval zullen *alle* opties beoordeeld dienen te worden.
4. Als blijkt dat verschillende opties vergelijkbare eindscores opleveren dan is zaak opties meerdere keren door te rekenen, met steeds licht afwijkende waarden van de wegingscoeffiënten en scores. Hierdoor wordt duidelijk hoe robuust de gekozen optie nu werkelijk is: komt de gekozen optie wel of niet elke keer naar voren als de beste oplossing. Dit wordt *gevoeligheidsanalyse* genoemd.[5]
5. Het uitwerken van de interne haalbaarheid in de zogenaamde FOETSJE-criteria,[2] te weten: Financieel, Organisatorisch, Economisch, Technisch, Sociaal, Juridisch en Ecologisch.

Een uitgewerkt voorbeeld is weergeven in de volgende tabel:

Strategische keuzes, gebaseerd op Alsem (2009), Frambach en Nijssen (2009), Hummel (2012), Johnson en Scholes (1999), Bloemers en Hagedoorn (1997), Koele en van der Pligt (1993)

Criteria	Wegings-coefficiënten	Optie 1: Score * weging = gewogen score	Optie 2 Score * weging = gewogen score	Optie 3 Score * weging = gewogen score
1. Lost het kernprobleem op	0,20	7 * 0,20 = 1,40	6 * 0,20 = 1,20	5 * 0,20 = 1,00
2. Helpt om doelstellingen te realiseren	0,15	6 * 0,15 = 0,90	7 * 0,15 = 1,05	8 * 0,15 = 1,20
3. Houdt rekening met zwaktes en bedreigingen	0,10	8 * 0,10 = 0,80	5 * 0,10 = 0,50	5 * 0,10 = 0,50
4. Houdt rekening met sterktes en kansen	0,15	6 * 0,15 = 0,90	8 * 0,15 = 1,20	9 * 0,15 = 1,35
5. Heeft beperkte risico's bij niet slagen	0,10	8 * 0,10 = 0,80	4 * 0,10 = 0,40	4 * 0,10 = 0,40
6. Is aanvaardbaar voor externe stakeholders	0,10	8 * 0,10 = 0,80	6 * 0,10 = 0,60	6 * 0,10 = 0,60
7. Is aanvaardbaar voor interne stakeholders	0,20	6 * 0,20 = 1,20	8 * 0,20 = 1,60	9 * 0,20 = 1,80
Totaal gewogen score	1,00	6,80	5,35	6,85

In dit (fictieve) voorbeeld zijn er drie opties, optie 1, 2 en 3. Deze opties worden in dit voorbeeld beoordeeld op zeven verschillende criteria. Deze scores hebben een waarde tussen de 1 (lage score, deze optie scoort minimaal op dit criterium) en 10 (hoge score, deze optie scoort maximaal op dit criterium). Niet elk criterium heeft echter dezelfde waarde voor de beoordeling van de opties. Deze verschillen in relevantie komen tot uitdrukking in verschillende waarden van de wegingscoeffiënten. Zo is criterium 1 ('lost het kernprobleem op') in dit voorbeeld twee keer zo relevant als de criteria 3 ('houdt rekening met zwaktes en bedreigingen'), 5 ('heeft beperkte risico's bij niet slagen') en 6 ('is aanvaardbaar voor externe stakeholders'), die allemaal een wegingscoefficiënt van 0,10 hebben. Als elke score wordt vermenigvuldigd met de bijbehorende wegingscoefficiënt van het criterium en alle gewogen scores worden opgeteld per optie, dan ontstaat er een totaal gewogen score. Dit is de waarde van de optie.

In dit voorbeeld zou optie 3 gekozen moeten worden als zou worden gestreefd naar een maximale score. Als zou worden gestreefd naar een optie die minimaal een voldoende zou moeten scoren (6 of hoger), dan zouden zowel optie 1 als 3 in aanmerking komen. Wat opvalt is dat in dit voorbeeld de gewogen eindscores van optie 1 en optie 3 dicht bij elkaar liggen. In dat geval is een gevoeligheidsanalyse zinvol.[5] Dit houdt in dat de berekening meerdere keren wordt gedaan met steeds kleine verschillen in de wegingscoefficiënten en scores. Als blijkt dat optie 3 steeds de beste is, dan is dat verder geen probleem. Blijkt dat ook optie 1 meerdere malen boven komt drijven, dan zal er een andere methode gevonden moeten worden om te komen tot een keuze (bijvoorbeeld meer criteria toevoegen of een andere werkwijze hanteren voor het maken van een keuze, in een groep de keuze bijvoorbeeld laten afhangen van de voorkeur van de meerderheid). Stel, dat criterium 1, lost het kernprobleem op, een niet-compenseerbaar criterium is, die minimaal de score 6 moet hebben. Dit houdt in dat een lagere score dan een 6 op dit criterium betekent dat deze optie niet meer gekozen kan worden. In dit voorbeeld blijkt opeens optie 3, net nog gekozen met de hoogste eindscore, nu niet meer gekozen kan worden omdat ze tekort schiet op één belangrijk criterium.

Bij dit voorbeeld moet een kanttekening gemaakt worden. De werkwijze om te komen tot een strategische keuze lijkt een hele logische aanpak, die tot een eenduidig antwoord leidt. In de praktijk is de aanpak toch iets minder logisch en eenduidig. Allereerst zijn we hier uitgegaan van verschillende opties maar deze dienen uiteraard eerst gegenereerd te worden: ze dienen als een eerste voorselectie. In de drie genoemde marketingboeken[1-3] wordt daar overigens wel aandacht aangegeven,

voornamelijk door deze te relateren aan de uitkomst van de SWOT-analyse. In het boek zelf gebruiken we daar algemene en eigen wetmatigheden voor, gebaseerd op het werk van Sharp.[7]

Een tweede kanttekening betreft de vraag: hoe komen we tot een objectieve bepaling van de waarde van de wegingscoefficiënten en scores? Het is uiterst complex of bijna onmogelijk om dat 100% zuiver en objectief te doen. Het is voortgekomen dat deze exercitie twee keer met hetzelfde team, op twee verschillende dagen, tot afwijkende uitkomsten leidde. Dit heeft mede te maken met het feit dat er geen 'algemene altijd geldende regels' in de vorm van relaties bestaan in de marketingfunctie. In het kader van accountability verdient het de voorkeur om zo *expliciet* mogelijk de waarde van de wegingscoefficiënten en de scores te motiveren, zodat het keuzeproces zo *transparant* mogelijk wordt, met name voor buitenstaanders. Nadeel van deze methode is dat het mogelijk is een slechte score op een bepaald criterium te compenseren met een goede score op een totaal ander criterium, die ogenschijnlijk niets met het ander criterium heeft te maken. Dit lijkt niet logisch, al is dat met een niet-compenseerbaar criterium desgewenst op te lossen.

Noten

1. Frambach, R.T. en E.J. Nijssen, 2009, *Marketingstrategie, praktische handreikingen voor een effectief en onderbouwd strategisch marketingplan*, 4e druk, Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten.
2. Alsem, K.J., 2009, *Strategische marketingplanning, theorie, technieken, toepassingen*, 5e druk, Noordhoff Uitgevers, Groningen/Houten.
3. Hummel, R., 2012, *Marketingplanning*, 3e druk, Academic Service
4. Johnson, G. en K. Scholes, 1999, *Exploring Corporate Strategy*, 5th edition, Financial Times/Prentice Hall.
5. Bloemers, W. en E. Hagedoorn, 1997, *Management, organisatie en gedrag, Beslissen*, De Tijdstroom.
6. Koele, P. en J. van der Pligt (redactie), 1993, *Beslissen en beoordelen, besliskunde in de Psychologie*, Boom Amsterdam, Meppel.
7. Sharp, B., 2010, *How brands grow, what marketers don't know*, Oxford University Press, Australia & New Zealand (zie ook Heeg, R. (tekst) en A. Jager (beeld). 2011, Professor Sharp: 'ze fantaseren er op los in de marketing', *Tijdschrift voor Marketing*, mei 2011).