

Toezicht op een dynamische strategie

Door de turbulentie in hun omgeving combineren organisaties steeds vaker groei, transformatie en herstructurering. Combinaties van strategische richtingen in een dynamische strategie vragen vanuit governance een andere, meervoudige blik op strategievorming en het wegen van wisselende, soms ingewikkelde strategische thema's en dilemma's. Hierbij speelt op de achtergrond het besluitvormingsproces in de bestuurskamer.

Gérard Brockhoff en **Thomas Neijzen** gaan dieper in op de betekenis van groeien, transformeren en herstructureren. Zij maken hiervoor kenmerkende strategische thema's en dilemma's inzichtelijk, en bieden daarmee een eigentijds, integraal denkraam voor het toezicht op een dynamische organisatie-strategie. Dat gaat in de praktijk niet zonder inhoudelijk, gezamenlijk onderzoek.



Gérard Brockhoff is managementadviseur en partner bij Adstrat gespecialiseerd in strategie, governance, samenwerking en financiën en gastdocent bij Governance University.



Thomas Neijzen is managementadviseur en partner bij Adstrat gericht op strategie, inrichting en transformatie van organisaties, waaronder in processen, medewerkers en besturing.

Organisaties beleven structurele, ontwrichtende veranderingen zoals de digitalisering, klimaatverandering, energietransitie en arbeidsmarktkrapte. Tegelijkertijd roeren stakeholders zich meer, blijft de coronapandemie doorwerken en zorgen geopolitieke en economische spanningen voor een langdurig uitdagende, onzekere omgeving. De toenemende turbulentie verandert strategievorming, waarbij organisaties zich steeds meer oriënteren op verschillende strategische richtingen *gelijktijdig*. Dat wil zeggen, dat zij in een dynamische strategie diverse strategische ontwikkelrichtingen combineren in plaats van een overwegend enkelvoudige, lineaire strategie te volgen. Voorbeelden zijn Arcadis, DSM, RELX en Unilever, die het doorlopend maken van combinaties al langer in de vingers hebben.

Een dynamische strategie is relevant voor toezicht. Toezichthouders zijn meer betrokken bij het wegen en maken van strategische keuzen om de strategische besluitvorming van een

organisatie te versterken (Judge & Talaulicar, 2017). Deze betrokkenheid verlangt een inhoudelijk inzicht in organisaties en hun omgeving om keuzes en risico's adequaat te kunnen wegen. Ook vergroten combinaties van strategische richtingen het aantal stakeholders met de kans op tegenstrijdige belangen, wat meer reflectie vraagt op de strategische keuzes en hoe deze elkaar (kunnen) versterken en schaden. Deze reflectie wordt veelal een strategische dialoog genoemd, waarbij in een open strategie de stakeholders van een organisatie bij de strategievorming worden betrokken (Heracleous, 2019).

Op basis van een literatuurverkenning onderscheiden wij in de kern drie strategische richtingen:

1. Groei van de kernactiviteiten;
2. Transformatie van het businessmodel;
3. Herstructurering van activiteiten.

Binnen deze richtingen inventariseren wij wat bij strategische besluitvorming kenmerkende

DSM ontwikkelde zich na de eeuwwisseling in een samenspel met stakeholders als klanten, partners en investeerders in diverse strategische richtingen tegelijk. Het groeide in Azië en in voeding en gezondheid en nam diverse bedrijven over waaronder CSK, Erber en Martek. Recent besloot het om verder te groeien in voeding en beauty door te fuseren met Firmenich. Daarnaast veranderde DSM over de jaren ingrijpend door de verduurzaming en digitalisering van de organisatie en de ontwikkeling van innovatieve, nieuwe technologieën door onder meer samen te werken met startups. Aan de andere kant stootte de onderneming de petrochemie-, farma- en kunststofactiviteiten weer af en speelden er verschillende reorganisaties, zoals in het voedingsonderdeel Nutrition en in de overhead.

thema's zijn. Door deze ordening ontvouwt zich een eigentijds, integraal denkraam voor een dynamische strategie van een organisatie. Dit denkraam kan als mentaal model commissarissen helpen bij de grotere complexiteit in de strategische besluitvorming. Om deze besluitvorming beter te begrijpen, bespreken we de context van strategische vernieuwing van organisaties en risico's in het besluitvormingsproces in de bestuurskamer.

Groei van kernactiviteiten

Door de jaren heen gaat strategieontwikkeling feitelijk over groeien. In de literatuur wordt groei, expliciet of impliciet, in de regel als gebruikelijke richting of lens van een organisatie gezien (Pidun, 2019; Whittington e.a., 2020). Organisaties kunnen groeien door hun kernactiviteiten te expanderen, op eigen kracht of door middel van fusies, overnames en samenwerking. Informatieaanbieder RELX volgde bijvoorbeeld de laatste jaren, naast het transformeren en herstructureren van de organisatie, een groei-

strategie op basis van organische groei en overnames, waaronder Emailage, ID Analytics en Scibite. Groei wordt in de praktijk meestal gedreven door de kansen die zich in de markt voordoen en het streven om de marktpositie en de rentabiliteit te verbeteren. Niet onbelangrijk is dat groei een grote rol speelt in de innovatie en waardering van bedrijven.

Bij groei kan een organisatie diverse groeipaden volgen. Vaak gaat het om klantenverbreding en productinnovatie. Zo groeide RELX door zowel het gestaag uitbreiden van digitale informatieproducten over verschillende klantensegmenten heen als het ontwikkelen van nieuwe digitale informatie- en softwareproducten. Bij groei zijn voor strategische besluitvorming belangrijke invalshoeken de product/markt-combinaties, concurrentie en kerncompetenties van een organisatie. Zoals samengevat in figuur 1, kunnen in de literatuur voor strategievorming bij groei specifieke strategische thema's worden onderscheiden: portfolio-selectie, positionering, markt- en productontwikkeling, allocatie van middelen en financiering van een organisatie (Pidun, 2019; Whittington e.a., 2020).

Transformatie van businessmodel

Naast groei is in de literatuur bij strategieontwikkeling gaandeweg transformatie prominenter geworden. Waar groeien gaat over expansie, betekent transformeren het fundamenteel veranderen van het bestaande businessmodel met veelal andere stakeholders. Neem de

'Organisaties oriënteren zich steeds meer op verschillende strategische richtingen gelijktijdig'

transformatie van ingenieursbureau Arcadis, dat naast groei en herstructurering de strategie richtte op een aangepast businessmodel door verduurzaming, een innovatief digitaal platform voor klanten en een samenwerking met partners en startups in een nieuw ecosysteem. Hoewel in de literatuur pogingen zijn gedaan om groei te verbinden met transformatie, worden beide overwegend benaderd als losstaande richtingen waarbij organisaties kiezen voor groei óf transformatie. Lang is de gedachte geweest dat een combinatie te complex wordt. Zo is samenwerken met partners in de praktijk geen eenvoudige opgave, wat een strategische en door-dachte aanpak vraagt (Tenhaeff & Van Rossum, 2022).

Een businessmodel kan worden gezien als de architectuur hoe een organisatie zich binnen een breed systeem met partners onderscheidt en waarde creëert (Teece, 2018). Nieuwe, succesvolle businessmodellen wringen. Een nieuw businessmodel is kansrijker naarmate deze voor concurrenten meer conflicteert in producten en waardeketen (Lanzolla & Markides, 2021). Denk aan het innovatieve businessmodel van Airbnb of Booking.com dat conflicteert met het model

van reisorganisaties zoals TUI, of dat van Ryanair voor vliegmaatschappijen als Air France KLM. Bij een transformatie zijn voor strategische keuzen belangrijke invalshoeken het verduurzamen, innoveren en flexibiliseren van bedrijfsprocessen, technologie en organisatievormen. Typische strategische thema's staan in figuur 1 en zijn klantwaarde, ecosysteem, *capabilities*, verdienmodel en organisatie (Teece, 2018; Kraus e.a., 2022).

Herstructurering van activiteiten

Opmerkelijk genoeg is in strategievorming herstructureren nog dikwijls een afzonderlijke categorie. Een reorganisatie of turnaround wordt in de literatuur overwegend als een zelfstandige, noodzakelijke richting gezien los van de strategie van een organisatie, ofschoon er meer aandacht is gekomen voor het verbinden van herstructureren met groeien en transformeren. In strategische besluitvorming wordt het contrast tussen groei en een herstructurering vooral zichtbaar in de keuzes in het portfolio van de product/markt-combinaties van een organisatie, waarbij

1. Groeien kernactiviteiten	2. Transformeren businessmodel	3. Herstructureren activiteiten
<ul style="list-style-type: none"> • Uitbreiding van de kernactiviteiten vanuit nieuwe, aanvullende markten, producten en regio's 	<ul style="list-style-type: none"> • Herijking van het businessmodel vanuit een interne, brede herinrichting van de organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganisatie van de activiteiten vanuit een heroriëntatie of herstel van de organisatie
<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelen van het portfolio met producten en markten • Positioneren van de organisatie vanuit de concurrentie • Investeren in markt- en productontwikkeling • Toewijzen van middelen om groei te faciliteren • Aantrekken van kapitaal om de groei te financieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Herdefiniëren van de waarde en propositie naar klanten • Samenwerken binnen het ecosysteem (waardeketen) • Ontwikkelen van <i>capabilities</i> (netwerk, competenties, middelen) • Herijken van het (financiële) verdienmodel • Aanpassen van de organisatie in structuur, werkwijze en cultuur 	<ul style="list-style-type: none"> • Rationaliseren van het portfolio met producten en markten • Reduceren van kosten, investeringen en schulden • Waarborgen van het leiderschap van de organisatie • Verbeteren van het financieel proces om 'in control' te komen • Onderzoeken van herkapitalisatie van de organisatie

Figuur 1: Strategische richtingen en thema's

portfolio-beslissingen bij groei primair gaan over het investeren in nieuwe, aantrekkelijke markten en producten en bij herstructurering juist over het rationaliseren van activiteiten. Soms kiezen organisaties in een herstructurering om hun portfolio geheel te splitsen zoals recent DSM, maar ook een onderneming als Philips.

Een herstructurering is een strategische heroriëntatie op de scope van een organisatie of een *recovery* om een neergang of crisis om te buigen en de levensvatbaarheid te verbeteren, of anders de activiteiten te staken (Schweizer & Nienhaus, 2017). Deze worden veelal een strategische en financiële herstructurering genoemd, waarbij de impact op stakeholders groot kan zijn. Naast groei en transformatie koos bijvoorbeeld voeding- en verzorgingsproducent Unilever de laatste jaren ervoor om tegelijk de margarine- en thee-activiteiten te verkopen en onderzoek, inkoop en overhead te reorganiseren. Bij een herstructurering zijn de invalshoeken voor besluitvorming vooral de markten en producten en de financiële positie, veelal onder een nieuwe leiding. Zoals weergegeven in figuur 1, zijn in de literatuur kenmerkende thema's portfolio-optimalisatie, financiële stroomlijning, leiderschap, financiële beheersing en herkapitalisatie (Schweizer & Nienhaus, 2017; Harrigan & Wing, 2021).

Combinaties als vernieuwing

Groeien, transformeren en herstructureren kunnen worden gezien als manieren om te vernieuwen. Vernieuwen is het veranderen van de scope en inrichting van een organisatie, bijvoorbeeld door te innoveren in producten of organisatie, samen te werken met strategische partners, bedrijven te acquireren, te participeren in startups (*venturing*) en activiteiten uit te besteden of af te splitsen (Feldman & Sakhartov, 2021). Deze vormen kunnen zowel substituten als complementaire opties zijn, wat onder stakehol-

'Combinaties van strategische richtingen in een dynamische strategie vergroten de complexiteit van besluitvorming'

ders tot fricties kan leiden wanneer een organisatie tegelijk groeit, transformeert en herstructureert en waarbij strategische thema's kunnen botsen. Vanuit het toezicht op besluitvorming neemt de kans op een effectieve, consistente strategie toe naarmate een organisatie in een strategie alle opties van vernieuwing in onderlinge samenhang weegt.

Vernieuwen heeft twee zijden. Een organisatie kan strategisch vernieuwen door vanuit de vraag- of verkoopzijde bestaande competenties en middelen als hefboom anders of elders aan te wenden, gericht op de exploitatie in andere activiteiten (Berry & Kaul, 2021). Bijvoorbeeld

In het succes van het bedrijf had Arcadis onvoldoende oog meer voor de gaandeweg toenemende betalingsachterstanden, managementlagen en risico's van grote overnames. De toezichthouders hadden geen goed beeld van de probleemdoossiers binnen de organisatie, ofschoon zij uiteindelijk een nieuwe topman benoemden om orde op zaken te stellen. Deze maakte de laatste jaren met een frisse blik een eind aan de grote overnames en herstructureerde intern een reeks van activiteiten, zoals de biogascentrales in Brazilië en de projecten in het Midden-Oosten van het eerder overgenomen bedrijf Hyder. De ingrepen betekenden voor het ingenieursbureau een reorganisatie, maar de financiële positie verbeterde nadien snel met nieuwe investeringen in autonome groei.

door deze in een groeistrategie in te zetten in groeiende, aantrekkelijke markten, of in een transformatie op een andere manier te combineren zoals in het voorbeeld van RELX. Daarnaast kan een organisatie vanuit de aanbod- of inkoopkant vernieuwen door in een strategie competenties en middelen in karakter of aard te *hervormen*. Dit kan ook de stakeholders veranderen. Bijvoorbeeld door te kiezen om gebruikte kennis, materialen en technologie te modificeren, vervangen of stoppen zoals in het voorbeeld van DSM. Vanuit toezicht is van belang dat een organisatie bij strategische keuzes beide zijden van vernieuwing in ogenschouw houdt om de strategische thema's adequaat te kunnen wegen.

Strategische besluitvorming

Bij complexe strategische besluitvorming is het risico dat toezichthouders niet alles overzien. Belangrijk in een dynamische strategie is het bewustzijn van het achterliggende strategische besluitvormingsproces. Zo komt in de literatuur bij complexe strategische keuzes het risico van onvolledige of onjuiste informatie en kennis naar voren, wat in besluitvorming tot een beperkt of gekleurd beeld van de werkelijkheid kan leiden. Een bekend risico is informatiebias door structurele denkfouten zoals tunnelvisie, risico-aversie, *framing* (Kahneman e.a., 2019; Acciarini e.a., 2021). Dit geeft aan dat persoonlijke beelden en ervaringen van toezichthouders, veelal onbewust, in de praktijk een grote rol kunnen spelen bij strategievorming. Belangrijk is dus dat toezichthouders bij besluitvorming alert zijn op een compleet, objectief beeld.

Naast informatiebias bestaat het risico van ontwrichtende *unknown unknowns*, waarmee een organisatie in het proces van strategische besluitvorming geen rekening houdt (Ehrig en Foss, 2022). Dit risico betreft 'kleine kans, grote impact'-gebeurtenissen die een organisatie bij strategievorming niet voorziet en een andere

organisatie mogelijk wel. Dit risico gaat niet alleen over disrupties op macroniveau, waaronder de ontwikkeling van internet in de jaren negentig, de terreuraanslagen van 9/11, de kredietcrisis in 2007 en recent de coronapandemie en de oorlog in Oekraïne, maar net zozeer om onvoorziene, ingrijpende veranderingen binnen een bepaalde sector zoals de opkomst van Airbnb, Bitcoin, Tesla en Uber. Dit vraagt van toezichthouders oog voor mogelijke blinde vlekken in het besluitvormingsproces.

Daarnaast is bij strategische besluitvorming steeds meer aandacht voor de cultuur in de bestuurskamer (Ploeg-Bouwman & Klaassen, 2022). Toezichthouders zijn zich vaak niet bewust van hun collectieve aannames, opvattingen, groepstaal en machtsverhoudingen, die de cultuur in de bestuurskamer beïnvloeden. Dit wordt veelal groepsdynamica genoemd, waarbij het gedrag en de interactie binnen een groep de besluitvorming kan beïnvloeden door verschillende overtuigingen, normen en doelen en een nadruk op teamwork, conflictvermijding en consensus (Remmerswaal & Leijenhorst, 2020). Commissarissen kunnen betere keuzes maken wanneer zij het vermogen hebben om samen bewust en kritisch te reflecteren op hun eigen functioneren en transparant te zijn in hun dilemma's.

Strategische dilemma's

Voor toezichthouders leiden bij een dynamische strategie de verschillende strategische thema's in groeien, transformeren en herstructureren tot terugkerende dilemma's in strategische besluitvorming.

Inhoudelijke dilemma's

Waar groeien en tegelijk transformeren?

Bij het simultaan groeien en transformeren kunnen binnen een organisatie spanningen gaan spelen in het geval dat diverse relaties met

stakeholders als klanten en partners gaan veranderen. Zo kan in geval van een transformatiestrategie met nieuwe huismerken en eigen verkoopkanalen, of het uitbesteden van activiteiten, een strategische partner in een nieuwe markt of ander businessmodel voor een organisatie al snel een concurrent worden. Dit vraagt van toezichthouders om vanuit de stakeholders van de organisatie behendig te laveren tussen de strategische thema's van groei en transformatie. Organisaties kunnen bijvoorbeeld overwegen om gelijktijdig het samenwerken en concurreren met partners te scheiden tussen organisatieonderdelen of waardeketens om een balans te vinden waar wordt samengewerkt en waar geconcurrereerd (Hoffmann e.a., 2018).

Wanneer tegelijk herstructureren en transformeren?

Vanuit de thema's is voor toezichthouders in een dynamische strategie timing een ander typerend, ingewikkeld inhoudelijk vraagstuk. Organisaties reageren bijvoorbeeld dikwijls overtrokken op een nieuw businessmodel van een concurrent en nemen veelal te vroeg afscheid van activiteiten die onder druk komen te staan (Christensen e.a., 2015). Tijd kopen alvorens te herstructureren kan daarom soms een verstandige strategisch keuze zijn. In veel gevallen kunnen organisaties een nieuwe activiteit beter separaat blijven ontwikkelen en gedoseerd kannibaliseren op de bestaande activiteiten, om niet iets te veranderen wat nog geen probleem is. Het intern scheiden van de richtingen houdt opties open en maakt mogelijk om aan te kijken in hoeverre de concurrent slaagt.

Hoe intern integreren en gelijktijdig autonomie geven?

Een ander inhoudelijk dilemma gaat evenzeer over herstructurering en transformatie. We zien dat organisaties in een dynamische strategie bij een nieuw businessmodel meestal sturen op integratie en synergie, zoals in marketing, logistiek en IT, terwijl in de praktijk activiteiten doorgaans

Unilever is door de transformatie gaandeweg versneld verschoven van financiële sturing van de zelfstandige bedrijfsonderdelen naar een meer strategisch, geïntegreerd sturingsmodel gericht op synergie en samenwerking. Zo behelste het programma *One Unilever* het standaardiseren van bedrijfsprocessen binnen de onderneming, zoals in logistiek en IT. De digitale transformatie richt zich nadien op het verder automatiseren van de interne processen met behulp van data, sensoren en apps, zoals in marketing, productie en logistiek. Daardoor kan Unilever doelmatiger en effectiever werken. Bij de afsplitsing van de margarine- en thee-activiteiten moesten deze processen echter weer deels worden ontvlochten om de activiteiten te kunnen overdragen.

effectiever kunnen worden geherstructureerd en eventueel afgestoten wanneer deze intern los van elkaar staan en juist *niet* met elkaar zijn vervlochten. Dit is afhankelijk van het besturingsmodel van de organisatie. In tegenstelling tot financieel gestuurde bedrijven met overwegend zelfstandige, losstaande organisatie-eenheden is voor een strategisch geleide, meer geïntegreerde organisatie, waarin eenheden juist samenwerken, de mate van horizontale integratie geen eenvoudig vraagstuk. Zo wegen in de praktijk de synergievoordelen van samenwerken in een transformatie veelal niet op tegen de kosten van ontvlochten van activiteiten in een herstructure-

'Bij complexe strategische besluitvorming is het risico dat toezichthouders niet alles overzien'

ring. Dit dilemma verlangt van toezichthouders om vanuit de strategische thema's voor organisatie-eenheden te balanceren tussen de voordelen van interne samenwerking (synergie) en autonomie (flexibiliteit).

Procesmatige dilemma's

Hoe keuzes gefundeerd wegen en tegelijk loslaten?

Vanuit de rolafbakening van toezichthouders ontstaat bij strategische keuzes een terugkerend dilemma in het strategisch besluitvormingsproces (Judge & Talaulicar, 2017). Naast de inhoudelijke besluiten is er steeds meer aandacht voor langs welk proces strategische beslissingen binnen organisaties tot stand komen. Toezichthouders hebben in strategievorming gaandeweg een grotere rol gekregen, wat voorwaarden stelt aan de samenstelling, samenwerking en deskundigheid in de bestuurskamer. In een dynamische strategie zullen toezichthouders meer tijd moeten nemen om vanuit de stakeholders de strategische thema's te doorgronden en in een gestructureerd proces de kansen en risico's te wegen, maar zonder dat zij op de stoel van de bestuurder gaan zitten. Dat betekent voor een commissaris kritisch na- en meedenken over de strategische kaders, met tegelijk voldoende ruimte voor de bestuurder om zelf de strategie concreet vorm te geven.

Hoe de uitvoering ondersteunen én doseren?

Ten slotte vergroot een dynamische strategie het beslag op aanwezige competenties en middelen. Dit blijft in de praktijk vanuit toezichthouders veelal onderbelicht in het besluitvormingsproces. Het combineren van de strategische richtingen stelt hogere eisen aan een organisatie. Niet alle organisaties kunnen, of zijn bereid, om de vereiste investeringen te doen. Dat verlangt bij strategische keuzes een zorgvuldige afweging tussen het tegelijkertijd adequaat ondersteunen van de strategie en het gericht doseren van de veranderingen. Daarmee vragen combinaties van richtingen in de strategievorming een duidelijke


'Het denkraam kan commissarissen als mentaal model helpen bij de grotere complexiteit in de strategische besluitvorming'

prioriteitstelling en fasering in de strategieplanning en een flexibele allocatie van competenties en middelen. Kortom, een strategie die duidelijk is in de keuzes, maar lenig in de uitvoering.

Integraal strategisch denkraam

De toegenomen omgevingsturbulentie verandert strategievorming. Samengevat richten organisaties zich in een dynamische strategie vanuit de belangrijkste, diverse stakeholders meer en meer op combinaties tussen groeien, transformeren en herstructureren als manier om zich doorlopend strategisch te blijven vernieuwen. Vanuit governanceperspectief gaat een dynamische strategie in de praktijk niet zonder slag of stoot. Groei, transformatie en herstructurering hebben elk specifieke, andere strategische thema's, die onderling samenhangen én kunnen conflicteren. Door de grotere complexiteit zien wij voor toezichthouders bij het integreren van de strategische richtingen verschillende, terugkerende inhoudelijke en procesmatige dilemma's voor organisaties.

Voor de strategische dilemma's bestaan geen pasklare antwoorden. In een dynamische strategie is het in de praktijk voor toezichthouders de opgave om samen met de stakeholders goed geïnformeerd een zorgvuldige afweging te maken tussen veelal gelijkwaardige keuzes, die binnen de bestuurskamer en organisatie tot spanningen kunnen leiden en waar persoonlijke overwegingen (kunnen) gaan spelen. Dit vraagt

in ons beeld van toezichhouders meer kennis, bewustzijn en reflectie om aan de hand van een consistente en concrete evaluatie de meest kansrijke strategie voor een organisatie te wegen. In deze afweging is onze aanbeveling om bewust het eigentijdse strategisch raamwerk met de samenhang tussen groeien, transformeren en herstructureren te volgen. 

De voorbeelden van Arcadis, DSM, RELX en Unilever zijn gebaseerd op een inventarisatie van AEX- en AMX-genoteerde ondernemingen op basis van algemene bedrijfsinformatie en nieuwsberichten.

Literatuur

- Acciarini, C., F. Brunetta & P. Boccardelli (2021). Cognitive biases and decision-making strategies in times of change, *Management Decision*, 59(3): 638-652.
- Berry, H. & A. Kaul (2021). Corporate renewal across businesses and countries. *Strategic Management Review*, 2(2), pp. 205-233.
- Christensen, C., M. Raynor & R. McDonald (2015). What is disruptive innovation? *Harvard Business Review*, 93, pp. 44-53.
- Ehrig, T., & N. Foss (2022). Unknown unknowns and the treatment of firm-level adaptation in strategic management research, *Strategic Management Review*, 3(1): 1-24.
- Feldman, E., & A. Sakhartov (2021). Prospective on corporate renewal. *Strategic Management Review*, 2(2), pp. 193-204.
- Harrigan, K., & B. Wing (2021). Corporate renewal and turnaround of troubled businesses. *Strategic Management Review*, 2(2), pp. 363-390.
- Heracleous, L. (2019). A dialogic perspective on open strategy, in: D. Seidl e.a., *Cambridge handbook of open strategy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hoffmann, W., e.a. (2018). The interplay of competition and cooperation. *Strategic Management Journal*, 39(12), pp. 3033-3052.
- Judge, Q., & T. Talaulicar (2017). Board involvement in the strategic decision making process. *Annals of Corporate Governance*, 2(2), pp. 51-169.
- Kahneman, D., D. Lovallo & O. Sibony (2019). A structured approach to strategic decisions. *MIT Sloan Management Review*, 60(3), pp. 66-73.
- Kraus, S., e.a. (2022). Digital transformation in business and management research. *International Journal of Information Management*, 63(4), 102466.
- Lanzolla, G., & C. Markides (2021). A business model view of strategy. *Journal of Management Studies*, 58(2), pp. 540-553.
- Pidun, U. (2019). *Corporate strategy*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ploeg-Bouwman, H., & D.J. Klaassen (2022). Waarom reflectie in de boardroom noodzakelijk is. *Goed Bestuur & Toezicht*, 2, pp. 40-46.
- Remmerswaal, J., & B. Leijenhorst (2020). *Groepsdynamica*. Amsterdam: Boom.
- Schweizer, L., & A. Nienhaus (2017). Corporate distress and turnaround. *Business Research*, 10(1), pp. 3-47.
- Teece, D. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), pp. 40-49.
- Tenhaeff, G., & L. van Rossum (2022). Samen veranderen: Een spel dat je in de vingers moet krijgen. *Holland Management Review*, 201, pp. 67-75.
- Whittington, R., e.a. (2020). *Exploring strategy* (12e ed.). Harlow: Pearson.