

Ondernemings- strategie



Sytse Douma, Eric Dooms & Aswin van Oijen

8^e druk

Ondernemingsstrategie

Sytse Douma
Eric Dooms
Aswin van Oijen

Achtste druk

Noordhoff Groningen

Ontwerp omslag: Shootmedia, Groningen

Foto's: Shutterstock

Technisch tekenwerk: Integra, Pondicherry, India

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontleen.



0 / 20

© 2020 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Utrecht, The Netherlands.

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv. Meer informatie over collectieve regelingen voor het onderwijs is te vinden op www.onderwijsauteursrecht.nl.

This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.

ISBN (ebook) 978-90-01-57569-4

ISBN 978-90-01-57568-7

NUR 801

Woord vooraf bij de achtste druk

Dit is de achtste, herziene druk van *Ondernemingsstrategie*. Het boek is bedoeld voor studenten bedrijfskunde en bedrijfseconomie in het hoger onderwijs. Daarnaast is het boek interessant voor managers en consultants die beroepshalve geïnteresseerd zijn in ondernemingsstrategie. *Ondernemingsstrategie* is gebaseerd op drie uitgangspunten:

- 1 Het bevat de modernste theoretische inzichten op het gebied van de ondernemingsstrategie.
- 2 Het is nadrukkelijk georiënteerd op de praktijk van het bedrijfsleven.
- 3 Het is geschreven in heldere, eenvoudige taal en geschikt voor zelfstudie.

Het boek is geschikt voor zelfstudie omdat het als geheel, en ook ieder hoofdstuk afzonderlijk, wordt gekenmerkt door een duidelijke, logische structuur en door een helder, eenvoudig taalgebruik. Ingewikkelde zinsconstructies en overbodig vakjargon zijn vermeden.

De eerste druk, die verscheen in 1993, bevatte bijdragen van acht auteurs. De tweede tot en met zesde druk werden grondig herzien, waarbij gebruik werd gemaakt van teksten van drie van de andere oorspronkelijke auteurs. De herziening van de zevende en achtste druk is door ons drieën gezamenlijk uitgevoerd. Alleen bij hoofdstuk 9 is nog gebruikgemaakt van tekst en ideeën van Niels Noorderhaven, een van de auteurs van twee hoofdstukken in de eerste druk. Wij zijn Niels zeer erkentelijk voor het feit dat hij toestemming heeft gegeven om delen van zijn tekst en ideeën te gebruiken.

Bij het boek behoort een website met aanvullend materiaal, zowel voor studenten als voor docenten. Wij zullen deze website ook na het verschijnen van dit boek up-to-date houden.

De eerste zeven drukken van dit boek hebben een duidelijke plaats in het hoger onderwijs gevonden. Wij vertrouwen erop dat ook deze achtste druk bij verschillende opleidingen op het gebied van de bedrijfswetenschappen waardevol zal blijken te zijn.

Sytse Douma
Eric Dooms
Aswin van Oijen

Tilburg, najaar 2019

Inhoud

Inleiding 9

1 Wat is strategie? 13

- 1.1 Het begrip strategie gedefinieerd 16
 - 1.1.1 Een strategie is een plan 16
 - 1.1.2 Een strategie heeft betrekking op de lange termijn 17
 - 1.1.3 De strategie heeft betrekking op de functie van de organisatie in de samenleving 18
 - 1.1.4 De strategie geeft aan welke doelstellingen de organisatie wil bereiken 20
 - 1.1.5 De strategie geeft aan *hoe* men de doelstellingen wil bereiken 21
 - 1.1.6 Statische en dynamische opvattingen over het begrip strategie 23
 - 1.2 Niveaus van strategieformulering 23
 - 1.3 Het proces van strategisch management 25
- [Samenvatting 27](#)

DEEL 1

Analyse 29

2 Doelstellingen 31

- 2.1 Ondernemingen c.q. bedrijven 33
 - 2.2 Doelstellingen en 'mission statements'. 34
 - 2.3 Het belang van winst als doelstelling voor verschillende typen ondernemingen 37
 - 2.4 Praktische problemen bij het streven naar een zo hoog mogelijke winst 42
 - 2.5 Continuïteit van de onderneming als hoofddoelstelling 43
 - 2.6 Maatschappelijk verantwoord ondernemen 46
- [Samenvatting 49](#)

3 Omgevingsanalyse 51

- 3.1 De algemene omgeving en de taakomgeving 53
 - 3.2 Analyse van de bedrijfstak 57
 - 3.2.1 De interne concurrentie 58
 - 3.2.2 Potentiële concurrentie 65
 - 3.2.3 Externe concurrentie 72
 - 3.2.4 Het vijfkrachtenmodel in nieuwe bedrijfstakken 74
 - 3.2.5 Beperkingen van het vijfkrachtenmodel 74
 - 3.3 Analyse van de algemene omgeving 75
- [Samenvatting 81](#)

4 Interne analyse 83

- 4.1 Disruptie van bedrijfstakken 85
- 4.2 Verschillen in concurrentievermogen binnen een bedrijfstak 87
- 4.3 Factoren die het concurrentievermogen bepalen: 'resources' en 'capabilities' 88
- 4.4 Analyseren van resources 89
- 4.5 Resources die het concurrentievermogen van de onderneming kunnen bepalen 92
- 4.6 Dynamische vaardigheden 102
- 4.7 Strategische groepen 104
- Samenvatting 108

DEEL 2

Strategieën voor ondernemingen die in één bedrijfstak werkzaam zijn 111

5 Concurrentiestrategieën 113

- 5.1 Strategie van de laagste kosten 115
 - 5.1.1 Manieren om de kosten per eenheid product te verlagen 116
 - 5.1.2 Voordelen van een strategie van de laagste kosten 120
 - 5.1.3 Nadelen van een strategie van de laagste kosten 120
 - 5.1.4 Duurzaamheid van een op kostenleiderschap gebaseerd concurrentievoordeel 120
- 5.2 Strategie van kwaliteitsleiderschap 121
 - 5.2.1 Manieren om de strategie van kwaliteitsleiderschap (productdifferentiatie) te realiseren 122
 - 5.2.2 Voordelen van een strategie van kwaliteitsleiderschap 127
 - 5.2.3 Nadelen van een strategie van kwaliteitsleiderschap 128
 - 5.2.4 Duurzaamheid van een op kwaliteitsleiderschap gebaseerd concurrentievoordeel 129
- 5.3 Vergelijking tussen een strategie van de laagste kosten en een strategie van kwaliteitsleiderschap 130
- 5.4 Strategische keuzes die het concurrentievoordeel bepalen 132
- 5.5 Verdienmodellen 137
- Samenvatting 139

6 Samenwerkingsstrategieën 141

- 6.1 Fusies en overnames 144
- 6.2 Strategische allianties 145
 - 6.2.1 Vormen van strategische allianties 146
 - 6.2.2 Motieven voor het vormen van strategische allianties 155
 - 6.2.3 Stabiliteit van strategische allianties 156
- 6.3 Kartels 159
- 6.4 Stilzwijgende samenwerking 161
- Samenvatting 162

DEEL 3

Concernstrategie 165

7 Concernstrategie: samenstelling van de portfolio en manier van toetreden 167

- 7.1 Concernvoordeel 170
- 7.2 Samenstelling van de portfolio 176
- 7.3 Horizontale expansie 177
 - 7.3.1 Voordelen van horizontale expansie 178
 - 7.3.2 Nadelen van horizontale expansie 182
- 7.4 Verticale integratie 183
 - 7.4.1 Voordelen van verticale integratie 184
 - 7.4.2 Nadelen van verticale integratie 189
 - 7.4.3 Gedeeltelijke verticale integratie 193
- 7.5 Diversificatie 194
 - 7.5.1 Verwante en niet-verwante diversificatie 194
 - 7.5.2 Voordelen van diversificatie 196
 - 7.5.3 Nadelen van diversificatie 202
 - 7.5.4 Verwante of niet-verwante diversificatie 206
- 7.6 Internationalisatie 207
 - 7.6.1 Typen internationalisatiestrategie 207
 - 7.6.2 Voordelen van internationalisatie 213
 - 7.6.3 Nadelen van internationalisatie 217
- 7.7 Manier van toetreden 218
 - Samenvatting 222

8 Concernstructuur en concernbesturing 225

- 8.1 Concernstructuren 227
 - 8.1.1 Functionele structuur 227
 - 8.1.2 Productdivisiestructuur 229
 - 8.1.3 Geografische divisiestructuur 231
 - 8.1.4 Matrixstructuur 232
 - 8.1.5 Hybride structuren 233
- 8.2 Keuze voor de concernstructuur 234
- 8.3 Taken en rollen van het hoofdkantoor 235
 - 8.3.1 Besturingsstijlen en waardetoevoeging 235
 - 8.3.2 Besturingsstijlen en taken 236
- 8.4 Keuze van een besturingsstijl 245
 - 8.4.1 Verschil tussen de strategische en financiële besturingsstijl 245
 - 8.4.2 Noodzaak van fit tussen besturingsstijl en kenmerken van de portfolio 246
 - 8.4.3 Situaties waarin fit tussen besturingsstijl en portfolio ontbreekt 248
- 8.5 Concernkosten 250
 - 8.5.1 Directe en indirecte concernkosten 250
 - 8.5.2 Relatie tussen concernkosten en bijdrage van het hoofdkantoor 251
- Samenvatting 252

DEEL 4

Implementatie van de strategie 255

9 Strategisch management 257

- 9.1 Implementatieproblemen 259
 - 9.2 Van strategische planning naar strategisch management 261
 - 9.3 Balanced scorecard 264
 - 9.4 Strategie en structuur 265
 - 9.5 Strategie en cultuur 267
- Samenvatting 272

Geraadpleegde literatuur 273

Over de auteurs 277

Register 278

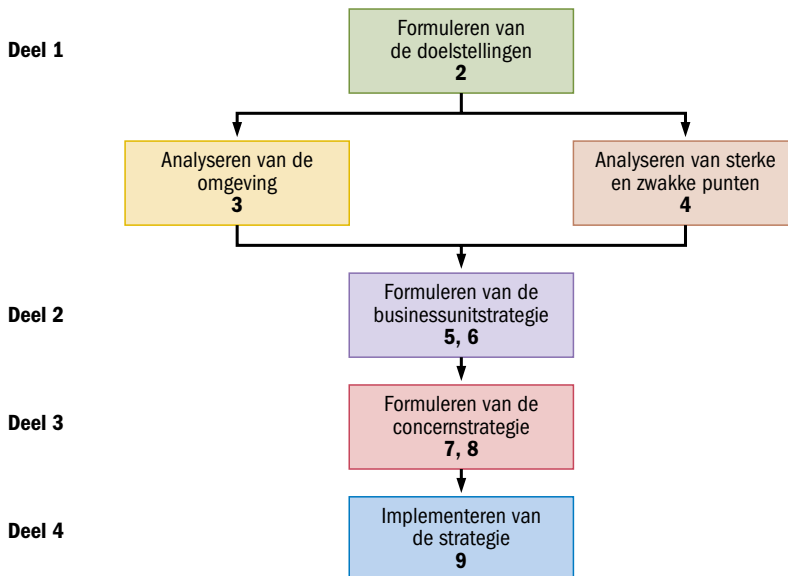
Inleiding

Ondernemingsstrategie is een belangrijk onderwerp voor studenten bedrijfskunde en bedrijfseconomie. In dit boek gaan we je wegwijs gaan maken in de wereld van de strategie. Als je dit boek hebt gelezen, of liever: hebt bestudeerd, dan weet je al heel veel over strategie.

Dit boek heeft een duidelijke opbouw. Ieder hoofdstuk heeft dezelfde vorm. Het boek heeft daardoor een logische structuur en een duidelijke samenhang.

De opbouw van Ondernemingsstrategie is als volgt. In hoofdstuk 1 wordt uiteengezet wat wij onder het begrip 'strategie' verstaan en wordt het proces van strategische planning beschreven. Dit proces van strategische planning geeft de structuur weer van dit boek:

Opbouw van het boek



Na hoofdstuk 1 volgen acht hoofdstukken die zijn verdeeld over vier delen. Deel 1 gaat over de eerste drie stappen in het proces van strategische planning. Deel 2 gaat over het formuleren van de strategie voor een businessunit (een bedrijf dat in niet meer dan één bedrijfstak werkzaam is). Deel 3 gaat over het formuleren van de strategie voor een concern (een

bedrijf dat in twee of meer bedrijfstakken werkzaam is). Deel 4 gaat over de laatste fase in het proces van strategische planning: het implementeren van de strategie.

Ieder hoofdstuk begint met een openingscasus. De openingscasus is een korte schets van een praktijksituatie, waarnaar in het hoofdstuk wordt verwezen. Zo zie je meteen dat de stof relevant is voor de praktijk. Deze aansluiting op de praktijk wordt verder bevorderd door het gebruik van ongeveer tachtig Voorbeelden. Ieder Voorbeeld bevat een korte praktijkillustratie van de leerstof.

Bij het boek hoort ook een website: www.ondernemingsstrategie.noordhoff.nl. Ben je student? Dan staan er voor jou op de site suggesties voor tentamenvoorbereiding en een oefentoets. Bent u docent? Dan vindt u op uw gedeelte van de site antwoorden op de vragen in het boek, uitwerkingen van de casussen in het boek, extra casussen met uitwerkingen en suggesties bij het voorbereiden van de colleges.



1

Wat is strategie?

- 1.1 Het begrip strategie gedefinieerd
- 1.2 Niveaus van strategieformulering
- 1.3 Het proces van strategisch management

De strategie van Takeaway.com

Takeaway is een Nederlands bedrijf dat zich richt op het aan huis afleveren van maaltijden. In Nederland is het bedrijf vooral bekend als Thuisbezorgd.nl. Het bedrijf is in 2000 opgericht door Jitse Groen, die toen 20 jaar was en bedrijfsinformatietechnologie studeerde aan de Universiteit Twente. Hij registreerde de naam Thuisbezorgd bij de Kamer van Koophandel en bouwde een website waarmee je een maaltijd, bereid door een restaurant bij jou in de buurt, thuis bezorgd krijgt.

Aanvankelijk was Thuisbezorgd alleen actief in Nederland, maar vanaf 2005 ook in andere landen. Zo werden in Duitsland, België, Denemarken en Oostenrijk bedrijven die actief waren op het gebied van maaltijdbezorging met een eigen website overgenomen. In 2009 kocht het bedrijf de domeinnaam Takeaway.com. Vanaf dat jaar wordt de naam van de onderneming veranderd in Takeaway.com. Buiten Nederland wordt vooral gewerkt met de naam Takeaway, in Nederland kom je met Takeaway.com en met Thuisbezorgd.nl op dezelfde site.

Takeaway leverde in 2017 een of meer maaltijden aan meer dan 11 miljoen klanten, afkomstig van ruim 33000 restaurants. Takeaway was in 2017 actief in acht landen in Europa (waarbij het naar eigen zeggen een leidende positie had in Nederland, Duitsland, België, Oostenrijk en Polen). In 2017 behaalde Takeaway een omzet van 166 mln. Het verlies voor 2017 bedroeg 42 mln.

De belangrijkste concurrent voor Takeaway was Deliveroo. Maar ook Uber Eats is bezig aan een opmars. Deliveroo is een Engels bedrijf dat pas in 2013 is opgericht. Deliveroo bezorgt ook maaltijden aan huis en doet dus hetzelfde als Takeaway. Deliveroo



en Takeaway concurreren vooral in Nederland, Duitsland en België met elkaar. Volgens marktkenners zal er op den duur in ieder land maar een aanbieder van maaltijdbezorging overblijven.

Eind december 2018 kondigde Takeaway aan de Duitse activiteiten van Delivery Hero over te nemen voor een bedrag van €930 mln. Daarmee heeft Takeaway haar marktaandeel in Duitsland aanzienlijk vergroot. Medio 2019 stond Takeaway voor een aantal strategische vragen, waaronder de vraag op welke landen men zich moest blijven richten, en hoe lang het bedrijf zich het maken van verlies zou kunnen blijven permitteren. Daarnaast kondigde het bedrijf aan Just Eat te willen overnemen. Just Eat en Takeaway.com zijn groot in verschillende landen en vullen elkaar dus goed aan. Eind 2019 was er nog onzekerheid over de deal. Aandeelhouders van Just Eat vonden het bod van Takeaway.com te laag en hadden dus wel oren naar een bod van een alternatieve koper.

Bronnen: takeaway.com; NRC.nl, 21 december 2018 en 22 oktober 2019

We beginnen met een heel eenvoudige vraag: wat is strategie? Om je daarover alvast enig gevoel te geven, is in de openingscasus beschreven voor welke strategische keuzes het bedrijf Takeaway zich geplaatst ziet.

Een van de keuzes waar Takeaway voor staat is de keuze van de landen waarin het actief wil zijn. Takeaway is een typisch 'platform bedrijf'. Andere voorbeelden van platform bedrijven zijn Airbnb en Uber. Een platform bedrijf brengt vragers en aanbieders van een product of dienst bij elkaar zonder zelf iets te produceren. Bij een platformbedrijf draait veel om de website van het bedrijf (vooral om de naamsbekendheid van die website) en om het aantal aanbieders (bij Takeaway de restaurants) waar het bedrijf contracten mee heeft afgesloten. Het is mogelijk zo dat er in ieder land uiteindelijk maar een aanbieder van maaltijdbezorging zal overblijven. Takeaway moet dus snel groeien, sneller dan de concurrenten, maar in welke landen? Is het verstandig om je te concentreren op bepaalde landen en andere landen aan de concurrenten over te laten? En zo ja op welke landen moet je je dan concentreren?

Dat zijn belangrijke strategische vragen voor Takeaway.com. Maar daarmee is nog niet gezegd wat wij verstaan onder het begrip strategie. Die vraag komt aan de orde in paragraaf 1.1. Niet iedereen bedoelt met het begrip strategie hetzelfde. Toch beginnen wij met één duidelijke definitie. Daarna vertellen we ook iets over andere opvattingen van het begrip strategie.

VOORBEELD 1.1

DSM NV

DSM is een van oorsprong Nederlands bedrijf dat is voortgekomen uit De Staatsmijnen. Thans is DSM een groot internationaal concern, bestaande uit de volgende 'business groups':

Food Specialties

DSM Nutritional Products

DSM Dyneema

DSM Engineering Plastics

DSM Resins & Functional Materials

DSM Advanced Surfaces

DSM Biobased Products and Services

DSM Biomedical

Bron: Jaarverslag DSM over 2017

Takeaway is een relatief jonge onderneming met één 'business': het bezorgen van maaltijden. DSM (zie voorbeeld 1.1) is een veel langer bestaande en grotere onderneming en heeft meerdere 'businessunits'. Iedere businessunit (of business group) richt zich op een bepaalde activiteit. Bij ondernemingen zoals DSM kun je twee niveaus van strategieformulering onderscheiden: dat van de onderneming als geheel, of dat van de businessunit. Deze niveaus van strategieformulering vormen het onderwerp van paragraaf 1.2.

In paragraaf 1.3 bespreken wij het proces van strategisch management aan de hand van een stappenplan. Dit proces is het uitgangspunt geweest bij de opzet van dit boek.

1.1 Het begrip strategie gedefinieerd

Wat is strategie? Op deze eenvoudige, maar wel cruciale vraag zijn verschillende antwoorden mogelijk. Toch beginnen wij met één enkele definitie.

Deze definitie luidt als volgt:

Strategie

Een 'strategie' is een langetermijnplan dat betrekking heeft op de functie van de organisatie in de samenleving en waarin de organisatie aangeeft welke doelstellingen ze wil bereiken en hoe ze die doelstellingen wil bereiken.

In deze definitie staan vijf punten centraal:

- 1 Een strategie is niets anders dan een plan.
- 2 Dat plan heeft betrekking op de lange termijn.
- 3 De strategie van een organisatie heeft betrekking op de functie van de organisatie in de samenleving.
- 4 De strategie geeft aan welke doelstellingen de organisatie wil bereiken.
- 5 De strategie geeft aan hoe men die doelstellingen wil bereiken.

We lichten deze vijf centrale punten uit de definitie in de volgende subparagrafen toe. In subparagraaf 1.1.6 bespreken we een andere opvatting over het begrip strategie.

1.1.1 Een strategie is een plan

Volgens onze definitie is een strategie niets anders dan een plan. Dat houdt in dat een strategie bewust van tevoren wordt geformuleerd. Niet iedereen is het daarmee eens. Zo onderscheidt Henry Mintzberg naast 'geplande strategieën' ook 'spontane strategieën'. Mintzberg gebruikt voor die laatste categorie de Engelse aanduiding 'emergent strategies'.

Geplande strategie

Een *geplande strategie* is een strategie, die bewust tevoren wordt geformuleerd en vervolgens wordt uitgevoerd. Dat komt dus precies overeen met onze definitie van het begrip strategie.

Spontane strategie

Een *spontane strategie* wordt echter niet tevoren bewust geformuleerd. Mintzberg omschrijft een spontane strategie als een patroon dat men achteraf in een reeks van beslissingen die feitelijk zijn genomen, kan herkennen. De organisatie heeft in dat geval helemaal geen plan gemaakt, maar bekijkt veel meer van geval tot geval welke beslissing men zal nemen. Als er nu achteraf in zo'n reeks van beslissingen toch een duidelijk patroon te herkennen is, spreekt Mintzberg van een spontane strategie. In hoofdstuk 9 van dit boek kom je deze opvatting nog een keer tegen, maar in alle andere hoofdstukken bedoelen we met strategie altijd een geplande strategie, iets wat bewust vooraf tot stand komt. In veel gevallen zal strategie echter tot stand komen door een combinatie van vooraf geformuleerde plannen en een reeks van beslissingen die gaandeweg een patroon vormen. Mogelijk is de strategie van SuitSupply op deze manier tot stand gekomen (zie voorbeeld 1.2).

VOORBEELD 1.2

Het succes van SuitSupply: een voorbeeld van een spontane strategie?



Het Nederlandse bedrijf SuitSupply is bekend van de modieuze pakken, de winkels in zowel binnensteden als langs drukke snelwegen en van de opvallende, en volgens sommigen provocerende, reclameposters. Inmiddels is het bedrijf wereldwijd actief en is het met winkels op prominente plaatsen in verschillende wereldsteden aan een opmars in de modewereld bezig. Oprichter en eigenaar van het bedrijf is Fokke de Jong. Hij opende de eerste SuitSupply vestiging in 1999: een pand aan de A4 bij Hoofddorp. Deze keuze was deels uit nood geboren: winkelpanden op industrieterreinen waren aanzienlijk goedkoper dan die in de binnensteden. De zoektocht naar een betaalbaar pand viel echter ook samen met het marktinzicht van de ondernemer Fokke de Jong. Dagelijks komen veel potentiële klanten voorbij, namelijk jonge zakenmannen die op weg zijn naar kantoor of klanten. De aantrekkelijke ligging, de openstelling na kantoortijd en de aanwezigheid van een kleermaker in de winkel stelde de drukbezette zakenlui in staat om in korte tijd met een nieuw modieus en betaalbaar maatwerkpak de winkel uit te lopen. Al snel volgde de opening van nieuwe winkels en was een succesvolle strategie geboren.

1.1.2 Een strategie heeft betrekking op de lange termijn

Strategische beslissingen hebben altijd betrekking op de lange termijn. Dat roept natuurlijk direct de vraag op wat onder lange termijn moet worden verstaan. Drie jaar? Vijf jaar? Tien jaar? Het is niet goed mogelijk om daarop een bevredigend antwoord te geven. Voor een onderneming die software ontwikkelt, is een termijn van drie jaar misschien wel het goede antwoord, voor de Nederlandse Spoorwegen is tien jaar misschien nog wel te kort.

Strategische beslissingen

Operationele beslissingen

In plaats van te kijken naar het aantal jaren waarop het plan betrekking heeft, is het zinvoller te kijken naar het karakter van de beslissingen die moeten worden genomen. Als je op een eenmaal genomen beslissing niet meer kan terugkomen, dan leg je je door middel van zo'n beslissing dus voor een zekere periode vast. *Strategische beslissingen* kunnen worden gedefinieerd als onherroepelijke beslissingen die het wezen of het karakter van de organisatie betreffen.

Tegenover strategische beslissingen staan *operationele beslissingen*. Dat zijn beslissingen met een routinematig karakter, die regelmatig, bijvoorbeeld dagelijks of wekelijks, moeten worden genomen. Door middel van zulke beslissingen legt de organisatie zich niet voor een termijn van enkele jaren, maar eerder van enkele weken of maanden vast.

Het verschil tussen operationele en strategische beslissingen kan het beste worden verduidelijkt met een tweetal voorbeelden. Beide voorbeelden hebben betrekking op dezelfde organisatie, namelijk Jumbo Supermarkten. Het eerste voorbeeld betreft beslissingen over plaatsen van bestellingen bij leveranciers. Zulke beslissingen zijn operationele beslissingen. Bestel je te weinig, dan moet spoedig een nieuwe bestelling worden geplaatst en bestaat de kans dat het artikel gedurende enige tijd niet in de schappen staat. Bestel je te veel, dan zijn de voorraadkosten hoger dan normaal. Ook bestaat dan de kans dat je het artikel moet gaan afprijzen om de overtoollige voorraad op te ruimen. Door middel van beslissingen van dit type verandert het karakter van de onderneming (supermarkt) echter niet. Bovendien legt de onderneming zich niet voor jaren vast, eerder voor enkele weken of maanden.

Het tweede voorbeeld is de beslissing van Jumbo Supermarkten om een groot deel van de restaurants van de formule van LaPlace over te nemen. Dat is een voorbeeld van een strategische beslissing. Ten eerste vereist het overnemen van die LaPlace-restaurants aanzienlijke investeringen. Als de overname geen succes zou zijn geworden, zou Jumbo de restaurants vermoedelijk slechts met aanzienlijk verlies weer hebben kunnen afstoten. De onderneming kan die beslissing dus moeilijk terugdraaien, de beslissing is gedeeltelijk onherroepelijk. Ten tweede verandert het karakter van de onderneming: van een keten van supermarkten naar een keten van supermarkten en een keten van restaurants.

1.1.3 De strategie heeft betrekking op de functie van de organisatie in de samenleving

Strategische beslissingen zijn dus onherroepelijke beslissingen die het fundamentele karakter van de organisatie betreffen. De beslissing van Jumbo Supermarkten om ook LaPlace-restaurants te gaan exploiteren, verandert het karakter van de onderneming. Maar wat verstaan we onder het karakter of het wezen van de organisatie? Het is moeilijk om deze vage begrippen te concretiseren. Je denkt hierbij in elk geval sterk aan de functie van de organisatie in de samenleving; in het geval van Jumbo Supermarkten 'supermarkten' in de oude situatie en 'supermarkten en restaurants' in de nieuwe situatie.

VOORBEELD 1.3

De functie van Takeaway.com in de samenleving



Takeaway.com is a leading online food delivery marketplace, focused on connecting consumers and restaurants through its platform in 10 European countries and Israel. Takeaway.com offers an online marketplace where supply and demand for food delivery and ordering meet.

Bron: Takeaway.com

In een strategisch plan geeft de organisatie aan welke functie zij in de samenleving wil vervullen. Een voorbeeld vind je in voorbeeld 1.3 over de functie van Takeaway in de samenleving. Takeaway is een voorbeeld van een platformbedrijf. Bij een platformbedrijf is de functie in de samenleving: vragers en aanbieders van een bepaald product of dienst met elkaar in contact brengen door middel van een website. Voor een meer traditioneel bedrijf, zoals Batavus is de functie in de samenleving: voorzien in de behoefte aan stadsfietsen, toerfietsen, racefietsen en mountainbikes.

De strategie van een organisatie moet aangeven hoe haar activiteiten passen in het grotere geheel van de samenleving. Door middel van de strategie stemt de organisatie haar activiteiten af op haar omgeving. Dat noemen we *externe coördinatie*. Naast de externe coördinatie kennen we ook de *interne coördinatie*. Daarmee bedoelen we de onderlinge afstemming van verschillende activiteiten binnen de onderneming.

De functie die de organisatie in de samenleving vervult, komt ook tot uitdrukking in de missie van de organisatie. De missie van een organisatie wordt omschreven in een *mission statement*. In voorbeeld 1.4 geven we de missie van de Rabobank.

Externe
coördinatie

Interne
coördinatie

Mission
statement

VOORBEELD 1.4

Een voorbeeld van een mission statement



'De Rabobank is een maatschappelijke bank. We willen een substantiële bijdrage leveren aan het welzijn en de welvaart in Nederland en de oplossing van het voedselvraagstuk in de wereld. Om die doelen te bereiken richten we ons op het versterken van de klant en zijn omgeving.'

Bron: www.Rabobank.com

In een mission statement vind je meestal een omschrijving van wat de organisatie wil bijdragen aan de samenleving. Het mission statement van de Rabobank is daarvan een goed voorbeeld.

1.1.4 De strategie geeft aan welke doelstellingen de organisatie wil bereiken

Organisaties kunnen worden gezien als coalities van groepen van participanten, die ieder hun eigen doelstellingen hebben. Bij grote ondernemingen kun je als groepen van participanten onderscheiden:

- management
- werknemers
- aandeelhouders
- verschaffers van vreemd vermogen
- afnemers
- leveranciers.

Deze participanten hebben ieder hun eigen doelstellingen. Werknemers zullen bijvoorbeeld geïnteresseerd zijn in een hoog inkomen, in interessant en uitdagend werk, in een plezierige werkomgeving, in prettige werktijden en in bestaanszekerheid. Aandeelhouders zijn geïnteresseerd in dividend en in waardeverstijging van hun aandelen. Managers kunnen geïnteresseerd zijn

Groepen van participanten

in hun reputatie, in prestige en maatschappelijke status en in een zo hoog mogelijk inkomen.

De doelstellingen van verschillende groepen van participanten zijn voor een deel met elkaar in strijd. Toch is er ook een gemeenschappelijk element namelijk *continuïteit van de onderneming*. Als de onderneming ophoudt te bestaan, verliezen werknemers hun baan, managers hun baan en hun reputatie en aandeelhouders in de meeste gevallen hun bezit. Daarom kunnen deze drie groepen van participanten zich gewoonlijk goed vinden in de doelstelling van continuïteit van de onderneming.

Continuïteit van
de onderneming

1

Als de onderneming zich bevindt in een situatie waarin haar continuïteit in gevaar is, dan is het veiligstellen van de continuïteit van die onderneming vaak de dominante doelstelling. Als de continuïteit van de onderneming niet wordt bedreigd, is er ruimte voor het aangeven van meer specifieke doelstellingen, zoals een doelstelling inzake groei van de omzet, groei van de winst per aandeel, verbeteren van de arbeidsvoorwaarden en dergelijke. In hoofdstuk 2 gaan wij nader in op het bepalen van de doelstellingen van de onderneming.

1.1.5 De strategie geeft aan hoe men de doelstellingen wil bereiken

Strategie heeft niet alleen betrekking op de functie die de onderneming vervult in de samenleving en het vaststellen van de doelstellingen, maar evenzeer op de manier waarop je de doelstellingen wil bereiken.

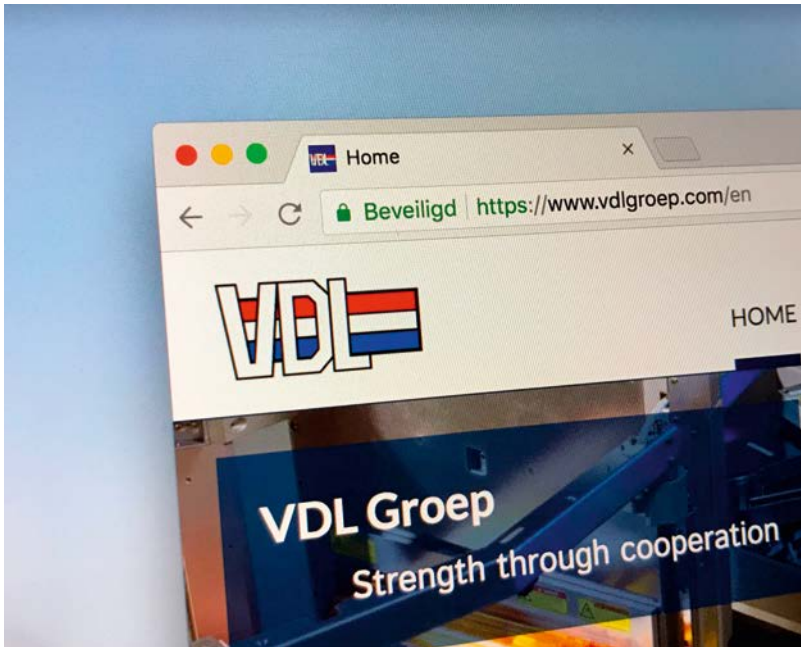
Als een onderneming zich bij het formuleren van de strategie zou beperken tot het beschrijven van de missie en de doelstellingen, dan zou zo'n strategie nog veel vragen oproepen. Een mission statement geeft bijvoorbeeld wel een beeld van de functie die de onderneming wil vervullen in de maatschappij maar dat is vaak nog tamelijk abstract. En doelstellingen geven aan wat de onderneming wil bereiken maar niet hoe ze dat wil gaan doen. Een strategie moet daarom ook aangeven op welke wijze de onderneming succesvol denk te zijn in de concurrentieomgeving waarin te opereert. Dat geldt vooral als er voor het slagen van de strategie middelen nodig zijn, waarover de onderneming op dat moment nog niet de beschikking heeft. Bij middelen moet je niet alleen denken aan financiële middelen, maar bijvoorbeeld ook aan technologische knowhow, reputatie en menselijk talent.

Knowhow
Reputatie
Menselijk talent

De VDL Groep is een familiebedrijf (familie Van Der Leegte), heeft haar hoofdkantoor in Eindhoven en is internationaal actief met ongeveer 10.000 werknemers. De onderneming produceert een groot aantal verschillende producten, van zonnepanelen en dakcoffers tot bussen en koeltechnische installaties. In 2012 nam VDL de autofabriek NedCar over, waar het bedrijf nu in opdracht van BMW de MINI produceert. In voorbeeld 1.5 geven we de door VDL geformuleerde strategie weer. De genoemde voorwaarden geven een indruk van de manier waarop VDL haar doelstellingen wil bereiken: om toch concurrerend te blijven zonder alle productie naar lage-lonenlanden te verhuizen wordt bijvoorbeeld geïnvesteerd in robotisering van het machinepark.

VOORBEELD 1.5

De strategie van VDL



'VDL Groep streeft een beheerste groei na, zowel autonoom als door acquisities. Het beleid van VDL Groep is gericht op een voortdurende verbetering van haar concurrentiepositie. De analyse en besparing van kosten is daarbij essentieel, evenals een hoog kwaliteitsniveau van de producten. Investerings zijn daarom afgestemd op vernieuwing, verbetering en uitbreiding van producten en productieprocessen.

VDL Groep kiest ervoor om in Nederland en Vlaams-België te blijven produceren op concurrerende wijze. De productie in lagelonenlanden wordt alleen strategisch ingezet.

Deze strategie vereist een aantal voorwaarden:

- investeren in gedegen vakmanschap door medewerkers ruimte te geven om door te groeien binnen de organisatie
- een hoogwaardig machinepark (met focus op robotisering en automatisering)
- hoogste kwaliteitsniveau van onze producten
- een kritisch kwaliteitsbeleid
- huisvesting gebaseerd op goede logistiek.

Uiteraard maken de VDL-bedrijven gebruik van de kennis, ervaring en producten die aanwezig zijn binnen de gehele VDL Groep.'

Bron: website VDL Groep

1.1.6 Statische en dynamische opvattingen over het begrip strategie

Hiervoor is het begrip strategie gedefinieerd als een plan, waarin de organisatie aangeeft welke functie ze in de samenleving wil vervullen en welke doelstellingen ze wil bereiken. De omgeving van de organisatie speelt dus een cruciale rol in het proces van strategieformulering. Als je een strategisch plan maakt, moet je je eigen activiteiten en je doelstellingen afstemmen op de omgeving. Je begint dan met het maken van een voorspelling van de veranderingen die zich in de omgeving zullen voordoen. Daarbij ga je ervan uit dat je de omgeving niet kan beïnvloeden. In die zin is de hiervoor gegeven definitie van het begrip strategie dan ook statische betekenis.

Statische
betekenis

Tot de omgeving van jouw onderneming behoren natuurlijk je concurrenten. Vaak kun je het toekomstige gedrag van je concurrenten niet beïnvloeden. Dan blijft er niets anders over dan te proberen dit gedrag zo goed mogelijk te voorspellen en je eigen strategie daarop af te stemmen.

In andere gevallen kun je echter het gedrag van concurrenten wél beïnvloeden. Zeker in oligopolistische marktsituaties is het realistisch om uit te gaan van de veronderstelling dat concurrenten zullen reageren als jij voor een radicaal andere strategie kiest. In oligopolistische marktsituaties kun je zelfs proberen het gedrag van je concurrenten actief te beïnvloeden. Bij het overwegen van een strategische zet houd je dan al rekening met en anticipeert je op de tegenzetten die je concurrenten waarschijnlijk zullen gaan doen. Net zoals een goede schaakspeler enkele zetten 'vooruit moet denken' om te kunnen winnen, zo moet je ook als ondernemer bij het formuleren van een strategie enkele zetten vooruit kunnen denken. Het begrip strategie krijgt dan een veel meer dynamische betekenis.

Dynamische
betekenis

1.2 Niveaus van strategieformulering

Grote ondernemingen bestaan vaak uit meerdere businessunits. Dit kunnen dochterondernemingen zijn, die verantwoordelijk zijn voor een eigen merk en afzetmarkt. Ook de term werkmaatschappij wordt in dit verband veel gebruikt. Wij spreken in dit boek over businessunits in plaats van over werkmaatschappijen of dochterondernemingen, omdat die woorden misschien associaties oproepen met een bepaalde juridische vorm: die van een bv, waarvan de aandelen in handen zijn van een moedermaatschappij. Een businessunit hoeft echter niet de juridische vorm van een bv te hebben. Een businessunit wordt geleid door een general manager, die een eigen winstverantwoordelijkheid heeft en ten minste verantwoordelijk is voor productie, marketing en de ontwikkeling van nieuwe producten. Daarbij behoort een administratief systeem, dat de financiële resultaten van de businessunit vaststelt. De manager van een businessunit zou men ook kunnen omschrijven als 'ondernemer binnen de onderneming'. Iedere organisatorische eenheid binnen een grote onderneming, die deze kenmerken bezit noemen wij een businessunit, ongeacht de vraag of deze organisatorische eenheid wel of niet is ondergebracht in een bv.

Businessunit

Tussen de strategie van een businessunit en de strategie van een concern bestaat een fundamenteel verschil. Dat verschil wordt veroorzaakt doordat het primaire proces van inkoop, productie, verkoop en distributie zich afspeelt op het niveau van de businessunit. De manager van een businessunit geeft leiding aan managers, die voor deze functionele gebieden verantwoordelijk zijn. Het hoofdkantoor van een concern kan aan zijn businessunits ondersteunende diensten leveren, maar heeft geen eigen primair proces. De raad van bestuur van zo'n concern geeft leiding aan general managers, niet aan functionele managers.

Dit verschil tussen businessunit en hoofdkantoor van een concern heeft belangrijke gevolgen voor de functie die deze twee organisatorische eenheden vervullen in de samenleving. Een businessunit kan men vergelijken met een kleine zelfstandige onderneming. Een concern kan men vergelijken met een verzameling van zulke zelfstandige ondernemingen. Wat is de functie van het hoofdkantoor? Of anders gezegd: wat voor zin heeft het om een aantal zelfstandige ondernemingen onder gemeenschappelijk eigendom te brengen? Dat is de centrale vraag bij het opstellen van een concernstrategie.

Concern

Concernstrategie

In veel grote onderneming kan men vaak nog een derde niveau onderscheiden: dat van de divisie. Divisies kunnen vervolgens weer bestaan uit meerdere businessunits (zie voorbeeld 1.6). Binnen zo'n grote onderneming kun je dus op zijn minst onderscheid maken tussen de strategie van een businessunit, de strategie van een divisie en de strategie van het concern. Voor de strategie van een divisie geldt het volgende: als de divisie uit meerdere businessunits bestaat, dan is er net als bij het concernhoofdkantoor ook op het divisieniveau geen eigen primair proces. De vraagstukken rond het formuleren van de strategie voor zo'n divisie vertonen bijzonder veel gelijkenis met de vraagstukken rond het formuleren van een concernstrategie. Als de divisie slechts uit één businessunit bestaat, dan verschilt zij slechts in naam van een businessunit. Daarom onderscheiden we in de strategieliteratuur gewoonlijk maar twee niveaus van strategie: de strategie voor een businessunit en de strategie voor het concern. Deel 2 van dit boek is gewijd aan strategieën voor ondernemingen die in één bedrijfstak werkzaam zijn. Dat kunnen zelfstandige ondernemingen zijn of businessunits van een concern. Deel 3 is gewijd aan concernstrategie en beschrijft strategieën voor concerns, ondernemingen bestaande uit een hoofdkantoor en een aantal businessunits.

Concernhoofdkantoor

Divisie

Businessunitstrategie

VOORBEELD 1.6

Divisies bij Koninklijke Ten Cate

Koninklijke Ten Cate is een internationaal opererende onderneming die materialen voor uiteenlopende toepassingen produceert. Ten Cate combineert daarbij textieltechnologie met chemische processen. De activiteiten van Ten Cate zijn gegroepeerd in vijf divisies:

- 1 Ten Cate Protective Fabrics (o.a. beschermende kleding voor hulpdiensten);
- 2 Ten Cate Outdoor Fabrics (o.a. hoogwaardige tentdoeken);

- 3 Ten Cate Advanced Armour (o.a. kunststoffabrikaten en beschermingsmaterialen voor de vliegtuigindustrie, legervoertuigen etc.);
- 4 Ten Cate Geosynthetics (o.a. toepassingen voor ontwateringssystemen);
- 5 Ten Cate Grass (o.a. kunstgras sportvelden).

Divisies kunnen op hun beurt weer bestaan uit een aantal businessunits of dochterbedrijven. Onder de divisie Ten Cate Grass vallen bijvoorbeeld de businessunit Greenfields en de businessunit TigerTurf.

In de strategieliteratuur tref je soms ook de term functionele strategieën aan. Dat zijn strategieën voor een bepaald functioneel gebied, zoals marketingstrategie, productiestrategie, humanresourcesstrategie en IT-strategie. Deze functionele strategieën vormen een afgeleide van de strategie van een businessunit. In dit boek wordt aan functionele strategieën geen aandacht besteed.

Functionele strategieën

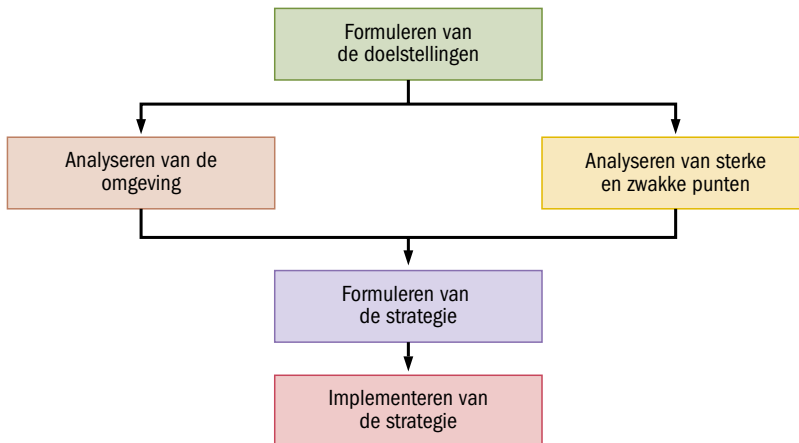
1

1.3 Het proces van strategisch management

Je weet nu wat we bedoelen met het begrip strategie. Je weet ook dat er in een grote, uit meerdere businessunits bestaande onderneming verschillende niveaus van strategie kunnen worden onderscheiden. In deze paragraaf zal het proces van strategisch management worden beschreven.

Het is gebruikelijk het proces van strategisch management te verdelen in een aantal stappen (zie figuur 1.1).

FIGUUR 1.1 Proces van strategisch management



Zoals je ziet in figuur 1.1 onderscheiden wij in het proces van strategisch management vijf stappen:

- 1 formuleren van de doelstellingen van de onderneming;
- 2 analyse van de omgeving;
- 3 analyse van de sterke en zwakke punten van de onderneming;
- 4 formuleren van de strategie;
- 5 implementatie van de strategie.

Strategische planning

Strategische planning is het proces bestaande uit de eerste vier stappen: het formuleren van de doelstellingen, de analyse van de omgeving, de analyse van de sterke en zwakke punten van de onderneming en het formuleren van de strategie.

Strategisch management

Strategisch management is het gehele proces bestaande uit alle vijf stappen. Dus inclusief de vijfde, laatste stap, de implementatie van de strategie.

SWOT-analyse

Soms worden de stappen 2 en 3 samengenomen tot één stap. De analyse van de kansen en bedreigingen in de omgeving en de analyse van de sterke en zwakke punten van de onderneming worden dan gezien als een stap. Daarvoor wordt vaak het acroniem SWOT-analyse gebruikt, waarbij de letters SWOT staan voor Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats. De gedachte daarbij is dat je door je eigen sterktes en zwaktes te koppelen aan belangrijke kansen en bedreigingen in de omgeving, beter in staat bent om prioriteiten te stellen en strategische keuzes te maken.

De pijlen in figuur 1.1 suggereren dat er sprake is van een zekere logische volgorde. Zo komt bijvoorbeeld eerst de analyse en pas daarna het formuleren van de strategie en gaat het formuleren van de strategie vooraf aan de implementatie daarvan. Schema's zoals weergegeven in figuur 1.1 zijn vooral ontwikkeld door de pioniers op het gebied van strategische planning. Deze pioniers hadden met deze schema's een duidelijk normatieve bedoeling. Zij zeiden met zoveel woorden: 'Richt het proces van strategische planning in, zoals aangegeven in figuur 1.1. Onze ervaring heeft uitgezonden dat dit tot goede resultaten leidt.'

Inmiddels is wel duidelijk geworden dat het niet mogelijk is om een dergelijke logische volgorde in de praktijk van het strategische-planningsproces aan te houden. Sterker nog, er zijn nu verschillende auteurs die zeggen dat het ook helemaal niet wenselijk is om een dergelijke logische volgorde aan te houden. Het zou, volgens die auteurs, leiden tot de productie van dikke vijfjarenplannen, die voor het merendeel direct in een bureaula verdwijnen en dus geen aanleiding vormen voor het nemen van strategische beslissingen. In deel 4 van dit boek over implementatie komen we hier uitgebreid op terug.

Hoewel schema's als die van figuur 1.1 dus aan scherpe kritiek blootstaan, vormen ze toch een goed uitgangspunt om de vele boeken en artikelen die over strategie zijn geschreven te ordenen. Het schema vormt dan ook de grondslag van dit boek.

Samenvatting

-
- ▶ In dit hoofdstuk is strategie gedefinieerd als ‘een langetermijnplan dat betrekking heeft op de functie van de organisatie in de samenleving en waarin de organisatie aangeeft welke doelstellingen ze wil bereiken en hoe ze die doelstellingen wil bereiken’. Met deze definitie hebben we gekozen voor een uitdrukkelijk tevoren geformuleerde strategie. Strategische beslissingen zijn onherroepelijke beslissingen die het wezen of het karakter van de organisatie betreffen. In ondernemingen die uit een hoofdkantoor en meerdere businessunits bestaan, maken we onderscheid tussen businessunitstrategie en concernstrategie.
 - ▶ Het proces van strategischmanagement bestaat uit vijf stappen:
 - 1 formuleren van de doelstellingen;
 - 2 analyse van de omgeving;
 - 3 analyse van de sterke en zwakke punten;
 - 4 formuleren van de strategie;
 - 5 implementatie van de strategie.
 - ▶ Bij het formuleren van de strategie moeten we rekening houden met het onderscheid tussen businessunitstrategie en concernstrategie.
-