

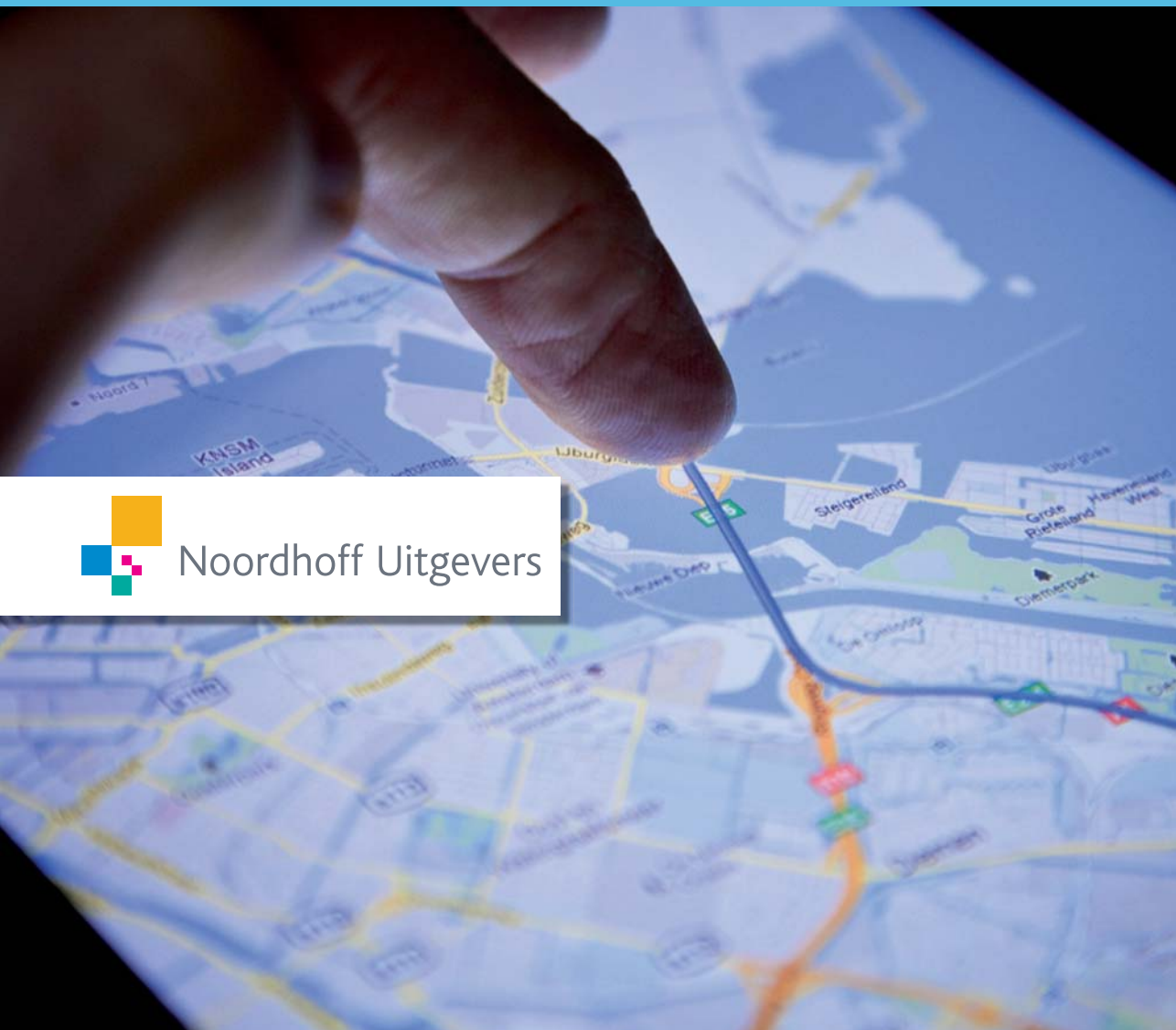
Ondernemingsstrategie

Sytse Douma

Zesde druk



Noordhoff Uitgevers



Ondernemings- strategie

Sytse Douma

met medewerking van:

Hans Krijnen

Niels Noorderhaven

Aswin van Oijen

Zesde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K, Groningen/Amsterdam

Omslagillustratie: G2K, Groningen/Amsterdam

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13,
9700 VB Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

0 / 12

© 2012 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-85375-4

ISBN 978-90-01-81375-8

NUR 801

Woord vooraf bij de zesde druk

Dit is de zesde, herziene druk van *Ondernemingsstrategie*. Het boek is bedoeld voor studenten bedrijfskunde en bedrijfseconomie in het hoger onderwijs. Daarnaast is het boek ook 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 daarbij vermeden.

De eerste druk, die verscheen in 1993, bevatte bijdragen van acht auteurs. De tweede, derde, vierde, vijfde en zesde druk zijn door mij grondig herzien, waarbij ik dankbaar gebruik heb gemaakt van teksten van drie van de andere oorspronkelijke auteurs. Het resultaat is een boek waarvan vijf van de tien hoofdstukken niet door mij, althans niet door mij alleen, zijn geschreven. De namen van mijn drie coauteurs zijn vermeld op het titelblad. Ik ben hun bijzonder veel dank verschuldigd.

De eerste vijf drukken van dit boek hebben een duidelijke plaats in het hoger onderwijs gevonden. Ik vertrouw erop dat ook deze zesde druk bij verschillende opleidingen op het gebied van de bedrijfswetenschappen bruikbaar zal blijken te zijn. Ten slotte: of u nu docent bent of student, uw eventuele opmerkingen met betrekking tot het boek zijn buitengewoon welkom.

Sytse Douma
Tilburg, najaar 2011

Inhoud

Inleiding 9

1 Wat is strategie? 13

- 1.1 Het begrip strategie gedefinieerd 16
 - 1.2 Niveaus van strategieformulering 21
 - 1.3 Het proces van strategisch management 23
- Samenvatting 25
Vragen/opdrachten 26

DEEL 1

Analyse 29

2 Doelstellingen van de onderneming (Hans Krijnen en Sytse Douma) 33

- 2.1 Wat is een onderneming? 35
 - 2.2 Ondernemingen als doelgerichte samenwerkingsverbanden 36
 - 2.3 Het belang van winst als doelstelling voor verschillende typen ondernemingen 39
 - 2.4 Aandeelhouderwaarde als doelstelling van de onderneming 46
 - 2.5 Levensvatbaarheid als hoofddoelstelling 48
 - 2.6 Een integrale hiërarchie van doelstellingen 49
 - 2.7 Kenmerken van en criteria voor goede doeleinden 55
- Samenvatting 58
Vragen/opdrachten 59

3 Omgevingsanalyse 63

- 3.1 De algemene omgeving en de taakomgeving 65
 - 3.2 Analyse van de bedrijfstak 69
 - 3.3 Analyse van de specifieke taakomgeving 85
 - 3.4 Analyse van de algemene omgeving 87
 - 3.5 Dynamische ontwikkelingen 89
- Samenvatting 92
Vragen/opdrachten 93

4 Analyse van de sterke en zwakke punten van de onderneming 97

- 4.1 Marktaandeel en kwaliteit 100
- 4.2 Kostenniveau en prijsbeleid 103
- 4.3 De duurzaamheid van een concurrentieel voordeel 104
- 4.4 Bezittingen en vaardigheden die het concurrentievermogen van de onderneming kunnen bepalen 108
- 4.5 Dynamische vaardigheden 117
- 4.6 De invloed van het concern op het concurrentievermogen van een businessunit 118
- 4.7 Strategische groepen 119
 - Samenvatting 123
 - Vragen/opdrachten 124

DEEL 2

Strategieën voor ondernemingen die in één bedrijfstak werkzaam zijn 127

5 Concurrentiestrategieën 131

- 5.1 Strategie van de laagste kosten 133
- 5.2 Strategie van kwaliteitsleaderschap 138
- 5.3 Vergelijking tussen een strategie van de laagste kosten en een strategie van kwaliteitsleaderschap 146
- 5.4 Toetredingsbelemmerende strategieën 149
 - Samenvatting 151
 - Vragen/opdrachten 152

6 Samenwerkingsstrategieën 155

- 6.1 Fusies en overnames 157
- 6.2 Strategische allianties 160
- 6.3 Kartels 170
- 6.4 Stilzwijgende samenwerking 174
 - Samenvatting 178
 - Vragen/opdrachten 179

DEEL 3

Concernstrategie 181

7 Concernstrategie: samenstelling van de portfolio (Aswin van Oijen en Sytse Douma) 185

- 7.1 Concernstrategie en concernvoordeel 187
- 7.2 Samenstelling van de portfolio: vijf expansiestrategieën 190
- 7.3 Horizontale expansie in eigen land 191

- 7.4 Horizontale multinationalisatie 193
- 7.5 Verticale integratie 205
- 7.6 Verwante diversificatie 210
- 7.7 Niet-verwante diversificatie 215
- 7.8 Het ontwikkelen van een concernstrategie 217
 - Samenvatting 221
 - Vragen/opdrachten 222

8 Concernstructuur en concernbesturing (Aswin van Oijen en Sytse Douma) 225

- 8.1 Concernstructuren 227
- 8.2 Keuze van de concernstructuur van multinationale ondernemingen 232
- 8.3 Taken en rollen van het hoofdkantoor 234
- 8.4 Keuze van een besturingsstijl 245
- 8.5 Concernkosten 249
 - Samenvatting 252
 - Vragen/opdrachten 254

DEEL 4

Implementatie 257

9 Van strategische planning naar strategisch management (Niels Noorderhaven) 261

- 9.1 Waarom is implementatie van strategie vaak een probleem? 263
- 9.2 De steriliteit van strategische planning 266
- 9.3 Intuïtie, tactiek en spontaniteit 271
- 9.4 Hoe kan men implementatieproblemen voorkomen? 275
 - Samenvatting 284
 - Vragen/opdrachten 285

10 Strategie, structuur en cultuur (Niels Noorderhaven) 287

- 10.1 Drie wegen naar coherente actie 289
- 10.2 Organisatiestructuren 291
- 10.3 Strategie en structuur 293
- 10.4 Strategie en cultuur 298
 - Samenvatting 306
 - Vragen/opdrachten 307

Cases 309

Geraadpleegde literatuur 330

Over de auteurs 335

Register 336

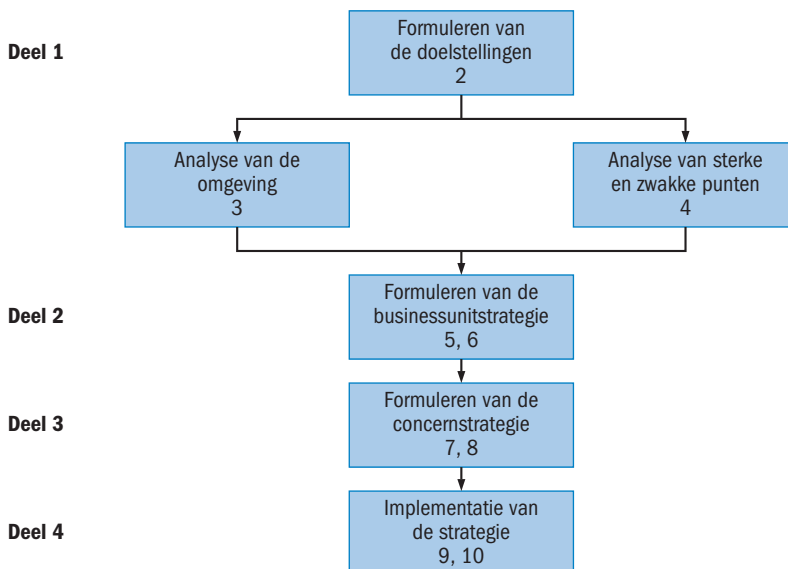
Inleiding

Ondernemingsstrategie gaat over strategie. Dit boek is bedoeld als een leerboek. Dat wil zeggen dat wij u wegwijs gaan maken in de wereld van de strategie. Over het onderwerp strategie is sinds het midden van de jaren zestig van de vorige eeuw veel geschreven. Dit boek is bedoeld als een eerste kennismaking met deze literatuur. U zult, als u dit boek bestudeert, veel verschillende opvattingen leren kennen en ook een aantal technieken leren.

Bij het ontwerp voor dit boek is veel aandacht besteed aan het creëren van een duidelijke opbouw. Daarnaast heeft ieder hoofdstuk dezelfde vorm. Het resultaat is een boek met 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



Ieder hoofdstuk begint met een openingscasus. De openingscasus is een korte schets van een praktijksituatie, waarnaar in het hoofdstuk wordt verwezen. Zo wordt bereikt dat u van meet af aan leert zien dat de stof relevant is voor de praktijk en daar ook bij aansluit. Deze aansluiting op de praktijk wordt verder bevorderd door het gebruik van ongeveer tachtig boxen. Iedere box bevat een korte praktijkillustratie van de leerstof. Ieder hoofdstuk wordt afgesloten met vragen, waarmee u zelf kunt nagaan of u de stof voldoende heeft begrepen en verwerkt. Ook zijn één of twee opdrachten opgenomen, waarin u het geleerde in een praktijksituatie kunt toepassen. Ten slotte zijn aan het einde van het boek zes cases met bijbehorende vragen opgenomen. In het overzicht bij de cases staat vermeld bij welke hoofdstukken een bepaalde case past.

Bij het boek hoort een website: www.ondernemingsstrategie.noordhoff.nl. Daarop staan alle figuren uit het boek en extra cases om te oefenen. Voor docenten zijn de antwoorden op de vragen en opdrachten beschikbaar.

“Een strategie is een
langetermijnplan
inzake de functie van
de organisatie in de
samenleving”

1

Wat is strategie?

- 1.1 Het begrip strategie gedefinieerd
- 1.2 Niveaus van strategieformulering
- 1.3 Het proces van strategische planning

Strategie 16

Geplande strategie 16

Spontane strategie 16

Strategische beslissingen 17

Operationele beslissingen 17

Externe coördinatie 18

Interne coördinatie 18

Mission statement 18

Groepen van participanten 18

Continuïteit van de onderneming 19

Businessunits 21

Concern 21

Businessunitstrategie 21

Concernstrategie 21

Functie hoofdkantoor 22

Divisie 22

Functionele strategieën 23

Strategische planning 24

SWOT-analyse 24

De strategie van DSM

1

DSM NV is van oudsher een oer-Nederlands bedrijf. Het bedrijf is voortgekomen uit de staatsmijnen, een overheidsbedrijf dat zich bezighield met het delven van kolen in Zuid-Limburg. Nu herinnert alleen nog de afkorting DSM aan de oorsprong van het bedrijf. DSM is tegenwoordig een beursgenoteerd bedrijf dat zich bezighoudt met de ontwikkeling, productie en verkoop van een breed scala aan chemicaliën. DSM realiseerde in 2010 een omzet van 8,2 miljard euro met ongeveer 21.900 medewerkers, van wie ongeveer 21% werkzaam was in Nederland en eveneens ongeveer 21% in China.

De activiteiten van DSM zijn ondergebracht in negen businessgroups. De directeuren van de businessgroups rapporteren direct aan de raad van bestuur.

De businessgroups worden in het jaarverslag gegroepeerd in vijf clusters, namelijk: Nutrition, Pharma, Performance materials, Polymer intermediates en Overige activiteiten.

De businessgroups die tot de clusters Nutrition en Pharma behoren, waren in 2011: DSM Nutritional Products, DSM Food Specialties, DSM Pharmaceutical Products en DSM Anti-Infectives. Deze businessgroups leveren producten voornamelijk aan bedrijven in de voedingsmiddelenindustrie en de farmaceutische industrie. De activiteiten van deze businessgroups zijn gebaseerd op biotechnologie en organische chemie. Deze activiteiten worden aangeduid als 'Life sciences'.

De businessgroups die behoren tot de clusters Performance materials en Polymer intermediates, waren in 2011: DSM Engineering Plastics, DSM Resins, DSM Dyneema en DSM Fibre Intermediates. Deze

businessgroups leveren hoogwaardige kunststoffen aan producenten van auto's, vliegtuigen, elektrische apparaten, sportartikelen, verf, bouwmaterialen, vezelgrondstoffen en tal van andere producten. Deze activiteiten worden aangeduid als 'Material sciences'.

Het cluster Overige activiteiten omvat onder meer de businessgroups DSM Innovation Center en DSM Venturing.

DSM heeft in de periode 2000 tot 2010 een ingrijpende transformatie doorgemaakt. In 2000 lag het accent nog heel sterk op het kraken van ruwe olie en het verwerken daarvan tot basismaterialen. Tegenwoordig legt DSM zich vooral toe op hoogwaardige en kleinschalige producten. Voor de toekomst ziet DSM drie wereldwijde trends, die voor haar strategie van belang zijn, te weten:

- 1 DSM verwacht dat de economieën van China, India, Brazilië en Rusland in de komende tien jaar veel sneller zullen groeien dan van de ontwikkelde economieën (Verenigde Staten, Europa en Japan. DSM verwacht een zeer snelle groei van de vraag in deze landen.
- 2 DSM verwacht dat haar klanten (dat zijn altijd industriële afnemers) vanwege klimaatverandering en energieschaarste op zoek gaan naar meer duurzame waardeketens met minder afval, een lager energieverbruik en minder uitstoot van broeikasgassen. Zo verwacht DSM dat in de automobielenindustrie steeds vaker technische kunststoffen en composieten zullen worden gebruikt als vervanging van zwaardere metalen onderdelen. In de huidige auto's zit al veel kunststof, maar dat kan nog veel meer worden. Het gevolg is minder zware auto's met een lager brandstofverbruik.

3 DSM verwacht dat de bevolking in de ontwikkelde economieën zal vergrijzen en dat er daardoor nog meer aandacht zal zijn voor gezondheid en voor gezonde voeding. Ook in de snelgroeïende economieën zal dat naar verwachting van DSM het geval zijn.

DSM wil op deze trends inspelen, enerzijds door de aanwezigheid in snelgroeïende economieën te versterken, anderzijds door zich te concentreren op material sciences en life sciences.

DSM staat dus voor de vraag in welke opkomende economieën zij wil groeien en

ook hoe zij dat wil doen: door overnames van bestaande bedrijven, door het aangaan van joint ventures of door het opzetten van eigen vestigingen. Voorts staat DSM voor de vraag hoe zij de concentratie op material sciences en life sciences moet vormgeven. DSM kan haar kennispotentieel versterken, door meer te investeren in R&D; zij geeft nu meer dan 5% van de omzet uit aan R&D. Meer dan tweeduizend mensen werken in R&D, waarvan een deel in China. Maar DSM kan haar kennispotentieel ook verder versterken door het overnemen van kleinere gespecialiseerde bedrijven in de biotechnologie.

We beginnen met een heel eenvoudige vraag: wat is strategie? Om u daarover alvast enig gevoel te geven, is in de openingscasus beschreven voor welke strategische keuzes DSM zich in het jaar 2011 geplaatst zag. DSM wilde zich sterker concentreren op material sciences en life sciences, maar hoe moest zij dat doen? Door (nog) meer geld uit te geven aan R&D, door R&D te verplaatsen naar China of door het overnemen van biotechbedrijven? DSM wilde ook sterk groeien in de vier snelgroeïende landen. Maar aan welk land moest zij prioriteit geven: aan China, India, Brazilië of Rusland? En hoe zou zij in die landen willen groeien: door bedrijven over te nemen, door joint ventures aan te gaan of door eigen vestigingen op te zetten en te versterken?

Dat waren, in het jaar 2011, voor DSM zeer belangrijke strategische vragen. Maar daarmee is nog niet gezegd wat men in de strategieliteratuur verstaat onder het begrip strategie. Die vraag komt aan de orde in paragraaf 1.1. Zoals u zult zien, bestaan er over de vraag wat men onder strategie verstaat verschillende opvattingen. Toch beginnen wij met één duidelijke definitie. Vervolgens worden enkele andere opvattingen over wat men onder strategie verstaat gegeven. Binnen een grote onderneming kan men 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 flowchart. 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. Niet iedereen die over strategie schrijft, verstaat daaronder hetzelfde. Wij beginnen niettemin met één enkele definitie, die nauw aansluit bij wat de overgrote meerderheid van degenen die over strategie schrijven, daaronder verstaan.

Deze definitie luidt als volgt:

Strategie

Een strategie is een langetermijnplan inzake de functie van de organisatie in de samenleving, waarin de organisatie aangeeft welke doelstellingen ze wil bereiken en met welke middelen en langs welke wegen 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 ook aan met welke middelen en langs welke wegen men die doelstellingen wil bereiken.

We lichten deze vijf centrale punten uit de definitie in de volgende subparagrafen toe. In subparagraaf 1.1.6 gaan we nader in op de statische en dynamische opvattingen 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'. 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. 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 gaan we uitvoeriger in op deze opvatting van Mintzberg. In de andere hoofdstukken van dit boek zullen we echter de hiervoor genoemde definitie hanteren. Tenzij we uitdrukkelijk spreken over een spontane strategie, bedoelen we met strategie altijd een geplande strategie, iets wat bewust vooraf tot stand komt.

Geplande strategie

Spontane strategie

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.

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 men op een eenmaal genomen beslissing niet meer kan terugkomen, dan legt men zich 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. *Operationele beslissingen* 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 het warenhuis Vroom & Dreesmann. Het eerste voorbeeld betreft beslissingen inzake het bestellen van artikelen. Zulke beslissingen zijn operationele beslissingen. Bestelt men te weinig, dan moet er spoedig een nieuwe bestelling worden geplaatst en bestaat de kans dat het artikel gedurende enige tijd niet direct uit voorraad leverbaar is. Bestelt men te veel, dan zijn de voorraadkosten hoger dan normaal. Ook bestaat dan de kans dat men na enige tijd tot afprijzen moet overgaan om de overtollige voorraad op te ruimen. Door middel van beslissingen van dit type verandert het karakter van de onderneming (warenhuis) echter niet. Bovendien legt de onderneming zich niet voor jaren vast, hooguit voor enkele maanden.

Het tweede voorbeeld is de beslissing van Vroom & Dreesmann om ook buiten haar eigen warenhuizen restaurants van de formule van LaPlace te gaan exploiteren. Dat is een voorbeeld van een strategische beslissing. Ten eerste vereist het opzetten van LaPlace-restaurants buiten de Vroom & Dreesman-warenhuizen allerlei investeringen, die zij als het onverhoopt geen succes wordt, vermoedelijk slechts met aanzienlijk verlies weer kan 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 warenhuizen waarin ook restaurants zijn gevestigd, naar een keten van warenhuizen en een keten van restaurants waarvan een deel in de warenhuizen is gevestigd.

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

Strategische beslissingen hebben we zojuist gedefinieerd als onherroepelijke beslissingen die het wezen of het karakter van de organisatie betreffen. De beslissing van het warenhuis Vroom & Dreesmann om ook buiten haar warenhuizen LaPlace-restaurants te gaan exploiteren, verandert het karakter van de onderneming. Maar wat verstaat men onder het karakter of het wezen van de organisatie? Het is moeilijk om deze vage begrippen te concretiseren. Men denkt hierbij in elk geval sterk aan de functie van de organisatie in de samenleving; in het geval van Vroom & Dreesman:

**Strategische
beslissingen**

**Operationele
beslissingen**

‘warenhuizen’ in de oude situatie en ‘warenhuizen en restaurants’ in de nieuwe situatie.

In een strategisch plan geeft de organisatie aan welke functie zij in de samenleving wil vervullen. Men zegt ook wel dat de strategie betrekking heeft op de *externe coördinatie*. Daarmee wordt bedoeld dat 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. 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, noemt men ook wel de missie van de organisatie. De missie van een organisatie wordt omschreven in een *mission statement*. Wat wij daarmee bedoelen blijkt uit het voorbeeld in box 1.1.

BOX 1.1

Een voorbeeld van een mission statement

‘Wij zijn uitgever van Engelstalige wetenschappelijke informatie op het gebied van geneeskunde en economie. De gebruikers van deze informatie zijn onderzoekers die werkzaam zijn bij universiteiten, overheidsin-

stellingen en ondernemingen. Wij stellen deze gebruikers door middel van geavanceerde zoeksystemen in staat de wetenschappelijke informatie die zij nodig hebben snel en eenvoudig te traceren.’

Mission statement

In het *mission statement* dat in box 1.1 wordt gegeven, vinden we een duidelijke omschrijving van de producten van de betrokken onderneming (wetenschappelijke informatie op het gebied van geneeskunde en economie), van de afnemers op wie men zich wil richten en van de technologie (geavanceerde zoeksystemen, dus verspreiding van de informatie via internet) die men wil gebruiken. De functie van deze onderneming in de samenleving wordt hier dus beschreven in termen van producten, markten en gebruikte technologieën.

1.1.4 De strategie geeft aan welke doelstellingen de organisatie wil bereiken

Groepen van participanten

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

- management
- werknemers
- aandeelhouders
- verschafters 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 waardestijging van hun aandelen. Managers kunnen geïnteresseerd zijn 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**

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 ook aan met welke middelen en langs welke wegen men de doelstellingen wil bereiken

Strategie heeft niet alleen betrekking op de keuze van product-marktcombinaties en het vaststellen van de doelstellingen, maar evenzeer op de middelen waarmee en de wegen waarlangs men de doelstellingen wil bereiken.

Als de strategie van een onderneming zich zou beperken tot het aangeven van de doelstellingen die men wil bereiken en tot het aangeven van de product-marktcombinaties, waarin men in de toekomst actief wil zijn, dan zou zo'n strategie wel erg 'in de lucht hangen'. 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 men niet alleen denken aan financiële middelen, maar bijvoorbeeld ook aan technologische knowhow, reputatie en menselijk talent. In box 1.2 wordt een voorbeeld gegeven van DSM. Daaruit blijkt dat DSM zich volgens een in 2000 geformuleerd strategisch plan veel meer wilde gaan toeleggen op speciale chemicaliën met een hoge toegevoegde waarde en zich wilde terugtrekken uit de bulkproducten. In 2002 verkocht DSM de petrochemische activiteiten. Dat verschafte DSM de financiële middelen om te investeren in vitamines en fijnchemicaliën. DSM heeft in het strategisch plan van 2000 duidelijk aangegeven waar de (financiële) middelen voor de expansie in de richting van fijnchemicaliën vandaan moesten komen.

BOX 1.2

De transformatie van DSM

DSM heeft in de periode 2000 tot 2010 een ingrijpende transformatie doorgemaakt. In 2000 was DSM in de eerste plaats een producent van basischemicaliën. Maar in het strategisch plan van 2000 maakte DSM een strategisch plan bekend, dat was gericht op het afstoten van de basischemicaliën en een concentratie op 'specialties', dit zijn speciale chemicaliën met een hogere toegevoegde waarde. In 2002 werd de eerste belangrijke stap gezet door de verkoop van de petrochemische activiteiten aan de Saudische

onderneming SABIC. Datzelfde jaar kocht DSM de divisie Vitaminen van het Zwitserse bedrijf Roche. Sindsdien heeft DSM verschillende andere bedrijven die basischemicaliën produceerden, verkocht en andere bedrijven op het gebied van life sciences of material sciences, gekocht. Volgens Feike Sybesma, CEO van DSM, was na de verkoop van DSM Elastomers in december 2010 en de aankoop van Martek Biosciences Corporation in januari 2011, de transformatie van DSM compleet.

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. Het gaat immers om het afstemmen van de eigen activiteiten en doelstellingen op de omgeving. Veelal veronderstelt men bij het proces van strategieformulering dat men eerst een voorspelling moet maken van de veranderingen die zich in de omgeving zullen voordoen. Daarbij wordt er impliciet van uitgegaan dat men de omgeving niet kan beïnvloeden. In die zin is de hiervoor gegeven definitie van het begrip strategie dan ook statisch.

Tot de omgeving van een onderneming behoren in elk geval haar concurrenten. In sommige gevallen zal men het toekomstige gedrag van concurrenten niet kunnen beïnvloeden. Dan blijft er niets anders over dan te proberen dit gedrag zo goed mogelijk te voorspellen en de eigen strategie daarop af te stemmen.

In andere gevallen kan men 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 op veranderingen die de onderneming in haar eigen strategie aanbrengt. In oligopolistische marktsituaties kan men zelfs proberen het gedrag van concurrenten actief te beïnvloeden. Bij het overwegen van een strategische zet houdt men dan al rekening met en anticipeert men op de tegengestelde concurrenten waarschijnlijk zullen gaan doen. Net zoals een goede schaakspeler enkele zetten 'vooruit moet denken' om te kunnen winnen, zo moet ook een ondernemer bij het formuleren van een strategie enkele zetten vooruit kunnen denken. Het begrip strategie krijgt dan een veel meer dynamische betekenis.

In dit boek komt deze dynamische betekenis van het begrip strategie vooral tot uitdrukking in subparagraaf 3.2.2.

Businessunits**Concern
Businessunit-
strategie
Concern-
strategie****1.2 Niveaus van strategieformulering**

Grote ondernemingen bestaan vaak uit meerdere businessunits. In box 1.3 wordt een voorbeeld gegeven van Accell Group NV, die in 2011 veertien businessunits telde. Deze businessunits hadden allemaal de vorm van een vennootschap met beperkte aansprakelijkheid (in Nederland een bv). Zij werden door Accell Group aangeduid als werkmaatschappijen. Ook de term dochterondernemingen wordt in dit verband veel gebruikt. Wij spreken in dit boek over businessunits in plaats van over werkmaatschappijen of dochterondernemingen, omdat die woorden bij u 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 werkmaatschappij 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.

Een onderneming die net als Accell Group uit meerdere businessunits bestaat, noemen wij een concern. Binnen zo'n concern zijn er ten minste twee niveaus van strategie: iedere businessunit heeft een strategie en het concern als geheel heeft een strategie. Wij spreken daarom van businessunitstrategie en van concernstrategie.

BOX 1.3**De businessunits van Accell group NV**

Accell Group NV had op 1 januari 2011 de volgende businessunits:

• Nederland:	Batavus:	fietsen
	Sparta:	fietsen
	Koga Miyata:	fietsen
	Juncker:	fietsonderdelen en -accessoires
	Accell Fitness:	fitnessapparaten
• Duitsland:	Winora:	fietsen, fietsonderdelen en -accessoires
	Ghost:	fietsen
• Frankrijk:	Lapierre:	fietsen
• België:	Brasseur:	fietsen, fietsonderdelen en -accessoires
• Finland:	Tunturi-Helberg:	fietsen
• Hongarije:	Hunland:	fietsen
• Italië:	Attala:	fietsen
• Turkije:	Accell Bisiklet:	fietsen
• Verenigde Staten:	Seattle Bike Supply:	fietsen, fietsonderdelen en -accessoires

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.

Functie hoofdkantoor

Divisie

In een zeer grote onderneming, bijvoorbeeld Ten Cate, kan men vaak nog een derde niveau onderscheiden: dat van de divisie. Ten Cate had in 2011 vier divisies (bij Ten Cate aangeduid als marktgroepen), die elk onder leiding stonden van een groepsdirectie. Drie van de vier divisies van Ten Cate bestonden uit meerdere businessunits. Binnen zo'n onderneming kan men 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 (en vermoedelijk in grootte) van een businessunit. Daarom onderscheidt men in de strategieliteratuur gewoonlijk slechts twee niveaus van strategie: de strategie voor een businessunit en de strategie voor het concern. Dat neemt niet weg dat er in de praktijk binnen een concern als Ten Cate wel degelijk sprake kan zijn van drie niveaus: businessunit, divisie en concern. Maar omdat de problematiek van een divisie ofwel lijkt op die van een concern, ofwel op die van een businessunit, zouden wij in herhaling vallen als wij in dit boek een apart deel zouden wijden aan strategieën op het niveau van een divisie. 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 ondernemingen die in meer dan één bedrijfstak werkzaam zijn.

BOX 1.4

Marktgroepen 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 resultaatverantwoordelijke marktgroepen, onder leiding van een groepsdirectie. De groepsdirecties bepalen de strategie van hun groep en bevorderen samenhang en synergie tussen de werkmaatschappijen in hun groep.

In januari 2011 had Ten Cate vier marktgroepen en een groep Overig. De vier marktgroepen waren:

- 1 Ten Cate Protective Fabrics en Ten Cate Outdoor Fabrics;
- 2 Ten Cate Armour Composites en Ten Cate Space & Aerospace Composites;
- 3 Ten Cate Geosynthetics en Ten Cate Industrial Fibres;
- 4 Ten Cate Grass.

Soms spreekt men in de strategieliteratuur ook nog over functionele strategieën. Daarmee bedoelt men de strategieën voor een bepaald functioneel gebied. Zo spreekt men over marketingstrategie, productiestrategie, humanresourcesstrategie en IT-strategie (waar IT staat voor informatietechnologie). Deze functionele strategieën vormen een afgeleide van de strategie van een businessunit. In dit boek wordt aan functionele strategieën geen aandacht besteed.

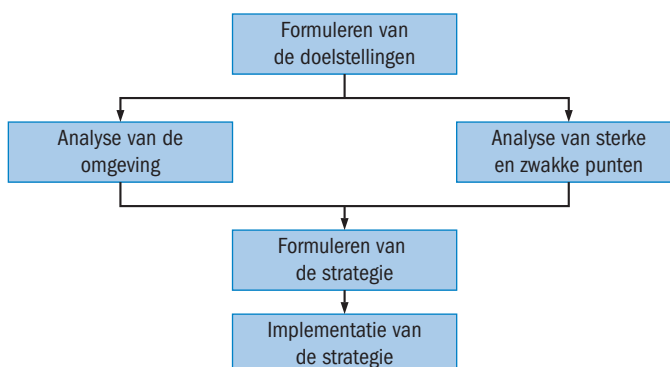
Functionele strategieën

1.3 Het proces van strategisch management

In de voorgaande paragrafen hebben we het begrip strategie nader omschreven en hebben we erop gewezen dat 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 u 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

Strategisch management

De eerste vier stappen (dus 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) worden ook wel aangeduid als strategische planning. Het gehele proces, inclusief de vijfde, laatste stap (de implementatie van de strategie) noemt men strategisch management.

Soms worden de stappen 2 en 3 samengenomen tot één stap. Men spreekt dan van de analyse van de kansen en bedreigingen die zich in de omgeving voordoen, en van de analyse van de sterke en zwakke punten van de onderneming als over één geheel. Daarvoor wordt vaak het acroniem SWOT-analyse gebruikt, waarbij de letters SWOT staan voor Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats.

SWOT-analyse

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 uitgewezen 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 thans 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 inzake de functie van de organisatie in de samenleving, waarin de organisatie aangeeft welke doelstellingen ze wil bereiken en met welke middelen en langs welke wegen ze die doelstellingen wil bereiken'. Met deze definitie hebben we gekozen voor een uitdrukkelijk tevoren geformuleerde strategie. Strategische beslissingen hebben we gedefinieerd als onherroepelijke beslissingen die het wezen of het karakter van de organisatie betreffen. In ondernemingen die uit meerdere businessunits bestaan, maken we onderscheid tussen businessunitstrategie en concernstrategie.
 - ▶ Het proces van strategische planning 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.
-

Vragen/opdrachten

1

Vragen

- 1.1** **a** Geef de definitie van het begrip strategie die in dit boek wordt gebruikt.
 b Licht vijf belangrijke punten uit deze definitie kort toe.
- 1.2** **a** Wat verstaat Mintzberg onder een spontane strategie?
 b Valt een spontane strategie onder de definitie van het begrip strategie die in dit boek wordt gebruikt?
- 1.3** In grote concerns bestaan vaak drie niveaus van strategie: het concern, de divisies en de businessunits. Toch wordt in de literatuur (en in dit boek) wel uitvoerig aandacht besteed aan businessunitstrategie en aan concernstrategie maar niet aan divisiestrategie.
 Waarom is dat zo?

Opdrachten

- 1** Neem een u bekende organisatie in gedachten (bijvoorbeeld de onderneming waar u werkt of die u kent doordat een vriend(in) of familielid er werkt) en formuleer voor die organisatie een 'mission statement'. Baseer u daarbij zo veel mogelijk op informatie afkomstig van de organisatie zelf, zoals jaarverslagen en uitspraken van topmanagers in de pers.
- 2** In box 1.2 wordt verteld hoe DSM in 2002 een ingrijpende transformatie doormaakte door de verkoop van de petrochemische activiteiten en de daaropvolgende aankoop van de divisie Vitaminen van Roche. Stelt u zich voor dat u begin 2002 werkzaam bent als hoogleraar strategisch management en dat u door de voorzitter van de centrale ondernemingsraad van DSM wordt uitgenodigd voor een gesprek. Het gesprek zal gaan over het verzoek van de raad van bestuur van DSM aan de centrale ondernemingsraad om een advies uit te brengen over een voorgenomen verkoop van de petrochemische activiteiten van DSM. Daarvoor wil de centrale ondernemingsraad een externe deskundige inschakelen. Aan u wordt gevraagd of u die rol wilt vervullen.

Wat gaat u doen om u zo goed mogelijk op dat gesprek voor te bereiden? Welke vragen gaat u tijdens het gesprek stellen? Welke informatie denkt u nodig te hebben om de centrale ondernemingsraad van DSM te kunnen helpen bij het voorbereiden van het advies?
