

Ondernemings- strategie



Noordhoff Uitgevers

**Sytse Douma
Eric Doms
Aswin van Oijen**

7^e druk

Ondernemingsstrategie

Sytse Douma
Eric Dooms
Aswin van Oijen

Zevende druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K (Groningen-Amsterdam)

Illustratieverantwoording:

iStockphoto, p. 12, 50, 80, 128, 232

Shutterstock, p. 30, 106, 152, 200

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

Met betrekking tot sommige teksten en/of illustratiemateriaal is het de uitgever,
ondanks zorgvuldige inspanningen daartoe, niet gelukt eventuele rechthebbende(n) te
achterhalen. Mocht u van mening zijn (auteurs)rechten te kunnen doen gelden op
teksten en/of illustratiemateriaal in deze uitgave dan verzoeken wij u contact op te
nemen met de uitgever.

*Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie
die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en
uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen
gegevens houden zij zich aanbevolen.*

0 / 16



© 2016 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag
niets uit deze uitgave worden veeleenvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd
gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elek-
tronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken
van reprografische veeleenvoudingen 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, photo-
copying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.*

ISBN (ebook) 978-90-01-86893-2

ISBN 978-90-01-86892-5

NUR 801

Woord vooraf bij de zevende druk

Dit is de zevende, 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 tot en met zesde druk werden grondig herzien, waarbij gebruik werd gemaakt van teksten van drie van de andere oorspronkelijke auteurs. De herziening van deze zevende 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 zes drukken van dit boek hebben een duidelijke plaats in het hoger onderwijs gevonden. Wij vertrouwen erop dat ook deze zevende druk bij verschillende opleidingen op het gebied van de bedrijfswetenschappen waardevol zal blijken te zijn.

Sytse Douma
Eric Dooms
Aswin van Oijen

Tilburg, voorjaar 2016

Inhoud

Inleiding 9

1 Wat is strategie? 13

- 1.1 Begrip strategie gedefinieerd 15
 - 1.1.1 Een strategie is een plan 16
 - 1.1.2 Een strategie heeft betrekking op de lange termijn 17
 - 1.1.3 Een strategie heeft betrekking op de functie van de organisatie in de samenleving 18
 - 1.1.4 Een strategie geeft aan welke doelstellingen de organisatie wil bereiken 19
 - 1.1.5 Een strategie geeft aan met welke middelen en langs welke wegen de organisatie de doelstellingen wil bereiken 19
 - 1.1.6 Statische en dynamische opvattingen over het begrip strategie 21
- 1.2 Niveaus van strategieformulering 21
- 1.3 Proces van strategisch management 24
 - Samenvatting 26
 - Vragen/opdrachten 27

DEEL 1

Analyse 29

2 Doelstellingen van een onderneming 31

- 2.1 Ondernemingen of bedrijven 33
- 2.2 Doelstellingen en mission statements 34
- 2.3 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 45
 - Samenvatting 47
 - Vragen/opdrachten 48

3 Omgevingsanalyse 51

- 3.1 Algemene omgeving en taakomgeving 53
- 3.2 Analyse van de bedrijfstak 56
 - 3.2.1 Interne concurrentie 58
 - 3.2.2 Potentiële concurrentie 64

- 3.2.3 Externe concurrentie 70
- 3.3 Analyse van de algemene omgeving 71
- 3.4 Dynamische ontwikkelingen 75
 - Samenvatting 78
 - Vragen/opdrachten 79

4 Interne analyse 81

- 4.1 Verschillen in concurrentievermogen binnen een bedrijfstak 83
- 4.2 Factoren die het concurrentievermogen bepalen 84
- 4.3 Resources die leiden tot een duurzaam concurrentievoordeel 86
- 4.4 Resources die het concurrentievermogen van de onderneming kunnen bepalen 88
- 4.5 Dynamische vaardigheden 96
- 4.6 Strategische groepen 98
 - Samenvatting 102
 - Vragen/opdrachten 103

DEEL 2

Strategieën voor ondernemingen die in één bedrijfstak werkzaam zijn 105

5 Concurrentiestrategieën 107

- 5.1 Strategie van de laagste kosten 109
 - 5.1.1 Manieren om de kosten per eenheid product te verlagen 109
 - 5.1.2 Voordelen van een strategie van de laagste kosten 112
 - 5.1.3 Nadelen van een strategie van de laagste kosten 113
 - 5.1.4 Duurzaamheid van een op kostenleiderschap gebaseerd concurrentievoordeel 113
- 5.2 Strategie van kwaliteitsleiderschap 114
 - 5.2.1 Manieren om de strategie van kwaliteitsleiderschap te realiseren 115
 - 5.2.2 Voordelen van een strategie van kwaliteitsleiderschap 119
 - 5.2.3 Nadelen van een strategie van kwaliteitsleiderschap 120
 - 5.2.4 Duurzaamheid van een op kwaliteitsleiderschap gebaseerd concurrentievoordeel 121
- 5.3 Vergelijking tussen de strategie van de laagste kosten en de strategie van kwaliteitsleiderschap 121
 - 5.3.1 Combinatie van strategieën 121
 - 5.3.2 Factoren die het concurrentievoordeel van de onderneming bepalen 122
- 5.4 Toetredingsbelemmerende strategieën 125
 - Samenvatting 126
 - Vragen/opdrachten 127

6 Samenwerkingsstrategieën 129

- 6.1 Fusies en overnames 131
- 6.2 Strategische allianties 133
 - 6.2.1 Indeling van de vormen van strategische allianties 134

- 6.2.2 Vormen van strategische allianties [135](#)
- 6.2.3 Motieven voor het vormen van strategische allianties [140](#)
- 6.2.4 Stabiliteit van strategische allianties [140](#)
- 6.3 Kartels [143](#)
- 6.4 Stilzwijgende samenwerking [145](#)
 - [Samenvatting 146](#)
 - [Vragen/opdrachten 148](#)

DEEL 3

Concernstrategie [151](#)

7 Concernstrategie: samenstelling van de portfolio en manier van toetreden [153](#)

- 7.1 Concernvoordeel [156](#)
- 7.2 Samenstelling van de portfolio [160](#)
- 7.3 Horizontale expansie [162](#)
 - 7.3.1 Voordelen van horizontale expansie [162](#)
 - 7.3.2 Nadelen van horizontale expansie [164](#)
- 7.4 Verticale integratie [165](#)
 - 7.4.1 Voordelen van verticale integratie [166](#)
 - 7.4.2 Nadelen van verticale integratie [169](#)
 - 7.4.3 Gedeeltelijke verticale integratie [172](#)
- 7.5 Diversificatie [173](#)
 - 7.5.1 Verwante en niet-verwante diversificatie [174](#)
 - 7.5.2 Voordelen van diversificatie [175](#)
 - 7.5.3 Nadelen van diversificatie [179](#)
 - 7.5.4 Verwante of niet-verwante diversificatie [182](#)
- 7.6 Internationalisatie [182](#)
 - 7.6.1 Typen internationalisatiestrategie [183](#)
 - 7.6.2 Voordelen van internationalisatie [187](#)
 - 7.6.3 Nadelen van internationalisatie [190](#)
- 7.7 Manier van toetreden [191](#)
 - [Samenvatting 195](#)
 - [Vragen/opdrachten 198](#)

8 Concernstructuur en concernbesturing [201](#)

- 8.1 Concernstructuren [203](#)
 - 8.1.1 Functionele structuur [203](#)
 - 8.1.2 Productdivisiestructuur [205](#)
 - 8.1.3 Geografische divisiestructuur [206](#)
 - 8.1.4 Matrixstructuur [207](#)
 - 8.1.5 Hybride structuren [207](#)
- 8.2 Keuze voor de concernstructuur van multinationale ondernemingen [207](#)
- 8.3 Taken en rollen van het hoofdkantoor [208](#)
 - 8.3.1 Besturingsstijlen en manier van waarde toevoegen [208](#)
 - 8.3.2 Besturingsstijlen en taken [209](#)
- 8.4 Keuze van een besturingsstijl [218](#)
 - 8.4.1 Verschil tussen de strategische en financiële besturingsstijl [218](#)

- 8.4.2 Noodzaak van fit tussen besturingsstijl en kenmerken van de portfolio [219](#)
- 8.4.3 Situaties waarin fit tussen besturingsstijl en portfolio ontbreekt [221](#)
- 8.5 Concernkosten [223](#)
- 8.5.1 Directe en indirecte concernkosten [223](#)
- 8.5.2 Relatie tussen concernkosten en bijdrage van het hoofdkantoor [224](#)
[Samenvatting 226](#)
[Vragen/opdrachten 228](#)

DEEL 4

Implementatie van de strategie 231

9 Strategisch management 233

- 9.1 Implementatieproblemen [235](#)
- 9.2 Van strategische planning naar strategisch management [237](#)
- 9.3 Balanced scorecard [240](#)
- 9.4 Strategie en structuur [241](#)
- 9.5 Strategie en cultuur [242](#)
[Samenvatting 247](#)
[Vragen/opdrachten 248](#)

Cases 249

- Case 1 Cosun [250](#)
- Case 2 Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis [254](#)
- Case 3 TomTom [256](#)
- Case 4 Veranderingen in televisieland [260](#)
- Case 5 Accell Group [263](#)
- Case 6 Boskalis [267](#)

Geraadpleegde literatuur 270

Over de auteurs 274

Register 275

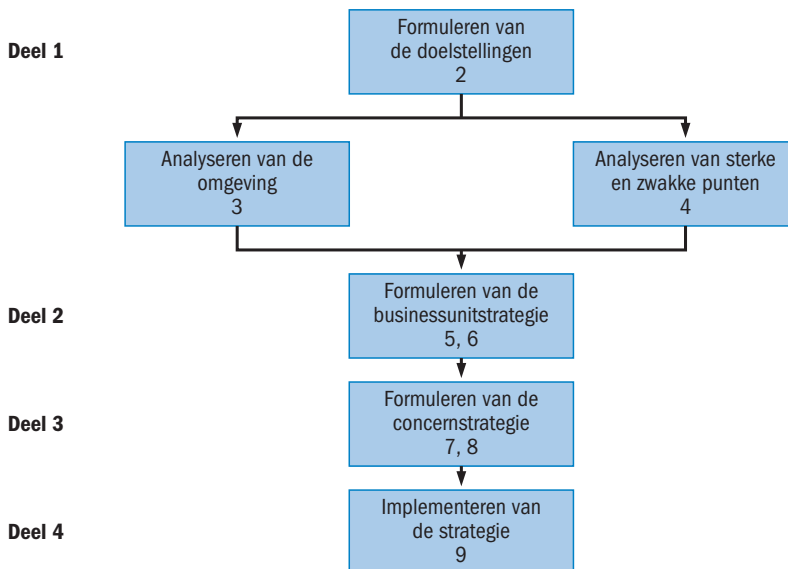
Inleiding

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



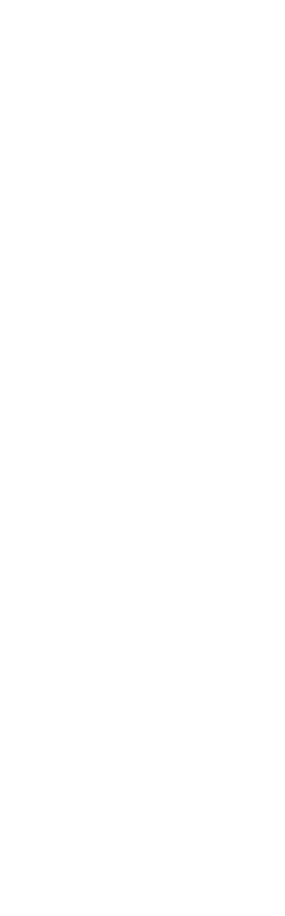
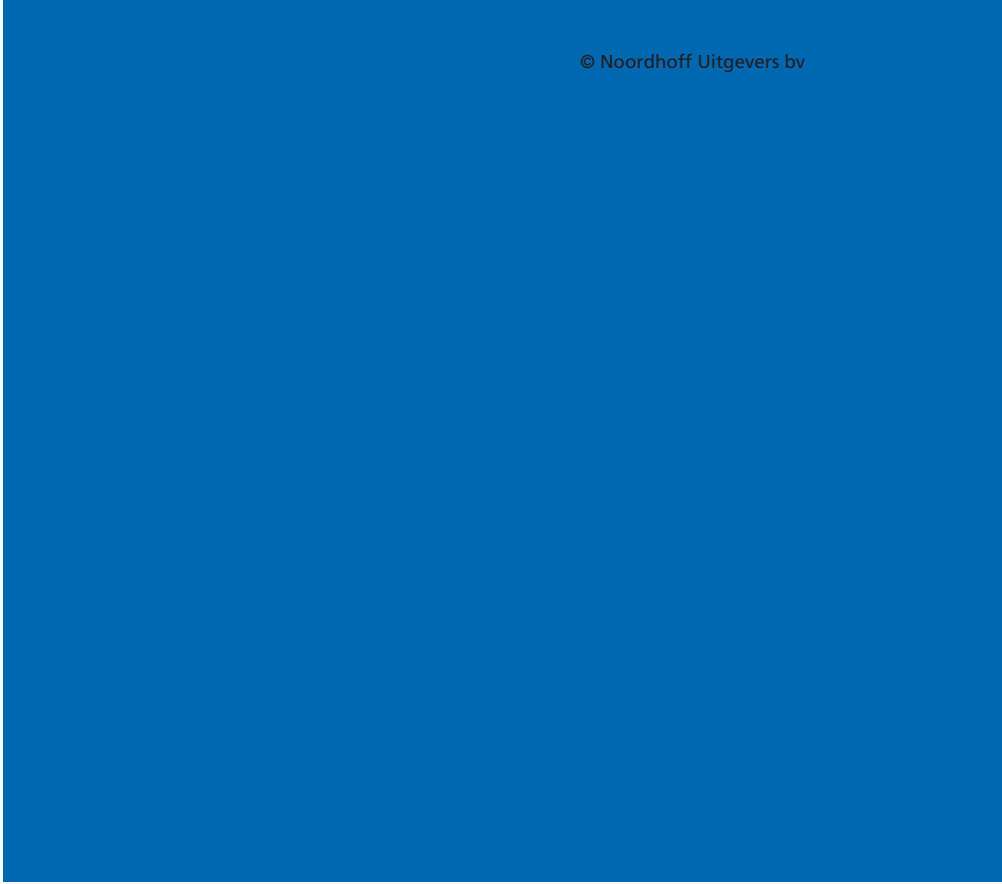
In hoofdstuk 1 'Wat is strategie?' wordt het begrip strategie uitgelegd. Daarna volgen acht hoofdstukken die zijn verdeeld over vier delen. Deel 1 gaat over de eerste drie stappen in het proces van strategische planning. Deel 2 gaat over het formuleren van de strategie voor een businessunit (een bedrijf 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 boxen. Iedere box bevat een korte praktijkillustratie van de leerstof. Ieder hoofdstuk wordt afgesloten met vragen, waarmee je kunt nagaan of je de stof voldoende hebt begrepen en verwerkt. Ook zijn één of twee opdrachten opgenomen, waarin je het geleerde in een praktijksituatie kunt toepassen.

Aan het einde van het boek zijn 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. 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 cases in het boek, extra cases met uitwerkingen en suggesties bij het voorbereiden van de colleges.



1

Wat is strategie?

- 1.1 Begrip strategie gedefinieerd
- 1.2 Niveaus van strategieformulering
- 1.3 Proces van strategisch management

De strategie van Ahold

1

Het Nederlandse bedrijf Ahold is het moederbedrijf van de supermarktketen Albert Heijn. Naast Albert Heijn vallen ook de drogistrijketen Etos, de slijterijen van Gall & Gall en webwinkel Bol.com onder de Ahold-vlag. De Nederlandse activiteiten zijn samen goed voor ongeveer een derde deel van de totale omzet van Ahold. Het grootste deel van de omzet wordt behaald in de Verenigde Staten, waar Ahold onder meer de supermarktketens Stop & Shop en Giant bezit. Daarnaast is Ahold momenteel ook actief in Tsjechië, Duitsland, België en Portugal. Wereldwijd bezit Ahold meer dan 3.000 winkels en werken er meer dan 220.000 werknemers.

Ahold wordt geleid door de Raad van Bestuur en het Uitvoerend Comité, waarin bijvoorbeeld de directeuren van Ahold Nederland en Ahold Amerika zitten. Het internationale hoofdkantoor van Ahold is gevestigd in Zaandam. Op het hoofdkantoor wordt de wereldwijde strategie van Ahold bepaald. Daarnaast worden er verschillende adviserende en ondersteunende functies verricht voor het hele bedrijf, zoals juridische zaken, financiën en personeelszaken. De afzonderlijke winkelketens worden geleid door een algemeen directeur die verantwoordelijk is voor een afgebakende regio of merknaam.

De strategie van Ahold is gebaseerd zes pijlers. Een van deze pijlers is geografische uitbreiding. Het verleden heeft geleerd dat dit geen makkelijke opgave is. In 2003 raakte Ahold nog ernstig in de problemen nadat financieel wanbeleid bij een van de Amerikaanse dochterbedrijven aan het licht kwam. Volgens velen was het bedrijf in korte tijd te snel gegroeid, wat geleid had tot

verlies van controle over alle internationale activiteiten. Rond het jaar 2000 was Ahold na een beleid van vele internationale overnames namelijk gegroeid tot een multinationale supermarkt-gigant.

Bij de verdere geografische uitbreiding die Ahold nu voor ogen heeft, ging men in eerste instantie voorzichtiger te werk. In 2013 is een begin gemaakt met verdere uitbreiding dicht bij huis: met de in Nederland sterke merknaam Albert Heijn betreedt Ahold de Belgische markt. Zij richtte de expansie in eerste instantie op de Nederlandstalige markt in Vlaanderen. Dit heeft als voordeel dat het bestaande assortiment in de Nederlandse taal bijna zonder aanpassing naar de Belgische supermarkten overgeheveld kan worden. Daarnaast hoeft het bedrijf niet veel te investeren in distributiecentra; de Belgische supermarkten worden voor een aanzienlijk deel vanuit Nederland bevoorrad.

De internationale uitbreiding krijgt in 2015 weer een nieuwe dimensie als Ahold fuseert met het Belgische supermarktconcern Delhaize. Beide bedrijven zijn groot in hun eigen land en zijn daarnaast beide actief aan de oostkust van Amerika. Door krachten te bundelen hopen ze sterker te staan tegen de concurrentie.

Ondertussen kan Albert Heijn ook in thuismarkt Nederland niet verslappen. Het van oorsprong Brabantse bedrijf Jumbo is de laatste jaren sterk gegroeid en geldt als een grote concurrent voor de lokale supermarkten van Albert Heijn. Daarnaast gaat Jumbo nu ook concurreren op het gebied van online winkelen, een tak van sport waar Albert Heijn al langer mee bezig was. In 2014 opende Jumbo de eerste zogenaamde

'pick-up points'. Deze ophaalpunten maken het mogelijk dat klanten hun boodschappen thuis bestellen om ze vervolgens later op te halen bij een speciaal magazijn. Een van de eerste grote Jumbo ophaalpunten werd in 2014 geopend; op een industrieterrein in Tilburg, direct

naast een bestaand ophaalpunt van Albert Heijn.

Bronnen: www.ahold.com, november 2015; Het Financieele Dagblad, 18, 25 en 27 juni 2015; De Volkskrant, 26 april 2014; Brabants Dagblad, 5 september 2014

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 Ahold zich geplaatst ziet.

Een van de keuzes waar Ahold voor staat, betreft de verdere geografische uitbreiding: hoe moet zij dat aanpakken? Zij heeft de keuze gemaakt om met de Albert Heijn-formule de Belgische markt te betreden. Daarnaast fuseert het bedrijf met Delhaize. Welke andere uitbreidingsmogelijkheden zijn er? Welke gevolgen heeft de fusie voor de Albert Heijn-supermarkten in België? Gaat Ahold nog meer inzetten op internetwinkelen, door bijvoorbeeld de activiteiten van Bol.com verder te combineren met die van de andere dochterbedrijven? Een andere keuze betreft de manier waarop Albert Heijn de komende jaren gaat concurreren op de Nederlandse markt. Hoe gaat ze om met concurrenten als het Nederlandse Jumbo, maar ook buitenlandse bedrijven als Lidl en Aldi?

Dit zijn enkele belangrijke strategische vragen voor Ahold. Maar daarmee is nog niet gezegd wat in de strategieliteratuur wordt verstaan onder het begrip strategie. Die vraag komt aan de orde in paragraaf 1.1. Zoals je 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 gegeven over wat anderen onder strategie verstaan. Binnen een grote onderneming zijn twee niveaus van strategieformulering te onderscheiden: het niveau van de onderneming als geheel en het niveau 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 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. Ons uitgangspunt is niettemin één enkele definitie, die nauw aansluit bij wat de overgrote meerderheid van degenen die over strategie schrijven, daaronder verstaan. Deze definitie luidt als volgt:

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.

Strategie

In deze definitie staan vijf punten centraal:

- 1 Een strategie is niets anders dan een plan.
- 2 Een strategie heeft betrekking op de lange termijn.
- 3 Een strategie heeft betrekking op de functie van de organisatie in de samenleving.
- 4 Een strategie geeft aan welke doelstellingen de organisatie wil bereiken.
- 5 Een strategie geeft aan met welke middelen en langs welke wegen de organisatie die doelstellingen wil bereiken.

We lichten deze vijf centrale punten uit de definitie in subparagraaf 1.1.1 tot en met 1.1.5 toe. In subparagraaf 1.1.6 gaan we vervolgens 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 volgens ons in dat de organisatie haar strategie bewust van tevoren bedenkt en dat zij deze formuleert. Niet iedereen is het met deze opvatting eens. Zo onderscheidt Henry Mintzberg naast 'geplande strategieën' ook 'spontane strategieën'. Mintzberg gebruikt voor die laatste categorie de Engelse aanduiding 'emergent strategies'.

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

Een *spontane strategie* wordt niet van tevoren 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 zij zal nemen. Als er achteraf in de 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, waar de organisatie goed over heeft nagedacht.

In box 1.1 vind je het verhaal van SuitSupply. Vind je dat een goed voorbeeld van een spontane strategie?

BOX 1.1

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

Mannelijke studenten die hun eerste pak kopen, doen dat wellicht bij SuitSupply. Dit Nederlandse bedrijf is bekend van de modieuze maatwerkpakken, 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 2000, in een pand aan de A4 bij Hoofddorp. Deze keuze was deels uit nood geboren: winkelpanden op industrieterreinen

Geplande strategie

Spontane strategie

waren aanzienlijk goedkoper dan die in de binnensteden. De zoektocht naar een betaalbaar pand viel echter ook samen met het marktinzicht van de ondernemer. Dagelijks komen veel potentiële klanten voorbij, namelijk jonge zakenmannen die op weg zijn naar kantoor of klanten. De aantrekkelijke ligging, de openstelling na kantoor tijd en de aanwezigheid van een kleermaker in de winkel stelden 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 eenduidig antwoord te geven. Voor een onderneming die software ontwikkelt, is een termijn van drie jaar misschien wel een lange termijn, 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 zinnvoller te kijken naar het karakter van de beslissingen die moeten worden genomen. Als een onderneming op een eenmaal genomen beslissing niet meer kan terugkomen, dan legt zij zich door middel van deze beslissing dus voor een zekere periode vast. *Strategische beslissingen* kunnen worden gedefinieerd als onherroepelijke beslissingen die het karakter of het wezen van de organisatie betreffen.

Strategische
beslissingen

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.

Operationele
beslissingen

Het verschil tussen operationele en strategische beslissingen kunnen we het beste verduidelijken met de volgende twee voorbeelden. Beide voorbeelden hebben betrekking op het warenhuis V&D.

Het eerste voorbeeld betreft beslissingen over het bestellen van artikelen. Zulke beslissingen zijn operationele beslissingen. Bestelt de onderneming te weinig, dan moet zij spoedig een nieuwe bestelling plaatsen en bestaat de kans dat het artikel gedurende enige tijd niet direct uit voorraad leverbaar is. Bestelt zij te veel, dan zijn de voorraadkosten hoger dan normaal. Ook bestaat dan de kans dat zij 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 V&D 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 V&D-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 Een strategie heeft betrekking op de functie van de organisatie in de samenleving

Strategische beslissingen hebben we zojuist gedefinieerd als onherroepelijke beslissingen die het karakter van de organisatie betreffen. De beslissing van V&D om ook buiten haar warenhuizen LaPlace-restaurants te gaan exploiteren, verandert het karakter van de onderneming. Maar wat wordt verstaan onder het karakter of het wezen van de organisatie? Het is moeilijk om deze vage begrippen te concretiseren. Ze hebben in elk geval sterk te maken met de functie van de organisatie in de samenleving; in het geval van V&D: '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*. Dat betreft de onderlinge afstemming van verschillende activiteiten binnen de onderneming.

De functie die de organisatie in de samenleving vervult, heet ook wel de missie van de organisatie. De missie van een organisatie wordt omschreven in een *mission statement*. In box 1.2 geven we de missie van de Koninklijke Nederlandse Luchtvaartmaatschappij (KLM) zoals de onderneming deze heeft geformuleerd op de website.

Externe
coördinatie

Interne
coördinatie

Mission
statement

BOX 1.2

Het mission statement van KLM

Het mission statement van KLM luidt als volgt:

'Samen met Air France geeft KLM invulling aan haar leidende rol in de Europese luchtvaart. Betrouwbaar en met Nederlands pragmatisme zorgen 32.000 KLM'ers voor vernieuwende producten voor klanten en voor een veilige, efficiënte en servicegerichte operatie met actieve aandacht voor duurzaamheid. KLM streeft naar winstgevende groei die niet alleen bijdraagt aan de bedrijfsdoelstellingen, maar ook aan de economische, maatschappelijke en sociale ontwikkeling. KLM werkt aan het creëren van groeimogelijkheden op Schiphol, het verkrijgen van toegang tot alle markten die de kwaliteit van haar netwerk verhogen en gelijke verhoudingen voor alle spelers in de branche. Ook streeft zij naar een goede balans tussen de belangen van het bedrijf en die van de lokale omgeving.'

Bron: www.klm.com, 2015

In een *mission statement*, staan de markt waarin de onderneming actief is (in dit geval de luchtvaart) en enkele kenmerken van haar product of dienstverlening (bij KLM is dat servicegerichtheid, en niet zozeer lage prijzen zoals bij een onderneming als Ryanair) en van de maatschappelijke rol die de onderneming in haar omgeving in wilt nemen (bij KLM betreft dat naast bedrijfsdoelstellingen ook bijdragen aan economische, maatschappelijke en sociale ontwikkeling). Overigens hoeft een mission statement niet lang te zijn. Google omschrijft de missie bijvoorbeeld als volgt: 'De missie van Google is alle informatie ter wereld te organiseren en universeel toegankelijk en bruikbaar te maken.' In hoofdstuk 2 staan we nog uitgebreider stil bij mission statements.

1.1.4 Een strategie geeft aan welke doelstellingen de organisatie wil bereiken

Organisaties kunnen worden gezien als coalities van groepen van deelnemers of '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

Groepen van
participanten

Deze participanten hebben ieder hun eigen doelstellingen. Werknemers zullen bijvoorbeeld geïnteresseerd zijn in een hoog salaris, in interessant en uitdagend werk, in een plezierige werkomgeving, in prettige werktijden en in bestaanszekerheid. Aandeelhouders zijn geïnteresseerd in dividend en in waardeverhoging van hun aandelen. Managers kunnen geïnteresseerd zijn in hun reputatie, in prestige en maatschappelijke status en in een zo hoog mogelijk salaris.

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 Een strategie geeft aan met welke middelen en langs welke wegen de organisatie de doelstellingen wil bereiken

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

Als een onderneming zich bij het formuleren van haar strategie beperkte tot het aangeven van de doelstellingen die zij wil bereiken en tot het aangeven van de product-marktcombinaties waarin zij in de toekomst actief wil zijn, dan zou de 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 je niet alleen denken aan financiële middelen, maar bijvoorbeeld ook aan technologische knowhow, reputatie en menselijk talent.

In box 1.3 staat het voorbeeld van de VDL Groep. Dit familiebedrijf (familie Van Der Leegte), met zijn hoofdkantoor in Eindhoven, is internationaal actief met ongeveer 10.000 werknemers. De onderneming produceert een groot aantal verschillende producten, van zonnebanken en dakkoffers 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 Box 1.3 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 lagelonenlanden te verhuizen, investeert het bedrijf bijvoorbeeld in robotisering van het machinepark.

BOX 1.3

De strategie van VDL

Op de website van DVL staat de volgende strategie:

'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: www.vdlgroep.com

1.1.6 Statische en dynamische opvattingen over het begrip strategie

In subparagraaf 1.1.1 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 een onderneming een strategisch plan maakt, moet zij haar activiteiten en haar doelstellingen afstemmen op de omgeving. Ze begint dan met het maken van een voorspelling van de veranderingen die zich in de omgeving zullen voordoen. Daarbij gaat zij ervan uit zij de omgeving niet kan beïnvloeden. In die zin is de hiervoor gegeven definitie van het begrip strategie dan ook statisch.

Statische betekenis

Tot de omgeving van een onderneming behoren natuurlijk haar concurrenten. Vaak kan zij het toekomstige gedrag van haar concurrenten niet 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 de onderneming 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 de onderneming voor een radicaal andere strategie kiest. In oligopolistische marktsituaties kan ze zelfs proberen het gedrag van haar concurrenten actief te beïnvloeden. Bij het overwegen van een strategische zet houdt zij dan al rekening met en anticipeert ze op de tegengetzten die haar concurrenten waarschijnlijk gaan doen. Net zoals een goede schaakspeler enkele zetten 'vooruit moet denken' om te kunnen winnen, zo moet een 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

1.2 Niveaus van strategieformulering

Grote ondernemingen bestaan vaak uit meerdere 'businessunits'. In box 1.4 wordt een voorbeeld gegeven van Accell Group NV. Deze onderneming bestaat uit meerdere dochterondernemingen die in de meeste gevallen verantwoordelijkheid zijn voor een eigen merk en afzetmarkt. Ook de term werkmaatschappij wordt in dit verband vaak gebruikt. Wij gebruiken in dit boek vaak de Engelse term 'businessunit' in plaats van werkmaatschappij of dochteronderneming, 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

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

BOX 1.4

De businessunits van Accell group NV

Accell Group NV had op 1 januari 2015 de volgende businessunits:

- | | | |
|---------------------|-----------------------|--|
| • Nederland: | Batavus: | fietsen |
| | Sparta: | fietsen |
| | Koga Miyata: | fietsen |
| | Juncker: | fietsonderdelen en -accessoires |
| | Van Nicholas | fietsen, fietsonderdelen en -accessoires |
| • Duitsland: | Winora-Staiger: | fietsen, fietsonderdelen en -accessoires |
| | Ghost: | fietsen |
| • Verenigde Staten: | E. Wiener Bike Parts: | fietsonderdelen |
| | Seattle Bike Supply: | fietsen, fietsonderdelen en -accessoires |
| | Currie Tech: | fietsen, fietsonderdelen en -accessoires |
| | Raleigh America: | fietsen |
| • Frankrijk: | Cycles Lapierre: | fietsen |
| • België: | Brasseur: | fietsen, fietsonderdelen en -accessoires |
| • Finland: | Tunturi-Helberg: | fietsen |
| • Turkije: | Accell Bisiklet: | fietsen |
| • Engeland: | Raleigh UK: | fietsen, fietsonderdelen en -accessoires |
| • Zweden: | Vartex: | fietsen en fietsonderdelen |

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 een concern geeft dan ook met name leiding aan general managers, die op hun beurt ieder weer leiding geven aan de functionele managers binnen hun businessunit. Dit verschil tussen businessunits en het 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 van het
hoofdkantoor

1

In een zeer grote onderneming, bijvoorbeeld TenCate, kan men vaak nog een derde niveau onderscheiden: dat van de divisie: TenCate had in 2015 haar activiteiten verdeeld over zes divisies. Divisies kunnen vervolgens bestaan uit meerdere businessunits. Binnen zo'n grote onderneming is dus op zijn minst onderscheid te 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 op het divisieniveau geen eigen primair proces. De vraagstukken rond het formuleren van de strategie voor zo'n divisie vertonen bijzonder veel gelijkheid 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. Dat neemt niet weg dat er in de praktijk binnen een concern als TenCate wel degelijk sprake kan zijn van drie niveaus: businessunit, divisie en concern (zie box 1.5), maar omdat de problematiek van een divisie ofwel lijkt op die van een concern, ofwel op die van een businessunit, zouden we in herhaling vallen als we in dit boek een apart deel zouden wijden aan strategieën op het niveau van een divisie.

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 concerns, ondernemingen bestaande uit een hoofdkantoor en een aantal businessunits.

BOX 1.5

De divisies bij Koninklijke Ten Cate

Koninklijke Ten Cate (TenCate) is een internationaal opererende onderneming die materialen voor uiteenlopende toepassingen produceert. TenCate combineert daarbij textieltechnologie met chemische processen. De activiteiten van TenCate zijn gegroepeerd in twee hoofdsectoren die weer uit een aantal divisies bestaan.

In januari 2015 had TenCate zes divisies:

- 1 TenCate Protective Fabrics (o.a. beschermende kleding voor hulpdiensten);
- 2 TenCate Outdoor Fabrics (o.a. hoogwaardige tentdoeken);
- 3 TenCate Advanced Composites (o.a. kunststoffabricaten voor vliegtuigindustrie);
- 4 TenCate Advanced Armour (o.a. beschermingsmaterialen voor legervoertuigen);
- 5 TenCate Geosynthetics (o.a. toepassingen voor ontwateringssytemen);
- 6 TenCate Grass (o.a. kunstgras sportvelden).

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

In de praktijk is het overigens nog iets complexer: TenCate heeft haar divisies ook nog eens gegroepeerd in twee hoofdsectoren: de eerste vier divisies worden samen de sector Advanced Textiles & Composites. De laatste twee divisies vormen de sector Geosynthetics & Grass. Dergelijke groeperingen en verschillende niveaus zijn binnen grote ondernemingen zeer gebruikelijk.

Functionele strategieën

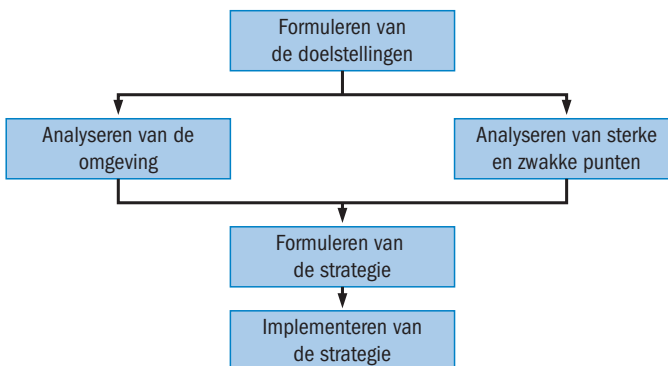
In de strategieliteratuur komt soms ook de term functionele strategieën voor. Dat zijn strategieën voor een bepaald functioneel gebied, zoals marketingstrategie, productiestrategie, humanresourcesstrategie en IT-strategie. Deze functionele strategieën vormen een afgeleide van de strategie van een businessunit.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

1.3 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 wordt het proces van strategisch management 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 kent het proces van strategisch management vijf stappen:

- 1 formuleren van de doelstellingen van de onderneming;
- 2 analyseren van de omgeving;

- 3 analyseren van de sterke en zwakke punten van de onderneming;
- 4 formuleren van de strategie;
- 5 implementeren van de strategie.

Strategische planning heeft betrekking op de eerste vier stappen: het formuleren van de doelstellingen, het analyseren van de omgeving, het analyseren van de sterke en zwakke punten van de onderneming en het formuleren van de strategie.

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

Soms worden de stappen 2 en 3 samengevoegd 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 één 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 een onderneming door haar eigen sterktes en zwaktes te koppelen aan belangrijke kansen en bedreigingen in de omgeving, beter in staat is 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 het analyseren en pas daarna het formuleren van de strategie en gaat het formuleren van de strategie vooraf aan het implementeren 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.

Strategische
planning

Strategisch
management

SWOT-analyse

Samenvatting

1

-
- ▶ Strategie kan worden 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 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 de concernstrategie.
 - ▶ Het proces van strategische planning bestaat uit vijf stappen:
 - 1 formuleren van de doelstellingen;
 - 2 analyseren van de omgeving;
 - 3 analyseren van de sterke en zwakke punten;
 - 4 formuleren van de strategie;
 - 5 implementeren van de strategie.
 - ▶ Bij het formuleren van de strategie moet de onderneming rekening houden met het onderscheid tussen businessunitstrategie en concernstrategie.
-

Vragen/opdrachten

Vragen

- 1.1** **a** Geef de definitie van het begrip strategie die in dit boek wordt gebruikt.
b Licht de 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-niveau, het divisieniveau en het businessunitniveau. Toch wordt in de literatuur (en in dit boek) alleen uitvoerig aandacht besteed aan businessunitstrategie en aan concernstrategie en niet aan divisiestrategie. Wat is de reden dat er geen aandacht is voor divisiestrategie?

Opdrachten

- 1** Neem een bekende organisatie in gedachten (bijvoorbeeld de onderneming waar je werkt of die je kent doordat een vriend(in) of familielid er werkt) en formuleer voor die organisatie een 'mission statement'. Baseer je daarbij zo veel mogelijk op informatie afkomstig van de organisatie zelf, zoals jaarverslagen en uitspraken van topmanagers in de pers.
- 2** **a** In de openingscase is ingegaan op enkele strategische keuzes van de onderneming Ahold. Zo wordt er uitgelegd dat Albert Heijn de Belgische markt heeft betreden. Stel dat je gevraagd werd om Albert Heijn te adviseren over de juiste strategie om de Belgische markt te betreden. Welke informatie zou je nodig hebben om een goed advies te kunnen geven? Welke stappen zou je doorlopen om tot je advies te komen?
b Zoek naar actuele informatie over Ahold, bijvoorbeeld op de website van de onderneming en in recente krantenartikelen. Welke strategische beslissing(en) heeft het bedrijf recent genomen op concernniveau? Geef ook een voorbeeld van een strategische beslissing op businessunitniveau.
-