

Naar een systematischer aanpak van strategische beleidsvorming

PROF. DR. J. KREIKEN*

Inleiding

Er gaat een verhaal van twee deelnemers aan de rallye van Monte Carlo ergens op een eenzame Alpenpas in dichte sneeuw en mist. Vraagt de chauffeur aan zijn bijrijder: „Hoe staan we ervoor?” „Goed”, is het antwoord. „Ik weet niet waar we zijn, maar we maken een beste tijd”. Soortgelijke situaties doen zich ook in het bedrijfsleven voor. De resultaten kunnen goed zijn, maar de oriëntatie op de toekomst ontbreekt. Aan de andere kant kunnen we teleurgesteld zijn in de stagnatie vandaag, maar goed voorbereid op de dag van morgen.

De voorbereiding op de dag van morgen is het terrein van de strategische beleidsvorming. Strategische beleidsvorming moet ertoe leiden dat de onderneming zich op de toekomst oriënteert. Niet in de zin dat elke ontwikkeling en gebeurtenis kan worden voorspeld, maar dat de onderneming welbewust en systematisch nieuwe doeleinden uitzet die zijn gebaseerd op een realistische analyse van de eigen kwaliteiten en van de ontwikkelingen die zich afspelen binnenshuis en in de omgeving waarin zij werkzaam is.

Een vergelijking van de praktijk met de theorie van de strategische beleidsvorming brengt echter grote tegenstellingen aan het licht. Enerzijds kan men een grote interesse constateren voor het onderwerp maar anderzijds lijkt de feitelijke toepassing gefragmenteerd te zijn en lijkt de houding van het management ten aanzien van een uitgebreide toepassing nogal terughoudend. In de wetenschaps-wereld is er veel over gepubliceerd in boeken en in tijdschriften, soms zeer gedetailleerd, systematisch opgezet en gedegen werk, maar er blijkt in de praktijk toch nog veel onduidelijkheid over een aantal essentiële begrippen en procedures. Ik kan daar in dit artikel niet uitgebreid op ingaan, noch alle aspecten werkelijk afgewogen behandelen. Wel wil ik enkele aspecten aan de orde stellen die, althans in mijn ogen, van meer dan oppervlakkige betekenis zijn voor een systematische aanpak van strategische beleidsvorming.

De essentie van strategische beleidsvorming

In principe kan iedere productieorganisatie worden beschouwd vanuit de gezichtspunten van effectiviteit en efficiency. Effectiviteit is een normatieve maatstaf voor het bereiken van resultaten; efficiency is een normatieve maatstaf voor het benutten van hulpmiddelen bij dat proces. In economische termen verwijst de *effectiviteit* van een organisatie naar haar vermogen om een behoefte te bevredigen met het aanbod van haar producten (goederen en diensten). *Efficiency* is een technische relatie tussen input en output, een produktiviteit; in economische termen een verband tussen opbrengsten en kosten. Een onderneming kan economisch effectief zijn, maar toch inefficiënt bij de productieprocessen, en andersom. In beide gevallen wordt haar voortbestaan bedreigd.

Effectiviteit en efficiency kunnen niet in absolute zin worden gemeten. Zou dat wel kunnen, dan zou dat van weinig praktische betekenis zijn voor de beoordeling van een onderneming. Immers, voor de onderneming telt alleen de relatieve positie. Op de een of andere manier moet de onderneming zorgen dat zij gunstig afsteekt bij andere ondernemingen. Zij hoort één of meer „differentiële voordelen” te hebben. De laatste term is van Wroe Alderson, die het woord voornamelijk bezigde in verband met de produkt/marktrelatie, maar in breder verband kan dezelfde term evengoed gebruikt worden met betrekking tot de productieprocessen van goederen en diensten, min of meer in overeenstemming met het begrip „enterprise differentiation” van E. T. Gretcher en J. M. Clark. J. A. Schumpeter omschreef ondernemerschap als het vermogen om „neue Kombinationen” te introduceren en, wat vooral belangrijk is voor ons onderwerp, hij wees erop dat dit winstgenererende voordeel geleidelijk wordt tenietgedaan door de activiteiten van talloze concurrerende navolgers: de „scharngeweiße Nachfolge”. In dezelfde geest sprak J. M. Clark van een „neutralizing process over time”. Tegenwoordig weten

we echter dat in het proces van neutralisatie van differentiële voordelen, zowel ten aanzien van de effectiviteit als van de efficiency, niet alleen imiterende concurrenten een rol spelen, maar ook vele andere autonome externe factoren. Onderzoek heeft aangetoond dat het grootste gevaar voor nieuwe combinaties niet schuilt in de imitatie, maar in de innovatieve vervanging; m.b.t. de technologie b.v. komt dat gevaar vaak van buiten de bedrijfstak.

We onderscheiden in feite vijf groepen autonome omgevingsfactoren, te weten economische, technologische, politieke, sociaal-culturele en concurrentiefactoren. Economische factoren zijn o.a. algemene prijsveranderingen, interestvoeten, demografische ontwikkelingen en lonen. Technologische factoren hebben betrekking op nieuwe uitvindingen, nieuwe materialen, onderdelen, ontwerpen, uitzonderlijke prestaties enz. Politieke factoren zijn b.v. nieuwe wetten, handelsblokken, kwaliteits- en veiligheidsnormen, milieuverontreinigingsregels en toegestane arbeidstijd. Sociaal-culturele factoren betreffen sociale opvattingen, waardenpatronen, smaken, gewoonten, mode, cultuur e.d. Concurrentiefactoren ten slotte verwijzen natuurlijk naar alle mogelijke initiatieven van concurrenten, waaronder nieuwe producten, fusies, investeringen, prijsstelling, reclame enz. Deze factoren veranderen een situatie, maar hoeven haar niet noodzakelijkerwijze te verslechteren. Een differentieel voordeel op de goede plaats kan worden versterkt door ontwikkelingen buiten de onderneming.

Strategisch management is het verwerven en in stand houden van differentiële voordelen in de produkt/markteffectiviteit van de onderneming op haar markten en met haar producten, en van de efficiency van haar productieproces, door negatieve effecten van veranderingen te vermijden en positieve te benutten.

Gegeven deze basisbegrippen kunnen verscheidene controversiële punten in de systematische benadering van de strategische beleidsvorming op hun logische plaatsen worden gezet. Deze punten zijn o.a., in volgorde van behandeling:

- de betekenis van doeleinden;
- sterke en zwakke punten;
- uitvoering van en criteria bij externe en interne bedrijfsbeoordeling;
- de keuze en vaststelling van strategieën.

De betrekkelijke betekenis van doeleinden

Er zijn drie redenen te noemen waar-

* Hoogleraar Bedrijfseconomie aan de TH Twente. Dit artikel is een bewerkte versie van een lezing „Towards a more systematic approach to strategic management”, gehouden aan de Hochschule St. Gallen, Zwitserland, op 16 mei 1979.

om het plaatsnemen van doeleinden aan de basis van strategische besluitvorming minder gewenst is.

1. Alleen in gevallen waarin het mogelijk is de middelen aan te passen aan de doeleinden, kunnen de doeleinden op de eerste plaats worden gezet. Dit komt echter zelden voor. Alleen wanneer een volledig nieuwe organisatie wordt opgezet kunnen passende middelen worden gekozen. In mindere mate geldt dat ook voor gevallen waarin een nieuwe divisie wordt gecreëerd, maar dan spelen bestaande middelen en mogelijkheden van de centrale organisatie al een belangrijke rol. In de theorie kan de onderneming zich gemakkelijk ontdoen van aanwezige menselijke en materiële hulpmiddelen en worden deze als bijna volledig variabel beschouwd, maar de mogelijkheden om in een moderne industriële samenleving investeringen in één keer af te schrijven en naar believen personeel te ontslaan, bestaan in de praktijk vrijwel niet meer, hetgeen overigens een verantwoordelijke en beschaafde maatschappij siert. Met andere woorden, in werkelijkheid hebben we te maken met situaties waarin bestaande menselijke en materiële middelen binnen de organisatie slechts in beperkte mate kunnen worden aangepast aan doeleinden.

2. Er bestaan geen objectieve maatstaven voor het beoordelen van doeleinden. Wetenschapsmensen als Cyert, March en Simon hebben duidelijk gemaakt dat er vele doeleinden zijn in een organisatie en in haar samenwerkingsverbanden met andere organisaties, en dat de meeste ondernemingsdoelen niet meer dan subjectieve aspiraties zijn, die niet optimaal, maar hoogstens op bevredigende wijze worden vervuld, binnen de grenzen van de omringende werkelijkheid. Daarom kunnen „officiële” vooropgestelde doeleinden nauwelijks worden beschouwd als een goede basis voor analyse.

3. Zelfs in gevallen waarin doeleinden realistisch zouden zijn en in brede kring worden onderschreven, kan de loop der gebeurtenissen zo sterk afwijken van wat men zich voorstelde, dat de doeleinden volledig irrelevant worden.

Dat betekent niet dat doelstellingen in de organisatie in het geheel niet van belang zijn. Bestaande doelstellingen zijn van vitaal belang voor de beoordeling van de prestaties van de ondernemingsleiding gedurende een zekere (budgettaire) periode. Nieuwe en hernieuwde doelstellingen zijn onmisbaar voor het stimuleren, begeleiden en beheersen van de gang van zaken gedurende de lopende periode. Maar met betrekking tot de strategische beoordeling van de onderneming in haar dynamische omgeving doen vooropgestelde doeleinden minder ter zake. Ze kunnen een objectieve verkenning van de toekomst zelfs verstoren. Met andere woorden, doeleinden zijn het resultaat van strategische analyse, niet het startpunt.

Sterke en zwakke punten

De gedachtengang die tot nu toe werd gevolgd aanhoudend, zou het aanbeveling kunnen verdienen de strategische beleidsvorming aan te vangen met een analyse van de aard en omvang van de aanwezige differentiële voordelen. Alvorens in details te treden is het nuttig om het onderwerp van sterke en zwakke punten nader te bespreken. Ook op dit gebied is een kritische beschouwing niet overbodig.

Een van de meest in het oog springende tekortkomingen die men wel aantreft bij analyses van de sterke en zwakke kanten van een onderneming is de afwezigheid van goede criteria en normen. In plaats van algemene uitspraken over vage subjectieve indrukken, die vaak door de eigen leidinggevende mensen worden gedaan, zouden objectieve maatstaven buiten de organisatie moeten worden gevonden. Voorbeelden van dit laatste zijn de algemeen geaccepteerde maatstaven voor de gang van zaken in bedrijven (financiële ratio's, arbeidsproductiviteitscijfers, toegevoegde waarde enz.) en vergelijking van de belangrijkste gegevens met die van de sterkste concurrenten (marktaandeel, kwaliteit en betrouwbaarheid van het produkt, leveringstijd, aantal modellen enz.). Maatstaven die zijn afgeleid uit nieuwe of hernieuwde doeleinden van de onderneming zelf zouden tot cirkelredeneringen kunnen leiden.

Een ander kernpunt is een goede definiëring van criteria die men aanlegt bij de beoordeling van ondernemingen. Op dit punt vertonen zowel de theorie als de praktijk alarmerende omissies. Er is nog weinig duidelijkheid over begrippen als „marktaandeel”, „technische know-how”, „kwaliteit van het produkt”, „investeringintensiteit” enz. Bemoedigend is dat respectabele onderzoekprogramma's, zoals PIMS (dat nu in Genève wordt uitgevoerd onder auspiciën van het CEI) hieraan nauwgezette aandacht schenken.

Een derde teer punt is de eigenlijke interpretatie en rangschikking van de verkregen informatie. Een simpele opsomming van de sterke en zwakke punten is geen instrument voor strategisch handelen. Een vergelijking met levende organismen in de natuur mag dit verduidelijken. De antilope b.v. heeft een dunne huid en is daardoor zeer kwetsbaar, maar het dier kan heel hard lopen en plotselinge wendingen maken. De schildpad is traag maar zijn schild is een sterk pantser. Het gaat niet aan hun sterke en zwakke punten op te noemen om vervolgens te concluderen dat hun zwakke punten zouden moeten worden gecorrigeerd. Het aldus uitgeruste dier zal niet overleven. De ene onderneming kan goed zijn in gespecialiseerde technologie en daarmee een klein aandeel hebben op vele markten; de andere kan een groot marktaandeel hebben met een

scala produkten van gemiddelde kwaliteit. Het corrigeren van hun zogenaamde zwakke kanten kan echter misplaatst zijn. Een opsomming van sterke en zwakke punten kan heel wel zinloos, of zelfs misleidend zijn.

Wat wel heel belangrijk kan zijn, is het vroeg opsporen van alle mogelijke kwetsbare punten van het differentiële voordeel. Daarop zou onze aandacht in eerste instantie gericht moeten zijn. Als het territorium van de schildpad wordt bedreigd door een adelaar die de schildpad van grote hoogte kan laten vallen, zodat zijn schild breekt, hoeven we niet te wijzen op zijn geringe loopsnelheid, die zou moeten worden opgevoerd om het dier te laten overleven, maar op het gevaar dat de adelaar oplevert voor het sterke punt. Het is een nieuwe techniek die de defensie van de schildpad ondermijnt. Als de antilope te maken krijgt met twee luipaarden die van twee kanten op hem azen, doet deze techniek het sterke punt van de antilope juist teniet. Voor de sterk op geavanceerde technologie georiënteerde onderneming is niet het kleine marktaandeel op verscheidene markten een bedreiging, maar een niet voorziene nieuwe technologie die de eigen technologie kan vervangen. De onderneming met het grote marktaandeel loopt het risico dat de betreffende markt inzakt. Hun sterke punten, niet hun „zwakheden”, worden bedreigd.

Bij de strategische beoordeling doen we er goed aan ons te concentreren op de sterke aspecten om daarin punten te vinden die in feite zwak zijn. Dit klinkt ons misschien ongewoon in de oren. In de natuur hebben de verschillende species de neiging zich aan te passen en te specialiseren: ze vertonen een tendens tot cyclische correctie. De gecultiveerde menselijke geest is meer geneigd tot creatieve en actieve verandering waarbij zwakke punten worden verbeterd, d.w.z. anticyclische correctie. Aandacht voor de zwakke kanten kan, zowel in sociaal als in economisch opzicht, zeer wenselijk zijn. Dat laatste is het geval als externe en interne zwakheden niet het logisch complement zijn van de sterke punten, maar daaraan potentieel schade berokkenen. Met andere woorden, de interactie tussen sterke en zwakke punten en de structuur die hen binnen het systeem met elkaar in verband brengt, moet worden vastgesteld alvorens een oordeel kan worden gevormd over hun werkelijke karakter en over hun betekenis voor de strategische analyse.

Interne en externe bedrijfsanalyse

In plaats van in te gaan op allerlei afzonderlijke en betrekkelijk algemene analyses van externe en interne factoren wil ik drie verschillende, maar volledig geïntegreerde methoden van bedrijfsanalyse behandelen.

1. De eerste is de *existentiële en opera-*

tionele analysemethode. Hierbij worden de kwetsbaarheid en andere aspecten van de differentieële voordelen van een onderneming onderzocht in het licht van feitelijke en potentiële veranderingen binnen de onderneming en in de omgeving.

2. De tweede is de *functionele analysemethode.* Bij deze methode wordt de mogelijke invloed van autonome veranderingen in de omgeving op functionele terreinen van de onderneming beoordeeld. „Zwakke signalen” worden onderzocht met behulp van „geforceerde relaties”. Werd bij de eerste methode het uitgangspunt gevormd door criteria die binnen de eigenlijke werkingssfeer van de onderneming vallen, hier is het vertrekpunt gelegen in de feitelijke gebeurtenissen in de omgeving.
3. Een derde soort activiteit op dit gebied is de *kansenanalyse.* Behalve dat hierbij veranderingen in de omgeving worden geprojecteerd op de behoeften van huidige en potentiële klantenkringen van de onderneming, is deze methode identiek aan de vorige. Op het juiste tijdstip en bij voorkeur vóór de klanten dat doen, zou de onderneming nieuwe behoeften moeten ontdekken en nieuwe mogelijkheden voor haar productie-apparaat.

Existentiële kwetsbaarheid en operationele analyse

Het voortbestaan van een onderneming hangt af van haar differentieële voordelen t.a.v. de produkt/markteffectiviteit en van de efficiency van het productieproces. Beide zijn gevat in werkwijzen en structuren, maar deze lopen door elkaar. Effectiviteit en efficiency interacteren ook met elkaar. De precieze aard van een differentieel voordeel verschilt sterk per onderneming.

Het voornaamste talent van de ene onderneming om zich te onderscheiden, kan haar uitstekende naamreclame zijn; voor de andere kan dat het eigendom van fysieke distributiepunten zijn; een derde kan in een bedrijfstak zitten waarin de omvang van de investering in productie-eenheden zo groot is dat toetreding welhaast onmogelijk is; een vierde onderscheidt zich door het hoge technologische niveau; de vijfde is uitzonderlijk gunstig gelegen met betrekking tot een schaarse hulpbron; zo kunnen we doorgaan met het opnoemen van differentieële voordelen van mensen en organisaties, zoals flexibiliteit bij het ontwerpen, leveringstijden, nationale sentimenten, persoonlijke contacten enz., en iedere mogelijke combinatie van deze factoren. In zekere zin is iedere onderneming uniek en iedere opsomming of indeling is gedoemd onvolledig te zijn. Hieruit volgt dat analyses niet „algemeen” moeten zijn, maar specifiek vanuit het unieke gezichtspunt van de individuele onderneming.

Onderzoek en praktijkervaring gedurende een aanzienlijke periode wijzen uit dat toch enkele algemene inzichten kunnen worden geformuleerd m.b.t. de ontwikkeling van de produkt/markteffectiviteit en van de efficiency bij het productieproces en de distributie. Dat geldt ook voor de interrelaties tussen deze twee aspecten, voor de organisatiestructuur en voor de plaats van de onderneming binnen de bedrijfstak (verticaal en horizontaal). In dit artikel zal ik niet proberen dit onderwerp uitputtend te behandelen, maar zal ik enkele opmerkingen maken die het karakter aangeven van deze tamelijk nieuwe invalshoek in het strategische denken. Het is duidelijk dat meer onderzoek op dit gebied vereist is.

- De produkt/markteffectiviteit neemt toe, naarmate tijdiger en creatiever wordt ingespeeld op de behoeften van de (huidige en potentiële) cliënten, hetgeen kan worden afgemeten aan de relatieve snelheid van technische aanpassing en/of aan de volledigheid van het produkten- en dienstenpakket. De effectiviteit stijgt naarmate de communicatie beter en sneller verloopt, de vervanging van onderdelen gemakkelijker is, en de prijspolitiek meer op de mate van efficiency is gebaseerd (en niet op het afkomen van de markt).

- Het weerstandsvermogen (tegengesteld aan de kwetsbaarheid) van een differentieel voordeel neemt toe naarmate de identificeerbaarheid groter is, men dichter bij de beslissers aan de vraagzijde staat, het marktaandeel, het aantal onafhankelijke klanten en het aantal markten stijgen en er meer gebruik wordt gemaakt van unieke eigen ontwerpen, technologie en/of personele organisatie (weinig gevaar voor erosie en/of imitatie). Deze opsomming is niet uitputtend. In dit verband is het bij voorbeeld interessant erop te wijzen dat efficiency in de verschillende schakels in het distributieproces niet alleen een kwestie is van het aantal en de nabijheid van de klanten, maar ook samenhang vertoont met de produkt/markteffectiviteit. De voordelen op dit terrein stijgen naarmate de verkoopcontracten en de fysieke distributiepunten beter benut worden. Evenzo legt het onderzoek naar de efficiency in de voortgang van het productieproces en van het transport dikwijls patronen bloot die tegengesteld zijn aan de produkt/markteffectiviteit, bij voorbeeld wat betreft het marktaandeel, de uitwisselbaarheid van onderdelen, en de duidelijkheid en snelheid van communicatie. Vooral volledigheid van het produktenpakket, het aantal klanten, het aantal onafhankelijke markten en, soms, de toepassing van unieke ontwerpen en onderdelen kunnen belemmerend werken. De kwetsbaarheid van een differentieel voordeel in de produkt/markteffectiviteit hoeft niet alleen het gevolg te zijn van externe factoren, maar ook ontwikkelingen binnen de onderneming,

vaak gestimuleerd door externe technologische of sociale veranderingen, kunnen potentiële bedreigingen zijn. Vooral in die gevallen waarin de strategische bedrijfsvoering niet werkelijk geïntegreerd is in de top van de organisatie, kunnen zich centrifugale efficiencypatronen ontwikkelen.

- Een ander aspect is de omvang van de investering in het productie-apparaat. Dit is in het bijzonder van belang bij de toetreding tot een bedrijfstak. Een onderneming kan weerloos zijn tegen verticale verschuivingen als andere ondernemingen schaalverkleinende technologieën introduceren ¹⁾. Zelfs kan de investeringsintensiteit (investeringen/omzet), los van de technische structuur, eerder een zwak dan een sterk punt zijn, zoals wordt aangetoond in het PIMS-onderzoek. Ook hieruit blijkt weer een verband tussen effectiviteit en efficiency. Mijn eigen onderzoek duidt erop, dat behalve een flink marktaandeel en goede communicatie, een goed georganiseerd, goed opgeleid en gemotiveerd personeelbestand een van de weinige differentieële voordelen lijkt te zijn waardoor alle processen en structuren belangrijk verbeterd worden.

Met deze voorbeelden heb ik toegelicht dat sterke en zwakke punten soms al te lichtvaardig onder woorden worden gebracht, waardoor een heel verkeerd beeld ontstaat van de situatie en bijgevolg een zwakke basis voor strategische beoordeling. Men mag bij deze zaken de logische samenhang, noch gunstig werkende of schadelijke interrelaties over het hoofd zien. Gewapend met een zekere duidelijkheid over de interrelaties tussen processen en structuren, kunnen we externe en interne veranderingsfactoren selectief en diepgaand onderzoeken. Vijf groepen factoren moeten altijd worden onderscheiden: economische, technologische, sociaal-culturele, politieke en juridische en, vanzelfsprekend, mededingingsfactoren. Deze factoren vertegenwoordigen de autonome krachten, d.w.z. de ontwikkelingen die de onderneming niet kan beïnvloeden. Ze krijgen in de gangbare leerboeken ruime aandacht, zodat ik kan volstaan met deze verwijzing.

Er is nog een aspect dat in dit verband moet worden genoemd: in welke mate kan de financiële positie van een onderneming een differentieel voordeel zijn? Klaarblijkelijk heeft de financiële positie veel te maken met de effectiviteit zowel als de efficiency, d.w.z. zij is van belang voor de goederen/dienstenbundel per marktsegment, voor de investeringsvrijheid en voor de koopkracht. Precies zoals bij andere differentieële voor- en nadelen waarvan het voortbestaan van een

¹⁾ Zie mijn bijdrage aan W. F. Glueck (red.), *Business policy, strategy formation and management action*, McGraw Hill, New York, 1980.

onderneming afhangt, moet men het belang van dit aspect testen in het licht van veranderingen in de omgeving. Als de financiële positie wordt beschouwd als een sterk punt op grond van de buitengewone rentabiliteit van investeringen, of vooral van de netto rentabiliteit op het eigen vermogen, is een waarschuwing op zijn plaats. De genoemde indicatoren zijn geen betrouwbare maatstaven voor de strategische sterkte. Door geen rekening te houden met vitale functies, zoals gebeurt in ondernemingen die niet voldoende aan marketing doen, of in ondernemingen die hun marktaandeel met bestaande producten „oogsten”, die speur- en ontwikkelingswerk, management en personeelsontwikkeling verwaarlozen, of die produceren met een afgeschreven productie-apparaat, terwijl dit soort ondernemingen bovendien een hoge hefboomfactor combineert met een geringe hoeveelheid laagrenderende liquide middelen, kan het rendement op het risicodragend vermogen ver boven het gemiddelde liggen. Maar als een dergelijke onderneming op de tocht komt te staan, heeft zij geen ruimte om te manoeuvreren. Voor strategische doeleinden moet de financiële sterkte evenzeer worden gemeten aan de hand van de balans als van de verlies- en winstrekening. Liquiditeit en de verhouding tussen eigen en vreemd vermogen zijn de indicatoren. Wanneer iedere vorm van „windowdressing” is geëlimineerd wijzen gunstige waarden op manoeuvreerruimte waardoor zwakke punten op andere terreinen kunnen worden gecompenseerd.

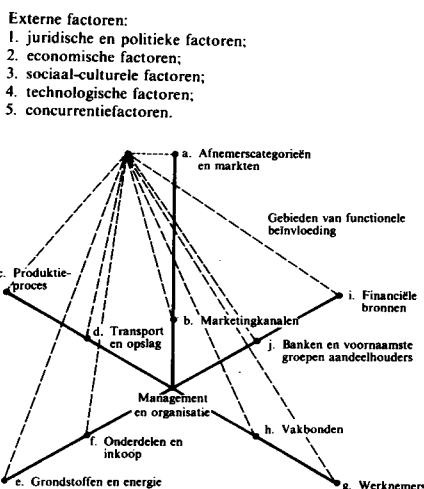
Functionele analyse en het opvangen van zwakke signalen

Het tweede type onderzoek, waarop ik wil wijzen, is de „functionele analyse”. In tegenstelling tot de existentiële analyse, waarbij we specifieke vitale functies van de onderneming selecteren en de omgeving onderzoeken, worden bij dit type onderzoek specifieke omgevingsveranderingen gekoppeld aan functies binnen de onderneming. De invloed van dergelijke veranderingen wordt onderzocht en „zwakke signalen” die anders onopgemerkt zouden blijven, worden nagegaan. Wederom wordt de aandacht op een realistische manier vernauwd, zonder de integratie van externe en interne factoren op functioneel gebied uit het oog te verliezen.

De techniek die ik voorstel voor dit type onderzoek, is het leggen van „geforceerde verbanden” tussen gebeurtenissen in de vijf groepen omgevingsfactoren en elk van de functionele gebieden van de onderneming. Een dergelijke diagnose voorkomt de veel gemaakte fout dat omgevingsignalen niet in verband worden gebracht met minder voor de hand liggende functionele gebieden van de onderneming. Zoals radarschermen in de scheep- en luchtvaart, moet

het speuren naar signalen zo systematisch en duidelijk mogelijk gebeuren. Dit speuren kan zowel worden voorgesteld in matrixvorm als in een „spinneweb”-figuur (zie de figuur). De vijf groepen omgevingsfactoren en de „tien functionele sferen” leveren ten minste vijftig verbanden op, die zowel tot duidelijke en minder duidelijke als tot onverwachte inzichten leiden.

Figuur. „Geforceerde verbanden” tussen externe factoren en functionele gebieden in de onderneming



Toelichting: de doorgetrokken lijnen tonen gebieden waarop management en organisatie rechtstreeks invloed uitoefenen. Er ontstaat een „spinneweb” als ook de onderlinge verbanden worden weergegeven tussen deze interne functionele gebieden. Dan kunnen ook de interdependencies en de indirecte effecten worden bestudeerd.

De functionele analyse biedt, net als andere beoordelingsmethoden, een kader waarbinnen iedere onderneming haar eigen werkwijze kan verfijnen. Een grote Nederlandse elektronica-firma gebruikt b.v. een soortgelijke benadering, maar heeft vanwege de veelheid van bedrijfstakken en concurrenten over de hele wereld de factor concurrenten vervangen door de factor „concurrerende geografische blokken”, t.w. West-Europa, Noord-Amerika, Japan, Oost-Europa enz. Ook is het mogelijk om een dergelijke werkwijze te koppelen aan technieken van gevoeligheidsanalyse en kwantitatieve simulatie. Naar mijn mening wekken simulatieberekeningen, hoe nuttig ze ook kunnen zijn, echter gemakkelijk de suggestie van exactheid en leiden zij tot het voorbijgaan aan moeilijk meetbare, maar waarschijnlijk belangrijke ontwikkelingen. In vroegtijdige verkenningen zouden integratie en compleetheid voorop moeten staan.

Kansenanalyse: afnemerscategorien en kansen

Als derde invalshoek wijs ik op de afnemerscategorien die de onderneming bedient. Hierin ligt haar „raison d'être”, haar opdracht. Omgevingsfactoren beïnvloeden de gedragingen van afnemers

(dikwijls zelf ook ondernemingen). M.b.t. het systeem van afnemerscategorien kan een zelfde benadering worden gevolgd als bij de „functionele analyse”, hoewel de „functies” zelf anders worden genoemd. Opgemerkt dient te worden dat het „systeem” dat wordt bestudeerd, niet één specifieke zakelijke relatie of één consument is maar een groep, die samenvalt met een marktsegment. Omgevingsfactoren kunnen ook het aantal afnemers per segment doen toe- of afnemen. De functies vormen samen een patroon van gebruik of consumptie van het producten/dienstaanbod van de onderneming. Elk van de functies (de vijf hoofdfuncties) moet worden gerelateerd aan de vijf groepen autonome factoren en de invloed hiervan moet worden beoordeeld. Bij dit onderzoek kunnen mogelijke veranderingen in de samenstelling van afnemerscategorien een rol spelen. Economische, politieke en technologische factoren kunnen b.v. leiden tot concentratie of spreiding, welke verschijnselen voorboden zijn van veranderingen voor de onderneming.

De onderneming die nieuwe behoeften en problemen bij zijn cliënten vroegtijdig kan waarnemen, mogelijk vóór de klanten dat zelf doen, kan anticiperen op deze veranderingen en kan een leidende positie veroveren t.o.v. haar concurrenten, die slechts reageren wanneer het signaal sterk is. Daarom is de term „kansanalyse” passend. Twee opmerkingen zijn hier op hun plaats.

Ten eerste is het niet zeker dat de onderneming kan inspelen op de nieuwe behoefte van een huidige afnemerscategorie. Haar kwaliteiten op productie-, distributie- of technologisch gebied kunnen als zodanig daartoe onvoldoende flexibel zijn; ze kunnen dan niet worden benut als variabelen in een strategie. Andere toepassingen en/of andere afnemerscategorien moeten dan worden gevonden. Van de schaarse methoden noem ik er één die ik zelf heb onderzocht: het zoeken naar de ongewone klant, de buitenissige gebruiker van het tegenwoordige produkt van de onderneming. Hij of zij is de consument c.q. de industrieel gebruiker die het produkt op een afwijkende manier toepast. Geheel onbelangrijk voor degenen die geloven in de waarde van de 80/20-regel, kan deze ene gebruiker de weg wijzen naar een grote markt. Een speciale speurtocht in het cliëntenbestand kan deel uitmaken van het zoeken naar nieuwe kansen. Het spreekt vanzelf dat ieder potentieel nieuw marktsegment afgebakend moet worden en aan nader onderzoek onderworpen, met inbegrip van functionele analyse.

In de tweede plaats lijken technische en commerciële innovatie soms niet nodig voor de bestaande afnemersgroep, maar brokkelt het belang ervan af vanwege omgevingsfactoren. Het ligt voor de hand dat men dan andere markten moet ontwikkelen.

Keuze van de strategie

In de laatste jaren is de belangstelling voor het opstellen van alternatieve strategieën en in het bijzonder voor het keuzeproces gegroeid. Op beide terreinen heeft nauwkeurig onderzoek op grote schaal geleid tot waardevolle inzichten. Vooral Henry Mintzberg, Robert Katz en William F. Glueck, en het PIMS-onderzoek van Harvard, Manchester en het CEI te Genève moeten in dit verband worden genoemd. Onverwachte uitkomsten m.b.t. de rendementseffecten van verschillende investeringsintensiteiten en van verschillende combinaties van spoor- en ontwikkelingswerk, marketing en kwaliteitsbeheersing zullen een steeds grotere invloed hebben op het strategische-keuzeproces. Hetzelfde geldt voor onderzoeken m.b.t. de interactie van horizontale en verticale structuren binnen de onderneming. Deze nieuwe feiten en inzichten zullen bijdragen aan het geleidelijk uitbannen van min of meer fundamentele fouten bij de opstelling van strategieën door overigens respectabele ondernemingen, die over veel ervaring beschikken. Grotere nadruk op meer systematische besluitvormingsprocessen ten aanzien van het voor lange tijd vastleggen van menselijke talenten en materiële hulpbronnen, kan een beter effect blijken te hebben op de economische stabiliteit en vooruitgang van een onderneming dan alle maatregelen die zijn gebaseerd op versleten ideeën over ondernemingsgedrag, marktmechanismen en investeringen, of op politieke dogma's.

Tot zover is weinig aandacht besteed aan het opstellen van een strategie, rekening houdend met de mate van differentieel voordeel op het gebied van het weerstands- en uithoudingsvermogen bij verandering en imitatie. Het is belangrijk de hulpmiddelen van de onderneming zo aan te wenden dat de zelf ontwikkelde elementen overheersen. Bij deze hulpmiddelen hoort o.a. unieke technologie, know-how, ervaring en service van de organisatie, de feitelijke distributie, kenmerken van ontwerpen, de ondernemingsleiding, de personeelsontwikkeling e.d. De directe investeringen kunnen echter veelal worden „uitbesteed” aan leveranciers van machines en bouwondernemers, die gemakkelijk door concurrenten kunnen worden geïmiteerd, terwijl de investeringsintensiteit van deze activiteiten als zodanig reeds nadelige neveneffecten heeft.

Op grond van de eerdergenoemde argumenten voor het opstellen van een strategie moet het pad van de optimale strategie zo nauw mogelijk aansluiten bij de bestaande differentieële voordelen, die goed bestand zijn tegen veranderingen. Het minst veranderingsgevoelige voordeel komt in aanmerking om als beginpunt te dienen. Rekening houdend met horizontale en verticale dimensies kan het pad een zig-zagpatroon volgen, b.v. tussen de distributie- en productie-

systemen van de onderneming. Bij dit proces kan tijdelijk gebruik worden gemaakt van onafhankelijke ondernemingen; deze kunnen fungeren als „voelers” voordat definitieve beslissingen worden genomen om of wel voort te gaan op een bepaalde markt d.m.v. acquisitie of interne ontwikkeling, of wel eruit te stappen.

Bijzondere aandacht verdient de strategische keuze m.b.t. het combineren van de trend van „verticale desintegratie” van de productie en de distributie met de integratie van geopolitieke blokken. De ontwikkeling van de EG, de Zuid Amerikaanse en Oost Aziatische markten, samen met de toenemende beschikbaarheid van goedkoop en snel vervoer, de verdere automatisering van de productie en de ontwikkeling van wereldmarkten voor onderdelen, biedt nieuwe kansen voor strategieën die nationale grenzen overschrijden, zowel in de horizontale als in de verticale dimensie.

Ongeacht de strategiekeuze hangt de uitvoering ervan af van een goede organisatie. De rol van de directie en haar staf is zonder twijfel belangrijk voor zover het strategisch management is gericht op specifieke differentieële voordelen, maar de bijdrage van de (horizontale) divisieleiding is vooral onmisbaar met betrekking tot de functionele gebieden en de afnemerscategorieën. Een uitgebalanceerde mengverhouding van centralisatie en decentralisatie binnen een divisiestructuur lijkt geschikter voor strategische zetten dan een monolithische of een zuiver functionele structuur.

Methode, intuïtie en actie

Ondanks alles wat is gezegd en geschreven over strategische beleidsvorming zullen er altijd ondernemers en leidinggevende functionarissen zijn die meer op hun intuïtie afgaan dan op systematisch onderzoek. Misschien geloven ze niet eens de resultaten van een onderzoek van de kwaliteit als die van PIMS. Het zou pretentieus zijn om te zeggen dat een dergelijke houding slechts de concurrentie in de kaart speelt. Integendeel, intuïtie blijft een onmisbaar ingrediënt. Als strategische planning niet is gebaseerd op een werkelijk systematisch en geïntegreerd onderzoek van externe factoren en op realistische veronderstellingen over de kwaliteiten en mogelijkheden van de onderneming, zou wel eens kunnen blijken dat het eerder een schadelijke dan een nuttige management-activiteit is. In zulke gevallen kan een onderneming niets beters doen dan haar kapitaalgoederen zo flexibel mogelijk houden en een lager dan in theorie haalbaar rendement tijdelijk accepteren. Zij moet iedere voorhoede depositie vermijden en handelen als een snelle volger als kansen zich blijken te concretiseren.

Maar aan de andere kant is het ook duidelijk geworden dat de motivering voor strategisch handelen sterker wordt naarmate de omgeving beweeglijker, instabieler en onveiliger is. Wat dit betreft kan het onderwerp „naar een meer systematische aanpak van strategische beleidsvoering”, niet op een geschikter tijdstip aan de orde komen.

J. Kreiken