

# Strategisch management

*Strategisch management is terug van weggeweest. Wat heeft een leerboek op dat terrein te bieden?*

## Inleiding

'Concurrentie' veronderstelt een wederzijdse betrokkenheid tussen tenminste twee entiteiten, waarbij de één een zet doet en de andere – mits bij machte – een tegenzet. Concurrentie c.q. het 'spel van zet en tegenzet' is een dynamisch proces, waarmee ondernemingen bepaalde doelstellingen proberen te realiseren. De uitkomst van dit spel is nooit met zekerheid te geven. Dat maakt het spel boeiend voor toeschouwers en ook wetenschappers.

In het spel van zet en tegenzet worden strategieën gehanteerd. Met strategieën proberen ondernemingen het spel c.q. de concurrentiestrijd naar hun hand te zetten. Dit leidt tot uiteenlopende aanbevelingen voor de meest wenselijke strategie. Toch raakte het onderwerp strategieformulering enkele jaren geleden uit de belangstelling van wetenschappers en consultants. De media hadden de mond vol over het gebrek aan toegevoegde waarde van 'strategen' en de te grote en dikwijls overbodige planningsafdelingen die zich met strategieformulering bezighielden. Toen onlangs de groei van de Nederlandse economie haperde werd andermaal teruggevallen op een oud en blijkaar vertrouwd recept: strategie.

## Strategisch management

Het vakgebied strategisch management legt zich toe op het bestuderen van de wijze waarop ondernemingen aan strategische beleidsvorming doen. Het woord strategie is afkomstig uit het Grieks. De strateeg is 'degene die (een deel van) een leger aanvoert'. De analogie spreekt voor zich: strategisch management houdt zich bezig met het wel en wee van de marsroute van een geheel van be-

drijfseenheden (vgl. soldaten), die tezamen een onderneming c.q. concern (vgl. een leger) vormen. Die marsroute kan betrekking hebben op expansie (bij voorbeeld diversificatie en multinationalisatie) en contractie (i.e. het via afstotingen rationaliseren van het werkterrein). De Amerikaan Porter mag voor de popularisering van het vakgebied onder bedrijfswetenschappers, bedrijfsadviseurs en (top)managers verantwoordelijk worden gehouden. Porter heeft ondermeer gewezen op het belang van het systematisch in kaart brengen van de omgeving waarin ondernemingen opereren, het adopteren van een lange termijn- c.q. toekomstvisie, het onderkennen van de inherente dynamiek van zowel ondernemingen als de omgevingen waarin ondernemingen opereren alsmede het oplossen

S.W. Douma (red.),  
*Ondernemingsstrategie*,  
Kluwer Bedrijfswetenschappen,  
Deventer, 1993

van interne afstemmingsvraagstukken (de noodzaak van een optimale afstemming tussen verschillende parameters als strategie, structuur, informatiesystemen, cultuur enz.) en externe afstemmingsvraagstukken (de noodzaak van marktgerichtheid). Het vakgebied strategisch management is redelijk uitgekristalliseerd. Er zijn reeds diverse leerboeken over strategisch management op de Nederlandse markt verschenen. Bekend zijn de boeken van Wissema en Krijnen. Deze boeken hebben vooreerst een samenvattende strekking en hebben – ondermeer daardoor – als nadeel dat ze nogal op de Amerikaanse literatuur zijn geënt.

## Ondernemingsstrategie

Enige tijd terug is er over dit onderwerp een nieuw boek verschenen van de hoogleraar S.W. Douma. Het boek heeft als titel *Ondernemingsstrategie*. Aan dit boek verleenden diverse deskundigen op het terrein van strategisch management hun medewerking.

### Opzet en inhoud

Het boek bestaat uit vier delen, voorafgegaan door een uitleg over het wat en het hoe van strategieformulering en -implementering. Douma bijt de spits af met de volgende definitie: "een strategie is een lange-termijnplan inzake de functie van de organisatie in de samenleving, waarin de organisatie aangeeft welke doelstellingen ze wil bereiken, met welke middelen en langs welke wegen" (blz. 5). In hoofdstuk 1 wordt deze definitie uiteengezet. Voorts worden twee niveaus van strategieformulering onderscheiden: strategieformulering op busines unit-niveau en strategieformulering op het niveau van het concern. Douma vat strategische planning op als een proces en verdeelt dit proces in een aantal stappen: het formuleren van de doelstellingen (stap 1), het analyseren van de sterke en zwakke punten van een onderneming alsmede de omgeving waarin men opereert (stap 2), het formuleren van de business-unit-strategie (stap 3), het formuleren van de concernstrategie (stap 4) en het implementeren van de strategie (stap 5).

### Stap 1: doelstellingen formuleren

Deel I gaat in op de analyse van de interne en externe omgeving. De interne omgeving omvat ondernemingsdoelstellingen en sterke en zwakke punten van een onderneming. De externe omgeving heeft betrekking op de bedrijfstak, de 'specifieke' taakomgeving en de 'algemene' omgeving. Krijnen behandelt de formulering van de doelstellingen van een onderneming. Hij geeft aan dat er een hiërarchie bestaat: de sociale doelstellingen (i.e. de maatschappelijke acceptatie van de onderneming) en de economische doelstellingen (flexibiliteit, onafhankelijkheid en financieel-economische prestatie-indicatoren als groei, solvabiliteit en rentabiliteit) zijn het belangrijkste, omdat zij vorm geven

aan de sociale en economische levensvatbaarheid van een onderneming.

De doelstellingen van een onderneming staan in de regel in de statuten beschreven. Krijnen geeft een aantal voorbeelden. Het doel van de VRG Holding BV was in 1980: het deelnemen in, het financieren van en het voeren van de directie over andere vennootschappen en ondernemingen; het beleggen van vermogen in onroerende goederen, effecten, schuldvorderingen en andere vermogensbestanddelen; het verstrekken van zekerheden ten behoeve van derden.

### *Stap 2: analyse onderneming en omgeving*

Douma stelt in hoofdstuk 3 dat een omgeving van een onderneming uiteindelijk in een taakomgeving en een algemene omgeving. De taakomgeving heeft betrekking op: "al die organisaties of personen met wie die onderneming min of meer regelmatig direct contact heeft" (blz. 52). Daartoe behoren ondermeer (potentiële) concurrenten, vakbonden, vermogensverschaffers, leveranciers en afnemers. De algemene omgeving heeft betrekking op: economische factoren, het milieu, demografische factoren, sociaal-culturele factoren, technologische ontwikkelingen, de publieke opinie (en de pers) en de overheid.

Hoofdstuk 4 gaat in op de sterke en zwakke punten van een onderneming en behandelt in dat kader de differentiatiemogelijkheden van het produkt of de dienst. Ondernemingen kunnen zich van andere ondernemingen onderscheiden in termen van de omvang van het marktaandeel (denk aan Coca-Cola), de reputatie van de geleverde produkten (parfum van Dior), de produktpositionering (vergelijk Het Financieele Dagblad met Het Friesch Dagblad) en het (lage) kostenniveau (discounters). De hieraan ten grondslag liggende onderscheidende eigenschappen hebben in de regel een positief verband met de ondernemingsrentabiliteit en de werkwijze van de organisatie.

### *Stap 3: business-unit-strategie formuleren*

Deel II gaat in op concurrentie-, toe-/uittredings- en samenwerkingsstrategieën op het niveau van de werkmaatschappij (business-unit).

In hoofdstuk 5 behandelt Douma verschillende concurrentiestrategieën. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen concurrentieverminderende strategieën en positieverbeterende strategieën. Door de structuur van een bedrijfstak te veranderen, formele afspraken te maken en stilzwijgende samenwerking kan de felheid van de concurrentie in een bedrijfstak worden verminderd. Ondernemingen die van dergelijke concurrentieverminderende strategieën gebruik maken moeten rekening houden met de nationale/supranationale mededingingswetgeving die de implementatie van dergelijke strategieën kan frustreren. Douma spitst zich bij de behandeling van de mededingingswetgeving toe op de artikelen 85 en 86 van het Verdrag van Rome.

Positieverbeterende strategieën hebben betrekking op activiteiten gericht op het realiseren van een verdedigbaar concurrentieel voordeel. Centraal staat de keuze voor een strategie van lage kosten of een strategie van produktdifferentiatie. Zo hanteert bierproducent Grolsch een differentiatiestrategie: een oriëntatie op de – in de woorden van Douma – 'crisisbestendige kwaliteitsdrinker'.

Hoofdstuk 6 is geschreven door Van Witteloostuijn en gaat in op toetredings- en uittredingsbelemmeringen. Dit hoofdstuk gaat daarmee in op het verschijnsel potentiële concurrentie. Toe- en uittredingsbelemmeringen geven aan waar de kansen en bedreigingen voor toe- danwel uittredende ondernemingen liggen. Een, vooral voor Japanse ondernemingen, bekende toetredingsbelemmering is het protectionisme van de Europese Commissie. Uittredingsbelemmeringen zijn niet zelden psychologisch van aard.

Aan een uittredingsbeslissing ligt vaak een bijzonder motief ten grondslag. Zo heeft Vindex International (in 1991) het Amerikaanse Dillard's afgestoten om langs deze weg middelen te vergaren om de bankschulden enigszins te reduceren. Ook het 'terug naar de kern'-motief speelde mee. Internatio-Müller besloot in 1991 om dezelfde (laatstgenoemde) reden de haven- en transportactiviteiten van de hand te doen. Van Witteloostuijn wijst in een slotbeschouwing op de verandering in de aard van de toetredings- en uittredingsbelemmeringen bij het doorlopen van

de levenscyclus van een bedrijfstak (de zg. 'marktevoluutiencyclus').

Hoofdstuk 7, van de hand van Van Witteloostuijn en Schreuder, zet enkele vormen van samenwerking (joint ventures, consortia, minderheidsparticipaties, technologische samenwerking) en motieven voor samenwerking tussen ondernemingen uiteen. Het veelbesproken samenwerkingsverband tussen IBM en Apple werd bij voorbeeld gevoed door een externe factor: de opkomst van nieuwe Amerikaanse en Aziatische ondernemingen. Het samenwerkingsverband tussen deze twee historische concurrenten had daarmee vooraleerst een defensieve strekking. In dit hoofdstuk wordt eveneens ingegaan op de stabiliteit van een samenwerkingsverband. Ter illustratie wordt de internationale samenwerking van het zg. (mislukte) Megachip-project behandeld.

### *Stap 4: concernstrategie formuleren*

Deel III belicht het strategieformuleringsproces zoals dat op het niveau van het concern plaatsheeft. Verschillende invalshoeken passeren de revue: de bijdrage van portfoliomanagement, de rol van het hoofdkantoor en het gevolg van het verruimen van geografische markten op de strategische beleidsvorming van ondernemingen. Eppink schrijft in hoofdstuk 8 (het meest conceptuele hoofdstuk van het boek) over portfoliomanagement. Portfoliomanagement kan een bijdrage leveren aan de beheersing van het werkterrein. Ondernemingen als IBM en Philips – beide verkerend in afslankingsoperaties – zullen veel baat hebben bij portfoliomanagement: ze kunnen bepalen welke werkmaatschappijen aan de hand van welke criteria moeten worden afgestoten.

Van Oijen geeft in hoofdstuk 9 aan dat een hoofdkantoor van een onderneming verschillende rollen kan hebben. Hij maakt een onderscheid tussen het hoofdkantoor als: financier, herstructureerder, supporter, coördinator en strateeg. Het hoofdkantoor van Internatio-Müller is een financier: het houdt zich in eerste aanleg bezig met het financieren van de verzameling bedrijfseenheden.

Ook dient het hoofdkantoor na te gaan in hoeverre de financiële allocatie effectief en efficiënt is. Volgens Van Oijen zijn er in deze tweede rol tijdelijke en permanente herstructu-

reerders te onderkennen.

Wolters-Schaberg is een permanente herstructureerder: door andere ondernemingen te acquireren en te herstructureren hoopt de leiding van Wolters-Schaberg het rendement op een structureel hoger niveau te brengen. Veel ondernemingen zijn tijdelijke herstructureerders. Er wordt bij voorbeeld naar aanleiding van het advies van een organisatie-bureau geherstructureerd.

De derde rol zien we terugkomen in de activiteiten van het hoofdkantoor van Stork. Een 'supporter' houdt zich bezig met het uitvoeren van ondersteunende taken. Daarbij valt bij voorbeeld te denken aan intern organisatie-advies en advies inzake juridische en politieke aangelegenheden. Het hoofdkantoor fungeert in deze als een uit de kluiten gewassen concernstaf-afdeling.

Het hoofdkantoor als coördinator legt zich toe op het coördineren van de samenwerking tussen bedrijfseenheden. Vooral multinationale ondernemingen met vestigingen in het binnen- en buitenland maken van deze rol gebruik.

Hoofdkantoren die zich in eerste aanleg als strateeg presenteren zijn niet noodzakelijkerwijs afhankelijk van een effectieve strategie van lage kosten danwel differentiatie, maar beogen in eerste aanleg de concurrentie te verminderen. Van Oijen licht deze rol toe aan de hand van de concurrentiestrijd die zich aan het einde van de jaren zestig tussen Goodyear en Michelin voltrok. De door een concern gevoerde strategie blijkt altijd van invloed te zijn op de keuze voor één danwel meerdere rollen.

Commandeur en Sleuwaegen gaan in hoofdstuk 10 in op de invloed van de Europese integratie voor ondernemingsstrategieën. Er worden vier generieke concurrentiestrategieën aangegeven om om te gaan met veranderingen die het gevolg zijn van de voortgaande Europese integratie: een focus-strategie (concentreer je met een onderscheidend product op één danwel meerdere geografische markten), een volumestrategie (i.e. de bekende kostenleiderschapsstrategie), een mondiale differentiatiestrategie (differentiatie met meerdere producten in meerdere landen) en een 'take'-strategie (pas je met je producten aan de dominante technologie aan; het bereik van deze strategie be-

perkt zich veelal tot kleine en middelgrote ondernemingen). In dit hoofdstuk wordt ook een verband gelegd tussen '1992' en de intensiteit van het fusie- en overnameproces alsmede de vorming van samenwerkingsverbanden. Volgens de schrijvers is er sprake van een positief verband.

#### *Stap 4: Strategie-uitvoering*

Deel IV ten slotte, beschrijft het implementatievraagstuk. Noorderhaven plaatst in hoofdstuk 12 strategie tegenover de eveneens belangrijke variabelen structuur en cultuur. Strategisch management is ook het aanbrengen van afstemming tussen deze drie beleidsvariabelen.

#### **Slot**

Het boek 'Ondernemingsstrategie' schetst met een brede penseel de grote lijnen van het vakgebied strategisch management. Het boek probeert zoveel mogelijk het instrumentarium van het vakgebied aan te dragen en met voorbeelden te verduidelijken. Daarbij wordt het gehele spectrum van ondernemingen bestreken: van grote gediversificeerde ondernemingen met een groot buitenlandbedrijf tot kleine niet-gediversificeerde ondernemingen. De breedte staat centraal, niet de diepte. Het boek voert veel uitgekristalliseerde onderwerpen op, onderwerpen waarmee de ingewijden reeds bekend zijn.

Douma ziet het boek zelf in eerste aanleg als een leerboek (voor ondermeer studenten economie en bedrijfskunde van hbo en universiteit). Hij is daar – samen met zijn collegae – goed in geslaagd, want het boek is compleet wat betreft het begrippenapparaat en toegankelijk in taalgebruik.

Niettemin zie ik toch een aantal gemiste kansen. Ten eerste wordt in het vak strategisch management de betekenis van de factor politiek vaak onderbelicht. Het management van politiek kapitaal, d.w.z. de relaties met overheidsinstanties, behoort in een omgeving, die gekenmerkt wordt door vele politiek getinte veranderingen, bijzondere aandacht te krijgen. Oog voor politieke ontwikkelingen en eventueel de beïnvloeding daarvan kunnen van wezenlijk belang zijn voor de strategieën van ondernemingen.

Daarnaast wekt het boek de indruk dat de top-down benadering bij strategieformulering overheerst. In de praktijk echter worden strategieën vaak 'bottom-up' door de werkmachtpijpen aangedragen en geïmplementeerd. Ondermeer onder invloed van de successen van het Japans management is men tot de conclusie gekomen, dat een 'bottom-up' benadering een positieve invloed heeft op de prestaties van ondernemingen.

Het formuleren en implementeren van strategieën is eveneens een sociaal proces. Het zijn immers de organisatie-medewerkers die de strategieën formuleren en implementeren. De opkomende aandacht voor de cultuur van een organisatie geeft aan dat er op dit vlak momenteel veranderingen gaande zijn. Mintzberg heeft gefulmineerd tegen de stelling als zou 'strategisch management' eerst en vooral een iteratief en analytisch proces zijn<sup>1</sup>. Strategisch management is volgens Mintzberg vooraleerst een intuïtieve aangelegenheid waarbij voor het topmanagement – vaak in de persoon van de voorzitter van de Raad van Bestuur – een doorslaggevende rol is weggelegd.

Douma c.s. reikt de kaders aan waarmee strategisch management zijn beslag krijgt. Politiek, cultuur en de stijl van de leider kunnen echter tot zeer uiteenlopende uitwerkingen leiden. Door de inbreng van dergelijke nieuwe of afwijkende benaderingen zou de theorie van het boek natuurlijk iets meer worden gerelativeerd. Maar het zet de lezer tegelijkertijd aan het denken. Dat kan de belangstelling voor het vakgebied ten goede komen.

#### **Pieter Jagersma**

De auteur is verbonden aan het onderzoeks- en organisatie-adviesbureau JRC te Tilburg.

1. H. Mintzberg, Strategievorming als ambacht, *Harvard Holland Review*, nr. 13, winter 1987, blz. 7-16.