

Strategie in beweging

"Strategie in beweging" – als dat ooit heeft gegolden dan wel nu. Vandaar dat dit nummer van ESB geheel is gewijd aan de strategieformulering door Nederlandse ondernemingen. Dat ondernemingen moeten reageren op veranderingen in hun markten en in hun omgeving, is hen niet vreemd. Maar dat de omstandigheden waaronder zij werken zo snel en zo grondig veranderen als de laatste jaren het geval is, is ongekend. Zowel op technologisch en economisch als op politiek en sociaal gebied doen zich geweldige, nieuwe uitdagingen voor. Speelt het Nederlandse bedrijfsleven daar voldoende alert op in? F.W. Huibregtsen stelt in deze ESB dat de grootste uitdaging voor het Nederlandse bedrijfsleven is gelegen in de onderneming zelf. Het topmanagement staat voor de uitdaging de organisatie op alle niveau's te stimuleren en te inspireren, zodanig dat de medewerkers aan het front zowel het vermogen als de ambitie hebben de snel veranderende marktomstandigheden effectief tegemoet te treden. De technologische ontwikkeling plaatst bijna elke onderneming voor ingrijpende beslissingen. Er openen zich ongekende nieuwe mogelijkheden op het terrein van de productie, de distributie, de kwaliteitsbeheersing en de marketing. Maar het benutten van de technologische mogelijkheden vergt vaak enorme investeringen. Niet alles kan tegelijk; er moeten keuzen worden gemaakt. 'Timing' is daarbij van essentieel belang. De gemaakte keuzen moeten vervolgens in organisatorische maatregelen worden omgezet. Volgens H. Pennings is een eigen produkt- en technologieportfolio van groot belang voor het zekerstellen van de tijdige introductie van nieuwe concurrerende producten. Dit betekent tevens dat het technologische en commerciële denken wordt geïntegreerd.

De 'human factor' speelt in de organisatie een doorslaggevende rol. Steeds sterker geldt dat de kennis en vaardigheden van afzonderlijke medewerkers het belangrijkste kapitaal van de onderneming vormen. Maar het onderschrijven van deze gedachte is nog want anders dan het vertalen ervan in een organisatorische structuur. Hoe kan het aanwezige menselijke kapitaal optimaal worden benut? En hoe kan de onderneming er voor zorgen

dat zij ook in de toekomst over de meest gemotiveerde mensen kan blijven beschikken? E. Wintzen betoogt dat het delegeren van taken en verantwoordelijkheden naar individuele werknemers hieraan een grote bijdrage kan leveren.

Naast de arbeidsmarkt stelt de kapitaalmarkt eisen aan het ondernemingsbeleid. De relatie tussen ondernemingsleiding en vermogensverschaffers is sterk in beweging. Moet vergroting van de aandelhouderswaarde het hoogste doel van de ondernemingsleiding zijn?

Zijn de beschermingsconstructies van de Nederlandse beurs-nv's nog wel te handhaven, in het licht van de internationale ontwikkelingen op de vermogensmarkt? J.W.F. Kaptein beschrijft in dit nummer van ESB hoe de tucht van de vermogensmarkt toeneemt onder invloed van nieuwe beleggingsmethoden en de grote rol van buitenlandse beleggers. De tucht van de markt zet aan tot de optimale aanwending van ondernemingsactiva.

Ten slotte veranderen ook de externe omstandigheden waaronder ondernemingen opereren sterk. De zorg voor het milieu stelt nieuwe eisen. Er komen scherpere regels met betrekking tot de mededinging. Belangrijke onderdelen van het economische beleid verschuiven naar Brussel. Tegelijkertijd neemt het belang van goede lokale voorzieningen toe. De kwaliteit van het onderwijs, de wetgeving, de infrastructuur en andere omgevingsfactoren kunnen van grote invloed zijn op het ondernemingsbeleid. Minister Andriessen geeft aan dat de sturende rol van de overheid veel aan betekenis heeft ingeboet. De nadruk van het overheidsbeleid ligt op het scheppen van voorwaarden waaronder ondernemingen het beste kunnen gedijen. E. Wever bevestigt dat de mogelijkheden om de productieomstandigheden te beïnvloeden geringer worden. Tegelijkertijd schetst hij een beeld van verminderende kwaliteitsverschillen tussen productiemilieus.

Arbeid, kapitaal, technologie en omgeving. In het proces van strategieformulering vereisen deze factoren continu de aandacht. De artikelen in deze ESB laten zien dat door de snelle veranderingen op deze terreinen ook de strategieformulering zelf geworden is tot een proces dat blijvend de aandacht vraagt.