

Ondernemings- strategie



Sytse Douma, Eric Dooms, Aswin van Oijen

9^e editie

Ondernemingsstrategie

Sytse Douma

Eric Dooms

Aswin van Oijen

Negende druk

Noordhoff Groningen

Ontwerp omslag: Shootmedia, Groningen

Omslagbeeld: Gettyimages

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontleen.



0 / 24

© 2024 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Auteursrechten, databankenrechten en naburige rechten nadrukkelijk voorbehouden. Verwerking door kunstmatige intelligentie niet toegestaan. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv.

This publication is protected by copyright. Copyrights, database rights and neighboring rights explicitly reserved. Processing by artificial intelligence is not allowed. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.

ISBN(ebook) 978-90-01-03388-0

ISBN 978-90-01-03387-3

NUR 801

Woord vooraf bij de negende druk

Dit is de negende, herziene druk van Ondernemingsstrategie. Het boek is bedoeld voor studenten bedrijfskunde en bedrijfseconomie in het hoger onderwijs. Daarnaast is het boek interessant voor managers en consultants die beroepshalve geïnteresseerd zijn in ondernemingsstrategie.

Ondernemingsstrategie is gebaseerd op drie uitgangspunten:

- 1 Het bevat moderne 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 vermeden.

De huidige druk is vergeleken met de vorige druk geactualiseerd. Bestaande voorbeelden hebben een update gekregen en nieuwe voorbeelden zijn toegevoegd. Bovendien is het grote hoofdstuk over concernstrategie opgeknipt in vijf kortere hoofdstukken. Dat bevordert de leesbaarheid en doet ook recht aan het belang van concernstrategie, dat voor veel lezers een betrekkelijk nieuw onderwerp zal zijn.

Voor hoofdstuk 13 is 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 acht drukken van dit boek hebben een duidelijke plaats in het hoger onderwijs gevonden. Wij vertrouwen erop dat ook deze negende druk bij verschillende opleidingen op het gebied van de bedrijfswetenschappen waardevol zal zijn.

Sytse Douma
Eric Dooms
Aswin van Oijen

Tilburg, najaar 2023

Inhoud

Inleiding 08

1 Wat is strategie? 11

1.1 Het begrip strategie gedefinieerd 14

1.1.1 Een strategie is een plan 14

1.1.2 Een strategie heeft betrekking op de lange termijn 15

1.1.3 De strategie heeft betrekking op de functie van de organisatie in de samenleving 16

1.1.4 De strategie geeft aan welke doelstellingen de organisatie wil bereiken 18

1.1.5 De strategie geeft aan hoe men de doelstellingen wil bereiken 19

1.1.6 Statische en dynamische opvattingen over het begrip strategie 20

1.2 Niveaus van strategieformulering 21

1.3 Het proces van strategisch management 23

[Samenvatting 25](#)

DEEL 1

Analyse 27

2 Doelstellingen 29

2.1 Ondernemingen of bedrijven 31

2.2 Doelstellingen en 'mission statements' 32

2.3 Het belang van winst als doelstelling voor verschillende typen ondernemingen 35

2.4 Praktische problemen bij het streven naar een zo hoog mogelijke winst 41

2.5 Continuïteit van de onderneming als hoofddoelstelling 42

2.6 Maatschappelijk verantwoord ondernemen 44

[Samenvatting 46](#)

3 Omgevingsanalyse 49

3.1 De taakomgeving en de algemene omgeving 51

3.2 Analyse van de bedrijfstak 55

3.2.1 De interne concurrentie 56

3.2.2 Potentiële concurrentie 63

3.2.3 Externe concurrentie 70

3.2.4 Het vijfkrachtenmodel in nieuwe bedrijfstakken 71

3.2.5 Beperkingen van het vijfkrachtenmodel 72

3.3 Analyse van de algemene omgeving 73

[Samenvatting 79](#)

- 4 Interne analyse 81**
- 4.1 Disruptie van bedrijfstakken 83
- 4.2 Verschillen in concurrentievermogen binnen een bedrijfstak 84
- 4.3 Factoren die het concurrentievermogen bepalen: 'resources' en 'capabilities' 86
- 4.4 Analyseren van resources 87
- 4.5 Resources die het concurrentievermogen van de onderneming kunnen bepalen 90
- 4.6 Dynamische vaardigheden 99
- 4.7 Strategische groepen 101
- Samenvatting 105

DEEL 2

Strategieën voor ondernemingen die in één bedrijfstak werkzaam zijn 107

- 5 Concurrentiestrategieën 109**
- 5.1 Strategie van de laagste kosten 111
 - 5.1.1 Manieren om de kosten per eenheid product te verlagen 112
 - 5.1.2 Voordelen van een strategie van de laagste kosten 116
 - 5.1.3 Nadelen van een strategie van de laagste kosten 116
 - 5.1.4 Duurzaamheid van een op kostenleiderschap gebaseerd concurrentievoordeel 117
- 5.2 Strategie van kwaliteitsleiderschap 117
 - 5.2.1 Manieren om de strategie van kwaliteitsleiderschap (productdifferentiatie) te realiseren 118
 - 5.2.2 Voordelen van een strategie van kwaliteitsleiderschap 123
 - 5.2.3 Nadelen van een strategie van kwaliteitsleiderschap 124
 - 5.2.4 Duurzaamheid van een op kwaliteitsleiderschap gebaseerd concurrentievoordeel 124
- 5.3 Vergelijking tussen een strategie van de laagste kosten en een strategie van kwaliteitsleiderschap 125
- 5.4 Strategische keuzes die het concurrentievoordeel bepalen 128
- 5.5 Verdienmodellen 132
- Samenvatting 134
- 6 Samenwerkingsstrategieën 137**
- 6.1 Fusies en overnames 140
- 6.2 Strategische allianties 141
 - 6.2.1 Vormen van strategische allianties 142
 - 6.2.2 Motieven voor het vormen van strategische allianties 151
 - 6.2.3 Stabiliteit van strategische allianties 151
- 6.3 Kartels 154
- 6.4 Stilzwijgende samenwerking 156
- Samenvatting 157

DEEL 3

Concernstrategie 161

- 7 Samenstelling van de portfolio en manier van toetreden 163**
- 7.1 Concernvoordeel 166
- 7.2 Samenstelling van de portfolio 170
- 7.3 Manier van toetreden 171
- Samenvatting 178

- 8 Horizontale expansie 181**
 - 8.1 Voordelen van horizontale expansie 183
 - 8.2 Nadelen van horizontale expansie 187
 - [Samenvatting 190](#)

- 9 Verticale integratie 193**
 - 9.1 Achterwaartse en voorwaartse verticale integratie 195
 - 9.2 Voordelen van verticale integratie 196
 - 9.3 Nadelen van verticale integratie 202
 - 9.4 Gedeeltelijke verticale integratie 206
 - [Samenvatting 208](#)

- 10 Diversificatie 211**
 - 10.1 Verwante en niet-verwante diversificatie 213
 - 10.2 Voordelen van diversificatie 216
 - 10.3 Nadelen van diversificatie 222
 - 10.4 Verwante of niet-verwante diversificatie 226
 - [Samenvatting 229](#)

- 11 Internationalisatie 231**
 - 11.1 Typen internationalisatiestrategie 234
 - 11.2 Voordelen van internationalisatie 239
 - 11.3 Nadelen van internationalisatie 243
 - [Samenvatting 248](#)

- 12 Concernstructuur en concernbesturing 251**
 - 12.1 Concernstructuren 254
 - 12.1.1 Functionele structuur 254
 - 12.1.2 Productdivisiestructuur 256
 - 12.1.3 Geografische divisiestructuur 260
 - 12.1.4 Matrixstructuur 262
 - 12.1.5 Hybride structuren 264
 - 12.2 Keuze voor de concernstructuur 265
 - 12.3 Taken en rollen van het hoofdkantoor 266
 - 12.3.1 Besturingsstijlen en waardedoelvoeging 266
 - 12.3.2 Besturingsstijlen en taken 267
 - 12.4 Keuze van een besturingsstijl 279
 - 12.4.1 Verschillen tussen de strategische en financiële besturingsstijl 279
 - 12.4.2 Noodzaak van fit tussen besturingsstijl en kenmerken van de portfolio 281
 - 12.4.3 Situaties waarin fit tussen besturingsstijl en portfolio ontbreekt 282
 - 12.5 Concernkosten 284
 - 12.5.1 Directe en indirecte concernkosten 285
 - 12.5.2 Relatie tussen concernkosten en bijdrage van het hoofdkantoor 286
 - [Samenvatting 287](#)

DEEL 4

Implementatie van de strategie 289

13 Strategisch management 291

13.1 Implementatieproblemen 294

13.2 Van strategische planning naar strategisch management 296

13.3 Balanced scorecard 299

13.4 Strategie en structuur 301

13.5 Strategie en cultuur 302

Samenvatting 307

Geraadpleegde literatuur 308

Bronnen per voorbeeld 312

Over de auteurs 314

Register 315

Illustratieverantwoording 320

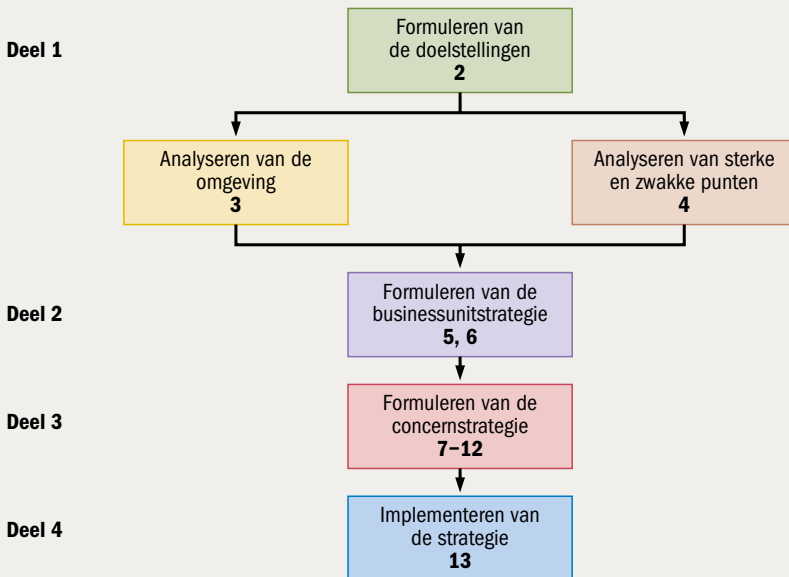
Inleiding

Ondernemingsstrategie is een belangrijk onderwerp voor studenten bedrijfskunde en bedrijfseconomie. In dit boek gaan we je wegwijs 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



Na hoofdstuk 1 volgen twaalf 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 negentig voorbeelden. Ieder voorbeeld bevat een korte praktijkillustratie van de leerstof.

Bij het boek hoort ook een website: www.studiemeister.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 casussen in het boek, extra casussen met uitwerkingen en suggesties bij het voorbereiden van de colleges.



1

Wat is strategie?

- 1.1 Het begrip strategie gedefinieerd
- 1.2 Niveaus van strategieformulering
- 1.3 Het proces van strategisch management

Bezorgmarkt in beweging

Just Eat Takeaway is een internationaal bedrijf met het hoofdkantoor in Amsterdam dat zich richt op het aan huis afleveren van maaltijden. In Nederland is het bedrijf vooral bekend als Thuisbezorgd.nl. Het bedrijf is in 2000 opgericht door Jitse Groen, die toen 20 jaar was en bedrijfsinformatietechnologie studeerde aan de Universiteit Twente.



Na een reeks overnames, het samengaan met grote concurrent Just Eat in 2020 en de overname van het Amerikaanse Grubhub in 2021, is het bedrijf uitgegroeid tot een internationaal toonaangevende speler op het gebied van maaltijdbezorging. Wereldwijd zijn meer dan 600.000 restaurants aan het bedrijf verbonden. Via het bestelplatform van het bedrijf kunnen consumenten een bestelling plaatsen bij een van de vele restaurants. De bestelling kan vervolgens door het restaurant zelf thuisbezorgd worden, of via het netwerk van Just Eat Takeaway koeriers. Het bedrijf spreekt daarom van een hybride model: zowel restaurants met, als zonder eigen

bezorgdiensten kunnen bediend worden. Dit vergroot het potentieel voor zowel de restaurants als het aanbod voor de consument.

De bezorgmarkt is continu in beweging. Zo vertrok bezorgdienst Deliveroo van de Nederlandse markt en heeft Just Eat Takeaway in Uber Eats een geduchte concurrent. Daarnaast ziet het bedrijf kansen in de bezorging van boodschappen. Grote supermarktketens als Albert Heijn en Jumbo hebben eigen bezorgdiensten en richten zich op relatief grote bestellingen. Daar concurreren zij met gespecialiseerde bedrijven als Picnic, een Nederlandse online supermarkt. Daarnaast zijn de laatste jaren nieuwe spelers als Getir en Flink actief geworden met het vanuit eigen magazijnen leveren van relatief kleine bestellingen die met fiets of scooter worden thuisbezorgd.

Het bestelplatform en de koeriersdiensten van Just Eat Takeaway kunnen ingezet worden voor de bezorging van relatief kleine bestellingen boodschappen. Naast de kansen die dit biedt, zorgt het ook voor het toetreden van een nieuwe markt met nieuwe concurrenten. Het bedrijf is de laatste jaren vooral internationaal gegroeid in de bezorging van maaltijden. Het samenbrengen van alle internationale activiteiten is een grote uitdaging. Het verder groeien in de markt voor bezorging van boodschappen stelt Just Eat Takeaway voor nieuwe keuzes rondom de toekomst van het bedrijf.

Bron: www.justeattakeaway.com

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 het bedrijf Just Eat Takeaway zich geplaatst ziet.

Een van de keuzes waar Just Eat Takeaway voor staat, is de keuze van de landen waarin het actief wil zijn. Just Eat Takeaway is een typisch *platformbedrijf*. Andere voorbeelden van platformbedrijven zijn Airbnb en Uber. Een platformbedrijf brengt vragers en aanbieders van een product of dienst bij elkaar. Bij een platformbedrijf draait veel om de aantrekkelijkheid en naamsbekendheid van het platform, het aantal gebruikers en het aantal aanbieders (bij Just Eat Takeaway de restaurants) waar het bedrijf contracten mee heeft afgesloten. Het is mogelijk dat er in ieder land uiteindelijk maar één aanbieder van maaltijdbezorging zal overblijven. Just Eat Takeaway moet dus snel groeien, sneller dan de concurrenten, maar in welke landen? Is het verstandig om je te concentreren op bepaalde landen en andere landen aan de concurrenten over te laten? Zo ja, op welke landen moet je je dan concentreren? En hoe verstandig is het om naast de bezorging van maaltijden ook de markt voor online boodschappen te betreden?

Dat zijn belangrijke strategische vragen voor Just Eat Takeaway. Maar daarmee is nog niet gezegd wat wij verstaan onder het begrip strategie. Die vraag komt aan de orde in paragraaf 1.1. Niet iedereen bedoelt met het begrip strategie hetzelfde. Toch beginnen wij met één duidelijke definitie. Daarna vertellen we ook iets over andere opvattingen van het begrip strategie.

VOORBEELD 1.1

SHV

SHV is een Nederlands bedrijf dat oorspronkelijk actief was als handelsmaatschappij in steenkolen (SHV; Steenkolen Handels Vereeniging). Het bedrijf is opgericht in 1896 en in bezit van de familie Fentener van Vlissingen. Het bedrijf heeft ruim 50.000 werknemers en is daarmee het grootste familiebedrijf van Nederland. In 2023 kondigde het bedrijf aan drie bedrijfsactiviteiten af te willen stoten, waaronder Mammoet, een bedrijf actief in zwaar transport en takelactiviteiten. Na afstoting van deze drie bedrijfsactiviteiten is het bedrijf nog steeds actief in verschillende bedrijfstakken. In de toekomst wil SHV zich concentreren op vijf activiteiten door middel van de volgende bedrijfsonderdelen:

- SHV Energy (levering van energie).
- Nutreco (diervoedingsmiddelen).
- Kiwa (een bedrijf actief op het gebied van testen, inspecties en certificeringen).
- On-Dyas (olie en gas).
- NPM Capital (investeringsmaatschappij).

Just Eat Takeaway is een onderneming die oorspronkelijk in één 'business' actief was: het bezorgen van maaltijden. Met de toetreding tot de markt voor bezorging van boodschappen verandert dit. Veel grote bedrijven zijn actief in meerdere bedrijfstakken. Zie bijvoorbeeld de onderneming SHV (zie voorbeeld 1.1). Iedere businessunit (of business group) richt zich op

een bepaalde activiteit. Bij ondernemingen zoals SHV kun je twee niveaus van strategieformulering onderscheiden: dat van de onderneming als geheel, of dat van de businessunit. Deze niveaus van strategieformulering vormen het onderwerp van paragraaf 1.2.

In paragraaf 1.3 bespreken wij het proces van strategisch management aan de hand van een stappenplan. Dit proces is het uitgangspunt geweest bij de opzet van dit boek.

1.1 Het begrip strategie gedefinieerd

Wat is strategie? Op deze eenvoudige, maar wel cruciale vraag zijn verschillende antwoorden mogelijk. Toch beginnen wij met één enkele definitie:

Een 'strategie' is een langetermijnplan dat betrekking heeft op de functie van de organisatie in de samenleving en waarin de organisatie aangeeft welke doelstellingen ze wil bereiken en hoe ze die doelstellingen wil bereiken.

In deze definitie staan vijf punten centraal:

- 1 Een strategie is niets anders dan een plan.
- 2 Dat plan heeft betrekking op de lange termijn.
- 3 De strategie van een organisatie heeft betrekking op de functie van de organisatie in de samenleving.
- 4 De strategie geeft aan welke doelstellingen de organisatie wil bereiken.
- 5 De strategie geeft aan hoe men die doelstellingen wil bereiken.

We lichten deze vijf centrale punten uit de definitie in de volgende subparagrafen toe. In subparagraaf 1.1.6 bespreken we een andere opvatting over het begrip strategie.

1.1.1 Een strategie is een plan

Volgens onze definitie is een strategie niets anders dan een plan. Dat houdt in dat een strategie bewust van tevoren wordt geformuleerd. Niet iedereen is het daarmee eens. Zo onderscheidt Henry Mintzberg naast geplande strategieën ook spontane strategieën. Mintzberg (1994) gebruikt voor die laatste categorie de Engelse aanduiding *emergent strategies*.

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

Een spontane strategie wordt echter niet vooraf bewust geformuleerd. Mintzberg omschrijft een *spontane strategie* als een patroon dat men achteraf in een reeks van beslissingen die feitelijk zijn genomen, kan herkennen. De organisatie heeft in dat geval helemaal geen plan gemaakt, maar bekijkt veel meer van geval tot geval welke beslissing men zal nemen. Als er nu achteraf in zo'n reeks van beslissingen toch een duidelijk patroon te herkennen is, spreekt Mintzberg van een spontane strategie. In hoofdstuk 13 van dit boek kom je deze opvatting nog een keer tegen, maar in alle andere hoofdstukken bedoelen we met strategie altijd een geplande strategie, iets wat bewust vooraf tot stand komt. In veel gevallen zal strategie echter tot stand komen door een combinatie van vooraf geformuleerde plannen en een reeks van beslissingen die gaandeweg een patroon vormen.

Emergent
strategies

Geplande
strategie

Spontane
strategie

Mogelijk is de strategie van SuitSupply op deze manier tot stand gekomen (zie voorbeeld 1.2).

VOORBEELD 1.2

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



Het Nederlandse bedrijf SuitSupply is bekend van de modieuze pakken, 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 1999: een pand aan de A4 bij Hoofddorp. Deze keuze was deels uit nood geboren: winkelpanden op industrieterreinen waren aanzienlijk goedkoper dan die in de binnensteden. De zoektocht naar een betaalbaar pand viel echter ook samen met het marktinzicht van de ondernemer Fokke de Jong. 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 stelde de drukbezette zakenlui in staat om in korte tijd met een nieuw modieus en betaalbaar maatwerkpak de winkel uit te lopen.

1.1.2 Een strategie heeft betrekking op de lange termijn

Strategische beslissingen hebben altijd betrekking op de lange termijn. Dat roept natuurlijk direct de vraag op wat onder lange termijn moet worden verstaan. Drie jaar? Vijf jaar? Tien jaar? Het is niet goed mogelijk om daarop een bevredigend antwoord te geven. Voor een onderneming die software ontwikkelt, is een termijn van drie jaar misschien wel het goede antwoord, voor de Nederlandse Spoorwegen is tien jaar misschien nog wel te kort.

Strategische beslissingen

In plaats van te kijken naar het aantal jaren waarop het plan betrekking heeft, is het zinvoller te kijken naar het karakter van de beslissingen die moeten worden genomen. Als je op een eenmaal genomen beslissing niet meer kan terugkomen, dan leg je je door middel van zo'n beslissing dus voor een zekere periode vast. *Strategische beslissingen* kunnen worden gedefinieerd als onherroepelijke beslissingen die het wezen of het karakter van de organisatie betreffen.

Operationele 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 vast voor een termijn van enkele jaren, maar eerder van enkele weken of maanden.

Het verschil tussen operationele en strategische beslissingen kan het beste worden verduidelijkt met een tweetal voorbeelden. Beide voorbeelden hebben betrekking op dezelfde organisatie, namelijk Jumbo Supermarkten. Het eerste voorbeeld betreft beslissingen over plaatsen van bestellingen bij leveranciers. Zulke beslissingen zijn operationele beslissingen. Bestel je te weinig, dan moet spoedig een nieuwe bestelling worden geplaatst en bestaat de kans dat het artikel gedurende enige tijd niet in de schappen ligt. Bestel je te veel, dan zijn de voorraadkosten hoger dan normaal. Ook bestaat dan de kans dat je het artikel moet gaan afprijzen om de overtollige voorraad op te ruimen. Door middel van beslissingen van dit type verandert het karakter van de onderneming (supermarkt) echter niet. Bovendien legt de onderneming zich niet voor jaren vast, eerder voor enkele weken of maanden.

Het tweede voorbeeld was de beslissing van Jumbo Supermarkten om een groot deel van de restaurants van de formule van LaPlace over te nemen. Dat is een voorbeeld van een strategische beslissing. Ten eerste vereiste het overnemen van die LaPlace-restaurants aanzienlijke investeringen. Als de overname geen succes zou zijn geworden, zou Jumbo de restaurants vermoedelijk slechts met aanzienlijk verlies weer hebben kunnen 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 supermarkten naar een keten van supermarkten en een keten van restaurants.

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

Strategische beslissingen zijn dus onherroepelijke beslissingen die het fundamentele karakter van de organisatie betreffen. De beslissing van Jumbo Supermarkten om ook LaPlace-restaurants te gaan exploiteren, veranderde het karakter van de onderneming. Maar wat verstaan we onder het karakter of het wezen van de organisatie? Het is moeilijk om deze vage begrippen te concretiseren. Je denkt hierbij in elk geval sterk aan de functie van de organisatie in de samenleving; in het geval van Jumbo Supermarkten 'supermarkten' in de oude situatie en 'supermarkten en restaurants' in de nieuwe situatie.

• www.justeattakeaway.com, 2023 (bewerkt)

De functie van Just Eat Takeaway in de samenleving



'Headquartered in Amsterdam, our company was created in January 2020 by bringing together two of the world's most successful food delivery firms: Takeaway.com (founded in 2000 in The Netherlands) and Just Eat (founded in 2001 in Denmark). Our strategy is to build sustainable leadership in all of our 20 markets by powering our local brands. Through our global online food delivery marketplace, we connect consumers with over 680.000 restaurant partners, offering consumers a wide variety of food choice.'

In een strategisch plan geeft de organisatie aan welke functie zij in de samenleving wil vervullen. Een voorbeeld vind je hierboven, in de tekst over de functie van Just Eat Takeaway in de samenleving. Bij een platformbedrijf is de functie in de samenleving: vragers en aanbieders van een bepaald product of dienst met elkaar in contact brengen door middel van een website. Voor een meer traditioneel bedrijf, zoals Batavus, is de functie in de samenleving: het voorzien in de behoefte aan een breed scala aan veilige en comfortabele fietsen (zie bijvoorbeeld de website van het bedrijf: www.batavus.nl/over-batavus/bedrijf).

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. Dat noemen we *externe coördinatie*. Naast de externe coördinatie kennen we ook de *interne coördinatie*. Daarmee bedoelen we de onderlinge afstemming van verschillende activiteiten binnen de onderneming.

Externe
coördinatie

Interne
coördinatie

De functie die de organisatie in de samenleving vervult, komt ook tot uitdrukking in de missie van de organisatie. De missie van een organisatie wordt omschreven in een *mission statement*. In het volgende kader lees je de missie van CZ.

• www.cz.nl (bewerkt)

Een voorbeeld van een mission statement

‘Wij helpen onze verzekerden de best mogelijke zorg te krijgen tegen een stabiele lage premie en sturen gelijktijdig actief op ‘de zorg’ om de kwaliteit te verhogen, kosten te beheersen en beschikbaarheid te garanderen, nu en in de toekomst.’

In een mission statement vind je meestal een omschrijving van wat de organisatie wil bijdragen aan de samenleving. Het mission statement van zorgverzekeraar CZ is daarvan een goed voorbeeld.

1.1.4 De strategie geeft aan welke doelstellingen de organisatie wil bereiken

Organisaties kunnen worden gezien als coalities van groepen van 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

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

De doelstellingen van verschillende groepen van participanten zijn voor een deel met elkaar in strijd. Toch is er ook een gemeenschappelijk element, namelijk: *continuïteit van de onderneming*. Als de onderneming ophoudt te bestaan, verliezen werknemers hun baan, managers hun baan en hun reputatie en aandeelhouders in de meeste gevallen hun bezit. Daarom kunnen deze drie groepen van participanten zich gewoonlijk goed vinden in de doelstelling van continuïteit van de onderneming.

Als de onderneming zich bevindt in een situatie waarin haar continuïteit in gevaar is, dan is het veiligstellen van de continuïteit van die onderneming vaak de *dominante doelstelling*. Als de continuïteit van de onderneming niet wordt bedreigd, is er ruimte voor het aangeven van meer specifieke doelstellingen,

zoals een doelstelling inzake groei van de omzet, groei van de winst per aandeel, verbeteren van de arbeidsvoorwaarden en dergelijke. In hoofdstuk 2 gaan wij nader in op het bepalen van de doelstellingen van de onderneming.

1.1.5 De strategie geeft aan hoe men de doelstellingen wil bereiken

Strategie heeft niet alleen betrekking op de functie die de onderneming in de samenleving vervult en het vaststellen van de doelstellingen, maar evenzeer op de manier waarop je de doelstellingen wil bereiken.

Als een onderneming zich bij het formuleren van de strategie zou beperken tot het beschrijven van de missie en de doelstellingen, dan zou zo'n strategie nog veel vragen oproepen. Een mission statement geeft bijvoorbeeld wel een beeld van de functie die de onderneming wil vervullen in de maatschappij, maar dat is vaak nog tamelijk abstract. En doelstellingen geven aan wat de onderneming wil bereiken, maar niet hoe ze dat wil gaan doen. Een strategie moet daarom ook aangeven op welke wijze de onderneming succesvol denkt te zijn in de *concurrentieomgeving* waarin ze opereert. 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*.

Concurrentie-
omgeving

Technologische
knowhow

Reputatie

Menselijk talent

De VDL Groep is een familiebedrijf (familie Van Der Leegte), heeft haar hoofdkantoor in Eindhoven en is internationaal actief met ongeveer 15.000 werknemers. De onderneming produceert een groot aantal verschillende producten, van zonnebanken en dakkofters tot bussen en koeltechnische installaties. In 2012 nam VDL de autofabriek NedCar over, waar het bedrijf nu in opdracht van derden personenauto's produceert. Zo assembleerde het bedrijf de laatste jaren de MINI in opdracht van BMW. Hieronder geven we de door VDL geformuleerde strategie weer. Dit geeft een indruk van de doelstellingen van het bedrijf en de manier waarop VDL haar doelstellingen wil bereiken: bijvoorbeeld door te investeren in automatisering en robotisering.

● www.vdlgroep.com (bewerkt)

De strategie van VDL

Diversiteit in markten en producten

Door onze diversiteit kunnen we onze risico's goed spreiden. Als de ene bedrijfstak wat minder draait, dan draait de andere weer iets beter.

Beheerste groei

VDL streeft een beheerste groei na, zowel financieel als organisatorisch. We zullen geen risico's nemen die gevaar vormen voor de hele groep.

Sterke financiële positie

We hebben een geweldig sterke financiële positie. We zijn niet te afhankelijk van banken. We vinden het belangrijk om onze eigen beleidskeuzes te kunnen blijven maken.



Productie in West-Europa

We staan voor productie in West-Europa (vooral Nederland en Vlaams-België), en beperkte strategische productie in lagelonenlanden ter ondersteuning van de werkgelegenheid in West-Europa.

VDL is en blijft een familievennootschap

VDL Groep is voor 100 procent eigendom van de familie Van der Leegte. De familie heeft afgesproken nooit een aandeel aan een derde te verkopen. Dit creëert rust in de organisatie. Er kunnen snel beslissingen genomen worden die goed zijn voor het bedrijf.

Investeren en innoveren

Investeren en innoveren doen we in nieuwe materialen, producten en technieken. We investeren volop in automatisering en robotisering en tegelijkertijd willen we onze medewerkers steeds slimmer maken.

1.1.6 Statische en dynamische opvattingen over het begrip strategie

Hiervoor is het begrip strategie gedefinieerd als een plan waarin de organisatie aangeeft welke functie ze in de samenleving wil vervullen en welke doelstellingen ze wil bereiken. De omgeving van de organisatie speelt dus een cruciale rol in het proces van strategieformulering. Als je een strategisch plan maakt, moet je je eigen activiteiten en je doelstellingen afstemmen op de omgeving. Je begint dan met het maken van een voorspelling van de veranderingen die zich in de omgeving zullen voordoen. Daarbij ga je ervan uit dat je de omgeving niet kan beïnvloeden. In die zin heeft de hiervoor gegeven definitie van het begrip strategie dan ook een *statische betekenis*.

Tot de omgeving van jouw onderneming behoren natuurlijk je concurrenten. Vaak kun je het toekomstige gedrag van je concurrenten niet beïnvloeden. Dan blijft er niets anders over dan te proberen dit gedrag zo goed mogelijk te voorspellen en je eigen strategie daarop af te stemmen.

In andere gevallen kun je 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 jij voor een radicaal andere strategie kiest. In oligopolistische marktsituaties, gekenmerkt door de aanwezigheid van slechts een beperkt aantal concurrenten, kun je zelfs proberen het gedrag van je concurrenten actief te beïnvloeden. Bij het overwegen van een strategische zet houd je dan al rekening met en anticipeer je op de tegenzetten die je concurrenten waarschijnlijk zullen gaan doen. Net zoals een goede schaakspeler enkele zetten 'vooruit moet denken' om te kunnen winnen, zo moet je ook als ondernemer bij het formuleren van een strategie enkele zetten vooruit kunnen denken. Het begrip strategie krijgt dan een veel meer *dynamische betekenis*.

Dynamische betekenis

1.2 Niveaus van strategieformulering

Grote ondernemingen bestaan vaak uit meerdere businessunits. Dit kunnen dochterondernemingen zijn die verantwoordelijk zijn voor een eigen merk en afzetmarkt. Ook de term *werkmaatschappij* wordt in dit verband veel gebruikt. Wij spreken in dit boek over businessunits in plaats van over werkmaatschappijen of dochterondernemingen, 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.

Werkmaatschappij

Businessunit

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 het heeft geen eigen primair proces. De raad van bestuur van zo'n concern geeft leiding aan general managers, niet aan functionele managers.

Concern

Dit verschil tussen businessunit en hoofdkantoor van een concern heeft belangrijke gevolgen voor de functie die deze twee organisatorische eenheden vervullen in de samenleving. Een businessunit kan men vergelijken met een kleine zelfstandige onderneming. Een concern kan men vergelijken

**Concern-
strategie**

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*.

Divisie

In veel grote ondernemingen kan men vaak nog een derde niveau onderscheiden: dat van de *divisie*. Divisies kunnen vervolgens weer bestaan uit meerdere businessunits (zie volgende kader). Binnen zo'n grote onderneming kun je dus op zijn minst onderscheid maken tussen de strategie van een businessunit, de strategie van een divisie en de strategie van het concern. Voor de strategie van een divisie geldt het volgende: als de divisie uit meerdere businessunits bestaat, dan is er net als bij het *concernhoofdkantoor*, ook op het divisieniveau geen eigen primair proces. De vraagstukken rond het formuleren van de strategie voor zo'n divisie vertonen bijzonder veel gelijkenis met de vraagstukken rond het formuleren van een concernstrategie. Als de divisie slechts uit één businessunit bestaat, dan verschilt zij slechts in naam 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. 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.

**Concern-
hoofdkantoor**

● www.unilever.com (bewerkt)

Unilever



Gebouw van Unilever in Bangkok, Thailand

Unilever is een internationaal opererende onderneming die o.a. verzorgingsproducten en voedingsmiddelen produceert. Het bedrijf is in 1930 ontstaan uit een fusie tussen de Nederlandse producent van boter Margarine Unie en het Britse Lever Brothers, een producent van zeep. De activiteiten van Unilever zijn gegroepeerd in vijf 'business groups':

- 1 Beauty & Wellbeing (met o.a. de merken Dove en Vaseline).
- 2 Personal care (o.a. Rexona en Axe).
- 3 Homecare (o.a. OMO en Cif).
- 4 Nutrition (o.a. Knorr en de Vegetarische Slager).
- 5 Icecream (o.a. Ben & Jerry's en Magnum).

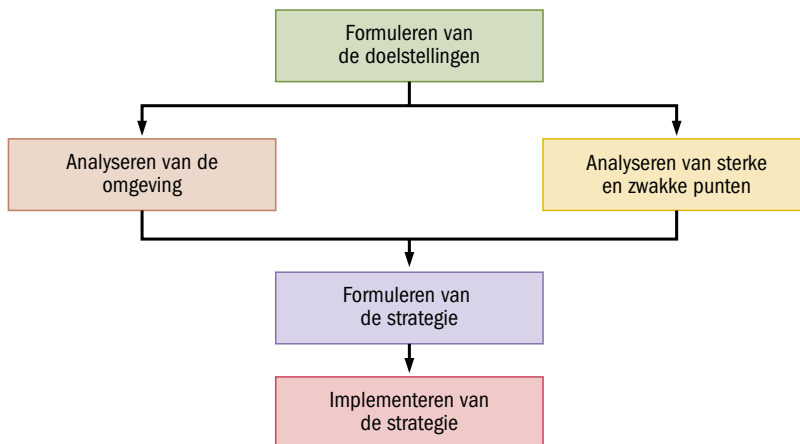
In de strategieliteratuur tref je soms ook de term functionele strategieën aan. Dat zijn strategieën voor een bepaald functioneel gebied, zoals marketingstrategie, productiestrategie, humanresourcesstrategie en IT-strategie. Deze functionele strategieën vormen een afgeleide van de strategie van een businessunit.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

1.3 Het 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 zal het proces van strategisch management worden beschreven.

Het is gebruikelijk het proces van strategisch management te verdelen in een aantal stappen (zie figuur 1.1).

FIGUUR 1.1 Proces van strategisch management



Zoals je ziet in figuur 1.1 onderscheiden wij in het proces van strategisch management vijf stappen:

- 1 Formuleren van de doelstellingen van de onderneming.
- 2 Analyse van de omgeving.
- 3 Analyse van de sterke en zwakke punten van de onderneming.
- 4 Formuleren van de strategie.
- 5 Implementatie van de strategie.

Strategische planning

Strategische planning is het proces bestaande uit de eerste vier stappen: het formuleren van de doelstellingen, de analyse van de omgeving, de analyse van de sterke en zwakke punten van de onderneming en het formuleren van de strategie.

Strategisch management

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

SWOT-analyse

Soms worden de stappen 2 en 3 samengenomen 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 je door je eigen sterktes en zwaktes te koppelen aan belangrijke kansen en bedreigingen in de omgeving, beter in staat bent 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 de analyse en pas daarna het formuleren van de strategie en gaat het formuleren van de strategie vooraf aan de implementatie daarvan. Schema's, zoals weergegeven in figuur 1.1, zijn vooral ontwikkeld door de pioniers op het gebied van strategische planning. Deze pioniers hadden met deze schema's een duidelijk normatieve bedoeling. Zij zeiden met zoveel woorden: 'richt het proces van strategische planning in, zoals aangegeven in figuur 1.1. Onze ervaring heeft uitgewezen dat dit tot goede resultaten leidt.'

Inmiddels is wel duidelijk geworden dat het niet mogelijk is om een dergelijke logische volgorde in de praktijk van het strategisch-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.

Samenvatting

-
- ▶ In dit hoofdstuk is strategie gedefinieerd als ‘een langetermijnplan dat betrekking heeft op de functie van de organisatie in de samenleving en waarin de organisatie aangeeft welke doelstellingen ze wil bereiken en hoe 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 concernstrategie.
 - ▶ Het proces van strategisch management bestaat uit vijf stappen:
 - 1 Formuleren van de doelstellingen.
 - 2 Analyse van de omgeving.
 - 3 Analyse van de sterke en zwakke punten.
 - 4 Formuleren van de strategie.
 - 5 Implementatie van de strategie.
 - ▶ Bij het formuleren van de strategie moeten we rekening houden met het onderscheid tussen businessunitstrategie en concernstrategie.
-