

Strategisch management

INKIJKEXEMPLAAR

Voor Cootje

INKIJKEXEMPLAAR

Strategisch management

Spreiding, positionering en samenwerking

Prof. dr. D.J. Eppink

INKIJKEXEMPLAAR

Concept uitgeefgroep

Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Concept uitgeefgroep
Postbus 447
1213 PD Hilversum
Tel.: 035 7506 117
E-mail: info@conceptuitgeefgroep.nl
Website: www.conceptuitgeefgroep.nl

Twitter: @conceptpub
LinkedIn: <http://www.linkedin.com/company/concept-uitgeefgroep>

Eerste druk, 2013
Tweede druk, 2019

© Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv, 2019

Concept uitgeefgroep is een handelsnaam van Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enigerlei wijze zonder voorafgaande toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet, dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht.

Bij het afbeelden van foto's en andere werken hebben wij al het mogelijke gedaan om de eventuele rechthebbenden te achterhalen en om overal de juiste naam en bron te vermelden. Indien u van mening bent dat uw naam ten onrechte niet (juist) vermeld is of dat sprake is van een onjuiste bronvermelding, neem dan contact met ons op. Wij zullen dit dan in een volgende druk herstellen.

De cases met betrekking tot echte bedrijven zijn gebaseerd op informatie over deze bedrijven die uit openbare bronnen afkomstig is. In veel gevallen zijn de cases uitgebreid met fictieve feiten om een groter leereffect te bereiken. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om fictieve bedragen, percentages, aantallen, grafieken en tabellen. U kunt er derhalve niet van uitgaan dat de cases volledig in overeenstemming zijn met de werkelijkheid.

De cases met betrekking tot fictieve bedrijven en de cases waarin geen bedrijfsnaam wordt genoemd, zijn puur fictief. Elke gelijkenis met bestaande bedrijven en situaties berust op louter toeval.

NUR: 801
ISBN: 978-90-551630-5-2

Inhoudsopgave

Voorwoord	10
Over de auteur	13

Deel I Strategie formuleren

1	Inleiding op strategie	16
	Kernstof	17
1	Inleiding op strategie	19
1.1	Wat is strategie?	19
1.2	Visie, missie en strategie	23
1.3	Strategie: profit, overheid en non-profit	26
1.4	Strategietheorie: voorschrijvend of beschrijvend	27
1.5	Leidt strategieformulering tot betere prestaties?	30
1.6	Strategie en innovatie	31
1.7	Tegenstellingen	32
1.8	Theorie als gereedschap	35
1.9	Opzet van dit boek	37
1.10	Vragen en opdrachten	39
1.11	Extra: Waarom is er zoveel slechte strategie?	41
1.12	Antwoorden	43
	Literatuur	45
2	Strategieformuleringsmodel	50
	Kernstof	51
2	Strategieformuleringsmodel	55
2.1	Inleiding	55
2.2	Model van strategieformulering	55
2.3	Menselijke kant van strategieformulering	94
2.4	Vragen en opdrachten	97
2.5	Extra: Bedrijfstakscenario	99
2.6	Antwoorden	101
	Literatuur	104

Deel II Spreiding, positionering en samenwerking

3	Productspreiding	110
	Kernstof	111
3	Productspreiding	113

3.1	Inleiding	113
3.2	Voorbeelden van productspreiding	113
3.3	Signalen voor problemen met productspreiding	115
3.4	Strategische vragen bij het ontwikkelen van een productspreidingsstrategie	118
3.5	Vragen en opdrachten	147
3.6	Extra: Aanvullende evaluatiecriteria en vragen bij diversificatie	149
3.7	Antwoorden	151
	Literatuur	154
4	Geografische spreiding	156
	Kernstof	157
4	Geografische spreiding	159
4.1	Inleiding	159
4.2	Voorbeelden van geografische spreiding	159
4.3	Signalen voor problemen met geografische spreiding	160
4.4	Strategische vragen bij geografische spreiding	163
4.5	Vragen en opdrachten	187
4.6	Extra: Aantrekkelijke markten in zich ontwikkelende landen	189
4.7	Antwoorden	191
	Literatuur	194
5	Verticale spreiding	196
	Kernstof	197
5	Verticale spreiding	199
5.1	Inleiding	199
5.2	Voorbeelden van verticale spreiding	199
5.3	Signalen voor problemen met verticale spreiding	201
5.4	Vragen bij verticale spreiding	204
5.5	Vragen en opdrachten	217
5.6	Extra: R&D moet meer ruimte krijgen	219
5.7	Antwoorden	221
	Literatuur	224
6	Bereiken van concurrentievoordeel	226
	Kernstof	227
6	Bereiken van concurrentievoordeel	229
6.1	Inleiding	229
6.2	Voorbeelden van positionering en concurrentievoordeel	229
6.3	Twee vormen van concurrentievoordeel: laagste kosten en differentiatie	231
6.4	Bronnen van concurrentievoordeel	238
6.5	Houdbaarheid van concurrentievoordeel	245

6.6	Vragen en opdrachten	251
6.7	Extra: Maatregelen om het eigen concurrentievoordeel te beschermen	253
6.8	Antwoorden	257
	Literatuur	259
7	Laagstekosten	262
	Kernstof	263
7	Laagstekosten	265
7.1	Inleiding	265
7.2	Voorbeelden van een laagstekostenstrategie	265
7.3	Signalen voor problemen met de laagstekostenstrategie	267
7.4	Vragen bij een laagstekostenstrategie	270
7.5	Vragen en opdrachten	283
7.6	Extra: 'Ons gevoel van kwaliteit kregen zij maar niet tussen de oren'	285
7.7	Antwoorden	287
	Literatuur	289
8	Differentiatie	292
	Kernstof	293
8	Differentiatie	295
8.1	Inleiding	295
8.2	Voorbeelden van een differentiatiestrategie	295
8.3	Signalen voor problemen met een differentiatiestrategie	298
8.4	Vragen bij een differentiatiestrategie	300
8.5	Vragen en opdrachten	313
8.6	Extra: Differentiatie bedreigd?	315
8.7	Antwoorden	317
	Literatuur	319
9	Samenwerking	322
	Kernstof	323
9	Samenwerking	325
9.1	Inleiding	325
9.2	Voorbeelden van samenwerking	325
9.3	Signalen voor noodzaak tot samenwerking	327
9.4	Doelen van samenwerking	330
9.5	Strategische alternatieven bij samenwerking	332
9.6	Stappen en problemen op weg naar samenwerking	334
9.7	Vragen en opdrachten	341
9.8	Extra: Mogelijke alliantie en mislukte fusie	343
9.9	Antwoorden	345
	Literatuur	347

10	Fusies en overnames	348
	Kernstof	349
10	Fusies en overnames	351
10.1	Inleiding	351
10.2	Voorbeelden van fusies en overnames	351
10.3	Strategische vragen bij fusies en overnames	352
10.4	Financiële resultaten van fusies en overnames	363
10.5	Vragen en opdrachten	369
10.6	Extra: Zeven regels om omzetsynergie te vergroten	371
10.7	Antwoorden	373
	Literatuur	375
11	Joint ventures en strategische allianties	378
	Kernstof	379
11	Joint ventures en strategische allianties	381
11.1	Inleiding	381
11.2	Voorbeelden van joint ventures en strategische allianties	381
11.3	Strategische vragen bij joint ventures en strategische allianties	382
11.4	Resultaten van joint ventures en strategische allianties	397
11.5	Vragen en opdrachten	401
11.6	Extra: Allianties helpen een bedrijf sneller nieuwe markten te veroveren	403
11.7	Antwoorden	405
	Literatuur	407
	Deel III Strategie implementeren	
12	Implementatie van strategie	412
	Kernstof	413
12	Implementatie van strategie	415
12.1	Inleiding	415
12.2	Mensen	416
12.3	Middelen	422
12.4	Methoden	438
12.5	Strategieën en passende organisatiestructuren	445
12.6	Combinaties van strategieën en de gevaren ervan	453
12.7	Vragen en opdrachten	457
12.8	Extra: Duurzaam belonen	459
12.9	Antwoorden	461
	Literatuur	464

13	Strategie en verandermanagement	468
13	Strategie en verandermanagement	469
13.1	Inleiding	469
13.2	Veranderkunde in ontwikkeling	470
13.3	Slaagfactoren als leidraad bij een gerichte sturing	475
13.4	De effectiviteit van veranderstrategieën	483
13.5	Het eindsucces	487
13.6.	Niet alleen succesvol, maar ook zinvoller veranderen	488
13.7	Betrouwbaarder veranderen	490
13.8	Tot slot	491
	Literatuur	492
Bijlage 1	Strategische lessen uit het PIMS-programma	495
Bijlage 2	Evaluatiemethoden voor de keuze uit strategische alternatieven	505
	Index	511

INKIJKEXEMPLAAR

Voorwoord

Over strategie zijn al veel boeken verschenen. Daarom moet je je als auteur afvragen waarom je er nog een wilt schrijven en wat dat nieuwe boek toevoegt. Een concrete reden was het verzoek van mijn uitgever een boek te schrijven dat niet alleen de theorie behandelt, maar die vooral plaatst in het kader van de vragen die managers in de praktijk zich moet stellen als zij over de toekomst van hun organisatie nadenken. De relatie van de theorie voor de praktijk moest duidelijk zijn.

Ook moest duidelijk worden dat strategie in concrete beslissingen tot uitdrukking komt. In dit boek zijn dat de drie dimensies van strategie: *spreiding, positionering en samenwerking*. Spreiding gaat over de vraag *waar* de organisatie wil concurreren. Positionering betreft de vraag *hoe* de organisatie wil concurreren. Samenwerking ten slotte geeft aan of de organisatie *alleen of in samenwerking met* andere organisaties wil concurreren. Elke strategie moet een beslissing over die drie dimensies inhouden, anders is de strategie niet compleet.

Dit boek laat zien dat strategie niet alleen voor naar winst strevende organisaties van belang is, maar ook voor overheden en non-profitorganisaties. Veel voorbeelden in dit boek gaan daarover, terwijl daarnaast wordt aangegeven hoe technieken en aanpakken die in het bedrijfsleven zijn ontwikkeld ook daar zijn toe te passen. Verder laat het boek zien dat elke strategie uniek moet zijn en dat de creativiteit van de mensen in de organisaties een grote rol moet spelen om die unieke strategie te ontwikkelen. De behandelde theorie kan managers helpen structuur te geven aan het proces van het zoeken naar oplossingen. De creativiteit van mensen in de organisatie moet ervoor zorgen dat die oplossingen uniek zijn.

Daarnaast laat dit boek zien hoe een concrete strategie vertaald moet worden in nieuwe activiteiten en in een op die strategie toegesneden organisatieontwerp. Het veranderen in organisaties krijgt in het laatste hoofdstuk uitgebreid aandacht.

De stof is vooral geschreven voor studenten die voor het eerst kennismaken met het begrip 'strategie' en is afgestemd op de opzet van veel inleidende strategiecursussen op hbo's en universiteiten. Een vergelijking met de door de Strategic Management Society opgestelde Outline for the Common Body of Knowledge laat zien dat elk van de daarin beschreven negen onderdelen aandacht krijgt.

Deze focus op onderwijs neemt niet weg dat managers die kennis willen nemen van wat het vakgebied strategie te bieden heeft er een goede start in zullen vinden. De vele praktijkvoorbeelden van bekende en minder bekende Nederlandse organisaties maken het hopelijk mogelijk de brug te slaan tussen de vraagstukken in de eigen praktijk en de bijdrage die de theorie kan bieden bij het ontwikkelen van oplossingen.

Veel voorbeelden in dit boek gaan over grote organisaties. De reden daarvoor is heel pragmatisch: die organisaties krijgen in de media veel aandacht en zijn vaak bij velen bekend. Het geven van voorbeelden van minder bekende organisaties vereist meer uitleg om de les van het voorbeeld duidelijk te maken. Die les geldt tevens voor kleinere en minder bekende organisaties. Een kleine organisatie die zich ook in België wil vestigen, moet over dezelfde vragen nadenken als een grote organisatie die ook in Rusland actief wil worden.

De gedachten van de grondleggers van het denken over strategie komen ook aan bod. Soms is die theorie al meer dan zestig jaar geleden geschreven maar nog steeds buitengewoon relevant voor de hedendaagse praktijk. De gedachte dat alle

theorie snel verouderd, is misplaatst. De omstandigheden waarin managers de theorie moeten toepassen, veranderen wel. De auteur had eens een adviesgesprek met de directeur van een groothandel. De vraag die hij stelde was wat de invloed van het opkomende gebruik van internet en andere digitale mogelijkheden op zijn organisatie zou kunnen zijn. Met behulp van een indeling in functies van de handel van een Duitse econoom, gepubliceerd in 1915 en negentig jaar oud, konden we de invloed van het gebruik van de nieuwe technologie in grote lijnen snel in kaart brengen. De presentatie van de resultaten van de strategieën in het tweede deel van dit boek is gebaseerd op empirisch onderzoek dat in een aantal gevallen veertig jaar geleden werd gedaan. Net als met de theorie van jaren geleden blijkt de geldigheid van de uitkomsten bestand tegen de tand des tijds. Een aantal onderzoekers die ik persoonlijk ken, heb ik de vraag voorgelegd of de uitkomsten van hun onderzoek van twintig of dertig jaar terug nog steeds actueel zijn. Dat bleken ze nog steeds te zijn.

Een boek is nooit het resultaat van het werk van de auteur alleen, al staat alleen zijn naam op het omslag. Graag wil ik een aantal mensen bedanken voor de bijdragen die zij ieder op hun eigen wijze aan dit boek hebben geleverd.

Prof. dr. Anton Cozijnsen ben ik zeer erkentelijk voor het schrijven van hoofdstuk 13 over strategie en verandermanagement. Als alom erkend topdeskundige is hij bij uitstek geschikt een hoofdstuk over dit onderwerp voor dit boek over strategisch management voor zijn rekening te nemen.

Prof. dr. Bart Bossink stond mij toe om enige door hem geschreven teksten uit ons gezamenlijk boek *Strategie in drie* over te nemen in de hoofdstukken over laagstekosten- en differentiatiestrategie. De indeling in drie dimensies van strategie is ook te vinden in *Bouwstenen van management en organisatie* dat ik met drs. Gert-Jan Melker en ir. drs. Peter Tack schreef. Gert-Jan en Peter stonden mij toe dit boek op te zetten met die indeling als kern.

Drs. Etienne Jager las een aantal hoofdstukken kritisch door en gaf nuttige suggesties voor veranderingen. Daarnaast leverde hij voor een aantal hoofdstukken vragen en antwoorden aan. Drs. Ruben van Werven leverde ook vragen en antwoorden aan en deed de eindredactie van deze onderdelen van de hoofdstukken. De gehele concepttekst is gelezen en becommentarieerd door Heleen van den Engel en Pieter van Lierop.

Het was een voorrecht en een genoegen de volgende personen voor dit boek te kunnen interviewen:

Bernadette Giefer van Mortonhall Golf Club in Edinburgh, Diederick en Wyboud Klopenburg van Modesta te Putten, Paul Polman, toenmalig CEO van Unilever, Alexander Sackers, burgemeester van Eindhoven tijdens het initiatief voor Brainport en Gerard van den Tweel, DGA Van den Tweel Groep. Op meerdere plaatsen heb ik gebruik mogen maken van informatie uit gesprekken met managers die anonimiteit vroegen.

Jan Verkerke, docent NCOI, ben ik erkentelijk voor zijn suggestie voor verbetering voor deze tweede druk.

Dank aan Lotte van den Berg, mijn uitgever voor haar steun en enthousiasme bij het voorbereiden van deze druk.

De tweede druk is op de volgende punten aangepast. Allereerst zijn veel voorbeelden geactualiseerd, net als de gebruikte literatuur. Het aantal voorbeelden uit de overheids- en non-profitsector is uitgebreid. Door het hele boek heen is meer aandacht besteed aan de invloed van digitalisering op de strategie in verschillende sectoren.

In hoofdstuk 2 is aandacht besteed aan problemen met de jaarlijkse planningscyclus (2.2.6). Deze kunnen het nodig maken om te kiezen voor een meer projectmatige aanpak. Ook de menselijke kant van het proces krijgt aandacht (2.3).

In hoofdstuk 3 is de Parenting Matrix vervangen door de recent door de bedenkers ervan ontwikkelde Heartland Matrix (3.4.2).

In hoofdstuk 4 is Extra Schiphols buitenlandse avonturen vervangen door: Aantrekkelijke markten in zich ontwikkelende landen.

In hoofdstuk 5 is het begrip Verticale integratie vervangen door Verticale spreiding. Verticale spreiding geeft een bestaande toestand aan. Verticale integratie is nu omschreven als een beweging in de richting van meer verticale spreiding.

In hoofdstuk 6 wordt het Business Model Canvas (Osterwalder en Pigneur) kort beschreven en vergeleken met het begrip Business design zoals ontwikkeld door Slywotzky en Morrison in 1997.

In hoofdstuk 8 is Extra: Rammelende ringen vervangen door Differentiatie bedreigd?

Extra van hoofdstuk 10: Amsterdamse Faculty of Sciences is gebouwd op loze argumenten is vervangen door Zeven regels om omzetsynergie te verbeteren.

Extra van Hoofdstuk 11: Overname NSN is slimme zet van Nokia is vervangen door Allianties helpen een bedrijf sneller nieuwe markten te veroveren.

In hoofdstuk 12 is aandacht besteed aan coördinatievoorzieningen in de high tech-sector. Extra Ahold kondigt nieuwe topstructuur aan is vervangen door Duurzaam belonen.

In hoofdstuk 13 zijn nieuw toegevoegd teksten over zinvol en betrouwbaar veranderen.

Graag nodig ik docenten en lezers van dit boek uit om hun ervaringen met dit boek met mij te delen. Suggestie voor verbetering zijn welkom.

Net als de eerste druk is de tweede opgedragen aan Cootje, mijn echtgenote. Net als bij het schrijven van de eerste druk, kreeg zij niet mijn onverdeelde aandacht. Dank voor haar geduld en begrip.

Jan Eppink
Putten, februari 2019

Over de auteur



Prof. dr. D.J. (Jan) Eppink is als hoogleraar Management en Organisatie jarenlang verbonden geweest aan de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Vrije Universiteit Amsterdam. Daarvoor was hij zes jaar werkzaam in het bedrijfsleven.

Hij heeft als freelance adviseur voor onder andere de adviesbureaus Berenschot, Felix & Co. en Boer & Croon gewerkt. Eppink is een autoriteit op het gebied van strategie en organisatiemanagement en was lid van diverse besturen, raden van toezicht, adviesorganen en tijdschriftredacties.

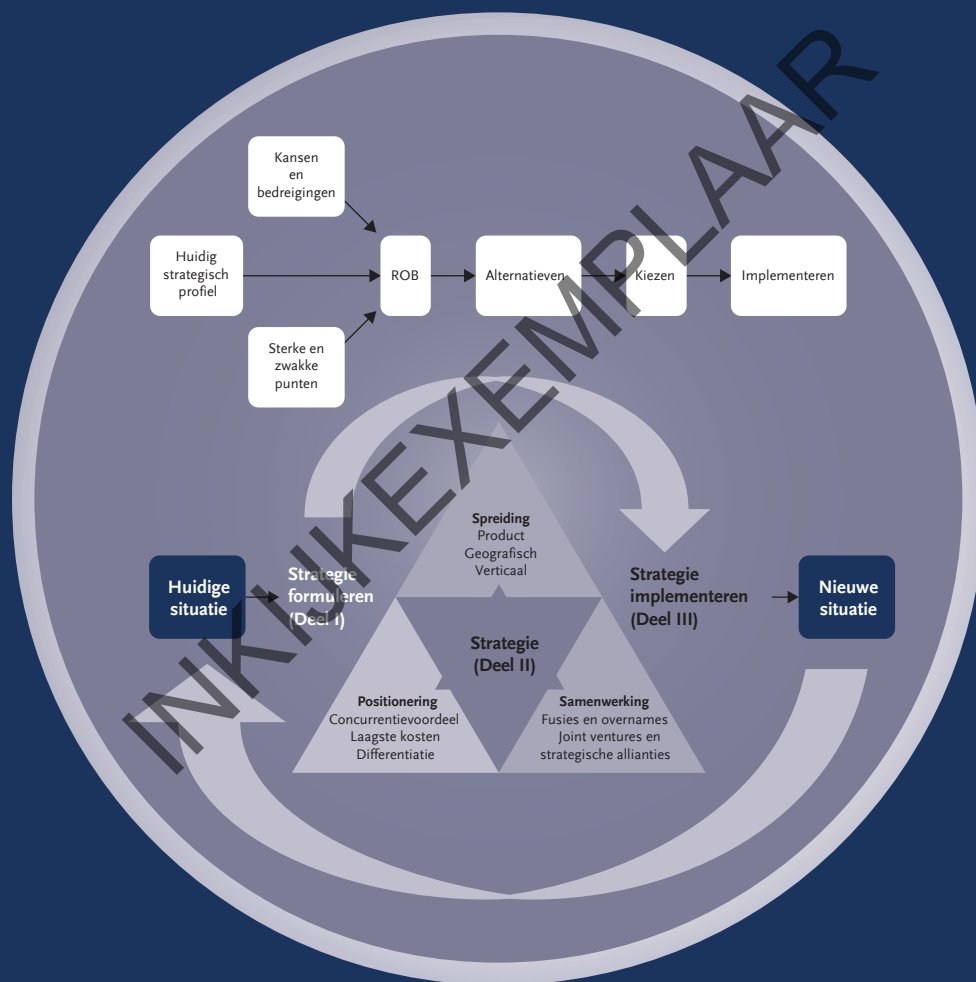
Hij is tevens mede-auteur van *Bouwstenen van management en organisatie*, *Managementvaardigheden* en *Leiderschapskwaliteiten*, alle drie in samenwerking met Gert-Jan Melker en Peter Tack.

INKIJKEXEMPLAAR

INKIJKEXEMPLAAR

Deel I

Strategie formuleren



1

Inleiding op strategie

INKIJKEXEMPLAAR

Kernstof

In de loop der tijd zijn er verschillende definities van strategie gegeven (paragraaf 1.1). Veel van die definities zijn echter tamelijk abstract en bieden de managers weinig inhoudelijke steun bij het concreet formuleren van een strategie.

Een alternatief voor zulke definities is er een die aangeeft uit welke concrete elementen de strategie bestaat. In deze opvatting heeft strategie drie dimensies: spreiding (waar concurreren we?), positionering (hoe concurreren we?) en samenwerking (concurreren we alleen of samen?). Deze drie dimensies staan niet los van elkaar, maar hangen met elkaar samen. De gemaakte keuzes op die drie dimensie zijn van grote invloed op de te behalen resultaten en voor succes is ook een perfecte uitvoering nodig.

In de theorie en in de praktijk is de trits 'visie-missie-strategie' (paragraaf 1.2) vaak te herkennen. In leerboeken over strategieformulering komen de begrippen 'visie' en 'missie' wel vaak voor, maar zelden wordt uiteengezet hoe een goede visie of een goede missie geformuleerd moet worden. Een goed aanknopingspunt voor de inhoud van een mission statement is te vinden in Campbell et al. Het door hen ontwikkelde model kent vier elementen: purpose, strategy, values, en standards and behaviours. Missie en visie zijn de uitkomst van een strategieformuleringsproces en niet het begin ervan.

De drie dimensies van strategie zijn niet alleen van toepassing op het bedrijfsleven, maar ook op de overheid en de non-profitsector (paragraaf 1.3).

In de strategietheorie zijn voorschrijvende en beschrijvende benaderingen te vinden (paragraaf 1.4). Voorschrijvende benaderingen geven aanwijzingen voor het oplossen van strategische vraagstukken, maar geven zelden concrete aanwijzingen voor specifieke situaties. De theorie is daarbij een hulpmiddel bij het oplossen van strategische vragen. Beschrijvende benaderingen geven slechts weer wat wordt waargenomen en geven geen aanbevelingen over wat te doen.

Veel onderzoekers hebben studies gedaan naar het effect van strategieformulering op de behaalde resultaten (paragraaf 1.5). Daaruit komt het beeld naar voren dat die formulering een positieve invloed heeft.

Paragraaf 1.6 schetst verschillende manieren waarop innovatie in de strategie mogelijk is. Ook krijgen de mogelijkheid en de wenselijkheid voor innovatie de aandacht.

In de strategietheorie hebben gerenommeerde onderzoekers over hetzelfde vraagstuk tegengestelde visies ontwikkeld (paragraaf 1.6). Zo zijn er verschillende visies over de vragen:

1. Is strategie planning of learning?
2. Heeft de bedrijfstakingkeuze of de concurrentiestrategie de meeste invloed op de winst?
3. Is concurrentievoordeel houdbaar of niet?

De manager kan theorie gebruiken als gereedschap (paragraaf 1.7). Voor succesvol gebruik is het nodig dat de manager het op te lossen vraagstuk goed omschrijft en het daarbij best passende gereedschap (= theoriemodel of begrip) kiest.

Leerdoelen

Na het lezen van dit hoofdstuk kunt u:

- uitleggen wat strategie is en de drie dimensies ervan noemen
- duidelijk maken dat voor succes de strategie en de uitvoering perfect moeten zijn
- uitleggen hoe missie, visie en strategie samenhangen

- enige kritiekpunten op visie en missie kunnen noemen
- bepalen of een theorie beschrijvend of voorschrijvend is
- drie tegenstellingen in de strategietheorie noemen
- de opbouw van het boek uitleggen

INKIJKEXEMPLAAR

1 Inleiding op strategie

1.1 Wat is strategie?

In organisaties worden de begrippen ‘strategie’ en ‘strategisch’ heel veel gebruikt. Het lijkt of iets niet belangrijk is als het woord ‘strategisch’ er niet voor staat. Werkzaamheden op de werkvloer van een organisatie zijn operationeel en voor het succes van de organisatie zeer belangrijk, maar strategisch zijn ze niet. Dit boek beschrijft strategie als de concrete keuzen die een organisatie maakt voor de richting van de gehele organisatie. Alle andere beslissingen moeten daarvan afgeleid worden. Als dat niet gebeurt, treedt de organisatie niet als een eenheid maar als een aantal niet op elkaar afgestemde afdelingen en activiteiten naar buiten. De organisatie moet dus vanuit de totale strategie de aanpak voor de onderdelen afleiden. Die onderdelen kunnen grote divisies zijn in een multinationale organisatie of afdelingen in een veel kleinere organisatie.¹

Vanaf het begin van het denken over strategie in de jaren vijftig van de vorige eeuw zijn verschillende definities van strategie gegeven. Veel van die definities zijn tamelijk abstract en bieden de managers weinig inhoudelijke steun bij het concreet formuleren van een strategie. Douma (2007, p. 15) definieert strategie als ‘(...) een langetermijnplan 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’. Hofer en Schendel (1978, p. 4) omschrijven strategie als de basiskenmerken van de aansluiting van de organisatie op haar omgeving. En Johnson et al. (2017) omschrijven strategie als de langetermijnrichting van een organisatie. Op zich zijn die definities juist. Het probleem ermee is dat ze niet concreet aangeven hoe die functie van de organisatie tot uitdrukking moet komen, hoe die match tussen omgeving en organisatie concreet vorm krijgt of wat die ‘long term direction’ inhoudt.

In de praktijk wordt ook op zeer verschillende manieren invulling gegeven aan het strategiebegrip. Sommige organisaties zeggen een laagstekostenstrategie te volgen, terwijl andere spreken over hun acquisitiestrategie. Weer andere spreken over hun focusstrategie, of over hun global strategie. Kennelijk kunnen we met het strategiebegrip alle kanten op en daarin schuilt het gevaar dat bijna alles straks strategie genoemd gaat worden. Daarmee verliest zo’n begrip elke betekenis. In dat verband zei Mintzberg eens op een conferentie tegen de auteur: ‘If strategy is everything, maybe it is nothing.’

In de volgende paragraaf wordt het begrip ‘strategie’ concreet gemaakt door de drie dimensies ervan te beschrijven. In elke strategie moet duidelijk zijn tot welke keuzen over die drie dimensies de organisatie is gekomen.

1.1.1 Drie samenhangende dimensies die strategie concreet maken

Een alternatief voor abstracte definities van strategie is er een die aangeeft uit welke concrete elementen een strategie bestaat. In deze opvatting heeft strategie drie samen-

¹ Hoofdstuk 2 beschrijft de stappen die nodig zijn om een strategie te formuleren. Daarin komt ook aan de orde dat de afdelingen een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan dat proces. Strategieformulering is dus niet eenrichtingsverkeer.