

# **Strategisch management**

*Voor Cootje en Sanne*

# **Strategisch management**

*Spreiding, positionering en samenwerking*

*Prof. dr. D.J. Eppink*

*Dr. G.P. Melker*

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](mailto:info@conceptuitgeefgroep.nl)  
Website: [www.conceptuitgeefgroep.nl](http://www.conceptuitgeefgroep.nl)

Twitter: [@conceptpub](https://twitter.com/conceptpub)  
LinkedIn: <http://www.linkedin.com/company/concept-uitgeefgroep>

Eerste druk, 2013  
Tweede druk, 2019  
Derde druk, 2023

© Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv, 2023

Concept uitgeefgroep is een handelsnaam van Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeleenvoudigd, 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 veeleenvoudingen 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: 978-90-5516-353-3

# Inhoudsopgave

	Voorwoord	9
	Over de auteurs	13
	<b>Deel I Strategie formuleren</b>	<b>15</b>
<b>1</b>	<b>Inleiding op strategie</b>	
	Kernstof	17
1	Inleiding op strategie	19
1.1	Wat is strategie?	19
1.2	Strategie: voor profit, maar ook voor overheid en non-profit	23
1.3	Visie, missie en strategie	25
1.4	Strategietheorie: voorschrijvend of beschrijvend?	27
1.5	Leidt strategieformulering tot betere prestaties?	30
1.6	Strategie en innovatie	31
1.7	Tegenstellingen binnen de strategietheorie	32
1.8	Theorie als gereedschap	36
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
<b>2</b>	<b>Strategieformuleringsmodel</b>	
	Kernstof	53
2	Strategieformuleringsmodel	57
2.1	Inleiding	57
2.2	Model van strategieformulering	57
2.3	Menselijke kant van strategieformulering	97
2.4	Vragen en opdrachten	101
2.5	Extra: Bedrijfstakscenario	103
2.6	Antwoorden	105
	Literatuur	109
	<b>Deel II Spreiding, positionering en samenwerking</b>	<b>115</b>
<b>3</b>	<b>Productspreiding</b>	
	Kernstof	117
3	Productspreiding	119
3.1	Inleiding	119
3.2	Voorbeelden van productspreiding	119
3.3	Signalen voor problemen met productspreiding	121
3.4	Strategische vragen bij het ontwikkelen van een productspreidingsstrategie	124
3.5	Vragen en opdrachten	153
3.6	Extra: Aanvullende evaluatiecriteria en vragen bij diversificatie	155
3.7	Antwoorden	157
	Literatuur	161
<b>4</b>	<b>Geografische spreiding</b>	
	Kernstof	165
4	Geografische spreiding	167
4.1	Inleiding	167
4.2	Voorbeelden van geografische spreiding	167
4.3	Signalen voor problemen met geografische spreiding	169

4.4	Strategische vragen bij geografische spreiding	172
4.5	Vragen en opdrachten	195
4.6	Extra: 10 regels van succesvolle landen	197
4.7	Antwoorden	201
	Literatuur	205
<b>5</b>	<b>Verticale spreiding</b>	
	Kernstof	209
5	Verticale spreiding	211
5.1	Inleiding	211
5.2	Voorbeelden van verticale spreiding	211
5.3	Signalen voor problemen met verticale spreiding	213
5.4	Vragen bij verticale spreiding	216
5.5	Vragen en opdrachten	229
5.6	Extra: R&D moet meer ruimte krijgen	231
5.7	Antwoorden	233
	Literatuur	235
<b>6</b>	<b>Bereiken van concurrentievoordeel</b>	
	Kernstof	239
6	Bereiken van concurrentievoordeel	241
6.1	Inleiding	241
6.2	Voorbeelden van positionering en concurrentievoordeel	241
6.3	Twee vormen van concurrentievoordeel: laagste kosten en differentiatie	244
6.4	Bronnen van concurrentievoordeel	251
6.5	Houdbaarheid van concurrentievoordeel	258
6.6	Vragen en opdrachten	263
6.7	Extra: Maatregelen om het eigen concurrentievoordeel te beschermen	265
6.8	Antwoorden	269
	Literatuur	271
<b>7</b>	<b>Laagstekostenstrategie</b>	
	Kernstof	275
7	Laagstekostenstrategie	277
7.1	Inleiding	277
7.2	Voorbeelden van een laagstekostenstrategie	277
7.3	Signalen voor problemen met de laagstekostenstrategie	278
7.4	Vragen bij een laagstekostenstrategie	283
7.5	Vragen en opdrachten	297
7.6	Extra: Walmart: wereldwijd succesvol met een laagstekostenstrategie	299
7.7	Antwoorden	301
	Literatuur	303
<b>8</b>	<b>Differentiatiestrategie</b>	
	Kernstof	307
8	Differentiatiestrategie	309
8.1	Inleiding	309
8.2	Voorbeelden van een differentiatiestrategie	309
8.3	Signalen voor problemen met een differentiatiestrategie	311
8.4	Vragen bij een differentiatiestrategie	313
8.5	Vragen en opdrachten	327
8.6	Extra: Hoe differentiatie verdween en (vooralsnog?) behouden bleef	329
8.7	Antwoorden	331
	Literatuur	333

<b>9</b>	<b>Samenwerking</b>	
	Kernstof	337
9	Samenwerking	339
9.1	Inleiding	339
9.2	Voorbeelden van samenwerking	339
9.3	Signalen voor noodzaak tot samenwerking	340
9.4	Doelen van samenwerking	343
9.5	Strategische alternatieven bij samenwerking	345
9.6	Stappen en problemen op weg naar samenwerking	348
9.7	Vragen en opdrachten	355
9.8	Extra: Invloed van mededingingsautoriteiten op samenwerking	357
9.9	Antwoorden	359
<b>10</b>	<b>Fusies en overnames</b>	
	Kernstof	363
10	Fusies en overnames	365
10.1	Inleiding	365
10.2	Voorbeelden van fusies en overnames	365
10.3	Strategische vragen bij fusies en overnames	366
10.4	Financiële resultaten van fusies en overnames	378
10.5	Vragen en opdrachten	385
10.6	Extra: Zeven regels om omzetsynergie te vergroten	387
10.7	Antwoorden	389
	Literatuur	391
<b>11</b>	<b>Joint ventures en strategische allianties</b>	
	Kernstof	395
11	Joint ventures en strategische allianties	397
11.1	Inleiding	397
11.2	Voorbeelden van joint ventures en strategische allianties	397
11.3	Strategische vragen bij joint ventures en strategische allianties	398
11.4	Resultaten van joint ventures en strategische allianties	413
11.5	Vragen en opdrachten	417
11.6	Extra: Allianties helpen een bedrijf sneller nieuwe markten te veroveren	419
11.7	Antwoorden	421
	Literatuur	423
	<b>Deel III Strategie implementeren</b>	<b>427</b>
<b>12</b>	<b>Implementatie van strategie</b>	
	Kernstof	429
12	Implementatie van strategie	431
12.1	Inleiding	431
12.2	Mensen	432
12.3	Middelen	438
12.4	Methoden	454
12.5	Strategieën en passende organisatiestructuren	460
12.6	Combinaties van strategieën en de gevaren ervan	470
12.7	Vragen en opdrachten	473
12.8	Extra: Duurzaam belonen	475
12.9	Antwoorden	477
	Literatuur	481

<b>13</b>	<b>Strategie en verandermanagement</b>	
	13 Strategie en verandermanagement	487
	13.1 Inleiding	487
	13.2 Veranderkunde in ontwikkeling	488
	13.3 Slaagfactoren als leidraad bij een gerichte sturing	493
	13.4 De effectiviteit van veranderstrategieën	501
	13.5 Het eindsucces	505
	13.6 Niet alleen succesvol, maar ook zinvoller veranderen	505
	13.7 Betrouwbaarder veranderen	507
	13.8 Tot slot	508
	Literatuur	509
	 Bijlage 1 Strategische lessen uit het PIMS-programma	 511
	Bijlage 2 Evaluatiemethoden voor de keuze uit strategische alternatieven	523
	 Index	 529



## Voorwoord

Over strategie zijn al veel boeken verschenen. Daarom moet je je als auteurs afvragen waarom je er nog een wilt schrijven en wat dat nieuwe boek toevoegt. Een concrete reden was het verzoek van onze uitgever om een boek te schrijven dat niet alleen de theorie behandelt, maar die vooral plaatst in het kader van de vragen die managers zich in de praktijk moeten stellen als zij over de toekomst van hun organisatie nadenken. Het belang 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 om 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 je een concrete strategie kunt vertalen 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 om 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 Groot-Britannië 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 voudert, is misplaatst. De omstandigheden waarin managers de theorie moeten toepassen, veranderen wel. Een van de auteurs 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 de auteurs persoonlijk kennen, hebben wij 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 auteurs alleen, al staat alleen hun naam op het omslag. Graag willen we een aantal mensen bedanken voor de bijdragen die zij ieder op hun eigen wijze aan dit boek hebben geleverd.

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

Prof. dr. Bart Bossink stond ons 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 het boek *Bouwstenen van management en organisatie* dat wij met ir. drs. Peter Tack schreven.

De volgende personen hebben op verschillende manieren een bijdrage aan deze druk geleverd.

Rob Albers, directeur Deknofa; Bernadette Giefer van Mortonhall Golf Club in Edinburgh; Diederick en Wyboud Kloppenburg van Modesta te Putten; Paul Polman, toenmalig CEO van Unilever; Alexander Sakkers, burgemeester van Eindhoven tijdens het initiatief voor Brainport; Matthijs Storm, CEO van Wereldhave; Gerard van den Tweel, DGA Van den Tweel Groep; en Wouter de Vries, docent aan Hogeschool Windesheim. Op meerdere plaatsen hebben wij gebruik mogen maken van informatie uit gesprekken met managers die anoniem wensten te blijven.

Dank aan onze uitgever voor de steun en het enthousiasme bij het voorbereiden van deze druk.

De derde 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.

In hoofdstuk 1 zijn de paragrafen 1.2 en 1.3 van plaats verwisseld. Hierdoor sluit de paragraaf Strategie: profit, overheid en non-profit direct aan op de paragraaf Wat is strategie? Ook is de nieuwe paragraaf 1.2 uitgebreid met meer voorbeelden. Ook het begrip Purpose komt aan de orde. Nieuw is de kadertekst over de uitwisselbaarheid van missies van vergelijkbare bedrijven.

Hoofdstuk 2 besteedt kort aandacht aan ESG-doelen. De tekst over internationale demografische ontwikkelingen is uitgebreid. Nieuw is de kadertekst over veranderlijkheid van maatschappelijke waarden. Bij technologische veranderingen is aandacht besteed aan nieuwe voedingstechnologieën en de energietransitie. Ook recente geopolitieke ontwikkelingen krijgen aandacht. De kadertekst over Chinese toetreders in de auto-industrie is uitgebreid met ook aandacht voor de Indiase auto-industrie. Nieuw zijn de kaderteksten over segmenten in de agrarische sector en over scenario's voor de Rotterdamse haven, over Rumelts Crux van strategie, en slechte strategische besluitvorming bij overheden. Top-down planning en bottom-up planning krijgen meer aandacht. Bij de menselijke kant van strategieformulering is aandacht voor de ideeën van Sibony.

In hoofdstuk 3 is een nieuwe kadertekst over de gedeeltelijke verplaatsing van de chip-productie naar Europa en de Verenigde Staten op grond van de grote en ongewenste afhankelijkheid van de productie in Azië. Dit is een voorbeeld van industriepolitiek (spreidingsstrategie) van overheden. Nieuw in de kadertekst over portfoliomanagement is het voorbeeld van Wereldhave. Nieuw is de kadertekst over het bijna geheel verdwijnen van de Nederlandse knopenindustrie met als enige overlevende Deknofa in Deventer.

In hoofdstuk 4 wordt ook aandacht besteed aan de geografische spreiding van de productielocaties; tevens wordt in de derde druk kort aandacht besteed aan de spreiding van kinderhartchirurgie in Nederland. Nieuw zijn alle kaderteksten over voorbeelden van geografische spreiding. Ook nieuw is de kadertekst over Nederlandse regio's aan de top van het Europese vestigingsklimaat. Nieuw is paragraaf 4.6: Extra: 10 regels van succesvolle landen.

In hoofdstuk 5 zijn alle kaderteksten van voorbeelden van verticale spreiding vervangen. De voordelen en nadelen van verticale integratie zijn verplaatst van paragraaf 5.4.1 naar 5.4.3. Nieuw is de kadertekst over het zelf winstgevend verwerken (verticale integratie) van kippenmest tot mestkorrels bij het legbedrijf van Torsius.

In hoofdstuk 6 is de kadertekst over wie is de concurrent nieuw. De tekst over de herpositionering van Burberry is uitgebreid. Tevens is het aandacht voor het maken van trade-offs in de waardeketen van Nike.

In hoofdstuk 7 zijn de kaderteksten met voorbeelden van laagstekostenstrategie vervangen. De kadertekst over volumevergroting in de automobielenindustrie is uitgebreid. Paragraaf 7.4.4 is uitgebreid met de uitkomsten van het onderzoek van Lee et al. De kadertekst over Zeeman is vervangen door laagstekostenstrategie in de detailhandel.

Het hoofdstuk wordt afgesloten met een nieuwe paragraaf (7.6) over Walmart, het bedrijf dat wereldwijd succesvol is met een laagstekostenstrategie.

In hoofdstuk 8 zijn de kaderteksten met voorbeelden van differentiatiestrategie veranderd. Nieuw is de kadertekst dat het leveren aan klanten met een succesvolle differentiatiestrategie zeer lonend kan zijn.

In hoofdstuk 9 zijn in de kaderteksten de voorbeelden van samenwerking uitgebreid. In paragraaf 9.4 is in de alinea over verbeteren en opbouwen van marktpositie het voorbeeld van Roompot gebruikt. De alinea over het spreiden van risico's is aangevuld met samenwerking tussen landen bij kostbare en langdurige ontwikkeltrajecten. In paragraaf 9.5 is de alinea over een organisatie of partners vervangen door van strategische alliantie naar een fusie.

In hoofdstuk 10 zijn de kaderteksten met voorbeelden van fusie en overname vervangen. In paragraaf 10.3.1 is de kadertekst 'Succes hangt af van besluitvorming én integratie' nieuw. In paragraaf 10.3.2 is aandacht besteed aan de drie soorten due diligence die Sirower en Weirens onderscheiden.

In hoofdstuk 11 zijn de kaderteksten met voorbeelden van joint ventures en strategische allianties vernieuwd. In paragraaf 11.3.2 is de kadertekst over Genmab en argenx nieuw. In paragraaf 11.3.3. is de kadertekst 'Baas in eigen huis' vervangen door 'Renault en Nissan: complexiteit, goede resultaten en veel tumult'.

In hoofdstuk 12 is in paragraaf 12.2.2 de kadertekst 'Van monopolist naar dynamische organisatie' uitgebreid met het voorbeeld van de overname van Credit Suisse door UBS die bij UBS leidde tot het vertrek van topman Hamers. De kadertekst onder figuur 12.13 is vervangen door 'Hoe kun je sneller inspelen op omgevingsveranderingen en meer groei?'. De kadertekst 'Coördinatie in high tech' is uitgebreid met het voorbeeld van de organisatiestructuur die Apple heeft om snel te kunnen innoveren.

Verder zijn meerdere opdrachten als onderdeel van 'Vragen en opdrachten' vervangen. Daarmee sluiten deze aan op de nieuwe voorbeelden die in de diverse hoofdstukken zijn opgenomen.

Deze druk is opgedragen aan de echtgenotes van de auteurs, Cootje en Sanne. Tijdens het voorbereiden van deze derde druk kregen zij niet onze onverdeelde aandacht. Dank voor hun geduld en begrip.

Putten, Jan Eppink  
Rosmalen, Gert-Jan Melker

Oktober 2023

## Over de auteurs



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.

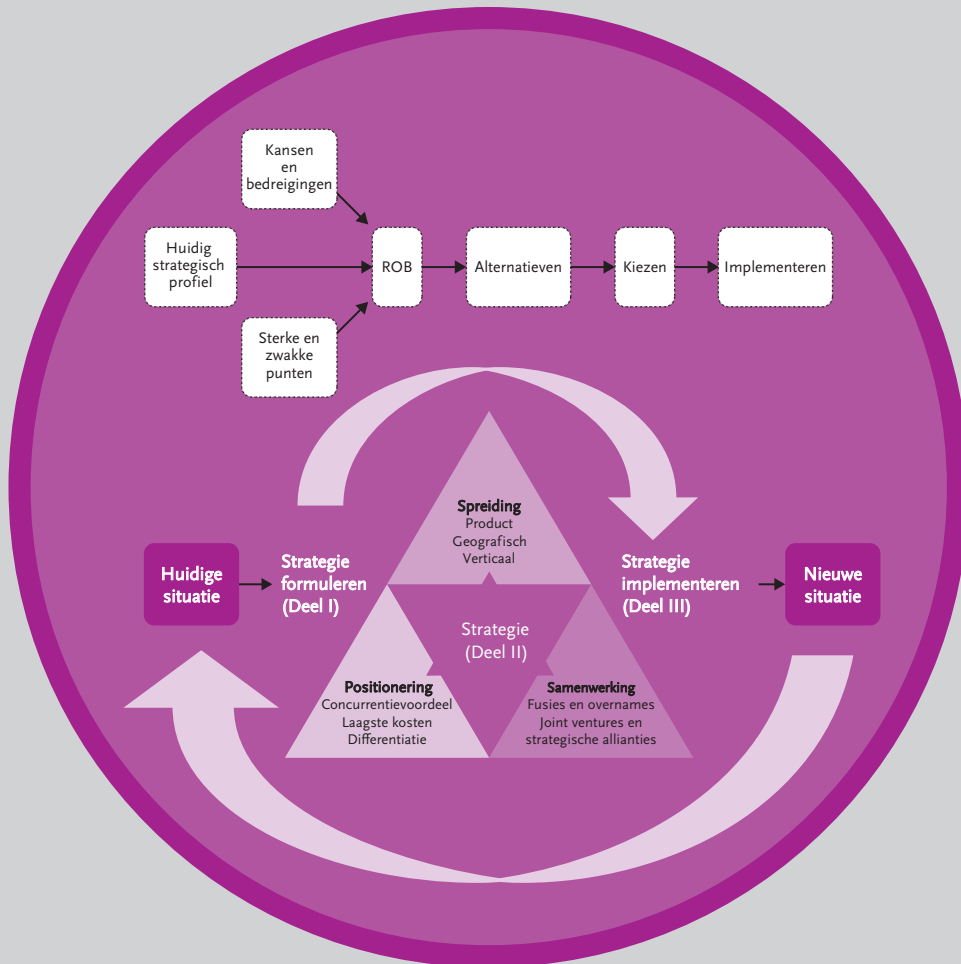


Dr. G.P. (Gert-Jan) Melker is bedrijfskundige econoom en werkzaam als universitair docent bij de afdeling Management en Organisatie van de School of Business and Economics (SBE) van de Vrije Universiteit Amsterdam. Hij was voorheen organisatieadviseur, met als specialisaties management development (MD) en loopbaanmanagement. Hij is naast de VU ook als (kern)docent verbonden aan Nyenrode Business Universiteit, NIVE (HOFAM-opleiding), NCOI (MBA-opleiding) en DNHS. De afgelopen jaren verschenen meerdere artikelen en boeken van zijn hand, waaronder *Strategie maakt het verschil*, *250 Managementbegrippen*, *Leiderschapskwaliteiten*, *Managementvaardigheden* en *Bouwstenen van Management en Organisatie*. Eind 2017 promoveerde hij op het gebied van loopbaantransities van managers.

# Deel I

## Strategie formuleren

---



1

# Inleiding op strategie



## 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 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 keuzen op die drie dimensies zijn van grote invloed op de te behalen resultaten en voor succes is ook een perfecte uitvoering nodig.

De drie dimensies van strategie zijn niet alleen van toepassing op het bedrijfsleven, maar ook op de overheid en de non-profitsector (paragraaf 1.2). Aanpakken uit het bedrijfsleven zijn dan ook vaak toepasbaar in de sectoren overheid en non-profit.

In de theorie en in de praktijk is de trits ‘visie-missie-strategie’ (paragraaf 1.3) vaak te herkennen. In leerboeken over strategieformulering komen de begrippen ‘visie’ en ‘missie’ wel vaak voor, maar zelden wordt uiteengezet hoe je een goede visie of een goede missie kunt formuleren. Een goed aanknopingspunt voor de inhoud van een mission statement is te vinden in Campbell et al. (1990). 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.

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 een hulpmiddel bij het oplossen van strategische vragen. Beschrijvende benaderingen geven slechts weer wat je hebt waargenomen en geven geen aanbevelingen over wat je kunt 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 bedrijfstakinge 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 kun je:

- 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 noemen;
- bepalen of een theorie beschrijvend of voorschrijvend is;
- drie tegenstellingen in de strategietheorie noemen;
- de opbouw van het boek uitleggen.

# 1 Inleiding op strategie

## 1.1 Wat is strategie?

In organisaties worden de begrippen ‘strategie’ en ‘strategisch’ vaak 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.<sup>1</sup>

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 managers weinig inhoudelijke steun bij het concreet formuleren van een strategie. Douma et al. (2020, p. 16) definiëren strategie 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 wil bereiken’. Hofer en Schendel (1978, p. 4) omschrijven strategie als de basiskenmerken van de aansluiting van de organisatie op haar omgeving. En Whittington et al. (2020) 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 langetermijnrichting 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 een van de auteurs: ‘If strategy is everything, maybe it is nothing.’

In de volgende paragraaf maken we het begrip ‘strategie’ concreet 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 samenhangende dimensies. De eerste is *spreiding*; hiermee geeft de organisatie aan met welke

<sup>1</sup> 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.

producten en diensten zij actief is, op welke (geografische) markten en welke mate van verticale spreiding zij nastreeft. Verticale *spreiding* geeft aan hoeveel stappen in het voortbrengingsproces de organisatie zelf doet en welke zij bij andere organisaties inkoop. Met de spreidingsstrategie geeft de organisatie antwoord op de vraag: *waar* willen wij concurreren?

De tweede dimensie is *positionering*; hiermee geeft de organisatie aan hoe zij haar producten en diensten wil onderscheiden van die van de concurrenten. Zijn die producten goedkoper of beter van kwaliteit dan die van de andere aanbieders? De vraag is hier: *hoe* willen wij concurreren?<sup>2</sup>

De derde dimensie is die van *samenwerking*, waarmee de organisatie aangeeft of zij de strategie alleen wil uitvoeren of dat zij daarvoor een vorm van samenwerking met andere organisaties nastreeft. Hier gaat het dus om de vraag: *alleen* of *samenwerkend* met andere organisaties concurreren? Is het plan, bijvoorbeeld, om met een andere organisatie te fuseren of een samenwerkingscontract af te sluiten? Of wil de organisatie alleen verder gaan?

### ***Alle drie goed***

Eppink herinnert zich een spreekbeurt waarbij een oud-lid van de raad van bestuur van Unilever aanwezig was. 'Toen ik de drie dimensies van strategie wilde gaan noemen, zei hij: "Mag ik eens raden?" Hij had ze alle drie goed.'

*Bron: M. van Zanten, 2009*

Het is goed om te bedenken dat de keuzen die de organisatie op deze drie dimensies maakt van grote invloed zijn op de te behalen resultaten. Het gaat dus niet om vrijblijvende gedachte-oefeningen, want verkeerde keuzen kunnen tot teleurstellende resultaten leiden. Een organisatie die besluit veel geld te investeren in een bedrijfstak (= spreiding) die geen perspectief biedt, zal zeer waarschijnlijk geen of een lage winst behalen, en kan bovendien niet in meer perspectief biedende activiteiten stappen omdat het geld al is uitgegeven. Een gemeente die probeert om organisaties aan te trekken, maar die minder te bieden heeft dan een andere gemeente (= positionering) zal minder inkomsten binnenkrijgen wat kan leiden tot een dienstverlening met minder kwaliteit aan de burgers. Organisaties die te klein zijn om nog een concurrerend kosten- en prijspeil te bereiken en die niet willen samenwerken, verdwijnen mogelijk op termijn.

De drie dimensies – spreiding, positionering en samenwerking – zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Een paar voorbeelden kunnen dit verduidelijken. Als een organisatie het plan heeft om over de landsgrenzen actief te worden, kan zij besluiten dat op eigen kracht te doen of in samenwerking met een ander deze stap te zetten. Samenwerking kan de bedoeling hebben om risico's te delen of sneller resultaten te boeken. Als een organisatie door een andere benaderd wordt met de vraag om te fuseren, is het van belang om na te gaan wat een dergelijke stap betekent voor de eigen positionering en spreiding. De positionering kan door de fusie verbeteren, maar misschien ook wel verslechteren. Ook zou het kunnen zijn dat de fusie voor de eigen organisatie geen of

<sup>2</sup> In een artikel in *Harvard Business Review* beschrijft de bekende hoogleraar Ghemawat hoe ondernemingen kunnen reageren op de wereld die door president Trump en de Brexit zo veranderd is. Leaders van ondernemingen moeten twee vragen opnieuw onder ogen zien: 'where to compete?' en 'how to compete?'.