

Management & Organisatie

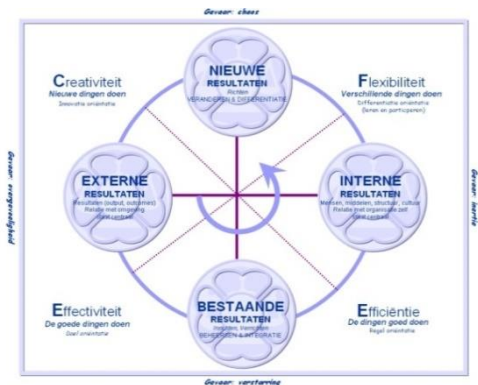
Hoofdstuk 3 Strategisch management

1. Proces van strategisch management

De afstemming van de organisatie op de omgeving wordt vorm gegeven door het proces van strategisch management. **Strategisch management** houdt in het zorgdragen voor een juiste afstemming op de omgeving alsmede het permanent op peil houden en ontwikkelen van bekwaamheden, die nodig zijn om eventueel noodzakelijke wijzigingen in de strategie te verwezenlijken. Zoals blijkt uit deze definitie gaat het in dit proces om het vaststellen van een strategie door het management. **Strategie** kan worden gedefinieerd als: een plan waarin staat aangegeven wat een organisatie wil doen om haar doelstellingen te realiseren. Plannen is één van de belangrijkste taken van het management.

Er zijn twee soorten benaderingen van strategisch management. De eerste benadering is strategisch management synoniem aan strategische planning (**klassieke richting**). Het gaat er hierbij om dat een onderneming doormiddel van een strategische planning evenwicht vindt tussen de middelen, sterkte en zwakte van de onderneming en anderzijds de kansen en bedreigingen vanuit de omgeving.

De tweede benadering is de **nieuwe of moderne inrichting** van strategisch management synoniem aan strategisch denken. Hiervan is sprake als ondernemingen een visie kunnen uitdragen en doorvoeren. Deze stroming stelt dat de huidige turbulente omgeving zich niet meer laat vatten in kwantitatieve analytische modellen.



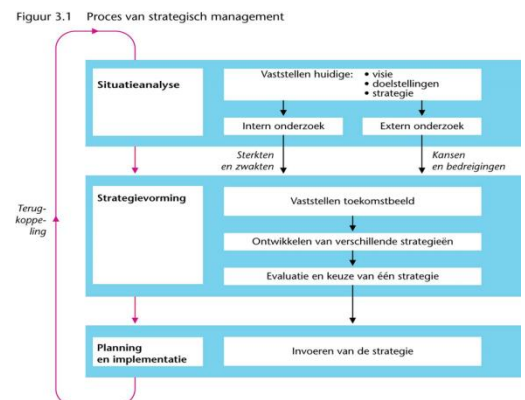
2. Klassieke benadering van strategisch management

Bij de **klassieke benadering** van strategisch management gaat het erom de organisatie te richten op de **omgeving**. Dit gebeurt door eerst te **analyseren** op wat voor gebieden de organisatie sterk of zwak is en vervolgens de omgeving van de organisatie te **scannen** wat betreft de mogelijke kansen en bedreigingen. Op basis hiervan zal men een **keuze** moeten maken voor een bepaalde strategie om de doelstellingen die de organisatie voor ogen heeft te **realiseren**. Vervolgens zullen er **plannen** gemaakt moeten worden.

Het proces van strategisch management bestaat uit drie fasen:

1. **Situatieanalyse**
2. **Strategievorming**
3. **Planning en implementatie**

Uit de figuur blijkt dat strategisch management een dynamisch en cyclisch proces is. Er is sprake van een terugkoppeling van de planning en implementatiefase naar de fase van de situatieanalyse.



3. Situatianalyse

Dit wordt ook wel **strategische audit of SWOT-analyse** genoemd. Dit heeft de betrekking op het vaststellen van het huidige profiel van de organisatie. Hier wordt gekeken naar de **interne en externe** omgeving. De situatianalyse bestaat uit:

- De definitie van huidige visie, doelstellingen en strategie
- Een intern onderzoek
- Een extern onderzoek

Definitie van de huidige visie, doelstellingen en strategie

De eerste fase heeft als doel **inzicht te verkrijgen** van de bestaande situatie van de organisatie. Hierbij zullen de huidige visie, doelstellingen en de strategie worden gedefinieerd.

Het eerste element waar duidelijkheid over moet bestaan is de **visie** van de organisatieleiding. Een visie is een algemeen gedachtebeeld of voorstelling van de toekomst van een organisatie. Een visie is veelal opgebouwd uit een **missie en principes**.

Visie als managementinstrument

Met het **7S-model** kan de rol van visie als managementinstrument worden geanalyseerd. Alle zeven managementinstrumenten hangen sterk met elkaar samen.

1. **Structuur**, dit betreft de beschrijving van de organisatievorm, organisatieschema etc.
2. **Systemen**, dit wil zeggen de informatie- en communicatiestromen binnen de organisatie.
3. **Stijl van management**, dit betreft gedragspatronen die karakteristiek zijn voor topmanagers van de onderneming.
4. **Staf**, hiermee wordt de aandacht voor de totale HRM binnen de organisatie bedoeld.
5. **Sleutelvaardigheden**, dit zijn de vaardigheden of activiteiten waarin de onderneming als geheel uitblinkt en waarin ze zich onderscheidt van de concurrentie.
6. **Strategie**, dit is een plan, waarin staat aangegeven wat een organisatie wilt doen om haar doelstellingen te realiseren.
7. **Significante waarde**, ofwel de visie.

Centraal in dit model staat de visie. Dit managementinstrument zorgt voor de samenhang en sturing van de overige instrumenten. De **visie** is als operationeel managementinstrument op de volgende wijze van invloed op de bedrijfsvoering:

- Motiveren van de medewerkers
- Focussen van medewerkers op relevante activiteiten
- Scheppen van een kader aan de hand waarvan medewerkers kunnen afleiden op welke wijze activiteiten moeten worden ingevoerd in de organisatie en hoe deze activiteiten binnen een groter geheel passen.

De **missie** van een organisatie bestaat uit een beschrijving van product-marktcombinaties en de manier waarop men hiermee een structureel concurrentievoordeel kan realiseren. **Principes** hebben betrekking op de normen en waarden van de organisatie. In de beschrijving van de principes kunnen de volgende aspecten naar voren komen:

- Kwaliteit komt eerst
- Klant komt eerst
- Onze medewerkers zijn betrouwbaar en integer
- Onze medewerkers zijn onze kracht
- Persoonlijke ontplooiing staat voorop
- Wij dragen bij aan een goede samenwerking

Organisatiedoelstellingen

Organisatiedoelstellingen geven de relatie aan van de organisatie met haar omgeving en haar werknemers. De inhoud van de doelstellingen is dan ook ingegeven door de belanghebbenden van de organisatie. **Organisatiedoelstellingen** hebben vaak betrekking op een of meer van de volgende onderwerpen:

1. Belangenevenwicht
2. Winstgevendheid
3. Kwaliteit
4. Effectiviteit en efficiency
5. Imago
6. Gedragsregels

Het onderkennen van organisatiedoelstellingen is binnen het proces van strategisch management van groot belang. Hierdoor is het mogelijk strategieën hierop af te stemmen en hieraan te toetsen.

Strategie

Nadat de doelstellingen van de organisatie onder de loep is genomen, wordt gekeken naar de gekozen strategie. Het is belangrijk om te zien in welke mate de doelstellingen met deze strategie zijn bereikt.

Intern onderzoek als onderdeel van de situatieanalyse

Doormiddel van inzicht in het eigen functioneren kan een goede inschatting worden gemaakt van de haalbaarheid van keuzes. Regelmatig een kritische blik werpen op het eigen functioneren is dan ook van levensbelang om een organisatie gezond te houden of uit de problemen te helpen.

Het doel van intern onderzoek is het in kaart brengen van de sterke en zwakke kanten van de organisatie.

Integrale of partiële benadering

Een sterkte-zwakte onderzoek kan op twee verschillende manieren worden uitgevoerd:

1. Functionele gebieden
2. Resultaten

1. Intern onderzoek vanuit functionele gebieden

Bij een benadering vanuit functionele gebieden wordt er vanuit de organisatie een aantal **functionele eenheden** onderscheiden waarbinnen gelijksoortige activiteiten worden uitgevoerd. Bij intern onderzoek vanuit deze functionele gebieden vindt er een **performancemeting** plaats. Hierbij wordt per functioneel gebied een aantal aspecten vastgesteld, waarop het functionele gebied wordt beoordeeld. De score kan worden gerelateerd aan die van de concurrenten.

Indien een intern onderzoek betrekking heeft op het doorlichten van een beperkt aantal functionele gebieden, wordt gesproken van een **partiële benadering**. Het gevaar hiervan kan zijn dat bij een onjuiste of onvolledige probleemstelling de analysegebieden een onjuiste voorstelling geven van de gang van zaken en daarmee leiden tot verkeerde beslissingen. Het voordeel is de beperkte tijd die gemoeid is met het doorlichten van een beperkt aantal functionele gebieden.

Bij de integrale benadering worden alle functionele gebieden doorgelicht en vervolgens worden de resultaten bij elkaar in verband gebracht. Op deze wijze verkrijgt men een **totaalbeeld** van de organisatie.

2. Intern onderzoek vanuit resultaten

De tweede benadering van intern onderzoek is die vanuit resultaten. Hierbij wordt gekeken naar de financiële aantrekkelijkheid van verschillende bedrijfsactiviteiten. Aandachtspunten zijn onder andere de winst alsmede het strategisch perspectief van de activiteit.

Bij veel ondernemingen worden samenhangende activiteiten onderverdeeld in bedrijfseenheden. **Bedrijfseenheden** kenmerken zich door het feit dat ze zich met hun product of dienstenaanbod richten op duidelijk afgebakende markten. Ook worden voor een bedrijfseenheid de resultaten van de activiteiten geadmistreerd. Je kunt zeggen dat een bedrijfseenheid een zelfstandige onderneming binnen een concern is.

SBU's (**strategische bedrijfseenheden/Strategic Business Units**) en PMU's (product markt combinaties) kunnen worden gedefinieerd op basis van producten, afnemersgroepen, distributiekkanalen of geografische gebieden.

Portefeuillemanagement

Bij **portefeuillemanagement** worden de volgende fasen onderscheiden:

1. Het is in de matrix weergegeven van de portefeuille van activiteiten.
2. Het analyseren van de portefeuille. Hierbij wordt gekeken naar het evenwicht in de opbouw van de portefeuille, het toekomstbeeld en de vraag of de verschillende activiteiten nu en in de toekomst te financieren zijn.
3. Keuze van een strategie voor de SBU. Naar aanleiding van de analyse zal een keuze moeten worden gemaakt voor de gewenste ontwikkeling van de SBU's binnen de portefeuille.

Bij het interne onderzoek worden alle SBU's in kaart gebracht en wordt gekeken of er sprake is van een optimale combinatie van ondernemingsactiviteiten. Alle SBU's bevinden zich in een bepaalde fase van de productlevenscyclus en zijn dus in meerdere of mindere mate winstgevend.

Portefeuilleanalyse

Bij de **portefeuilleanalyse** worden de verschillende SBU's ondergebracht in een cellenstructuur en geanalyseerd op basis van een aantal bedrijfseconomische criteria. Deze analyse verschaft een samenhangend totaalbeeld van de activiteiten die een onderneming op een bepaald moment uitvoert.

De bekendste en meest toegepaste benadering van portefeuilleanalyse is afkomstig van de Boston Consulting Group (**BCG**). Deze benadering richt zich op 3 aspecten van de businessunit:

1. De omzetontwikkeling (**relatieve marktaandeel**)
2. De marktontwikkeling (**marktgroei**)
3. De geldstroomontwikkeling (**cashflow**)

De portfolioanalyse van de BCG is gebaseerd op de volgende **uitgangspunten**:

1. Er is een positief verband tussen de omvang van het relatieve marktaandeel en de hoogte van de cashflow. Hoe groter het relatief marktaandeel, des te groter de cashflow.
2. Er bestaat een negatief verband tussen de ontwikkeling van de marktgroei en de hoogte van de cashflow.
3. Er bestaat een negatief verband tussen de ontwikkeling van het relatieve marktaandeel en de hoogte van de cashflow.
4. De marktgroei neemt af naarmate de business zich verder in zijn productlevenscyclus bevindt.

Investeringsstrategieën

- a. Dog = desinvesteren
- b. Star = beschermen en verder investeren
- c. Question mark = investeren of desinvesteren
- d. Cash cow = investeren om het marktaandeel op peil te houden.

Figuur 3.8 Benoeming van de SBU's in de BCG-matrix



De positie van een SBU in de BCG-matrix is ook van betekenis voor de inhoud van de marketinginstrumenten: product, prijs, promotie en distributie. Er kunnen namelijk strategieën per marketinginstrument uit worden afgeleid.

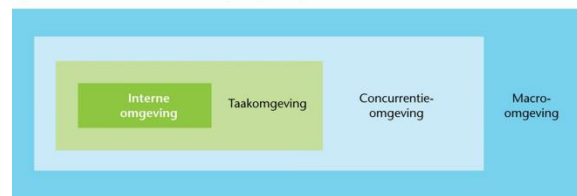
Organisatie en management

In de praktijk zien we dat business niet altijd geheel samenvalt met een organisatorische eenheid zoals een divisie of een afdeling. De informatievoorziening en managementrapportage zijn echter wel afgestemd op de organisatorische eenheid. Het probleem is dan ook vaak dat het moeilijk is om strategische informatie te krijgen die alleen betrekking heeft op een bepaalde business.

Extern onderzoek als onderdeel van de situatieanalyse

Doormiddel van een **extern onderzoek** worden ontwikkelingen uit de externe omgeving in kaart gebracht en vertaald naar mogelijke kansen en bedreigingen voor de organisatie. Extern onderzoek is een onderdeel van de situatieanalyse en kan gelijktijdig met het interne onderzoek worden uitgevoerd. Het uitgangspunt van het externe onderzoek is niet om de invloed van elke individuele partij of omgevingsfactor bloot te leggen, maar juist de **onderlinge verwevenheid** tussen de verschillende partijen en factoren aan te tonen. Binnen structuur is sprake van een bepaalde groepering en hiërarchie van de omgevingscomponenten.

Figuur 3.12 Structuur van de omgevingscomponenten



Interne omgeving

De **interne omgeving** heeft betrekking op de organisatie zelf en wordt in belangrijke mate bepaald door de gekozen organisatiestructuur, procedures, overlegstructuren en de kwaliteit van het personeel. De **externe omgeving** stelt eisen aan de inrichting van de organisatie. Belangrijke succesfactoren zijn de slagvaardigheid, flexibiliteit en de effectiviteit van de organisatie. Enkele sterkten en zwakten met betrekking tot de interne omgeving zijn:

- a. **Sterkten:**
 - beschikbaarheid van hoogwaardig gekwalificeerd personeel
 - hoge automatiseringsgraad
- b. **Zwakten:**
 - bureaucratische organisatie
 - gebrek aan ondernemerschap

Taakomgeving

Een organisatie oefent een of meer taken uit binnen een groter geheel en heeft door het uitoefenen van deze taken een bepaalde functie binnen een groter proces. De specifieke taken van een organisatie worden mede beïnvloed door de taken die andere organisaties uitoefenen.

Er is sprake van **continue verandering** van activiteiten van organisaties waardoor de taakuitoefening sterk kan veranderen. Het omgevingsonderzoek richt zich op het in kaart brengen van de taakomgeving van een organisatie.

Concurrentieomgeving

Organisaties hebben te maken met concurrerende organisaties, die invloed uitoefenen op de activiteiten van de eigen organisaties.

Inzicht in de concurrentie

Om inzicht te kunnen krijgen in de kansen en bedreigingen vanuit de concurrentieomgeving zullen de volgende vragen beantwoord moeten worden:

- Wie zijn de concurrenten?
- Welke informatie over de concurrenten is nodig?
- Wat is de intensiteit van de concurrentie?
- Welke differentiële concurrentievoordelen bezit de organisatie op de verschillende markten?

A. Wie zijn de concurrenten?

Om vast te stellen wie de concurrenten zijn, is het noodzakelijk de grenzen van de bedrijfstak te definiëren. Een bedrijfstak is een verzameling ondernemingen die gelijksoortige producten produceren. Er zijn twee belangrijke benaderingen om de concurrenten in een bedrijfstak te identificeren:

1. Afneмерgerichte benadering

Hierbij worden de concurrenten bepaald vanuit het gezichtspunt van de potentiële afnemer. De afnemer moet in zijn bestedingspatroon keuzes maken.

2. Benadering vanuit strategische groepen

In deze benadering worden de concurrenten bepaald vanuit strategische groepen. Een strategische groep is een groep van organisaties die gemeenschappelijke kenmerken bezitten en gelijksoortige concurrentiestrategieën hanteren. Het voordeel van deze benadering is dat de echte concurrenten in hun onderlinge samenhang worden geanalyseerd.

B. Welke informatie over de concurrenten is nodig?

Deze vraag valt uiteen in een aantal deelvragen waarop een antwoord zal moeten worden gegeven:

- Wat zijn de huidige strategieën van de concurrenten en welke strategieën zijn in het verleden gevolgd?
- Wat zijn de sterke en de zwakke punten van de concurrent?
- Wat is de bedrijfsgrootte en de winstgevendheid van de concurrent?
- Wat is de bedrijfscultuur van de concurrent?

Aan de hand van de informatie over de concurrenten kunnen vervolgens de zogenoemde reactieprofielen worden opgesteld. Waarbij de volgende vragen moeten worden beantwoord:

- Welke strategische beslissingen van de concurrenten liggen het meest voor de hand?
- In hoeverre en op welke punten zijn de concurrenten kwetsbaar?
- Welke reactiepatronen mogen van de concurrenten verwacht worden?

C. Wat is de intensiteit van de concurrentie?

Hierbij gaat het erom een antwoord te formuleren op de intensiteit van de concurrentie. De aantrekkelijkheid van een bedrijfstak of een segment wordt in belangrijke mate bepaald door de rentabiliteit op lange termijn. Deze intensiteit is in grote mate afhankelijk van de volgende twee factoren:

1. Structurele factoren

De mate van concentratie en de aanwezigheid van entreemogelijkheden in de markt.

2. Strategische factoren

Bijvoorbeeld de bereidheid tot samenwerking en de onzekerheid die er is over de strategieën van de concurrenten.

D. Heeft de organisatie differentiële concurrentievoordelen op de verschillende markten?

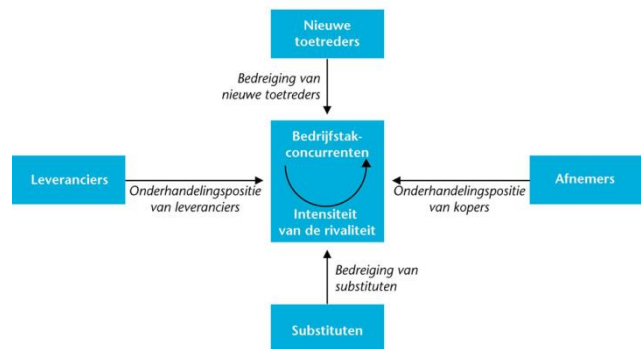
Belangrijk is het vaststellen van de sterke punten waarover de organisatie kan beschikken en waarmee zij zich kan profiteren ten opzichte van de concurrerende organisaties. Dit voordeel kan gebaseerd worden op kosten, imago etc.

Concurrentieanalyse volgens Porter

Binnen een bedrijfstak worden 5 verschillende concurrentiekrachten onderscheiden.

1. Nieuwe toetreders
2. Afnemers
3. Substituten
4. Leveranciers
5. Bedrijfstakconcurrenten

Figuur 3.14 De vijf concurrentiekrachten



Macro-omgeving

1. Milieufactoren
2. Technologische factoren
3. Demografische factoren
4. Economische factoren
5. Politieke factoren
6. Maatschappelijke factoren

4. Strategievorming

Strategievorming is een onderdeel van het proces van strategisch management. De strategievorming bestaat uit drie fasen, namelijk:

1. Vaststellen van het toekomstbeeld
2. Ontwikkelen van verschillende strategieën
3. Evalueren en kiezen van een strategie

Strategievorming: vaststellen van het toekomstbeeld

In de eerste fase van de strategievorming wordt het **toekomstbeeld** van de organisatie geschetst. Dit kan worden voorspeld aan de hand van de situatieanalyse. Indien wordt verwacht dat de doelstellingen met behulp van de huidige strategie niet kunnen worden gerealiseerd, zal de strategie of zullen de doelstellingen moeten worden bijgesteld. In dit geval is er sprake van een **gap of een kloof** tussen datgene wat men voor ogen heeft en de realiteit.

Strategievorming: ontwikkelen van verschillende strategieën

Indien de doelstellingen niet kunnen worden bereikt met de huidige strategie zullen andere strategieën moeten worden ontwikkeld. Onder de strategie wordt een plan verstaan waarin staat aangegeven wat een organisatie wilt doen om haar doelstellingen te realiseren. In een strategie wordt dus eigenlijk vast gelegd welke keuzes de organisatie maakt om zich optimaal af te stemmen op haar omgeving en voor het realiseren van de doelstellingen. Enkele kenmerken zijn:

- Ze zijn gericht op de middellange en lange termijn.
- Ze hebben betrekking op de hele organisatie.
- Uit strategieën vloeien vaak investeringsbeslissingen voort.

Strategische keuzes worden neergelegd in een strategisch plan. Organisaties zullen voor strategieën moeten kiezen die aansluiten bij hun specifieke omstandigheden. De volgende drie ordeningen zullen worden behandeld.

1. Strategieën afhankelijk van het marktaandeel van de organisatie

Op basis van verschillen in marktaandeel worden de volgende typen organisaties onderscheiden:

A. Marktleiders:

Deze organisaties hebben het grootste marktaandeel in hun markt en worden door andere organisaties gezien als oriëntatiepunt. Marktleiders richten hun strategieën op:

- Vergroten van de totale markt
- Verdedigen van het marktaandeel
- Uitbreiden van het marktaandeel

Het vergroten van de totale markt vraag kan worden gerealiseerd door het aantal gebruikers te vergroten, de gebruikers meer te laten consumeren of het gebruik van het product voor nieuwe doeleinden te stimuleren. Bij het verdedigen van het marktaandeel kunnen organisaties onder andere kiezen uit de volgende concurrerende strategieën:

- a. **Positieverbetering.** Men kan het marktaandeel verdedigen door als het ware een vesting te bouwen rond het product.
- b. **Flankaanval.** Men kiest ervoor om de concurrentie aan te vallen onder het motto: de aanval is de beste verdediging.
- c. **Mobiliteitsverhoging.** Posities kunnen ook verdedigd worden door de mobiliteit van de onderneming te verhogen en de mogelijkheid te creëren om activiteiten naar andere markten te verleggen.

B. Uitdaggers:

Dit zijn organisaties die als doelstelling hebben marktleiders te worden. Uitdaggers kunnen de volgende concurrentiestrategieën voeren:

- **De marktleider frontaal aanvallen:** de uitdager bestrijdt de marktleider met marketinginstrumenten waarmee de marktleider zelf tot dusverre succesvol bleek te zijn.
- **De marktleider in de flank aanvallen:** de uitdager hanteert marketinginstrumenten of andere sterke punten van de eigen organisatie, die bij de marktleider minder sterk zijn ontwikkeld.
- **De marktleider omcirkelen:** de uitdager valt de marktleider aan met veel marketinginstrumenten op veel fronten.
- **De marktleider aanvallen via een omweg:** het aangaan van de concurrentie op andere markten dan waar de marktleider opereert.
- **Een guerrillastrategie voeren:** de uitdager heeft als doel de marktleider met korte aanvallen op verschillende punten uit evenwicht te brengen.

C. Volgers:

Niet alle organisaties streven ernaar marktleider te worden. Daarom heeft een aantal in de meeste situaties weinig kans van slagen. De volger beschikt wel over onderscheidend vermogen om bestaande klanten vast te houden en om van de nieuwe klanten een bepaald aandeel te verkrijgen. Er zijn drie mogelijke concurrerende strategieën:

1. De volger volgt het beleid van de marktleider **zo dicht mogelijk**. Hij imiteert de marktleider op gebieden als segmentatie.
2. De volger volgt het beleid van de marktleider **met enige afstand**. Op bepaalde gebieden past de volger een zekere mate van differentiatie toe.
3. De volger volgt het beleid van de marktleider **selectief**. Op sommige gebieden volgt hij de marktleider en op andere gebieden formuleert de volger zijn eigen beleid.

D. **Specialisten:**

Specialisten zijn organisaties die zich richten op bepaalde gedeelten van de markt. Specialisten zijn uit op die delen van markten, waarop zij door hun specialisatie geen concurrentie hoeven te duchten van andere organisaties. Een ideaal gespecialiseerd gedeelte van de markt beschikt over de volgende kenmerken:

- **Het gespecialiseerde gedeelte van de markt**

- Is groot genoeg om winstgevend te zijn
- Heeft een groeipotentieel
- Valt buiten het interesseveld van de grote organisaties in de markt
- De gespecialiseerde organisatie beschikt over de vereiste **bekwaamheid en middelen** om effectief te opereren op het gespecialiseerde gedeelte.
- De gespecialiseerde organisatie beschikt over mogelijkheden om een eventuele aanval van de grote organisaties doormiddel van **goodwill** bij de klanten te overleven.

2. **Strategieën afhankelijk van de mate van turbulentie in de omgeving**

Ondernemingen bevinden zich tegenwoordig in een turbulente omgeving. De kenmerken van zo een turbulente omgeving zijn:

- Een toenemende veranderingssnelheid van diverse variabelen.
- Grotere onderlinge afhankelijkheid van allerlei verschijnselen.
- Ontwikkelingen die steeds meer autonoom van karakter zijn.

Het voorspellen van toekomstige ontwikkelingen wordt steeds moeilijker. Daarom is het, in plaats van te voorspellen, veel zinvoller de kwetsbare factoren van de organisatie op te sporen. Een hulpmiddel bij het zoeken naar de kwetsbare factoren is een gevoeligheidsanalyse. Hierna probeert de organisatie met behulp van turbulentiestrategieën een antwoord te vinden op haar kwetsbare factoren. De organisatie heeft daarbij vier mogelijkheden:

1. **Immunificatie:**

Dit wil zeggen niet vatbaar maken tegen dergelijke factoren. Een mogelijk concept daarbij is **diversificeren**. Hierbij wordt op een nieuwe markt een nieuw product gepenetreerd, waarbij in eerste instantie gezocht wordt naar verwantschap op marketinggebied en/of productiegebied, dit noemen we **concentrische diversificatie**. Wanneer er geen verwantschap bestaat met bestaande markten en/of producten spreken we van een **conglomeraatvorming**. In de praktijk heeft diversificatie een aantal **nadelen**:

- Door diversificatie ontstaan organisaties, waarvan de onderdelen nauwelijks enige samenhang vertonen, waarbij maar in zeer geringe mate sprake is van positieve synergetische effecten en waarbij meestal sprake is van een toename van bureaucratisering binnen de organisatie.
- Diversificatie wordt gezien als laatste optie om te ontsnappen aan een zwakke concurrentiepositie.
- Risicospreiding, het doel van diversificatie, wordt meestal gezien in financiële termen.

2. **Adaptatie:**

Bij deze strategie gaat het om het vermogen van de organisatie zich snel aan wijzigende omstandigheden aan te passen (**flexibiliteit**). Flexibiliteit kan op vele facetten van organisatie betrekking hebben zoals:

- Producten
- Productprocessen
- Organisatiestructuur
- Financiering
- Informatiesysteem

Organisatorisch wordt een vergroting van het aanpassingsvermogen van organisaties bereikt door **decentralisatie**. Door decentralisatie ontstaan kleinere organisatorische eenheden met kortere besluitvormingsprocessen en communicatielijnen.

3. **Manipulatie:**
Onder manipulatie verstaan het gedeeltelijk terugwinnen van de **beïnvloedingsmogelijkheden** die organisaties in het verleden zijn kwijtgeraakt. De ontwikkelingen onttrekken zich in steeds grotere mate aan de invloedssfeer van organisaties. Het ligt dan voor de hand te proberen een gedeelte van het verloren terrein terug te winnen. Het terugwinnen van deze economische macht kan worden bereikt doormiddel van groei van binnenuit en door **coalitievorming** (een samenwerking met andere organisaties). Het gevolg van coalitievorming is dat organisaties een deel van hun zelfstandigheid opgeven ten gunste van het nastreven van een gemeenschappelijke beleidslijn.
4. **Innovatie:**
Om adequaat te kunnen inspelen op veranderingen is niet alleen een zekere maat van flexibiliteit vereist maar ook innovatie. Innovatie kan op vele **organisatieaspecten** van toepassing zijn:
 - Productietechniek
 - Organisatiestructuur
 - Distributie
 - Communicatie
 - Informatie

3. Expansiestrategieën

De groei van organisaties kan via twee dimensies plaats vinden:

1. De productdimensie. Naast bestaande producten is het mogelijk nieuwe producten te ontwikkelen.
2. De marktdimensie. Naast de bestaande markten is het mogelijk nieuwe markten te betreden.

Figuur 3.15 Product-marktmatrix van Ansoff

		Product	
		Bestaand	Nieuw
Markt	Bestaand	Markt-penetratie	Product-ontwikkeling
	Nieuw	Markt-ontwikkeling	Diversificatie

Marktpenetratie

De organisatie probeert in haar bestaande markt met haar bestaande product een vergroting van het marktaandeel te behalen. Daarbij is nodig dat de organisatie te maken heeft met een groeimarkt en beschikt over concurrentievoordelen ten opzichte van andere organisaties.

Productontwikkeling

Hieronder wordt verstaan dat een organisatie nieuwe producten ontwikkelt, waarbij op de bestaande markt wordt geopereerd.

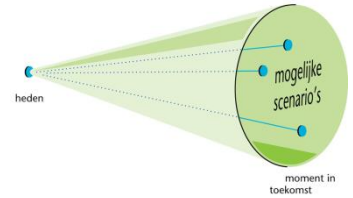
Marktontwikkeling

Voor bestaande producten worden nieuwe afzetmogelijkheden gezocht. Een optie is in het buitenland verkopen.

Diversificatie

Een organisatie gaat haar groei zoeken in het ontwikkelen van nieuwe producten, die op nieuwe markten worden verkocht.

Figuur 3.16 Concept van een scenariomethode



Strategievorming: evalueren en kiezen van een strategie

Er zal worden gekeken naar de ontwikkeling van deze strategieën op middellange termijn. Een steeds vaker toegepaste methode om hierin inzicht te krijgen is de **scenariomethode**. Scenario's kunnen worden beschouwd als kwalitatief onderbouwde toekomstbeelden. Bij de scenariomethode wordt vanuit de huidige situatie de ontwikkeling van een aantal factoren op middellange termijn voorspeld. De hiervoor in aanmerking komende **factoren** zijn onder andere: concurrentie, prijzen, marktgroei, wetgeving ten aanzien van milieu en economische groei. Enkele voorbeelden van scenariomethoden zijn:

- Aan de hand van toekomstbeelden kan de haalbaarheid van strategieën worden getoetst.
- Door middel van scenariomethoden worden extra keuzemogelijkheden gecreëerd.
- Scenario's ondersteunen besluitvormingsprocessen voor de keuze van strategieën.

Strategievorming: volgens Porter

Strategievorming in de bedrijfskolom

Bij het bepalen van een strategie is het van belang om de eigen positie in de **bedrijfskolom** te bekijken en na te gaan welke ontwikkelingen er mogelijk binnen de bedrijfskolom kunnen spelen. In een bedrijfskolom doorloopt een bepaald product **verschillende fasen**. Elke schakel of **horizontale geleiding** in de bedrijfskolom wordt een **bedrijfstak** genoemd. Deze horizontale geleiding betreft organisaties die eenzelfde dan wel een gelijksoortige functie vervullen in het voortbrengingsproces van verschillende variëteiten van een bepaald product. Binnen een bedrijfstak zijn **branches** aanwezig. Dit is een groep organisaties die niet alleen dezelfde productie of distributie technieken hanteert, maar ook het zelfde product levert.



Strategieën binnen een bedrijfskolom

Het is mogelijk dat een bedrijf ervoor kiest om binnen verschillende schakels werkzaam te zijn. We spreken dan van **integratie**. Als het een voorafgaande schakel is, spreken we van **achterwaartse integratie**. Als het een daaropvolgende schakel betreft, spreken we van **voorwaartse integratie**. Het omgekeerde van integratie noemen we **differentiatie**.

Strategieën die plaatsvinden tussen verschillende bedrijfskolommen

Het is mogelijk dat een onderneming ook activiteiten gaat verrichten in een andere bedrijfskolom. Dit noemen we **parallellisatie**. We noemen dit ook wel **branchevervanging**. Het omgekeerde kan ook, dan spreken we van **specialisatie**. Een situatie waarbij een organisatie een activiteit binnen dezelfde horizontale geleiding van de bedrijfskolom afstoot.

Porter stelt dat het voor het formuleren van een concurrentiestrategie van belang is dat de onderneming in relatie tot haar omgeving wordt gezien. Met deze omgeving bedoelt hij met name de **bedrijfstak of branche** waarbinnen de onderneming actief is. Op basis van analyse van de bedrijfstak kan gekozen worden uit twee strategieën om te komen tot een zo goed mogelijk resultaat binnen de branche:

- Ongedifferentieerde strategie**. Het accent bij deze strategie ligt op het ontwikkelen en het op de markt aanbieden van producten tegen zo laag mogelijke kosten. De kwaliteit van een product blijft bij deze strategie zeker van belang.
- Differentiatie strategie**. Bij deze strategie ligt het accent op het behalen van concurrentievoordeel doordat de onderneming zich met haar producten richt op de specifieke eisen van de klant.

Het **concurrentiebereik** geeft nauwkeurig aan op welke afnemersgroepen een onderneming zich richt en op welke wijze de marketinginstrumenten hiervoor worden ingezet. Het concurrentiebereik kan breed en smal zijn.

		bestaande producten	nieuwe producten
bestaande markten		markt-penetratie	product-ontwikkeling
	nieuwe markten	markt-ontwikkeling	diversificatie

5. Planning en implementatie

Planningscyclus

De output van het proces van strategisch management is een strategie ofwel een plan. Om de strategie te realiseren dient deze vertaald te worden naar kortere periodes en lagere hiërarchische niveaus. Op deze wijze ontstaat een **cyclisch proces, de planningscyclus**.

1. Strategische planning

Dit is de planning op het **hoogste niveau**. De concrete neerslag van de resultaten van het proces van strategisch management. Bij strategische planning komen vragen aan de orde zoals:

- Welke doelstellingen willen we over 2/3 jaar bereikt hebben ten aanzien van product-marktcombinaties, groei, omzet, winst, marktaandeel?
- Hoe denken we dat te realiseren qua tijdspad, benodigde investeringen, financiering, organisatie, personeel en informatiesystemen?

De strategische planning heeft betrekking op een periode van 2/3 jaar maar wordt elk jaar opnieuw uitgevoerd, of zelfs vaker, wanneer de veranderde omstandigheden dat nodig maken.

Operatonele planning

De te bereiken doelen die in het strategische plan worden genoemd, worden voor de periode van één jaar uitgewerkt naar **kosten en opbrengsten, verkoop- en productiehoeveelheden, investeringen, voorraden, formatieplanning etc.** Het plan mondt uit in het jaar budget. Een budgetteringssysteem gaat dus gepaard met een zekere delegatie naar lagere leidinggevende niveaus, want de betreffende personen dienen ook voldoende bevoegdheden en middelen tot hun beschikking te hebben om de gestelde doelen te realiseren.

Functiegerichte werkplanning

Het operationeel plan wordt binnen de **verschillende functionele afdelingen** uitgewerkt naar de dagelijkse werkzaamheden. Voorbeelden hiervan zijn:

- Maandelijks en wekelijkse productieplanning en programmering
- Roosterplanning voor productieploegen
- Liquiditeitsplanning
- Planning van werving en selectieprocedures

Er ontstaat een **continue cyclus van planning en rapportage** die de organisatie dwingt systematisch en gestructureerd na te denken over de te volgen koers en deze ook vast te houden en door te voeren in de praktijk, waarbij sturing altijd mogelijk is. Het is verstandig om te beginnen met de **operationele planning** en die te laten volgen door de **functiegerichte werkplanning**.

Van planning naar invoering

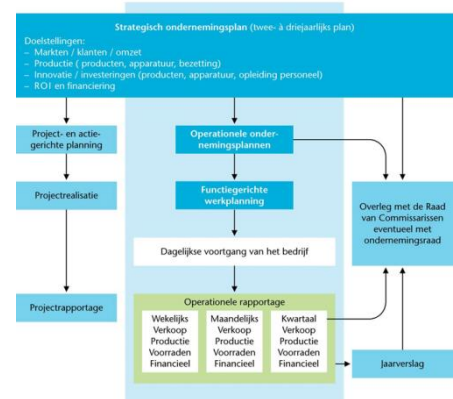
Strategisch management wordt vaak opgevat als tweedelig proces, bestaande uit de ontwikkeling van een strategie en de invoering ervan. Dit terwijl het als één geheel zou moeten worden gezien.

Problemen

Belangrijke problemen bij strategisch management zijn:

- a. Onvoldoende betrokkenheid van het management en de medewerkers.
- b. Onvoldoende kennis van en voorbereiding op het proces van strategisch management.
- c. Onvoldoende expliciet maken van de strategie.
- d. Onvoldoende ondersteuning van informatiesystemen.
- e. Invloed van snel veranderde omgeving.

Figuur 3.20 Planningsgebieden



Oplossingen

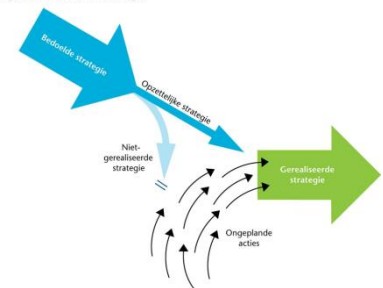
1. Zorg voor een goede opleiding, vorming en voorbereiding van al degenen die bij het proces van strategisch management ingeschakeld worden.
2. Vorm teams van medewerkers die afkomstig zijn van verschillende afdelingen.
3. Ontwikkel gedetailleerde actieplannen, waarvan de haalbaarheid is onderbouwd.
4. Ontwikkel op elkaar afgestemde informatiesystemen.
5. Zorg ervoor dat het proces niet te rigide van aard is zodat veranderingen snel kunnen worden meegenomen.

6. Kritische kanttekeningen bij de klassieke benadering van strategisch management

In het boek van Henry Mintzberg (*The Rise and Fall of Strategic Planning*) gaat hij in op de betekenis van strategische planning. Hij geeft de mogelijkheden en beperkingen aan. Mintzberg verstaat onder strategie dat het meer is dan een plan. Het is namelijk ook een patroon van acties. Het plan kan worden gezien als de vooraf bedoelde strategie. De gerealiseerde strategie is een combinatie van de bedoelde strategie en een aantal ongeplande acties. Hierdoor krijgt een strategie een dynamischer karakter.

Mintzberg heeft grote bezwaren tegen het concept strategisch plannen. Volgens hem kun je een strategie nooit plannen. Hij vindt het een creatieve activiteit. Originele en unieke elementen worden met elkaar gecombineerd. Zo ontstaan nieuwe strategieën.

Figuur 3.21 Vormen van strategie



Bron: Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press 1994

Het belang van planning zit volgens Mintzberg vooral in het formaliseren van de besluitvorming. Mintzberg pleit voor een koppeling tussen analyse (planning) en intuïtie (visie en creativiteit).

7. Strategisch management in perspectief

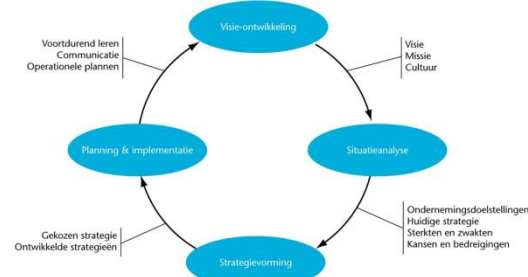
Wie de afgelopen jaren heeft opgelet op de **concurrentiepositie** van ondernemingen zal het zijn opgevallen dat er sprake is van grote verschuivingen. Opmerkelijk hierbij is dat het veelal ondernemingen zijn die het vanuit het niets opnemen tegen gevestigde ondernemingen.

Uit onderzoek blijkt dat het **succes** van deze ondernemingen zich onvoldoende laat verklaren uit de bekendste factoren zoals: groot marktaandeel, omvang van de onderneming, beschikbare knowhow, geografische spreiding van activiteiten en productie in lagelonenlanden. Het klassieke model van strategisch management lijkt daarom rijp voor herziening. Van **strategisch denken** is sprake als organisaties een visie kunnen uitdragen en doorvoeren en waarbij de nadruk in de strategievorming ligt op het lerende vermogen van de organisatie.

Strategisch management kan bij deze nieuwe benadering gezien worden als een **voortdurende zoektocht naar concurrentievoordeel**, gebaseerd op het permanent lerende vermogen van een organisatie. Dit concurrentievoordeel bestaat uit een combinatie van gemeenschappelijke visie en het ontwikkelen van kerncompetenties. **Kerncompetenties** zijn een combinatie van unieke kennis, ervaring, vaardigheden en normen en waarden. Dingen waar de organisatie sterk in is.

Het strategisch management bestaat uit een cyclus van vier fasen. Deze cyclus is een voortdurend proces.

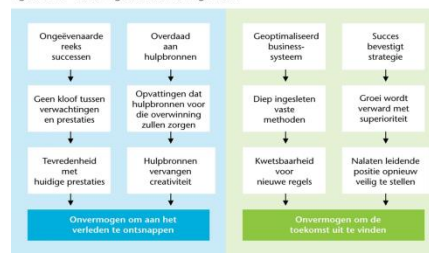
Figuur 3.22 Fasen in strategisch management in nieuw perspectief



Bron: Strategisch management, een visionaire benadering, Kluwer Bedrijfsinformatie

De kern van het strategiemodel van **Hamel en Prahalad** wordt gevormd door het **strategic intent**. Hiermee wordt bedoeld dat een onderneming een **observatie creëert** met als doel in een periode van zo ongeveer 10 jaar als marktleider. Het gevolg hiervan is dat er een grote kloof ontstaat tussen de **aspiraties** van de onderneming en haar **beschikbare middelen**. De onderneming wordt uitgedaagd om die kloof ongedaan te maken.

Figuur 3.23 Waarom grote ondernemingen falen



Bron: Competing for the Future, Hamel & Prahalad, Harvard Business School Press 1994

Een strategic intent geeft richting aan het dagelijkse werk in ondernemingen. **Kenmerken** zijn:

- Consistentie met de doelstellingen van de ondernemingen
- Uitdrukking van de collectieve wil
- Uitstralen van een winnaarsmentaliteit
- Uitgangspunt voor acties in de organisatie

Strategic intent gaat veel verder dan een **mission statement** dat veel algemener van aard is, minder concreet en hierdoor minder richting geeft aan activiteiten in de onderneming.

Voorbeelden van strategic intent zijn:

- Coca-Cola
- Honda
- Procter & Gamble

Een belangrijk aspect van dit model van strategievorming is het gegeven dat er gestreefd wordt naar een expliciete mismatch tussen de aspiraties van de onderneming en de toereikendheid van de middelen om het aspiratieniveau te realiseren. Dit wordt aangeduid met **Strategy as Stretch**.

De ambitieuze doelstelling kan alleen worden gerealiseerd door:

- Het productiever aanwenden van de beschikbare middelen (**resource leverage**):

Als de beschikbare middelen ontoereikend zijn om de ambitieuze doelstelling te realiseren, zullen beschikbare middelen veel productiever moeten worden aangewend.

Enkele methoden om de middelen productiever te benutten zijn:

1. Concentreer de middelen meer op de strategic intent.
2. Zorg voor een opeenstapeling van middelen en leerervaringen.
3. Zoek naar aanvullingen met andere (beschikbare) middelen.
4. Het in stand houden van middelen.
5. Zo snel mogelijk de middelen terug verdienen vanuit de markt.

- Inventiever te zijn dan de concurrentie (**competitive innovation**):

Bij deze tweede methode om de strategic intent te realiseren, gaat het erom het vermogen te ontwikkelen om vanuit een andere invalshoek te kijken naar producten,

markten, concurrentie en de aanwending van middelen. De marktleiders zullen moeten worden uitgedaagd door ondernemingen die het ondernemerschap op een andere manier inhoud weten te geven. De manier om concurrentie voor te blijven is het scheppen van de ene business na de andere, en dit sneller en intensiever doen dan de concurrentie.

- c. De onderneming niet te zien als een portfolio van product-marktcombinaties, maar als een portfolio van **core competencies**, die moeten worden uitgebouwd.

De derde methode om het strategic intent te realiseren is door onderneming te beschouwen als een optelsom van core competencies. Hieronder wordt verstaan een collectief leerproces, met als doel verschillende productievaardigheden te coördineren en productiemogelijkheden te integreren.

Een core competence bestaat uit vier aspecten:

1. Technologie (hard- en software)
2. Collectief leren (op verschillende niveaus en functies)
3. Unicité (voor klanten en concurrentie)
4. Gevarieerde toepassingen (voor verschillende doelgroepen en markten)

Een afgeleide van core competencies zijn **core products**. Dit zijn de componenten of halffabricaten die bijdragen in de waarde van de eindproducten. Core products vormen een link tussen de core competencies en de final products.

Ten slotte zullen ondernemingen hun core competencies uitwerken en vastleggen in een strategic architecture. Een strategic architecture kan worden gezien als een staalkaart voor de toekomst. Hierin worden de verbanden tussen de behoeften van consumenten vastgelegd met de core competencies die hiervoor ontwikkeld moeten worden.

8. Strategisch management in Business Intelligence

Om goede beslissingen te nemen, is adequate managementinformatie en analyse van die informatie onontbeerlijk. Daarom gaan steeds meer organisaties over op het inrichten van Business Intelligence. **Business Intelligence** kan als volgt omschreven worden: alle activiteiten op het gebied van informatie, analyse en IT die bijdragen tot effectieve en efficiënte besluitvorming.

Bij **moderne organisaties** zien we dat Business Intelligence bij verschillende delen van die organisatie betrokken is. Binnen Business Intelligence is er sprake van een **informatiewaardeketen**:

Figuur 3.26 De informatiewaardeketen



In deze keten is sprake van twee richtingen:

1. Van links naar rechts wordt informatie geproduceerd.
2. Van rechts naar links wordt de informatiebehoefte van de afnemer vertaald naar de juiste definities en bronnen.

De informatiebehoefte is uitgangspunt in de informatiewaardeketen. De informatiebehoefte van een organisatie kan worden opgenomen in een zogenoemd informatieplan. Een informatieplan kan worden omschreven als een plan waarin is vastgelegd welke visie het management van de organisatie heeft op het verbeteren en uitbreiden van de informatievoorziening en de

prioriteiten bij de realisering ervan. Het informatieplan is direct afgeleid van de algemene organisatiestrategie.

We bespreken volgens de verschillende onderdelen van de informatiewaardeketen:

- Data
- Aggregatie en integratie
- Informatie
- Analyse en interpretatie
- Input voor beslissingen

Data

Data hebben te maken met bronnen. We maken onderscheid tussen interne en externe bronnen.

Interne bronnen zijn klantenbestanden en transactiedatabases zoals:

- Verbruiksgegevens van een energiebedrijf
- Gespreksgegevens van een telecommunicatiebedrijf
- Transactiegegevens van een bank

Bij **externe bronnen** kan bijvoorbeeld gedacht worden aan bestanden die door een bedrijf aangeschaft kunnen worden ter verrijking van hun eigen data. Maar ook klanten kunnen via marktonderzoek een externe bron van data zijn. Externe bronnen zijn vaak te vinden bij de afdeling marketing.

Aggregatie en integratie

Om van data naar informatie te komen, is een proces van aggregatie en integratie nodig.

Aggregatie betekent hier: het indikken van ruwe data, waardoor het beter mogelijk wordt om te analyseren en te interpreteren. Definities leggen de basis voor het aggregatieproces. Met **integratie** bedoelen we dat data uit verschillende bronnen met elkaar worden gemengd en verbonden waardoor meerwaarde ontstaat. Een voorbeeld hiervan is het combineren van gegevens uit een callcenter met facturatiegegevens. Hierdoor wordt het mogelijk om het callcenter verder te optimaliseren.

Informatie

Deze verzameling wordt ook wel **informatieportfolio** genoemd en moet actief beheerd worden. Dat betekent dat continu bekeken moet worden wat de kwaliteit van het informatieportfolio is en of de portfolio-elementen nog steeds nodig zijn. In de praktijk zien we dat er veel elementen bijkomen maar weinig verdwijnen. Hierdoor ontstaat wildgroei in de beschikbare rapportages.

Analyse en interpretatie

De informatie uit de vorige stap wordt gekoppeld met kennis en kunde. De **kennis** is de expertise van experts of materiedeskundigen. Zij zijn in staat om de informatie te beoordelen en er conclusies uit te trekken. Onder **kunde** verstaan we de vaardigheden of skills van de mensen die de informatie analyseren. Het zijn vooral consultancyvaardigheden die hier nodig zijn.

Input voor beslissingen

De input voor een beslissing is gereed. Het nemen van een beslissing valt echter buiten de scope van Business Intelligence. Het nemen van een besluit valt onder de verantwoordelijkheid van de beslisser.

Plaats van Business Intelligence in de organisatie

De beste plaats voor een Business Intelligence team is in de **business**, dus direct gekoppeld aan degenen die verantwoordelijk zijn voor de winst en het verlies. Zij zijn immers uitstekend in staat om in te schatten wat de waarde van Business Intelligence voor hen is. De één na beste positie is de afdeling **Finance**. De minst voor de hand liggende plaats is maar wel meest voorkomende is **IT**.