

HET STRATEGIEFORMULERINGSproces (II)¹

door Drs. Th. P. van Hoorn

Raming resultaten voortzetting huidige strategie (ondernemingsperspectief)

7 Inleiding en samenvatting

In dit tweede artikel wordt het traject van het strategieformuleringsproces beschreven waarin na de inventarisatie van strategie en karakteristiek (zie deel I, par. 4) en de vaststelling van doelstellingen en randvoorwaarden (zie deel I, par. 5) moet worden gekomen tot een conclusie over de juistheid van de huidige strategie.

Dit geschiedt door de bepaling van het perspectief van de onderneming bij voortzetting van deze strategie (de raming resultaten voortzetting huidige strategie) en vervolgens toetsing van dit perspectief aan de doelstellingen en randvoorwaarden (zie hiervoor figuur 3, het dubbel-omlijnde stuk).

De perspectiefbepaling vindt plaats door eerst een bepaalde ordening aan te brengen in de afzetmarkten, de zgn. strategische segmentatie (par. 8), en vervolgens de situatie in deze segmenten nader te onderzoeken zowel in het algemeen als met betrekking tot de eigen onderneming (par. 9). Samenvoeging van deze gegevens leidt tot de zgn. „strategische structuur” die een voorlopige analyse ondergaat op basis van de in deel I, par. 5, vastgelegde criteria (par. 10).

Vervolgens worden zowel externe (par. 11) als branche-ontwikkelingen onderzocht om te komen tot het algemeen perspectief per strategisch segment (par. 12). Daarna worden de bekwaamheden en middelen, vereist om aan alle eisen (o.m. van afnemers) te voldoen, vastgesteld en getoetst aan de eigen bekwaamheden en middelen (par. 13). Ook de relatieve verhouding tussen eigen bekwaamheden en middelen en die van concurrenten speelt daarbij een belangrijke rol. Met behulp van deze gegevens wordt vervolgens het perspectief van de eigen positie en resultaten per segment bepaald (par. 14).

Samenvoeging van segmentperspectieven leidt nu tot een herziene strategische structuur - waarin de ontwikkelingen zijn verwerkt - die geanalyseerd wordt (par. 15). Daarmee is dan de basis gelegd voor de toetsing aan de doelstellingen en randvoorwaarden (par. 16). Uit deze toetsing moet de conclusie getrokken worden of de doelstellingen en randvoorwaarden dan wel de strategie resp. beide, gewijzigd moet(en) worden.

De wijze waarop de strategie systematisch veranderd kan worden, komt dan in het volgende artikel aan de orde.

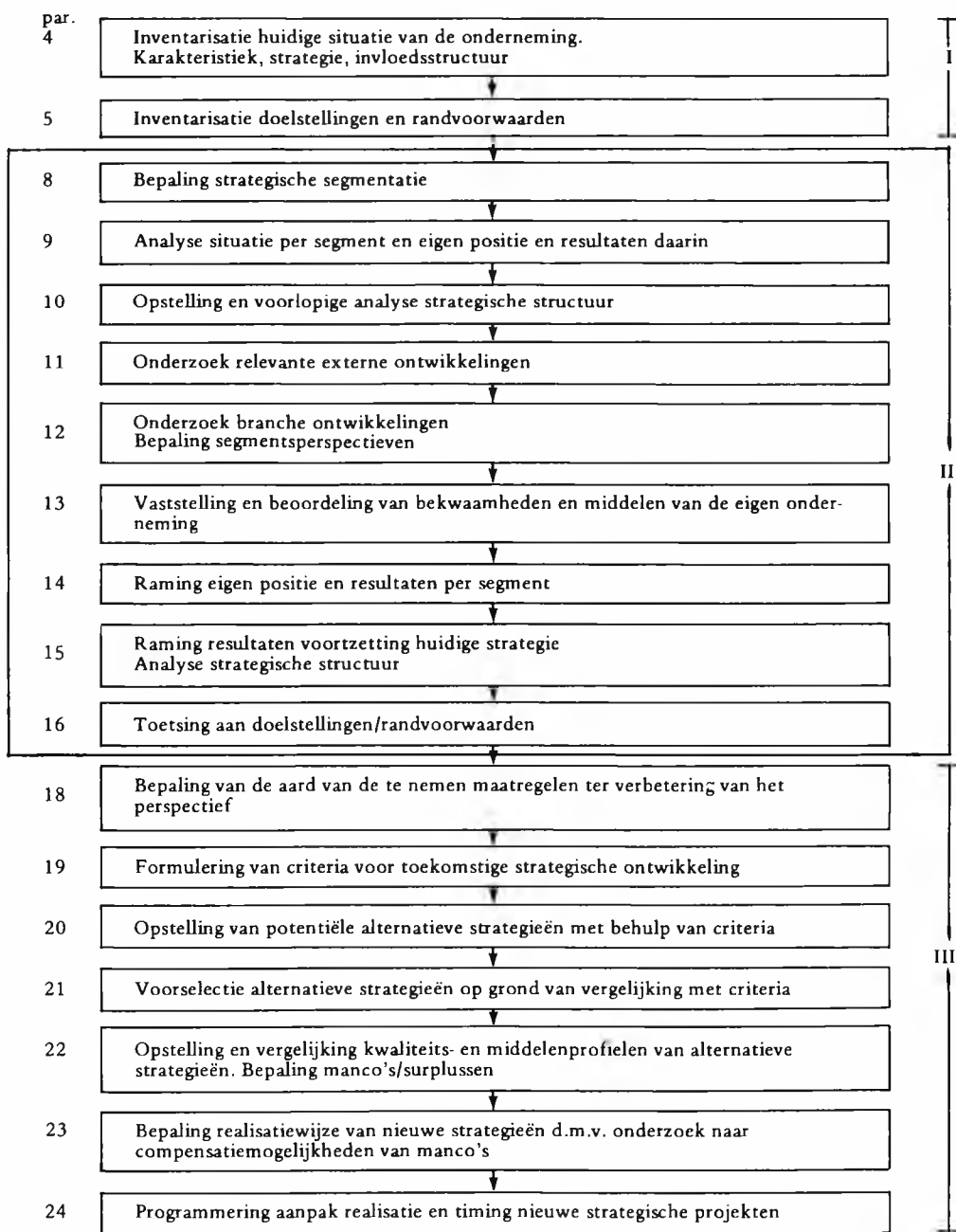
¹) Dit artikel is het tweede van een reeks van drie artikelen over het strategieformuleringsproces. In deze drie artikelen worden besproken:

In deel (I) de algemene inleiding en de fase van de inventarisatie van de huidige situatie

In deel (II) de fase van de raming van de resultaten van de voortzetting van de huidige strategie

In deel (III) de fase van het onderzoek naar en de formulering van de nieuwe strategie

Schema Strategieformuleringsproces



8 Bepaling strategische segmentatie

In deel I, par. 2, werd gesteld dat de strategiebeschouwing vanuit de relatie met de stakeholdersgroep afnemers zou worden opgebouwd. In deze relatie kan een enorme verscheidenheid voorkomen. Deze kan variëren tussen enerzijds een situatie waarin aan één afnemer een (type) produkt/dienst geleverd wordt en anderzijds een, waarin een veelheid van produkten/diensten aan een veelheid van afnemers wordt verkocht. Vanuit de strategische optiek zijn wij in deze fase van het strategieformuleringsproces in eerste instantie geïnteresseerd in het perspectief van de geleverde prestaties bij de bestaande (categorieën) afnemers tegen de achtergrond van de maatschappelijke ontwikkelingen. Wij willen voor zover mogelijk de toekomst enigermate voorspelbaar maken. Dit vergt het aanbrengen van een ordening enerzijds van de afnemers (markten), anderzijds van de invloeden die op hen alsmede op de met hen onderhouden relatie inwerken.

De ordening van afnemers c.q. markten in het kader van het strategieformuleringsproces noemen wij strategische segmentatie. Deze ordening is in eerste instantie gericht op zo groot mogelijke voorspelbaarheid van relevante karakteristieken van de strategische segmenten. Dit impliceert dat gepoogd wordt de afnemers te ordenen in zo homogeen mogelijke groepen.²⁾ Strategische segmentatie is in deze vergelijkbaar met de astronoom uit de oudheid die een ordening in de ogenschijnlijke chaos van sterren ontdekte, door de zich met gelijke snelheid en in dezelfde richting bewegende sterren tot beelden te verenigen. Het is de eenheid van beweging welke de elementen tot groep maakt en daarmee de mogelijkheid tot voorspelbaarheid opent.

De vraag dringt zich op in hoeverre de begrippen strategische segmentatie en marktsegmentatie (zoals het in de marketing literatuur gehanteerd wordt) elkaar dekken. Naar mijn mening is dit lang niet altijd het geval, en dit vormt de reden van de door mij gemaakte onderscheiding tussen de twee begrippen. Er is in dien zin een overeenkomst te constateren dat marktsegmentatie eveneens ten doel heeft het binnen een markt onderscheiden van min of meer homogene groepen afnemers met een gelijk(soortig)e behoefte. (Zie o.m. Kotler 1972, pag. 166, Majaro 1970.) De voorwaarden die Kotler daarbij stelt, zijn dat dergelijke segmenten:

- 1 - zich lenen voor enigerlei meting of schatting
- 2 - bereikbaar zijn zowel qua distributie als qua communicatie
- 3 - voldoende omvang hebben voor een aparte bewerking.

Marktsegmentatie is met andere woorden sterk gericht op operationele toepassing in concrete markten.

In het strategieformuleringsproces hebben wij aan een dergelijke segmentatie echter lang niet altijd behoefte. Dit hangt van de concrete situatie af. Strategische segmentatie zoekt in eerste instantie naar voorspelbaarheid op grond van het congruent reageren op, dan wel onderhevig zijn aan verge-

²⁾ Over homogeen spreken wij in dit verband als alle onderdelen van een geheel op gelijke wijze reageren op ontwikkelingen.

lijkbare invloeden (vgl. Ansoff en Radosevich 1972³) en Bekaertgroep 1972, pag. 166). Dit betekent dat het accent van het doel van de ordening enigszins verschilt. Dit kan leiden tot andere segmentaties, afhankelijk van de situatie. Omvang en funktiekarakteristiek van de onderneming spelen hierbij een belangrijke rol.

Menige onderneming is te klein om, gezien de hierboven genoemde eisen van Kotler, in de stricte zin van het woord werkelijk verschillende „marktsegmenten” te bewerken. Zodra dezelfde onderneming echter afnemers in verschillende branches belevt, is er in onze terminologie sprake van „strategische segmenten”.

In de praktijk komt het nogal eens voor dat bij middelgrote monobranche-ondernemingen markt- en strategische segmentatie samenvallen. Naarmate de omvang van de onderneming toeneemt, wordt de kans op afwijkingen tussen beide segmentaties groter. In het kader van de strategieformulering kan men dan soms volstaan met aggregaties van marktsegmenten. De strategische segmentatie vindt als het ware op een hoger niveau plaats. Ten dele is dit een kwestie van praktische hanteerbaarheid van de procedure van de strategieformulering - het aantal te evalueren marktsegmenten kan eenvoudig te groot worden - anderzijds gaan tijd, beschikbare mankracht en kosten hier een rol spelen. Dit wordt ook zichtbaar in zeer grote ondernemingen waarbinnen op diverse niveau's gesegmenteerd wordt: op dat van de werkmaatschappij, van de divisie en van het concern (vgl. ook Frank, Massy en Wind 1972, Hfdst. 4, en Wind en Cardozo 1974). Het criterium op basis waarvan de strategische segmentatie plaatsvindt kan per onderneming verschillen. Binnen de onderneming kan het per niveau verschillen en bovendien behoeft het in de loop van de tijd geenszins gelijk te blijven. In dit verband mag nu reeds verwezen worden naar de paragrafen 10 en 15 van dit artikel waarin de opstelling en de analyse van de „strategische structuur” ter sprake komen.

Bij de strategische segmentatie stuiten wij op een soortgelijk probleem als bij de marktsegmentatie. Segmenteren is in essentie een creatieve bezigheid. Er zijn een groot aantal segmentatie-criteria bekend, zowel voor consumenten- als voor industriële markten (zie o.m. Wind en Cardozo 1974, Boyd en Massy 1972 en Bailey 1974). Er bestaat echter nog steeds geen „handleiding” die aangeeft hoe men te werk moet gaan om uiteindelijk de „juiste marktsegmentatie” te vinden. Deze steen der wijzen is naar mijn weten voor de strategische segmentatie ook nog niet gevonden. Daardoor is het dikwijls een kwestie van proberen. De combinatie van logische analyse en enig geluk moet tot een bruikbare oplossing leiden.

Ter afsluiting mogen hier nog een paar voorbeelden gegeven worden van strategische segmentatie. Deze zijn gebaseerd op de volgende criteria:

- 1 de functie van het produkt/de dienst
- 2 de technologie van voortbrenging, dan wel de benodigde speciale kennis

³) Ansoff en Radosevich spreken in dit verband over S.B.A.'s, „strategic business areas”: „An S.B.A. encompasses an area of the firm's business which is subject to distinctive trends and forces” (Part A pag. 1).

3 de concurrentiestructuur: welke concurrenten komt men bij een bepaalde soort produkt/opdracht tegen.

ad 1 De functie als strategisch segmentatie-criterium kan geïllustreerd worden met het artikel koffiemelk. In Nederland blijkt deze functie te zijn: smaakverzachter en kleurstof. In Nigeria blijkt het om de voedingswaarde te gaan en in Azië vervult het de functie van babyvoeding.

Het verschil in functie brengt met zich dat andere vraagdeterminanten de ontwikkeling zullen bepalen (koffiedrinkgewoonten versus aantallen geboren babies bijv.), terwijl men ook van andere produkten concurrentie zal onder vinden. In Nederland van de zogenaamde coffeewhitener, in Nigeria van een mengsel van eiwit en soya-olie en in Azië alleen van die produkten die de voorkeur en instemming van de medische stand weten te verwerven.

Binnen een bepaalde functie moet men soms verder segmenteren naar branche, bijv. bij de warmte-isolatie naar bedrijfstakken: proces-industrie, elektrische centrales, scheepsbouw enz.

ad 2 Een voorbeeld van strategische segmentatie vanuit de technologie is die naar organische en anorganische lijmen. De eerste, op basis van verwerking van beenderen, werden vrijwel uitsluitend gebruikt voor het lijmen van verpakkingen (papier, golfkarton etc.). De tweede, geproduceerd uit solutie-achtige oplossingen, werden gebruikt voor het lijmen en plakken van rubberartikelen. De laatste jaren komen er echter nieuwe lijmen (o.m. op hars- en dispersiebasis) op, die deze onderscheiding beginnen te doorkruisen. Daardoor is dan deze basis aan de strategische segmentatie ontvallen en moet men op een gegeven moment bij herziening van de strategieformulering naar een nieuwe segmentatie zoeken.

ad 3 De concurrentiestructuur als segmentatiecriterium kan geïllustreerd worden met de bouwindustrie. Hier blijkt namelijk een onderscheiding mogelijk naar omvang en complexiteit van het objekt. Deze omvang - opklimmend van klein en eenvoudig (bijv. de reparatie van een huis) naar zeer groot en gecompliceerd (stuwdammen, boorplatformen enz.) - bepaalt èn het soort (klein, middelgroot enz.) èn de herkomst van de aannemer die op een bepaald objekt inschrijft. Hoe groter het objekt, van des te verder weg de inschrijvingen komen. Omvang en complexiteit van het objekt bepalen dus de actieradius c.q. de geografische grenzen van het aanbod, opklimmend van stedelijk via regionaal (30 à 50 km actieradius) vervolgens nationaal naar Europees en mondiaal.

Indien men bepaalde geografische gebieden als strategische segmenten van elkaar onderscheidt, dan vindt dit niet zijn oorzaak in het pure feit dat het andere territoria (bijv. landen) betreft, maar in de omstandigheid dat die gebieden zich op een of meer essentiële punten (bijv. functie of concurrentiestructuur) van elkaar onderscheiden. In bepaalde situaties kunnen landsgrenzen echter ook niet relevant zijn voor strategische segmentatie (vgl. ook Majaro 1970). Is de strategische segmentatie gemaakt, dan kan het nodig zijn

een relatie te leggen tussen de segmenten en bepaalde, bijvoorbeeld socio-economische en/of demografische kenmerken, waardoor de waarneembaarheid van de afnemers-categorie(ën) in het segment sterk verbetert.

Hierdoor krijgt men tegelijkertijd een eerste verkenning van mogelijke vraagbepalende factoren, hetgeen van belang is voor de bepaling van het segmentperspectief. De mogelijkheid van het leggen van de bovengenoemde relatie is echter sterk afhankelijk van het soort markt, waarop men opereert: consumentenmarkten lenen zich hiertoe over het algemeen aanzienlijk beter dan industriële.

Wanneer men in de praktijk tot strategische segmentatie overgaat, dan wil het nog al eens voorkomen dat deze nauwelijks aansluit bij in- en extern beschikbare gegevens. Dat betekent dat men deze segmenten niet of nauwelijks in kaart kan brengen, althans niet op de termijn en tegen de kosten, die in het kader van het onderzoek nodig geacht worden. Hoezeer zij ook theoretisch juist mag zijn, men kan dan met een dergelijke segmentatie weinig doen. In een dergelijk geval is men om redenen van praktische aard vaak gedwongen een andere segmentatie te kiezen, namelijk een die aansluit op de beschikbare gegevens in de praktijk, bekend als „het compromis met de statistiek”.

Het belang van segmentatie kan ons inziens niet voldoende benadrukt worden. Het is het aanbrengen van een fundamentele ordening in de relatie tussen de onderneming en zijn omgeving - in het bijzonder zijn afnemers - en daarmee de grondslag voor het verdere onderzoek en voor de uiteindelijke strategiekeuze.

9 Analyse situatie per segment

Algemeen

Na de kartering van de verschillende segmenten met behulp van de strategische segmentatie is een nader onderzoek nodig naar de huidige situatie in elk van de segmenten.

Het is ook hier, evenals bij andere reeds behandelde fasen van het strategieformuleringsproces onmogelijk om een algemeen bruikbare check-list op te stellen van alle gegevens die in het kader van dit onderzoek eventueel voor verzameling in aanmerking zouden kunnen komen. De inhoud zal o.m. afhangen van de branche, de aard en omvang van de onderneming, de aard van de concurrentie en de tijd en de investering die men aan de strategiebepaling wil spenderen. De concrete inhoud van de informatie kan dan ook sterk uiteenlopen. Niettemin kunnen de onderstaande gegevens in het merendeel der gevallen het beeld verhelderen:

- geografische grenzen
- aantal concurrenten, hun respectievelijke capaciteit en vestigingsplaats
- totale aanbod-capaciteit
- marktverdeling c.q. marktaandelen eventueel in geld en hoeveelheden⁴⁾

⁴⁾ Zie voor hiermede samenhangende vraagstukken De Jong 1972, Hfdst. 3 en 4.

- import en export
- aantal afnemers, hun respectievelijke omvang en vestigingsplaats
- aard van de concurrentie (prijs, promotie, service etc.)
- ontwikkelingen in het verleden (groei, prijs- en kostenverloop, concentraties, toetredingen, capaciteitsuitbreidingen, wijzigingen in de aard van de concurrentie, enz.)

Indien de onderneming van plan is regelmatig aandacht te besteden aan strategievraagstukken, is het gewenst een dokumentatie van alle hierboven genoemde gegevens aan te leggen en bij te houden, zodat zij op ieder gewenst moment ter beschikking staan.

Analyse positie en resultaten per segment van de eigen onderneming

Van elk segment van de onderneming is nu een eerste diagnose gewenst omtrent de eigen positie en de resultaten daarin behaald.

Te denken valt daarbij aan de volgende gegevens:

- marktaandeel (in hoeveelheid en geld)
- bruto marge resp. bijdrage aan overhead en winst
- geïnvesteerd vermogen (indien bepaalbaar)
- winst en rentabiliteit (indien bepaalbaar)
- aantal afnemers en % van totaal
- historie: groei enz.
- aantal grondstoffenleveranciers
- % afname van totale produktie van de leveranciers
- enz. (zie ook figuur 1.)

Bedrijfskolomstructuur

Bij het onderzoek naar de positie en resultaten per segment is in het voorgaande vooral aandacht besteed aan de eigen geleiding binnen de bedrijfskolom en de relatie tot de eerstvolgende geleiding, i.c. de afnemers. Er wordt nogal eens over het hoofd gezien, dat ook de situatie in de voorafgaande geleiding (de leveranciers) en in de geleiding na die van de eigen afnemers van belang kan zijn.

In beide geleidingen kan de concurrentiestructuur een belangrijke rol spelen bij het ontstaan van machtsposities. Aan de leverancierszijde kan een concentratie invloed hebben op het prijsniveau resp. op de beschikbaarheid van de toegeleverde grondstoffen of produkten.

Aan de afzetzijde kunnen concentraties druk gaan uitoefenen op de eigen directe afnemers die deze druk dan weer doorgeven. Dit kan leiden tot het ontstaan van nieuwe distributieketens, een verschijnsel dat op dit moment aan de orde van de dag is (De Jong 1972, pag. 167 e.v. alsmede Peter Walding 1973, pag. 152 e.v.). Men moet daarbij bedenken dat de rentabiliteit in de verschillende fasen van de bedrijfskolom zeer uiteenlopend kan zijn, hetgeen op zich reeds tot druk aanleiding kan geven.

Het kan dan ook gewenst zijn ten aanzien van de genoemde geleidingen eveneens gegevens te verzamelen onder meer m.b.t.:

- verdeling per markt of segment c.q. aantallen bedrijven en hun marktaandelen

- verticale integratie (bindingen)
- capaciteit per markt of segment
- rendement per markt of segment
- enz.

10 Opstelling en voorlopige analyse strategische structuur

In deze fase van de analyse is er opnieuw aanleiding de balans op te maken. De gegevens van de verschillende segmenten zijn bekend, alsmede van de positie en resultaten van de eigen onderneming daarin. Samenvoeging van deze gegevens levert een voorlopig beeld - nog zonder ontwikkelingen - op van de onderneming, dat wij hier verder de „strategische structuur” willen noemen.

Deze strategische structuur toont een totaalbeeld van de onderneming, gemeten aan de hand van een aantal criteria zoals deze mede bij de formulering van doelstellingen en randvoorwaarden zijn vastgesteld. Men kan dit goed in een tabel uitwerken zoals hieronder in figuur 4 is aangegeven. Het aantal gegevens dat vertikaal wordt opgenomen zal afhangen van de mate van bekendheid van bepaalde data en de mate van detaillering die men bij de evaluatie gewenst acht. De samenstelling daarvan zal bepaald worden door de relevantie in de aktuele situatie, al zal een aantal van de in figuur 1 vermelde punten bij vrijwel elke strategische evaluatie opgenomen behoren te worden.

Strategische structuur

strategisch segment criterium	I	II	III	IV
Aandeel in totaal omzet	17	44	20	19
Marktaandeel in segment	6	13	8	21
Marktgroei in %	+ 1	+ 7	+ 4	- 1
Eigen groei	+ 8	+ 2	- 1	+ 4
Aandeel in totale activa	23	27	35	15
Aandeel in bruto bijdrage	17	22	30	31
Aandeel in winst	41	40	12	7
Fase in life cycle	niet bekend	door-groei	verzadiging	verzadiging
Aantal afnemers	1.700	110	400	30
% van het totaal	31	40	68	30
Aantal grondstoffen-leveranciers	3	10	7	4
Aantal substitutie-grondstoffen	2	4	0	1
% van totale activa geïnvesteerd in land A	11	7	17	2
enz.				

Figuur 4

Ook al acht men de lijst met criteria redelijk plausibel, bij de uitwerking in de praktijk rijzen er vaak de nodige moeilijkheden. Een enkele daarvan zij hieronder vermeld.

1 Het verkrijgen van de benodigde gegevens.

In sommige gevallen kunnen deze niet bepaald worden (bijv. winst resp. rentabiliteit per segment) dan wel is verzameling te duur, of wel kost te veel tijd om nog een bijdrage te bieden aan de evaluatie. In al die gevallen zal een principiële keuze nodig zijn welke criteria de meest vitale zijn voor de analyse en wat verzameling hiervan mag kosten. Ook hier zijn derhalve principe-uitspraken nodig, m.n. over de aanvaardbaarheid van de kosten van de strategiebepaling. Verzameling kan dan met een bepaalde regelmaat plaatsvinden, zodat de kerngegevens van recente datum te allen tijde ter beschikking staan.

2 Het onderling vergelijkbaar maken c.q. de weging van de verschillende criteria.

Alhoewel hier in principe de oplossing van het toekennen van wegingsfactoren openstaat, zal men het hier naar mijn ervaring nooit geheel over eens worden. Het Salomons oordeel, „de fijne neus” van de manager die op dit moment het ene punt zwaarder weegt dan het andere (en op een volgend tijdstip wellicht weer omgekeerd) zal hier niet gemist kunnen worden (zie ook deel III, par. 21 en Kramer en Appelt 1974, pag. 188 e.v.).

3 Een aantal gegevens is niet „hard” te maken in cijfers, zij kunnen niettemin van het grootste belang zijn voor een evaluatie. In deze gevallen zal men het proza niet kunnen missen. Als algemeen principe kan men derhalve stellen dat elke profilering van de strategische structuur - zoals weergegeven in figuur 4 - vergezeld moet zijn van een tekstcommentaar.

Als voorbeeld van een verbale positieaanduiding kan worden genoemd: een aversie bij de afnemers tegen het eigen bedrijf „omdat men de grootste aanbieder is” of omdat het gerucht gaat dat men bindingen met een bepaald ander groot bedrijf heeft.

Er kan nu, nadat de strategische structuur op deze wijze in beeld gebracht is, een tweede - echter evenzeer nog weer voorlopige - toetsing aan de doelstellingen en randvoorwaarden uit deel I, par. 5, plaatsvinden. Deze toetsing aan doelstellingen en randvoorwaarden kan de volgende resultaten opleveren:

- vaststelling urgenties en prioriteiten voor verder onderzoek (meer gedetailleerd dan bij deel I, par. 6)
- grondslag voor de perspectiefbepaling (perspectief = huidige positie + ontwikkelingen)
- basis voor bepaling van de relevantie van de in de volgende paragrafen te onderzoeken ontwikkelingen
- aanzet voor het creatieve denken in een latere fase (bijv. m.b.t. het zoeken naar nieuwe produkten of marktsegmenten) indien de strategie veranderd moet worden
- grotere realiteitszin van de bij de strategieformulering betrokkenen in vergelijking met de situatie bij het begin van het proces.

11 Onderzoek relevante externe ontwikkeling⁵⁾

Het perspectief c.q. de raming resultaten voortzetting huidige strategie van de onderneming ontstaat door koppeling van de huidige situatie met de ontwikkelingen. Die huidige situatie is in het proces in twee aparte fasen vastgelegd: in deel I, par. 4, met betrekking tot het algemeen beeld (karakteristiek en strategie) en in par. 9 en 10 met betrekking tot de bewerkte segmenten.

Externe (macro-)ontwikkelingen kunnen op talloze wijzen de onderneming beïnvloeden. De mogelijkheden zijn bijkans onoverzienbaar. Vrijwel nergens tijdens het onderzoek is de kans zo groot te verzanden in teveel studie. Het gaat derhalve ook hier om het vinden van relevanties (Denning '73). Deze zullen wij moeten zoeken door het koppelen van de karakteristieken van de onderneming en de segmentsituaties met externe ontwikkelingen. Wij werken met andere woorden vanuit de resultaten van de analyse's van deel I, par. 4 en de par. 9 en 10 terug. Daarbij kan onder meer opnieuw gebruik gemaakt worden van figuur 1 in het eerste deel van dit artikel.

Een extra complicatie daarbij vormt dikwijls de onderlinge soms wederzijdse beïnvloeding tussen maatschappelijke ontwikkelingen en/of belanghebbenden. Deze beïnvloeding kan uiteindelijk een versterkt of verzwakt effect op de onderneming hebben. Dit aspect heeft tot nu toe nog maar vrij weinig aandacht in de strategische literatuur gekregen (zie Snellen 1975, pag. 134 e.v. en S.R.I. 1963).

De procedure is derhalve als volgt:

- formulering van relevant geachte macro-factoren
- onderzoek aangaande ontwikkelingen hierin
- vaststelling van onderlinge inwerking op elkaar (versterkend resp. verzwakend)
- conclusie met betrekking tot de mate van inwerking van deze ontwikkelingen op voor de onderneming relevante elementen (zo mogelijk in kwantitatieve zin).

Dit laatste kan langs verschillende wegen plaatsvinden:

- *indirekt* op de onderneming door invloeden op de branche en via de laatste op de eigen segmenten;
- *direkt* op de onderneming, bijv. door middel van wetgeving m.b.t. ondernemingsraad, investeringen en milieu, of aanleg van wegen resp. kanalen, steden, enz.

De principieel juiste weg hier is het zoeken van de relevante macro-ontwikkelingen vanuit de karakteristieken. Dit moet leiden tot check-lists, die met een bepaalde periodiciteit moeten worden nagelopen en met een zekere regelmaat worden herzien. Door het dynamische karakter van de ontwikkelingen ontstaan er namelijk telkens nieuwe relevanties.

De volgende items kunnen o.m. op dergelijke check-lists voorkomen:

- vraagbepalende factoren, waaronder
 - bevolkingsomvang en -samenstelling
 - conjunctuur- en inkomensontwikkeling

⁵⁾ Voorts kan worden verwezen naar: Hudson Institute 1972, Humble 1973, Lund 1974, Benes en Diepenveen 1974, pag. 28 e.v., Snellen 1973 en 1975, pag. 134 e.v.

- demografische ontwikkelingen
- technologische ontwikkelingen
- arbeidsmarkt
- inkoopmarkten
- politieke ontwikkelingen
- kapitaal- en valutamarkten
- sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen
- behoefte- en consumptiepatronen, koopgewoonten en welvaart
- urbanisatie, migratie, leeftijdsopbouw, gezinssamenstelling
- processen, produkten
- beschikbaarheid mannen/vrouwen, opleidingsbeleid, buitenlandse arbeidskrachten
- beschikbaarheid grondstoffen, energie
- binnenland: politieke partijen en hun programma's
- buitenland: relatie tot ons land en politieke ontwikkeling ter plaatse
- convertibiliteit, rentevoet, valuta-koersen
- vakbonden, overheid, werkgeversorganisaties en hun standpunten, resp. eisen.
- milieu (geluid, lucht, water)
- aanvaardbaarheid van de arbeidssituatie, continuïteit werkgelegenheid, openheid en inspraak, ethische standpuntbepaling (Outspan, Angola)

12 Onderzoek branche-ontwikkelingen

Een deel van de in de vorige paragraaf genoemde ontwikkelingen werkt door in de eigen branche-situatie. En deze is op zijn beurt weer van het grootste belang voor de segmenten, waarin de eigen onderneming opereert.

Belangrijk zijn hierbij o.m.:

- ontwikkeling totale vraag en per segment
- ontwikkelingen in de eisen van afnemers (kwaliteiten, service)
- verschuivingen tussen segmenten, resp. ontstaan van nieuwe en verdwijnen van bestaande
- ontwikkelingen in het assortiment
- ontwikkelingen in de concurrentie c.q. prijs, reclame, promotie, verkoopmethoden enz.
- ontwikkelingen in specifieke technologie
- ontwikkelingen in import en export
- ontwikkelingen in de marktverdeling en aanbodcapaciteit c.q. toetreding, uittreding en concentratie (fusie), uitbreiding/inkrimping van de capaciteit
- integratie naar boven of beneden
- machtsverschuivingen in de eigen fase van de bedrijfskolom, dan wel in andere.

Bepaling segmentsperspectieven

In het bijzonder zullen bij de segmentsramingen de toekomstige eisen van afnemers en de toekomstige ontwikkelingen van kwaliteiten en middelen van (individuele) concurrenten onderzocht moeten worden. Teneinde adequate informatie hierover te ontvangen is, naast een systematisch en gericht markt-onderzoek, een goede instructie aan en communicatie met de verkoopstaf van belang. De laatste moet eigenlijk tevens fungeren als de strategische radarapparatuur van de onderneming. In vele gevallen is deze communicatie tussen strategische planningstaf en operationele verkoop en service echter nog onvoldoende ontwikkeld.

De vraag, die hier rijst is die naar de mate van kwantificering. Het probleem daarbij is, dat een deel van de hierboven genoemde branche-ontwikkelingen niet autonoom zijn. Zij zijn namelijk - onder bepaalde aanname's, bijv. collectieve actie of een eigen grote investering - beïnvloedbaar. Door bepaalde veranderingen in de marketingmix kan de strategische situatie gewijzigd worden. Dit schept in deze fase van het onderzoek reeds potentiële alternatieven, waardoor de uitgangssituatie ter bepaling van eventuele strategische stappen - zie par. 16 en deel III van dit artikel - niet a priori vaststaat. Deze kan immers nu een aantal verschillende „gedaanten” hebben.

Los van deze complicatie zijn er nu een groot aantal mogelijkheden van beschrijving van het „perspectief” van een segment. Deze liggen alle tussen twee uitersten:

- een zo volledig en exact mogelijke kwantificering van de totale vraag in hoeveelheden en geld, met behulp van trendextrapolatie, inkomens- en prijselasticiteiten, deelmodellen e.d., alles gecorrigeerd voor trendbreuken en door middel van inbrengen van onder- en bovengrenzen van schattingsfouten, resp. waarschijnlijkheden.
- een uitsluitend kwalitatieve, verbale beschrijving van de situatie, die volstaat met een indicatie of de vraag zal toenemen (+), dan wel afnemen (-).

In het algemeen zal men er goed aan doen tijdens de eerste jaren waarin aan strategische planning wordt begonnen, overwegend de laatste benadering te kiezen. In een latere fase kan men dan geleidelijk naar de eerste toegroeien.

Een hulpmiddel bij de analyse van het segments- en/of brancheperspectief kan zijn de toepassing van life-cycle modellen (James 1974) dan wel analogieën met andere mogelijk voorlopende markten en/of gebieden.

13 Vaststelling en beoordeling van bekwaamheden en middelen van de eigen onderneming (sterkte/zwakte onderzoek)

Kwaliteiten en middelen van een onderneming bepalen in principe haar succes. Dit echter alleen dan indien deze aangepast zijn aan de omstandigheden en eisen die zowel extern als intern aan de organisatie gesteld worden. De inventarisatie hiervan heeft in de twee vorige fasen van het proces plaats gevonden nl. bij het onderzoek naar de externe en naar de branche-ontwikkelingen. De toekomstige positie van de eigen onderneming zal nu afhangen van de mate waarin deze die combinatie van kwaliteiten en middelen, die vanuit de externe en branche-ontwikkelingen vereist zijn, effectief weet in te zetten.

Dit kan zowel betrekking hebben op mogelijkheden gunstige perspectieven uit te buiten (kansen), als ook ongunstige ontwikkelingen (bedreigingen) op te vangen.

Daartoe zullen de relevante externe en branche-ontwikkelingen eerst moeten worden „vertaald” in vereiste kwaliteiten en middelen waarmee deze kunnen worden tegemoet getreden. Hiermee zijn de gebieden resp. functies waarop sterkten en zwakten onderzocht moeten worden, gedefinieerd. Deze zijn uit de aard der zaak niet alle even belangrijk. Het zal vrijwel altijd nodig zijn hierin te onderscheiden naar prioriteiten: elke branche kent zijn typische kernkwaliteiten die doorslaggevend zijn voor succes resp. falen. De vaststelling hiervan dient zo mogelijk reeds bij de inventarisatie van karakteristiek en strategie (zie deel I, par. 4) plaats te vinden. Gegevens hiervoor kan men krijgen uit het verleden, uit vergelijking met succesvolle concurrenten, uit de literatuur of uit beredenering (vgl. Snellen 1975, pag. 143 e.v.). Deze kernkwaliteiten kunnen op de meest uiteenlopende terreinen gelegen zijn: geur en verpakking (cosmetica), dessin en kleur (modeartikelen), snelle aanvangskleefkracht en blijvende elasticiteit (tapijttlijmen), service en leversnelheid van reserveonderdelen (industriële installaties en apparaten), assortimentssamenstelling en omloopsnelheid (warenhuizen) en projectmanagement (produkten met korte levenscycli).

Deze aanduidingen zijn, ook per branche, geenszins volledig. In iedere branche zijn er doorgaans niet één of twee doch een serie kernkwaliteiten te onderscheiden. Succes ontstaat tegenwoordig pas door een evenwichtige opbouw van een hele reeks kwaliteiten en middelen. Niettemin moet ook hier opnieuw worden gewaarschuwd tegen te veel items in de lijst bij het sterkte/zwakke onderzoek, zeker bij de start daarvan.

Uitvoering

De hierboven geïndiceerde kwaliteiten kunnen op zeer verschillende niveau's in de organisatie aanwezig zijn. Zeker bij grotere ondernemingen. Dit moet derhalve invloed hebben op het niveau in de organisatie waarop de evaluatie van sterktes en zwaktes zal plaats hebben. Een image zal bijv. op een ander (meestal hoger) niveau beoordeeld dienen te worden dan de kwaliteit van het vertegenwoordigersapparaat.

Hoe logisch en voor de hand liggend een dergelijke evaluatie lijkt, de uitvoering hiervan blijkt in de regel toch nog wel de nodige problemen op te leveren. Men moet hierbij namelijk een zeer open en kritisch oog hebben voor het verschil in percepties van de beoordelende functionarissen. De oordelen die tot stand komen zullen verschillend luiden naarmate men zich sterker op het verleden (succes) dan wel op de toekomst (bedreiging) oriënteert. Staf- en lijnfunctionarissen denken vanuit andere referentiekaders („theorie” versus praktijk), terwijl ook het niveau in de organisatie, waarop de beoordelaar zetelt, een invloed heeft (hoe lager in de hiërarchie hoe meer de dagelijkse praktijkproblemen spelen).

De beoordeling van bekwaamheden en middelen zal voorts tegelijkertijd een oordeel (moeten) inhouden over het beleid van een functionaris die voor dat specifieke aspect verantwoordelijk is. Veelal is dit een collega. Dit schept

een reëel gevaar van tegenwerking bij de introductie en oordeels-kleuring bij de uitvoering, doordat men elkaar over en weer gaat „dekken”. Deze aspecten zullen derhalve van te voren goed met alle betrokkenen moeten worden doorgesproken.

Als uitvoeringsmogelijkheden van een dergelijke evaluatie kunnen genoemd worden:

- 1 persoonlijke interviews (door derden of eigen staffunctionarissen)
- 2 beoordeling door multifunctioneel samengestelde groepen, al dan niet uit verschillende niveau's
- 3 voorgedrukte vragenlijsten die anoniem kunnen worden ingevuld (zie ook Argenti 1974, pag. 96 e.v.).

In de praktijk blijkt het bedreigende van dergelijke survey's meestal geleidelijk te verdwijnen. Men blijkt zich namelijk gezamenlijk voor de strategie verantwoordelijk te gaan voelen terwijl te gunstige beoordelingen zichzelf door latere confrontatie aan minder goede resultaten afstraffen.

Presentatievorm

Voor het vastleggen van de resultaten van het sterkte/zwakte onderzoek en het presenteren daarvan bestaan verschillende methoden, die elk een spreiding ten opzichte van een neutrale positie weergeven:

- 1 met behulp van + en - tekens, bijv. +++, ++, +, 0, -, --, --- (zie hiervoor deel III van dit artikel, par. 22)
- 2 met behulp van cijfers, bijv. vanaf 10 (uitstekend) via 5 (neutraal) naar 1 (zeer slecht)
- 3 met behulp van het aangeven van de waardering per item op een horizontale (bijv. 10 punts) schaal, waarbij vervolgens alle waarderingen op de onder elkaar liggende schalen met elkaar door een lijn worden verbonden. Er ontstaat dan een verticaal profiel, waaruit met een oogopslag te zien is waar men fundamenteel te kort schiet (bijv. bij alle scoringen van 5 en lager) en waar men redelijk scoort (zie bijv. Kempens 1975, blz. 403).

De keuze is meer een kwestie van gemak van interpretatie en hantering, dan van objectieve voor- en nadelen.

14 Raming eigen positie en resultaten per segment

In deze fase moet gekomen worden tot een oordeel over de positie en de resultaten van de eigen onderneming in de relevante strategische segmenten bij een voortzetting van de huidige strategie.

Dit dient te geschieden door een „vertaling” van de in par. 13 opgestelde bekwaamheden- en middelenprofielen naar een uitspraak omtrent de toekomstige positie van de onderneming (succes resp. falen in de respectievelijke markten). De ramingen dan wel prognoses, die uit deze vertalingen voortkomen, kunnen in verschillende gradaties van verfijning worden beschreven:

- slechts een vaststelling en evaluatie van de mate waarin aanwezige of nog te ontwikkelen kwaliteiten beantwoorden aan de gestelde eisen, d.w.z. een profiel dat alleen een indicatie geeft van verwachte toekomstige manco's en surplusen van middelen en kwaliteiten.

- via een schatting van de betekenis en inwerking van de diverse invloeden komen tot omzetprognoses, inkooprij- en kostenniveaus en via deze tot brutomarges en - zo mogelijk - winsten.
- een volledige simulatie van omzetten en kosten bij verschillende veronderstellingen, leidend tot alternatieve winstniveaus bij bepaalde waarschijnlijkheden.

De benodigde basisgegevens voor de laatste twee varianten kunnen over het algemeen met behulp van de Delphi-methode verkregen worden (zie Albach 1970, en Fusfield en Foster 1971).

In de als laatste beschreven presentatievorm zal men het doorgaans niet zonder computer kunnen stellen bij een bedrijf van enige omvang, hetgeen - mede als gevolg van de noodzakelijke programmering - reeds een niet geringe investering in de strategieformulering betekent. Over het nut en de bruikbaarheid van complete computer-simulatie voor strategiebepaling wordt overigens zeer verschillend gedacht (zie Hall 1973, Grinyer 1973, Miller 1971, Hfdst. 3 en 4). Wel blijkt de laatste jaren in de praktijk in ons land, dat men enigszins terugkomt van het volledig doorrekenen van allerlei alternatieven, omdat de onzekerheden dermate groot zijn, dat men nauwelijks nog tot reële uitkomsten weet te komen. In plaats daarvan kiest men wederom meer kwalitatieve benaderingen, die sterk op de strategische kernkwaliteiten gericht zijn.

15 Raming resultaten voortzetting huidige strategie

Analyse strategische structuur

Het totale ondernemingsperspectief ontstaat nu door de samenvoeging van de eigen segmentsramingen (zie par. 14). Hieraan toegevoegd moeten worden die ontwikkelingen die de onderneming als entiteit beïnvloeden (bijv. wetgeving, vestigingsplaatsfactoren, publieke opinie enz. zie par. 11). Er ontstaat hier, door deze koppeling een nieuw netwerk van relaties dat evaluatie behoeft.

Het basismodel, waartoe de segmentsramingen moeten leiden, is strategische structuur genoemd en beschreven in par. 10. De samenvoeging van segmentsramingen impliceert in feite de opstelling van activa, brutomarges, winsten, capaciteiten, kwaliteiten, enz. enz. Juist het resultaat van deze opstellingen tezamen met de daaraan verbonden kwalifikaties eist nog weer een verdere analyse. Posities, die op zich binnen een bepaald segment als zeer wel aanvaardbaar beschouwd worden, hoeven dat niet meer te zijn, indien men ze voor de onderneming als totaliteit bekijkt. Er kunnen hier bijv. zowel machtsposities als kwetsbaarheden (risico's) ontstaan.

Gedacht kan bijv. worden aan de volgende situaties.

- Verdere groei in bepaalde segmenten doet de eigen onderneming een groot afnemer van bepaalde grondstoffen dan wel van leveranciers of van bepaalde landen worden. Is dat aanvaardbaar? En tot welke grens?
- Verschillende divisies of werkmaatschappijen blijken onafhankelijk van elkaar steeds meer aan bepaalde afnemers of landen te gaan leveren. Biedt dit

bepaalde extra kansen, of ontstaat hieruit juist een kwetsbaarheid? (bijv. op politiek- of valutagebied).

- Dezelfde ontwikkeling leidt tot een grotere seizoenmatigheid en/of weersgevoeligheid van de afzet.
- De totale omvang van de eigen onderneming neemt zo toe, dat zij afweerreacties van klanten en leveranciers of „publiek” moet verwachten.

Het verdient aanbeveling zorgvuldig te overwegen, welke gegevens men in de strategische structuur opneemt en vervolgens nader analyseert. Men zal immers zoveel mogelijk actuele en toekomstige ontwikkelingen willen opsporen. Gezien de gevarieerdheid van de karakteristiek van de onderneming en de problematiek van zijn omgeving zal men deze gegevens min of meer „tailormade” voor iedere onderneming moeten opstellen.

Daarbij komt het regelmatig voor dat uit deze analyse vraagstukken naar voren komen, die van zodanig principiële aard zijn, dat deze als beleidsprincipe of randvoorwaarde in het pakket doelstellingen en randvoorwaarden worden opgenomen.

Zo is het, gezien de enorme onzekerheden waarmee de onderneming geconfronteerd wordt, zeer wel te begrijpen dat de analyse van de strategische structuur sterk staat in het teken van de rendement-risico relatie.⁶⁾ In dat kader is het voor de hand liggend de strategische structuur mede te gaan beschouwen als een „portefeuille” van segmenten (in de betekenis van portfolio position) die aan een aantal condities moet voldoen, overeenkomend met het gekozen „performance-risk profile”. Daartoe probeert men o.m. relaties te leggen tussen groeiquote en marktaandeel per strategisch segment, alsmede tussen life-cycle per produkt of technologie en geografisch gebied (zie Planning and the corporate planning director 1974, pag. 15 e.v., en FINEM/NIVE 1974, Hfdst. 2).

Voor de oordeelvorming over de totale strategische positie vormt de analyse van de strategische structuur tezamen met de daarbij behorende beschouwingen over verwachte ontwikkelingen een belangrijk hulpmiddel. Kwetsbaarheden doch ook mogelijkheden en kansen kunnen in hun juiste context worden geplaatst. Tevens vergemakkelijkt de presentatie van de strategische structuur het maken en vervolgens toetsen van hypothesen. De normale gegevensopbouw van de strategische structuur maakt hem bij uitstek geschikt voor analyse en bewerking met behulp van computers. Ik moet echter waarschuwen voor de mening dat een - al dan niet wiskundige - analyse van de strategische structuur leidt tot waterdichte en ondubbelzinnige conclusies omtrent de te kiezen strategie. Hoe nuttig de hieruit verkregen ordening en evaluatie ook mogen zijn, toch zullen intuïtie en strategisch inzicht van het management en zijn strategiestaf steeds een onmisbare schakel blijven vormen in het gehele proces.⁷⁾

⁶⁾ Argenti stelt in dit verband voor een „performance-risk profile” voor de onderneming vast te stellen, (zie Argenti 1974, pag. 46 e.v.) waarin met de eisen van alle belanghebbenden zoveel mogelijk rekening is gehouden.

⁷⁾ Zo stelt Ringbakk in dit verband: „For strategic or prospective planning qualitative inputs predominate. Here values, judgements, and executive intuition are of vital importance”. (Ringbakk 1972, pag. 19. Zie voorts nog: Whyte and Lee 1974, pag. 30 en Merrit 1974, pag. 54.)

De opstelling en detaillering van deze raming moet aansluiten bij - zo mogelijk alle - criteria, die in de lijst doelstellingen en randvoorwaarden zijn neergelegd. Dit moet zodanig geschieden dat eventuele afwijkingen expliciet gemaakt kunnen worden. Daarbij zullen tevens de veronderstellingen aangegeven moeten zijn die zijn gemaakt als basis voor de verwachte ontwikkelingen. Dit laatste is daarom zo belangrijk omdat men anders bij latere analyse van de uitkomsten bij voorbaat het leerproces van „leren uit fouten” heeft uitgesloten (Hussey 1971, pag. 64).

16 Toetsing aan doelstellingen en randvoorwaarden

Deze fase kan worden beschouwd als een belangrijke mijlpaal in het strategieformuleringsproces. Op dit punt zal men namelijk tot een conclusie moeten komen omtrent de aanvaardbaarheid van het resultaat van de analyse van de strategische structuur, c.q. de raming resultaten voortzetting huidige strategie. Het is deze fase van het strategieformuleringsproces, die in de strategieliteratuur bekend is als de „strategic gap analysis” of een uitdrukking van gelijke strekking (zie bijv. Ansoff 1965, pag. 143 e.v.).

In deze benadering gaat men er op basis van het gebruikelijke besluitvormingsmodel min of meer vanzelfsprekend van uit dat het ondernemingsperspectief achter blijft bij de doelstellingen, m.a.w. dat er altijd een „gap” of achterstand is. Nu zal een confrontatie tussen de evaluatie van de strategische structuur en het pakket doelstellingen en randvoorwaarden altijd wel een aantal tekortkomingen en achterstanden opleveren, doch - wellicht, en hopelijk! - ook voorsprongen en positieve afwijkingen. In deze fase van het strategieformuleringsproces zijn nu de volgende casusposities denkbaar:

- 1 - Er zijn geen of verwaarloosbare afwijkingen tussen de raming resultaten voortzetting huidige strategie enerzijds en de doelstellingen en randvoorwaarden anderzijds.
- 2 - Er zijn wel afwijkingen. Deze kunnen zowel negatief (verwachte resultaten lager dan de doelstellingen) als positief (hoger dan de doelstellingen) zijn.

ad 1: Is de raming resultaten voortzetting huidige strategie volledig conform het pakket doelstellingen en randvoorwaarden - hetgeen onder de huidige omstandigheden nauwelijks aan te nemen is - dan zou het strategieformuleringsproces hiermede afgesloten kunnen worden. Men laat de analyse voorlopig liggen en herhaalt haar op een toekomstig tijdstip - bijv. over 6, 8 of 12 maanden, afhankelijk van de dynamiek van de bedrijfstak - of indien bepaalde ontwikkelingen hiertoe voordien aanleiding geven. Formeel kan in dat geval het strategieformuleringsproces hier beëindigd worden. In vele gevallen echter zal de onderneming zijn onderzoek naar nieuwe mogelijkheden toch voortzetten, bijv. omdat het management meer ambities heeft. Dit kan plaatsvinden zonder de doelstellingen/randvoorwaarden te wijzigen. Het kan echter ook voorkomen dat de doelstellingen bewust hoger gesteld worden, als uitdaging voor de toekomst. In dit geval ontstaat er een zelf gecreëerde afwijking tussen ondernemingsperspectief en doelstellingen. Deze situatie is

dan vergelijkbaar met die genoemd onder punt 2 en zal ook daar behandeld worden.

ad 2: Indien er wèl afwijkingen zijn tussen het ondernemingsperspectief en de doelstellingen en randvoorwaarden, rijzen de volgende vragen:

a - of de onderneming aktie moet ondernemen

b - zo ja welke, en

c - op welke wijze de onderneming hiertoe op een systematische wijze kan komen.

ad a: Of de onderneming in dit geval aktie neemt is typisch een beslissing die bij uitstek tot de competentie van het topmanagement behoort. Behalve strategisch inzicht en taxatie spelen hier een veelheid van argumenten mee, zoals ambitie, leeftijd, risicogevoeligheid, pensioeringsdatum, bekwaamheid, onderlinge verhouding in de top, gevoeligheid voor invloeden van binnen en buiten de onderneming e.d.

ad b: De vraag welke aktie de onderneming in deze situatie moet entameren leidt tot een keuze uit in principe twee alternatieven:

- 1 De raming resultaten voortzetting huidige strategie (c.q. het ondernemingsperspectief) toont een aantal ontwikkelingen die het noodzakelijk maken de doelstellingen en randvoorwaarden te herformuleren.
- 2 De raming resultaten voortzetting huidige strategie (c.q. het ondernemingsperspectief) vertoont een zo aanzienlijke negatieve afwijking t.o.v. de geformuleerde doelstellingen en randvoorwaarden (zie deel I, par 5) dat het management de beslissing neemt de strategie in die zin te wijzigen dat de doelstellingen/randvoorwaarden redelijkerwijs wel bereikt zullen worden.

Uit de aard der zaak kan een combinatie van 1 en 2 ook voorkomen.

ad b1: Herformulering doelstellingen en randvoorwaarden.

In het huidige tijdsgewricht is een herziening van onderdelen van het pakket - zeker als dit vrij ver gedetailleerd is - niet ongebruikelijk. Met name op het punt van sociale en maatschappelijke verantwoordelijkheden en relaties - informatie, werkgelegenheid, participatie, milieu-invloed, enz. - eisen de ontwikkelingen een regelmatige herbezinning op beleidsuitgangspunten. Een tweede aspekt dat eveneens voortdurend in beweging is, betreft de risico's die bij de huidige turbulentie nog aanvaard kunnen worden, dan wel de flexibiliteitseisen die de ondernemingsleiding aan haar bedrijfsvoering stelt teneinde deze risico's effectiever te kunnen dragen. Het betreft hier bijv. eisen t.a.v. de spreiding van omzetten resp. geïnvesteerde activa over produkten, landen, afnemersgroepen, life-cyclefases, technologieën, enz., eisen m.b.t. liquiditeit, netto werkkapitaal, leencapaciteit, spreiding in de rijpheid van research projecten, in de aard en herkomst van grondstoffen, enz. (zie ook par. 10 en 15, alsmede figuur 4).

In dit verband is reeds vermeld - en ook bekend uit de historie en de litera-

tuur - dat het management zijn doelstellingen herziet in opwaartse richting als het ondernemingsperspectief er zeer gunstig uitziet. De ambities veranderen dan als gevolg van het nieuwe inzicht in de situatie en op grond daarvan worden de doelstellingen scherper gesteld. Hetzelfde kan ook gebeuren indien het huidige management wordt opgevolgd door een jongere ploeg met meer ambities.

Denkbaar - en ook bekend uit de praktijk - is echter ook het geval dat het management zijn doelstellingen in termen van groei, rentabiliteit, enz. lager stelt. Dit komt o.a. voor indien het management de toekomst zeer duister inziet en zichzelf frequent voorkomende teleurstellingen wil besparen. Men kijkt dan typisch naar de „haalbaarheid” van de doelstellingen. Meestal gaat er echter geruime tijd overheen voordat een dergelijke wijziging plaatsvindt (zie Hofer 1973, pag. 51).

Evenzeer is het mogelijk dat het management bepaalde beleidsprincipes als een „conditio sine qua non” ziet - bijv. uitsluitend familie-aandeelhouders resp. familiemanagement, of handhaven van traditionele produkten of vestigingsplaats -, en zich realiseert dat die uitgangspunten alleen te handhaven zijn bij lagere doelstellingen qua groei, rentabiliteit, enz. Men is dan bereid deze lagere prestatie voor lief te nemen, alhoewel men zich in die situatie dikwijls onvoldoende realiseert, dat men voor de verdere toekomst een te zwakke basis creëert.

Hoewel dit een uiterst irrationeel standpunt lijkt, komt het in de praktijk veel vaker voor dan men geneigd zou zijn te veronderstellen. Alleen wordt het veelal in andere argumentaties „verpakt”, waardoor het bij de discussie hierover pas langzamerhand duidelijk wordt waar het nu eigenlijk om gaat.

Hieruit blijkt tevens dat beleidsprincipes, randvoorwaarden en doelstellingen tezamen bestaan uit een pakket condities die het management om haar moverende redenen noodzakelijk acht, doch die echter zelden of nooit alle gelijktijdig in hun geheel realiseerbaar zijn, of zelfs onverenigbaar c.q. tegenstrijdig kunnen worden. Deze situaties komen bij de discussies over doelstellingen en randvoorwaarden met grote regelmaat voor en eisen van het management telkens het stellen van prioriteiten. Daarbij kan men bijv. aan de volgende gevallen denken:

- verhuizen van het bedrijf uit rentabiliteits- en/of milieuoverwegingen versus continuïteit van de plaatselijke werkgelegenheid
- benoeming van een bekwaam manager „van buiten” versus een minder bekwaam familielid.
- concentreren op klein aantal afnemers met hoog rendement doch relatief hoog risico versus groot aantal met lager rendement doch ook lager risico.

In deze zin betekent deze confrontatie voor het management het „uur van de waarheid”. Tijdens de inventarisatie (zie par. 5) konden bepaalde uitspraken nog vrijblijvend worden gemaakt, omdat de draagwijdte daarvan nog niet duidelijk was. In deze context worden de consequenties duidelijk en moeten derhalve uitspraken over prioriteiten worden gedaan. Het management moet met andere woorden zeggen wat het werkelijk wil. Dit kan een vrij langdurig, moeizaam en ook emotioneel „geladen” proces zijn, vooral als men het voor de eerste keer doet, of wanneer bij strategisch reeds ervaren bedrijven ingrij-

pende ommezwaaien nodig worden, bijv. afstotingen. Het impliceert immers dat men het eens wordt over veranderingen in prioriteiten, die wellicht jarenlang als ongeschreven wetten gegolden hebben, waaraan iedereen gewend is en waarvan men niet een-twee-drie afscheid wil nemen.

Indien de ideeën en principes van het management niet duidelijk vastliggen, m.a.w. als hierover nog nagedacht moet worden, kan dit proces maanden in beslag nemen. Men beschouwe een dergelijke incubatietijd echter niet te snel als puur verlies. Het proces van aftasten, begrijpen, met elkaar op één golflengte komen, t.a.v. de meest wezenlijke punten van de bedrijfsvoering, moet alle aandacht krijgen. Is dit eenmaal gelukt, dan kan daarna weer extra snel - doch dan geconcentreerd en in dezelfde richting - voortgegaan worden. De kennis van de persoonlijke invloeden en de historie (zie deel I, par. 4) kan hier een belangrijk hulpmiddel zijn ter ontwarring van de knopen die hierbij aan het daglicht treden.

ad b2: Afwijking tussen raming resultaten voortzetting huidige strategie en pakket doelstellingen/randvoorwaarden.

Deze situatie pleegt bij de huidige stagnatie in de economische ontwikkeling en continuering van de inflatie steeds frequenter voor te komen. In alle gevallen waarin naar het oordeel van het management het ondernemingsperspectief onvoldoende is, zal het noodzakelijk zijn, zodanige maatregelen te nemen, dat de doelstellingen redelijkerwijze wél bereikt zullen worden. Dit impliceert dat het strategieformuleringsproces wordt voortgezet.

ad c: Systematisch onderzoek naar verbeteringsmaatregelen.

De maatregelen die genomen worden teneinde het onvoldoende perspectief te verbeteren, kunnen van strategische doch ook van operationele dan wel organisatorische aard zijn.

Het onderzoek naar en de uitwerking van deze maatregelen zal - voorzover het strategische maatregelen betreft - in het derde artikel over het strategieformuleringsproces worden beschreven.

Literatuurverwijzingen bij Artikel II

- H. Albach: Informationsgewinnung durch strukturierte Gruppenbefragung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft. Dec. 1970, pag. 11-16.
- H. Igor Ansoff & Raymond Radosowich: Strategic posture analysis. Aug. 1972 (niet in de handel).
- H. Igor Ansoff: Corporate Strategy. McGraw Hill 1965.
- John H. Argenti: Systematic corporate planning. Nelson London 1974.
- Earl L. Bailey Ed.: Marketing strategies, A symposium. The Conference Board inc., Report nr. 629, New York 1974.
- Bekaert groep (team uit de): Beschrijving van managementsaspecten van het concern. TED mei 1972, pag. 166 e.v.
- J. Beurs en W. J. Diepenveen: Beleid en ondernemingsplanning in het bouwbedrijf. Samsom 1974.
- Harper W. Boyd en William F. Massy: Marketing Management. Harcourt Brace Jovanovick 1972.
- James K. Brown en Rochelle O'Connor: Planning and the corporate planning director. The Conference Board, New York 1974.
- Basil W. Denning: Strategic environmental appraisal. In: Long range planning. Maart 1973, pag. 22 e.v.
- Ronald E. Frank, William F. Massy en Yoram Wind: Market segmentation. Prentice Hall 1972.
- Alan R. Fusfield & Richard N. Foster: The delphi technique: survey and comment. In: Business horizons. June 1971, pag. 63 t/m 74.
- FINEM/NIVE: Aspecten van internationalisatie. Discussienota voorbereid door de gespreksgroep. „Aspecten van internationalisatie” 1974.
- Ronald R. Gist: Marketing and Society. The Dryden Press, 1974.
- Peter H. Grinyer: Corporate financial simulation models for topmanagement. Omega 1973, nr. 4.
- William K. Hall: Strategic planning models: are topmanagers really finding them useful? Journal of business policy, 1973, nr. 2, pag. 3 e.v.
- Charles W. Hofer: Some preliminary research on patterns of strategic behaviour. In: Academy of management proceedings. August 1973, Boston, pag. 46-55.
- Hudson Institute: A second synoptic context (and excentive summary) for discussing the '70's and '80's. New York 1972.
- John Humble: Social responsibility audit: A management tool for survival. Foundation for Business responsibilities. London 1973.
- D. E. Hussey: Introducing corporate planning. Pergamon Press, Oxford 1971.
- H. W. de Jong: Dynamische concentratietheorie. Stenfert Kroese, 1972.
- P. M. Kempen: Bedrijfsdiagnose II. In: M.A.B., okt. 1975, pag. 400 e.v.
- Philip Kotler: Marketing management: Analysis, planning and control. Prentice Hall, sec. ed. 1972.
- Friedhelm Kramer & Horst G. Appelt: Die neuen Techniken der Produktinnovation. Verlag moderne Industrie. München 1974.
- Leonard Lund: Corporate organization for environmental policymaking. The Conference Board, New York 1974.
- Simon Majaro: Applying Market segmentation on a global scale. Marketing, okt. 1970.
- T. P. Merrit: Forecasting the future business environment: the state of the art. Long Range planning, june 1974.
- Ernest C. Miller: Advanced techniques for strategic planning. A.M.A. research study, nr. 104, 1971.
- K. A. Ringbakk: The corporate planning life cycle - An International point of view. In: Long Range planning, september 1972, pag. 10 e.v.
- I. Th. M. Snellen: Het onzekere politieke milieu van de internationale onderneming. Intermediair, 23 nov. 1973, pag. 1 e.v.
- I. Th. M. Snellen: Benaderingen in strategieformulering. Samsom 1975.
- S.R.I.: The strategic plan. Report nr. 168, april 1963.
- Peter Walding: Planning for fresh produce distribution. In: Case studies in corporate planning. Edited by Peter Baynes, Pitman and Sons, 1973, pag. 143 e.v.
- Yoram Wind and Richard Cardozo: Industrial market segmentation. Industrial marketing management 1974, nr. 3, pag. 153 e.v.