

Handboek Corporate Communication

Redactie

prof. dr. C.B.M. van Riel
drs. W.H. Nijhof

Redactie-adviesraad

prof.dr. G. Fauconnier
prof.dr. A. van der Meiden
prof.dr. W.F. van Raaij

Bohn Stafleu Van Loghum

Bandontwerp: Boudewijn Betzema

90 6502 513 8

© 1990, Van Loghum Slaterus, Deventer

© 1991, Bohn Stafleu Van Loghum, Houten

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 jo het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 882, 1180 AW Amstelveen). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

Redactie

prof. dr. C.B.M. van Riel

- bijzonder hoogleraar corporate communication en directeur Corporate Communication Centre, Erasmus Universiteit te Rotterdam;
- adviseert bedrijven en overheden op het gebied van communicatiestrategie;
- studeerde massacommunicatie en economische geschiedenis in Nijmegen en promoveerde in 1986 op het onderwerp overheidsvoorlichting en intermediaire kaders.

drs. W.H. Nijhof

- directeur van Nijhof & Partners/Adviesgroep voor Corporate Relations te Apeldoorn;
- bekleedde beleidsfuncties in de communicatie bij de gemeente Apeldoorn en de Postbank, werkte daarvoor in dagblad- en tijdschriftjournalistiek;
- studeerde politicologie en communicatiewetenschap aan de Universiteit van Amsterdam; doctoraalscriptie had als onderwerp de eigen media in de overheidscommunicatie.

Redactie-adviesraad

prof.dr. G. Fauconnier

- hoogleraar in de communicatiewetenschap aan de Katholieke Universiteit van Leuven.

prof.dr. A. van der Meiden

- bijzonder hoogleraar public relations aan de Rijksuniversiteit te Utrecht; directeur Van der Meiden Consultancy.

prof.dr. W.F. van Raaij

- hoogleraar economische psychologie en bijzonder hoogleraar reclamewetenschap (VEA) aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam.

1.2 Corporate communication: een strategisch managementperspectief

Prof. dr. ing. F.A.J. van den Bosch

Inhoud

1	Inleiding
2	Management
2-1	Inleiding
2-2	Functionele gebieden van management en managementfunctie
2-3	Management en stakeholders
3	Wat wordt onder strategie verstaan?
3-1	Inleiding
3-2	Omgeving, organisatie en strategie als pluriforme begrippen
3-3	Vijf complementaire definities van strategie
3-4	Belangrijke karakteristieken van strategische activiteiten
4	Strategische positionering
4-1	Inleiding
4-2	Strategische positionering en kritieke belangen
4-3	Strategische positionering en kritische omgevingsrelaties
5	Strategisch positionering via kerncompetenties
5-1	Inleiding
5-2	Wat zijn kerncompetenties?
5-3	Kerncompetenties en 'make, buy or cooperate'-issues
5-4	Kerncompetenties als concernbindmiddelen?
6	Concernstrategie: scheppen concerns strategische waarde voor hun business units?
6-1	Inleiding
6-2	De keuze van de businesses en markten
6-3	Alternatieve strategische rollen voor het concernniveau
7	Corporate communication: een strategisch managementperspectief

Auteur

Prof. dr. ing. F.A.J. van den Bosch is hoogleraar Bedrijfskunde, voorzitter van de vakgroep Strategie en Omgeving en voorzitter van het PhD-Programme in General Management van de faculteit Bedrijfskunde van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

1 Inleiding

Het doel van dit hoofdstuk is het geven van een voor corporate communication relevant overzicht van strategisch management. Daartoe is als aanpak gekozen voor het bieden van een samenhangend beknopt overzicht van een aantal inzichten, begrippen, concepten en analyseschema's op het terrein van strategie en omgevingsvraagstukken. We staan eerst stil bij de vraag wat onder de twee belangrijkste begrippen in dit verband, namelijk management en strategie, wordt verstaan. In paragraaf 2 komt de managementfunctie en in het bijzonder de coördinerende activiteit daarvan, mede in relatie met de stakeholders, aan de orde. De verschillende complementaire definities van strategie worden in paragraaf 3 besproken. In paragraaf 4 gaan we in op een drietal determinanten van de strategische positionering van organisatie-onderdelen, zoals business units, en van organisaties als geheel. Deze drie determinanten zijn:

- 1 relaties met de omgeving;
- 2 normen, waarden, doeleinden en dergelijke;
- 3 resources.

Per determinant worden een aantal managementinstrumenten besproken die kunnen bijdragen tot de strategische positionering. In dit verband besteden we in paragraaf 5 afzonderlijk aandacht aan de betekenis van kerncompetenties voor de strategische positionering. In paragraaf 6 komt een aantal typen en stijlen over concern-strategie aan de orde, alsmede de relatie met strategische positionering. Paragraaf 7 bevat een aantal conclusies.

De opzet van de paragrafen is zo gekozen dat na bestudering ervan een koppeling gelegd kan worden naar toepassingsmogelijkheden op het gebied van corporate communication. Per paragraaf is aan het eind een tweetal discussievragen opgenomen die mogelijk voor dat doel bruikbaar kunnen zijn.

2 Management

2-1 INLEIDING

Alhoewel in de term strategisch management, management op de tweede plaats komt, zegt dit niets over het belang van management voor strategievorming. Dat belang is doorslaggevend. Daarom staan we in deze paragraaf stil bij wat onder management wordt verstaan. Vooropgesteld zij, dat er verschillende opvattingen en definities bestaan over management. Deze verschillen vloeien onder meer voort uit een tweetal te onderscheiden bena-

deringen, namelijk een descriptieve of een prescriptieve benadering van het management. In het eerste geval staat in de beschrijving centraal wat een manager feitelijk doet. Van deze benadering is bijvoorbeeld Mintzberg een belangrijke vertegenwoordiger. In zijn onderzoek *The manager's Job: Folklore and Fact* (Mintzberg, 1975) onderscheidt hij een tiental rollen, onderverdeeld in een drietal categorieën:

- 1 interpersonele rollen (waaronder de leidersrol);
- 2 informatierollen (waaronder die van spreekbuis);
- 3 besluitvormende rollen (waaronder die van middelenverdelers).

In een prescriptieve benadering ligt de nadruk daarentegen op wat een manager zou moeten doen. In deze benadering sluipen gemakkelijk niet expliciet gemaakte waarde-oordelen binnen over hoe mensen, managers en organisaties zich zouden moeten gedragen. Voor ons doel lijkt het nuttig aansluiting te zoeken bij een van de Europese grondleggers van de managementtheorie, de Fransman Fayol. Zijn definitie van management is en wordt nog steeds als een belangrijke bijdrage beschouwd.

2-2 FUNCTIONELE GEBIEDEN VAN MANAGEMENT EN MANAGEMENTFUNCTIE

Fayol publiceerde in 1916, na een meer dan vijftigjarige beroepservaring in leidinggevende functies, zijn wetenschappelijke analyses waarvan pas in 1949 de bekende Engelse vertaling onder de titel *General and Industrial Management* verscheen. Fayol stelde dat in elke onderneming zes onderling samenhangende groepen van activiteiten of essentiële functies onderscheiden kunnen worden. Deze zijn, vertaald naar de huidige benamingen: productie-, marketing-, personeels-, financiering & accounting- en informatiefunctie en last but not least de managementfunctie. Iedereen in een organisatie heeft volgens Fayol feitelijk in meer of mindere mate met deze zes functies bij het uitoefenen van zijn werkzaamheden te maken. Afhankelijk van de positie in de organisatie zal het relatieve aandeel van elk van de zes functies echter verschillen. In het algemeen geldt daarbij hoe hoger de positie in de organisatie, hoe groter het aandeel van de managementactiviteiten wordt en hoe belangrijker het beschikken over bekwaamheden in dezen is. De eerste vijf functies worden doorgaans aangeduid met de zogenaamde *functionele gebieden van management*. Voorts gaf Fayol als eerste een definitie voor de managementfunctie, die uit vijf elementen bestaat en die nog steeds actueel is: 'To manage is to forecast and plan, to organize, to command, to coordinate and to control' (Fayol, 1949, pp. 5-6). In dit verband is overigens ook Fayols opvatting over het verwerven van de

bekwaamheid voor de managementfunctie interessant. Hij stelde namelijk expliciet dat daarvoor onderwijs noodzakelijk is. Dit onderwijs dient wel te stelen op theoretische inzichten: 'without theory, no teaching is possible', luidde zijn krachtige opvatting in dezen (Fayol, 1949, pp. 14-15).

<i>To manage is:</i>	<i>is gerelateerd aan:</i>
1 to forecast and plan	strategie en omgeving
2 to organize	organiseren
3 to command	leidinggeven
4 to coordinate	
5 to control	strategie
Bron: Van den Bosch (1989, pp. 2-3).	

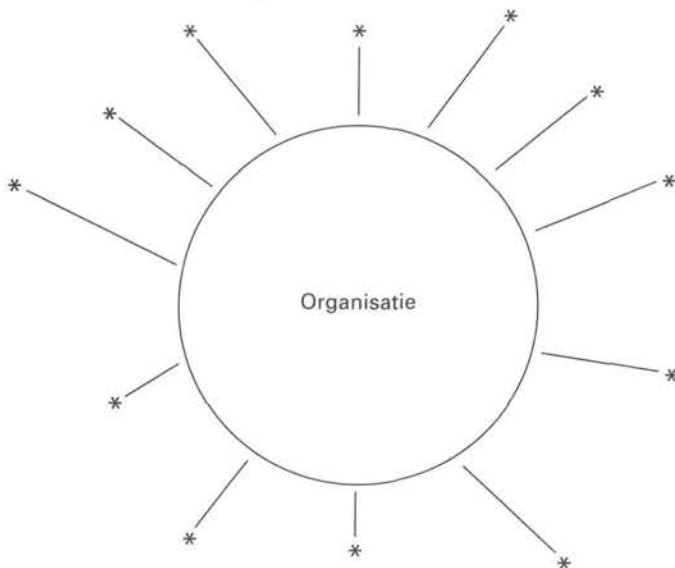
Figuur 1. Fayols definitie van de elementen van de managementfunctie.

In figuur 1 staan de kernelementen van de managementfunctie afgebeeld. Tevens is aangegeven hoe deze gerelateerd zijn aan begrippen als strategie, omgeving en organiseren respectievelijk organisatie. Op de betekenis van strategie wordt in de volgende paragraaf uitvoerig ingegaan. Hier staan we nog even stil bij organisatie-omgevingsrelaties. Voordat we daartoe overgaan maken we een aantal opmerkingen over het begrip *omgeving*. Daaronder wordt doorgaans verstaan al hetgeen zich buiten de organisatie afspeelt. De organisatie en de omgeving worden van elkaar als het ware 'gescheiden' door organisatiegrenzen die bepaald niet vastliggen, maar voortdurend veranderen. Deze dynamiek vloeit voort uit doelbewuste strategiekeuzen ('strategic choice') vanuit de organisatie zelf. Voorbeelden hiervan zijn fusies en acquisities. Deze dynamiek in de grenzen van organisaties wordt evenwel ook veroorzaakt door (lange-termijn)omgevingsinvloeden ('environmental determinism') op de organisatie. Voorbeelden hiervan zijn lange-termijnomgevingsontwikkelingen die de organisatiestructuur als het ware dwingen tot meer differentiatie over te gaan. Het begrip *differentiatie* houdt in dat organisatie-onderdelen méér in directe relatie met de voor hen relevante omgeving komen. Bijvoorbeeld de opsplitsing van een grote en complexe divisie-organisatie in meer 'business units', elk zo dicht mogelijk tegen de eigen marktomgeving geplaatst. Met *integratie* wordt aangeduid de poging afzonderlijke organisatie-onderdelen, zoals business units, via gemeenschappelijk van belang zijnde elementen en incentives samen te bin-

den. Integratie en differentiatie zijn daarmee twee basiskrachten die in elke organisatie werkzaam zijn: de eerste, integratie, poogt de organisatie 'bijeen te houden', de tweede kracht drijft organisatie-onderdelen uiteen naar de voor hen relevante omgevingssegmenten. Het omgaan met deze twee krachten is een belangrijke taak van het management.

2-3 MANAGEMENT EN STAKEHOLDERS

De omgeving van organisaties is een abstract begrip. Dit begrip kan op diverse manieren meer concreet worden gemaakt. Een voor ons doel zinvolle manier is die via stakeholders. Onder stakeholders van een organisatie verstaan we die actoren die een belang ('stake' = belang) hebben bij die organisatie of door die organisatie in hun belangen worden beïnvloed. Onder actoren verstaan we individuen, groepen van personen, organisaties of groepen van organisaties en dergelijke. Tussen elke stakeholder van een organisatie en die organisatie is er als het ware sprake van een verbinding. Kijkend naar figuur 2 doemt het beeld of de metafoor op van een organisatie opgehangen of opgespannen tussen haar stakeholders.



(* = stakeholder)

Omgeving

Figuur 2. Organisatie-omgevingsrelaties: een stakeholderbenadering.

Als de organisatie(grens) beweegt, dat wil zeggen bijvoorbeeld een andere positionering in de omgeving kiest of krijgt opgedrongen, dan kan er span-

ning (d.w.z. het belang van de stakeholder wordt geschaad) en/of ontspanning (d.w.z. het belang van de stakeholder wordt bijv. positief beïnvloed) optreden in de diverse verbindingen met de stakeholders. Zoals een hangbrug in de kabels hangt en daarmee als het ware gepositioneerd blijft ten opzichte van de haar omringende omgeving, zo hangt een organisatie ook als het ware in haar web van stakeholders. We komen via deze metafoor op een belangrijke medebepalende kracht voor de positionering van organisaties in hun omgeving, namelijk de stakeholders. Via hun 'stake' worden de stakeholders partij – en in het ideale geval partner – in het positioneringsproces van organisaties. In figuur 2 zijn vooral zogenaamde externe stakeholders aangegeven. Interne stakeholders, dat wil zeggen binnen de organisatiegrenzen gesitueerd, zoals de werknemers, kunnen echter eveneens worden onderscheiden.

Bij stakeholdermanagement spelen interne en externe stakeholders een belangrijke rol. Stakeholdermanagement is een belangrijke taak voor het management en in het bijzonder voor strategisch management. Het vierde element, coördinatie, van de in figuur 1 weergegeven managementfunctie verwijst naar deze coördinatie en onderlinge afstemming van de belangen van zowel de interne als externe stakeholders. Deze coördinatie-activiteit van het management is overigens ook nodig voor de eerder genoemde zogenaamde vijf functionele gebieden van management. Zo bezien kent de coördinatie-activiteit van het management een interne dimensie van de organisatie, zoals de onderlinge afstemming van de functionele gebieden van management en een externe dimensie van de organisatie. In het geval van stakeholdermanagement zijn zowel de interne als de externe dimensie in het geding. Dit is overigens doorgaans het geval omdat tussen intern en extern geen absoluut onderscheid bestaat, maar veelal sprake is van onderlinge beïnvloeding en een overgangsgebied tussen de interne en externe dimensie van de organisatie. Dat maakt strategie, waarbij het altijd gaat om deze onderlinge beïnvloeding en wisselwerking van interne en externe actoren en factoren van de organisatie er niet eenvoudig op. In de volgende paragraaf gaan we hierop nader in.

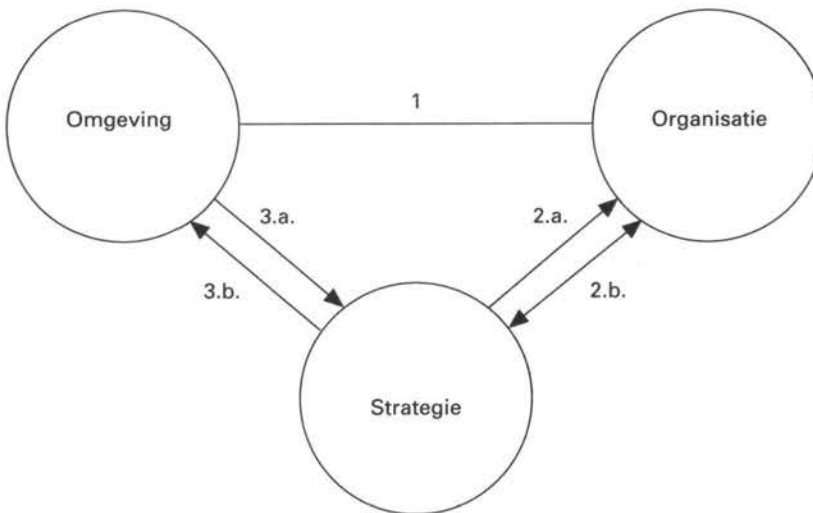
Discussievragen

- 1 Welke aanknopingspunten kunt u aanwijzen tussen enerzijds de corporate communication-activiteiten en anderzijds de hier besproken functionele gebieden van management?
- 2 Idem maar nu met betrekking tot de hier geschetste opvattingen over de managementfunctie.

3 Wat wordt onder strategie verstaan?

3-1 INLEIDING

Alvorens op de vraag in te gaan wat onder strategie wordt verstaan zullen we eerst deze vraag in een ruimere context plaatsen. Daarmee wordt beoogd dat deze vraag bepaald niet eenduidig beantwoord kan worden. Strategie in de ruimste zin heeft te maken met organisatie- en omgevingsvraagstukken alsmede de wederzijdse beïnvloeding. Dit ruim gedefinieerde veld heeft in de loop van de afgelopen decennia interessante wetenschappelijke ontwikkelingen te zien gegeven. Om een aantal belangrijke ontwikkelingen aan te kunnen stippen zijn in figuur 3 relaties tussen de omgeving, organisatie en strategie aangegeven. Tot aan de jaren zestig van deze eeuw werd in de managementliteratuur de invloed van de omgeving op de organisatie praktisch buiten beschouwing gelaten, of als een constante factor opgevat (zie relatie 1 in figuur 3). In de jaren zestig kwam de opvatting dat 'structure follows strategy' (Chandler, 1962) naar voren, zie relatie 2.a. In die opvatting, mede gestimuleerd door strategie te zien als plan, domineerde de strategie en volgde de organisatie(structuur). Naarmate het inzicht in het functioneren van organisaties en organisatieprocessen verder groeide, bleek, mede onder invloed van omgevingsontwikkelingen, relatie 2.b. relatie 2.a. te gaan vervangen. In deze zienswijze beïnvloeden strategie en organisatie



Bron: Van den Bosch (1993, p. 49).

Figuur 3. Mogelijke relaties tussen organisatie, strategie en omgeving.

elkaar wederzijds: 'structure no more follows strategy than the left foot follows the right in walking, the two exist interdependently, each influencing the other' (Mintzberg, 1990). De inzichten omtrent de relatie omgeving-strategie zijn in de afgelopen decennia eveneens geëvolueerd van relatie 3.b. ('environmental determinism') via 3.a. ('strategic choice') naar het inzicht dat beide benaderingen zinvolle kennis kunnen ontsluiten. De eenvoudige relatie 1 is daarmee door de opkomst van het strategieconcept complexer maar ook realistischer geworden.

Deze opkomst van het strategieconcept heeft er ook toe geleid dat een systematisch onderscheid wordt gemaakt in een drietal *niveaus van strategie*. In de Engelstalige literatuur doorgaans aangeduid met: corporate strategy, business strategy en functional strategy. Het eerste niveau betreft strategie op het niveau van de onderneming of het concern. Indien de onderneming actief is op verschillende terreinen of 'businesses', kan voor elke business een strategie worden gevormd. Op het niveau van de business, gekenmerkt door een gerelateerd pakket producten en/of diensten en markten, vindt de vorming van concurrentiestrategie plaats. Een onderneming kan voorts voor elk functioneel gebied van management eveneens een strategie vormen. Bijvoorbeeld op het gebied van het personeelsbeleid. Deze functionele strategieën vragen om afstemming tussen de business units, die doorgaans op corporate niveau plaatsvindt. Het mag duidelijk zijn dat de onderlinge afstemming van strategieën op de diverse niveaus in een onderneming een hele opgave is en een hele uitdaging vormt. Strategische plannen maken is daarbij doorgaans eenvoudiger dan de feitelijke uitvoering ervan, ofwel de strategie-implementatie. Daarom is het nuttig bij strategie de volgende drie dimensies te onderscheiden: de strategiecontext ('strategy context') of omgeving, de strategie-inhoud ('strategy content') en het strategievormings- en implementatieproces ('strategy process'). Dit strategische drieluik (Van den Bosch, 1993) oefent via onderlinge wisselwerking een belangrijke invloed uit op strategievorming. Zo kan wijziging in de strategiecontext door een omgevingsverandering, bijvoorbeeld in de vorm van een herziening van de voor een onderneming relevante wet- en regelgeving, de inhoud van de bestaande strategie doen veranderen en de implementatie daarvan bespoedigen vanwege de door de organisatie breed ervaren dreiging van de gewijzigde strategische context.

3-2 OMGEVING, ORGANISATIE EN STRATEGIE ALS PLURIFORME BEGRIPPEN

Opvattingen over strategie worden mede beïnvloed door de gehanteerde

kijkwijze naar de begrippen organisatie en omgeving. Dat is niet verwonderlijk: strategie is het 'scharnier' dat vanuit managementgezichtspunt de organisatie(processen) met de omgeving verbindt. Als we de manier van kijken naar de organisatie en omgeving aanduiden als het opzetten van een bepaalde bril (figuur 4), dan zijn daarvoor diverse mogelijkheden. Een belangrijke eerste keuze is die van het analyseniveau ('level of analysis') waarop naar de drie genoemde begrippen wordt gekeken. Zo kunnen organisaties op het zogenaamde sociaal-psychologisch niveau bekeken worden waarbij individuen en groepen van individuen centraal staan. Deze manier van 'kijken' levert een ander beeld op dan wanneer voor het zogenaamde structurele niveau wordt gekozen: het analyseniveau van de organisatie-onderdelen. Een derde analyseniveau ('ecological level') beschouwt de organisatie als een actor functionerend in de omgeving. Dan wordt niet langer meer gekeken binnen de organisatie, maar wordt de organisatiegrens overschreden. De gekozen bril ten aanzien van het analyseniveau bepaalt derhalve wat men ziet respectievelijk wil zien; en dat geldt ook voor strategie en strategische positionering.

Organisatie	Strategie	Omgeving
– level of analysis	– level of analysis	– level of analysis
– structuur	– content	– exogeen
– process	– process	– endogeen
– 'images'	– top-down	– objectief
	– bottom-up	– subjectief
		– source

Bron: Van den Bosch (1993, p. 51).

Figuur 4. Diverse brillen waarmee naar de organisatie, strategie en omgeving gekeken kan worden.

Dat geldt niet alleen voor het te kiezen analyseniveau, maar ook voor andere keuzen, zoals het kijken naar organisaties en strategie in termen van structuur (meer statisch) of in termen van proces (dynamisch). Morgan is terecht bekend geworden met zijn boek *Images of Organization* (Morgan, 1986) waarin het op verschillende wijzen kijken naar organisaties centraal staat. Zo kan ook op verschillende manieren naar strategie en omgeving worden gekeken. Bij het kijken naar strategie verschilt de 'content'-benadering, waarin het gaat om de inhoud van de strategische beslissingen, aanzienlijk van de 'process'-benadering. In deze laatste benadering staat de feitelijke

totstandkoming en implementatie van strategische beslissingen centraal. In de afgelopen decennia heeft zich in dit verband een ontwikkeling voorgedaan van een 'content'- en 'top-down'-benadering naar een 'process'- en 'bottom-up'-benadering.

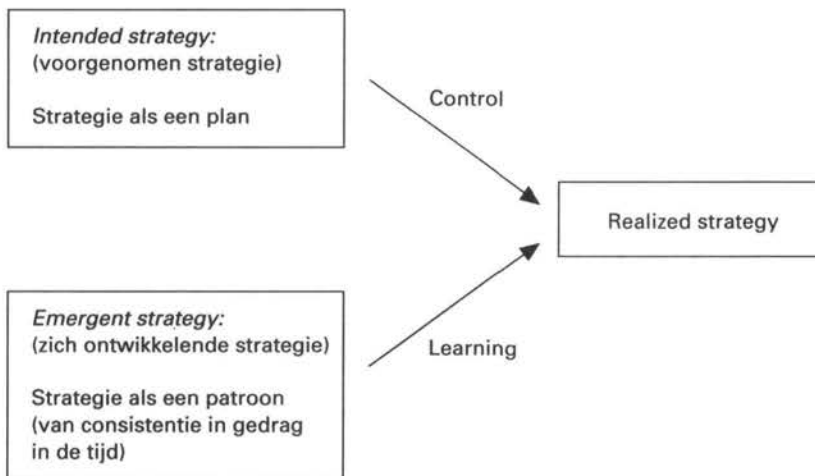
In het denken over 'omgevingsvraagstukken' is eveneens een aantal ontwikkelingen opgetreden. Zo is naast een objectief kenbare en exogene omgeving ook plaats gekomen voor een subjectief kenbare en mogelijk op onderdelen endogene (maakbare) omgeving. Voorts kan de omgeving van organisaties als een bron ('source') van onzekerheid of van afhankelijkheid worden beschouwd. Het ligt voor de hand dat de keuze uit de hiervoor gesproken 'brillen' voor de analyse van strategie- en omgevingsvraagstukken niet volstrekt onafhankelijk is. Zo betekent het kijken naar organisaties door de proces-bril dat de keuze voor de proces-benadering bij de ermee corresponderende strategiedefinitie ook voor de hand ligt.

3-3 VIJF COMPLEMENTAIRE DEFINITIES VAN STRATEGIE

Een wetenschappelijke benadering van het strategievraagstuk vergt het onderkennen van mogelijk verschillende invalshoeken om naar strategie te kijken. In zo'n benadering wordt gezocht naar verschillende definities van strategie en gekeken hoe deze definities eventueel met elkaar kunnen samenhangen. In dit verband onderscheiden we een vijftal definities van strategie. Dit doen we aan de hand van ogenschijnlijk tegengestelde zienswijzen. Zo lijkt bijvoorbeeld de definitie van strategie als een op te stellen plan haaks te staan op de definitie van strategie als een in de loop van de tijd in het organisatiegedrag te onderkennen patroon.

Strategie als een *plan*, bijvoorbeeld om een nieuwe markt te gaan betreden, is wellicht de meest bekende definitie. Maar hoe vaak komen deze plannen in de praktijk eigenlijk ook uit? Wordt de voorgenomen strategie ('intended strategy') in de praktijk eigenlijk wel gerealiseerd ('realized strategy')? Empirisch onderzoek wijst uit dat zulks bepaald niet steeds het geval is. Het blijkt dat organisaties en externe stakeholders weerstand kunnen bieden tegen de implementatie van het plan. Of dat dominante coalities van zowel interne als externe stakeholders óf over het hoofd zijn gezien, óf dat er sprake is van onvoldoende doordacht en gestructureerd stakeholdermanagement. Als de strategie-inhoud ('content'-dimensie) van het plan goed is, maar de strategie ('process'-dimensie) onvoldoende aandacht krijgt, is deze vorm van strategie vaak gedoemd te mislukken. In dit verband is vooral in het onderzoek van Mintzberg gewezen op een complementaire definitie van strategie, namelijk strategie als *patroon*. Organisaties kunnen van een zekere consistentie in hun gedrag blijk geven. Bijvoorbeeld door er steeds opnieuw

in te slagen om met innovatieve producten te komen, waarvoor op dat moment de markt rijp is. Kennelijk beheerst zo'n organisatie een dergelijke aanpak en is daarvoor een vruchtbare voedingsbodem ('grassroots of organization') aanwezig. Het topmanagement probeert deze aanwezige patronen te bestendigen en mogelijk als bewust plan te gaan bestempelen. Daarmee gaan strategie als patroon en strategie als plan, extern gezien, op den duur in elkaar over (figuur 5). Intern gezien ligt bij de definitie van strategie als plan sterk de nadruk op top-down en control. Bij strategie als patroon daarentegen domineert een bottom-up-benadering en staat het leerproces centraal. In de praktijk is er veelal sprake van mengvormen van strategie. De grote lijn uit het plan kan als leidraad worden gehanteerd. Verdere aanvullingen en bijstellingen door omgevingsveranderingen 'onderweg' vinden al zoekend en tastend in de tijd bezien plaats. Een specifieke omgevingsverandering kan aanleiding geven tot een *manoeuvre*: strategie als manoeuvre, bijvoorbeeld gericht op één belangrijke concurrent. Het leren van de opgedane ervaringen en van de afwijkingen van het plan schept gedragspatronen die met 'emergent'-strategie aan te duiden zijn.

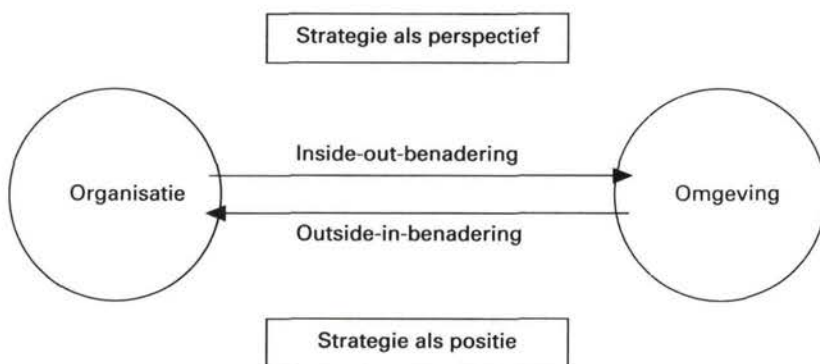


Bron: Gebaseerd op Mintzberg (1994), p. 24.

Figuur 5. Strategie als plan en strategie als een zich ontwikkelend patroon.

Bij de definitie van strategie als *positie* speelt de expliciete oriëntatie op de omgeving een zeer belangrijke rol. De organisatie of organisatie-onderdelen worden 'gepositioneerd' ten opzichte van de markt. Daarbij speelt positionering ten opzichte van de andere (potentiële) aanbieders op de markt (concurrenten) en ten opzichte van de vragers (de afnemers) een doorslaggeven-

de rol. Vanuit deze zienswijze domineert de zogenaamde 'outside-in'-benadering: het van buiten, vanuit de omgeving, naar de eigen organisatie kijken, en vandaaruit de strategie vormen. Zoiets gaat minder makkelijk van onder-op uit de organisatie, ofwel bottom-up. Doorgaans eerder van bovenaf, ofwel top-down, worden overwegingen gekozen en alternatieven bestudeerd om tot een betere 'fit' of koppeling met de omgeving te komen. In figuur 6 is deze strategiedefinitie weergegeven door een pijl vanuit de omgeving naar de organisatie. Min of meer haaks op deze definitie van strategie staat die van strategie als *perspectief*. In dat geval gaat in de figuur de pijl vanuit de organisatie naar de omgeving: de zogenaamde inside-out-benadering speelt nu de belangrijkste rol. Het kiezen van een positie in of fit met de omgeving staat nu niet centraal, maar de wijze waarop, c.q. vanuit welk in de organisatie ingebed perspectief, naar de omgeving wordt gekeken en gehandeld. Dit in de organisatie breed gedragen en gedeelde perspectief ('de manier waarop we hier de zaken altijd aanpakken') heeft duurzame kenmerken. Vanuit deze definitie geredeneerd, is een strategische verandering, respectievelijk een verandering van perspectief, een tijdrovende aangelegenheid. De breed gedragen en gedeelde wijze van naar de omgeving kijken zal dan 'bijgesteld' moeten worden. Een meer top-down-benadering kan dit proces versterken.

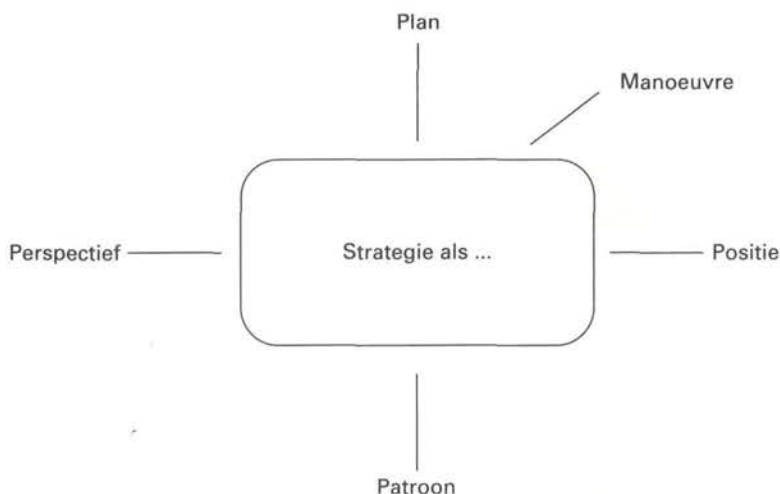


Bron: Auteur.

Figuur 6. Strategie als positie en strategie als perspectief.

Alhoewel in figuur 6 deze beide definities 180 graden van elkaar verschillen, komen beide in de praktijk in organisaties voor. Bijvoorbeeld in het geval van een productie-onderneming met een sterke technische en innovatieve cultuur. Deze cultuur 'voedt' een ermee corresponderend perspectief. Bij zich snel wijzigende omgevingsomstandigheden (nieuwe concurrenten,

meer aandacht voor design e.d.) kan zo'n onderneming kwetsbaar worden. Als dit vanuit de ondernemingsleiding tijdig onderkend wordt, zal de strategie meer op de markt georiënteerd worden, bijvoorbeeld door een meer duidelijke positionering in de markt te gaan kiezen. Een en ander kan dan te zijner tijd strategie als perspectief weer gaan beïnvloeden. Strategie als positie en als perspectief sluiten elkaar derhalve niet uit, maar kunnen complementair zijn.



Bron: Gebaseerd op Mintzberg (1994).

Figuur 7. Wat is strategie? Vijf complementaire manieren om strategie te definiëren.

Zoals strategie als perspectief en als positie elkaar niet uitsluiten maar elkaar kunnen aanvullen, zo geldt dit in het algemeen ook voor de hier besproken definities van strategie. In figuur 7 is een en ander weergegeven als vijf manieren voor het management om over strategie te denken en te handelen. De vijfde manier, strategie als manoeuvre, is een meer specifieke en vaak op de korte termijn georiënteerde versie van strategie als plan. De verleiding is groot om een rangorde in deze definities aan te gaan brengen, bijvoorbeeld van fundamenteel en op de lange termijn georiënteerd naar toegepast en meer op de korte termijn georiënteerd. Dat is echter verre van eenvoudig en wellicht ook niet mogelijk. Kijken we bijvoorbeeld naar de geschiedenis van een onderneming, dan zien we dat in de beginperiode mogelijk op basis van 'emergent strategy' gedrag patronen zijn ontwikkeld onder invloed van de toen opgedane ervaringen. Die patronen zijn zowel strategie als perspectief gaan voeden. De successen die de onderneming heeft geboekt op de eerste

markten waarop de onderneming actief werd, hebben onvermijdelijk geleid tot een onderkenning en versterking van een positie in die markten. Strategie als positie vindt daarin aanknopingspunten. Daaraan zou eventueel een doelbewust plan vooraf kunnen zijn gegaan of dit kan tijdens de loop der gebeurtenissen zijn opgesteld, op basis van het doortrekken van succesvolle patronen. Dit voorbeeld illustreert hoe in de praktijk bij organisaties de diverse manieren van strategievorming elkaar kunnen beïnvloeden. Het onderscheid in oorzaak en gevolg of bijvoorbeeld de vraag wat was er eerder het patroon of het perspectief is dan minder relevant. Het lijkt derhalve zaak bij strategievorming alle vijf de benaderingen in het oog te blijven houden.

3-4 BELANGRIJKE KARAKTERISTIEKEN VAN STRATEGISCHE ACTIVITEITEN

Na een inleiding over een aantal verschillende definities van strategie, staan we nog kort stil bij de vraag welke belangrijke karakteristieken bij strategische activiteiten te onderkennen zijn. Het woord activiteiten wordt hier breed opgevat, om zowel recht te kunnen doen aan zich ontwikkelende strategieën ('emergent strategies') als voorgenomen strategieën ('intended strategies'). Dat betekent dat bijvoorbeeld zowel feitelijke handelingen en gedragingen als expliciet genomen beslissingen tot de strategische activiteiten in een organisatie kunnen worden gerekend. We kunnen de vijf eerder besproken definities van strategie gebruiken om een aantal belangrijke karakteristieken op te sporen. Zo verwijst strategie als perspectief en in zekere zin ook strategie als patroon naar de waarden, verwachtingen en doeleinden binnen een organisatie. Activiteiten die hierop een structurele invloed hebben, kunnen derhalve als strategisch worden aangemerkt. Strategie als positie en strategie als plan zijn wat meer verbonden met beslissingen over in welke businesses de onderneming actief wil blijven of worden, de zogenaamde 'scope' van de onderneming. Ook speelt in beide definities de afstemming met de omgeving expliciet een belangrijke rol alsmede de daaruit voortvloeiende (her)verdeling van middelen ('resources') om dat te bereiken. Vatten we deze karakteristieken samen in een overzicht dan is een drietal clusters te onderkennen:

- 1 de relaties met de omgeving;
- 2 normen, waarden, doeleinden en dergelijke;
- 3 de resources.

Een en ander mondt uit in een belangrijke vierde karakteristiek, te weten: strategie heeft te maken heeft met de 'scope' van de onderneming, met integratieve issues en met beslissingen die de lange-termijnontwikkeling van de organisatie mede bepalen. In de hierna volgende paragraaf 4 staat het

onderwerp strategische positionering centraal. Bij strategische positionering zijn impliciete en expliciete keuzen in het geding ten aanzien van deze strategische activiteiten en hun karakteristieken.

Discussievragen

- 1 Is de rol en betekenis van corporate communication voor de organisatie afhankelijk van de bril waarmee naar de concepten organisatie, strategie en omgeving wordt gekeken?
- 2 Beredeneer voor elk van de vijf strategiedefinities de rol en betekenis van corporate communication daarvoor.

4 Strategische positionering

4-1 INLEIDING

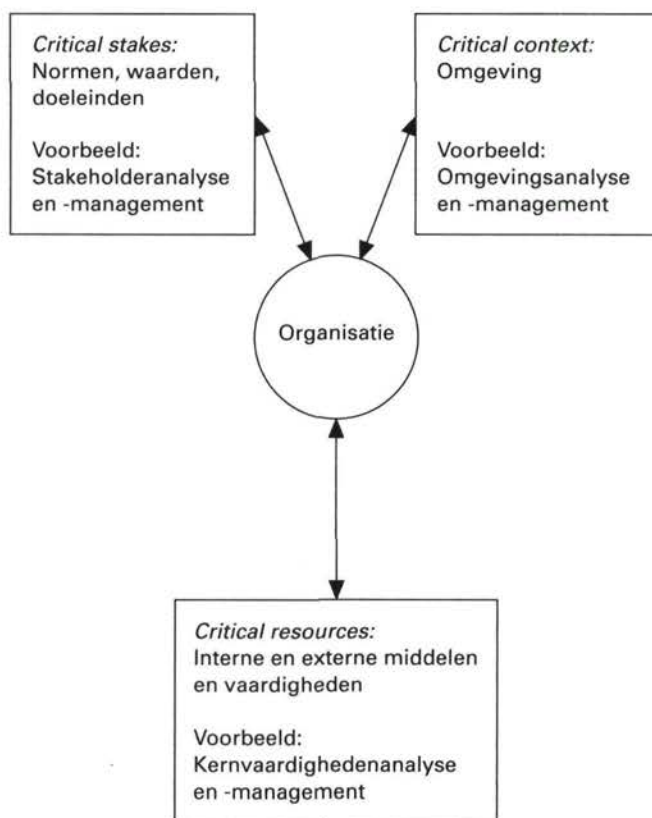
Met een zeilboot varende op open water is de windrichting zélf niet te beïnvloeden. De stand van de zeilen en de te varen koers daarentegen tot op zekere hoogte wél. Het met de windrichting meevaren, versus een daarvan afwijkende koers kiezen, kan tot op zekere hoogte vergeleken worden met de eerder geïntroduceerde tegenstelling tussen enerzijds 'environmental determinism' en anderzijds 'strategic choice'. Zowel de omgeving als de organisatie zélf oefenen derhalve invloed uit op de strategische positionering. Stel dat we wederom als metafoor, maar nu voor de strategische positionering van organisaties, kiezen voor het beeld van een organisatie opgehangen in touwen of kabels. En dat zowel van buiten de organisatie als door de organisatie zélf aan deze kabels getrokken kan worden. Welke strategisch belangrijke groepen van actoren en factoren kunnen we dan onderscheiden? Aanknopingspunten voor de beantwoording van deze vraag zijn in paragraaf 3-4 reeds aan de orde gekomen. Zoals daar geschetst wordt strategie en daarmee strategische positionering in ieder geval beïnvloed door:

- 1 relaties met de omgeving;
- 2 normen, waarden, doeleinden en dergelijke;
- 3 resources.

Figuur 8 vat een en ander samen met behulp van een drietal verzamelbegrippen:

- 1 kritische omgevingsrelaties ('critical context');
- 2 kritische belangen ('critical stakes');
- 3 kritische resources ('critical resources').

De toevoeging van de term 'kritisch' geeft aan dat het hier niet de bedoeling is om uitputtend aan allerlei uiteenlopende zaken aandacht te besteden die

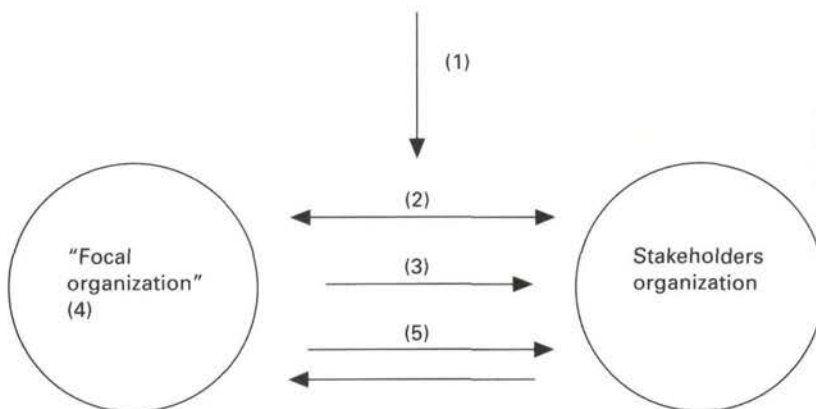


Bron: Auteur.

Figuur 8. Strategisch positioneringsschema.

mogelijk de strategische positionering beïnvloeden. De aandacht gaat daarentegen uit naar actoren en factoren die van strategisch belang zijn. Strategie heeft in die zin ook met prioriteit te maken. Prioriteit aanbrengen in het betrekken van in ieder geval de van fundamenteel van belang zijnde actoren en factoren voor de strategische positionering van organisaties. In een tweetal subparagrafen besteden we achtereenvolgens aan twee van de drie blokken in figuur 8 aandacht. Bij elk blok bespreken we in ieder geval één voor strategische positionering relevant concept, alsmede aan de managementimplicaties daarvan. We beginnen met het blok 'critical stakes' en vervolgen met het blok 'critical context'. In een afzonderlijke paragraaf besteden we aandacht aan het sterk in opkomst zijnde concept van kerncompetenties.

Strategie gedefinieerd als perspectief beklemtoont vooral de door de organisatie gedragen opvattingen en onderschreven waarden en doelstellingen als van belang zijnde voor strategievorming. Dit sluit aan bij het kijken naar organisaties door de bril van het sociaal-psychologische niveau, zoals aangegeven in paragraaf 3. Dit type invalshoeken zet de meer kwalitatieve elementen, zoals organisatiecultuur, belangen en macht, in het zoeklicht. Juist omdat dit vaak kwalitatieve en doorgaans daardoor moeilijk te operationaliseren concepten zijn, bestaat de neiging om in de meer rationele en planmatige strategiebenaderingen hieraan voorbij te gaan. Om die reden wordt hier met dit blok begonnen en kiezen we voor stakeholderanalyse en -management om het belang van dit blok voor strategische positionering te illustreren. Een noodzakelijke voorwaarde voor een effectieve stakeholderanalyse en -management is een outside-in-benadering. Daarmee wordt vanuit de stakeholder naar de beschouwde organisatie ('focal organization') gekeken. Mede op grond daarvan wordt van binnenuit ('inside-out') een strategie met betrekking tot de stakeholder(s) gevormd. Overigens beïnvloeden de beide benaderingen elkaar onderling. We besteden in dit verband achtereenvolgens aandacht aan een vijftal belangrijke strategische



- (1) Strategisch issue.
- (2) Stakeholderanalysematrix.
- (3) Zienswijze m.b.t. stakeholdersorganisatie en -doelstelling.
- (4) Organisatie- en managementproces "focal organization".
- (5) Transacties met stakeholders.

Bron: Auteur.

Figuur 9. Belangrijke strategische aspecten van stakeholdermanagement.

aspecten van stakeholdermanagement, zoals weergegeven in figuur 9, en ronden dit onderdeel af met de bijdrage van stakeholdermanagement aan strategische positionering. In figuur 9 is een vijftal belangrijke strategische aspecten van stakeholdermanagement onderscheiden. Daarbij is gekozen voor een benadering waarin een bepaald strategisch issue centraal staat, zoals de gevoeligheid van de 'focal organization' voor een (specifieke) milieumaatregel. Vanuit zo'n strategisch issue wordt, zowel outside-in als inside-out, gekeken naar de mogelijk in het geding zijnde stakeholders. Keuzen en het aanbrengen van prioriteiten is daarbij onvermijdelijk. Als tweede aspect is de opstelling van een stakeholder-analysematrix van belang.

Op de rijen van de matrix komen de stakeholders. In de kolommen wordt aandacht besteed aan:

- 1 het in het geding zijnde belang van de stakeholder en van de organisatie;
- 2 wordt afhankelijkheid of onzekerheid gecreëerd?;
- 3 wat is de bron daarvan?;
- 4 is er sprake van concurrentie of een mogelijkheid van samenwerking.

Tevens worden mogelijke coalities tussen stakeholders in kaart gebracht. Alvorens over te gaan op een transactiestrategie richting de stakeholder(s) dient nog ten minste aan aspecten (3) en (4) uit figuur 9 aandacht te worden besteed. Bij het derde aspect kijken we in de stakeholderorganisatie. Het is namelijk belangrijk inzicht te krijgen in de organisatiestructuur en doelstellingen van de stakeholderorganisatie. De stakeholderorganisatie is zelden een 'monoliet', maar bestaat daarentegen doorgaans uit verscheidene coalities met mogelijk onderling rivaliserende doelstellingen. Hiervan afzien betekent de stakeholder beschouwen als één homogene actor; hetgeen de stakeholderanalyse en -management wel vergaand vereenvoudigt, maar (op termijn) niet effectiever maakt. Het vierde aspect kijkt weer naar binnen in de 'focal organization': wie is verantwoordelijk voor het stakeholdermanagement (lijn en/of staf, business unit en/of concern?) en hoe is het organisatie- en managementproces daaromtrent geregeld? Op basis van dit viertal aspecten, waartussen nadrukkelijk sprake is van onderlinge beïnvloeding, wordt als vijfde aspect een strategie gevormd gericht op transacties met de stakeholder. De strategievorming kan op basis van de eerder besproken (combinaties van) definities van strategie plaatsvinden. Zo kan er sprake zijn van een plan met betrekking tot de transacties (bijv. negeren; informatie verschaffen; compenseren voor te verwachten schade enz.), maar ook van het doortrekken van patronen die te onderkennen zouden kunnen zijn in de langdurige omgang en communicatie met stakeholders. De strategievorming ten aanzien van het te voeren stakeholdermanagement wordt door-

gaans nog verder gecompliceerd door het feit dat de transacties met dezelfde stakeholder per strategisch issue en per business unit mogelijk kunnen verschillen. Dit vraagt dan ook afstemming op concernniveau. Hierover meer in paragraaf 6.

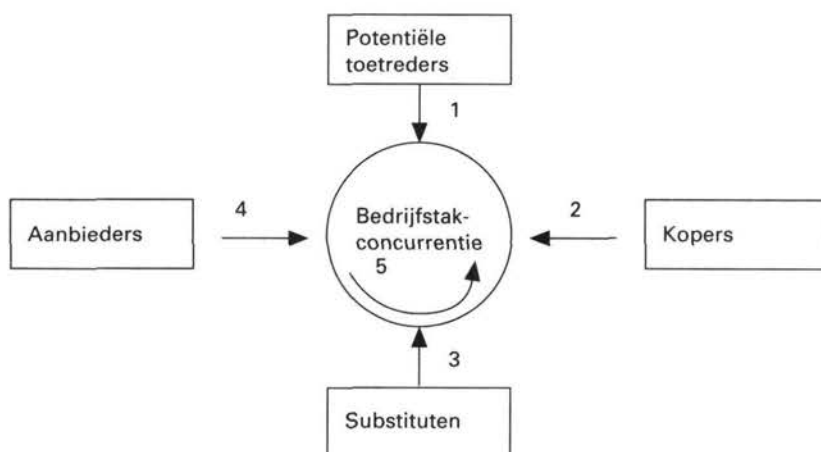
Stakeholdermanagement speelt een belangrijke rol in de strategische positionering. Het eerder geïntroduceerde beeld van de 'focal organization' opgehangen in een web van stakeholders maakte dat al aannemelijk. De hier kort besproken stakeholderanalyse en -management maken evenwel duidelijk dat zulks géén sinecure is. Effectief stakeholdermanagement is een zeer belangrijk strategisch instrument dat vooral pro-actief ingezet zou moeten worden ter verbetering en versnelling van strategische positioneringsprocessen.

4-3 STRATEGISCHE POSITIONERING EN KRITISCHE OMGEVINGSRELATIES

Bij de analyse en het management van kritische omgevingsrelaties speelt het onderscheiden van de relevante *analyseniveaus* een belangrijke rol. Dit is eerder naar voren gekomen in paragraaf 3. Daar bleek al dat het kiezen van een bepaald analyseniveau ('level of analysis') in feite het opzetten van een bepaalde bril betekent, waarmee naar organisatie-omgevingsvraagstukken wordt gekeken. Zonder hier uitputtend te willen zijn, kunnen we naast de twee eerder onderscheiden analyseniveaus binnen de organisatie, het derde en buiten de organisatie spelende brede analyseniveau ('ecological level of analysis') nader in een aantal herkenbare niveaus indelen. In dit verband kan op het 'global'-omgevingsniveau, dat wil zeggen wereldwijd van invloed zijnde factoren en actoren worden gewezen. Dichter bij huis blijvend, is het onderkennen van een Europees omgevingsniveau en een nationaal omgevingsniveau van belang. In het bijzonder voor concurrentiestrategie is van belang het zogenaamde niveau van de bedrijfstakomgeving ('industry environment'). Een Nederlandse internationaal opererende onderneming, bestaande uit meer business units, kan in principe actief zijn op al deze genoemde omgevingsniveaus. Daarbij zijn dan doorgaans vele verschillende nationale omgevingen betrokken. Het analyseren van relevante ontwikkelingen op al deze omgevingsniveaus vergt analyse-instrumenten voor het management. We bespreken er hier kort een tweetal: voor de bedrijfstakomgeving het zogenaamde vijfkrachtenmodel en voor de nationale omgeving het zogenaamde diamantmodel.

Doel van het *vijskrachtenmodel* is de belangrijkste concurrentiekrachten in een bedrijfstak ('industry')omgeving in hun onderlinge samenhang weer te geven. Twee kernbegrippen in dit schema lichten we eerst toe: bedrijfstak en

concurrentiekracht. In het model of schema is de grens van de bedrijfstak vanuit concurrentieperspectief gedefinieerd. Dat betekent dat in dit verband tot de bedrijfstak die bedrijven worden gerekend waarvan de produkten of diensten door de afnemers als feitelijke of mogelijke substituten (vervangen de produkten of diensten) gezien worden. Zo zou bijvoorbeeld in dit verband de bedrijfstak landbouw veel te breed zijn; concurrentie vindt immers plaats binnen bepaalde produkt-marktcombinaties zoals consumptie-aardappelen. Het vijfkrachtenmodel is vooral bedoeld en geschikt op dat niveau van (concurrentie-)analyse. De concurrentiekrachten geven elk een structureel kenmerk aan dat mede bepalend is voor de mate van concurrentie in een bedrijfstak. Deze krachten zijn deels door de betrokken ondernemingen beïnvloedbaar. De mate waarin is voor het vormen van een concurrentiestrategie vanzelfsprekend van groot belang. In figuur 10 is het vijfconcurrentiekrachtenschema weergegeven,



Bron: Gebaseerd op Porter (1980), p. 4.

Figuur 10. Porter's vijfkrachtenmodel.

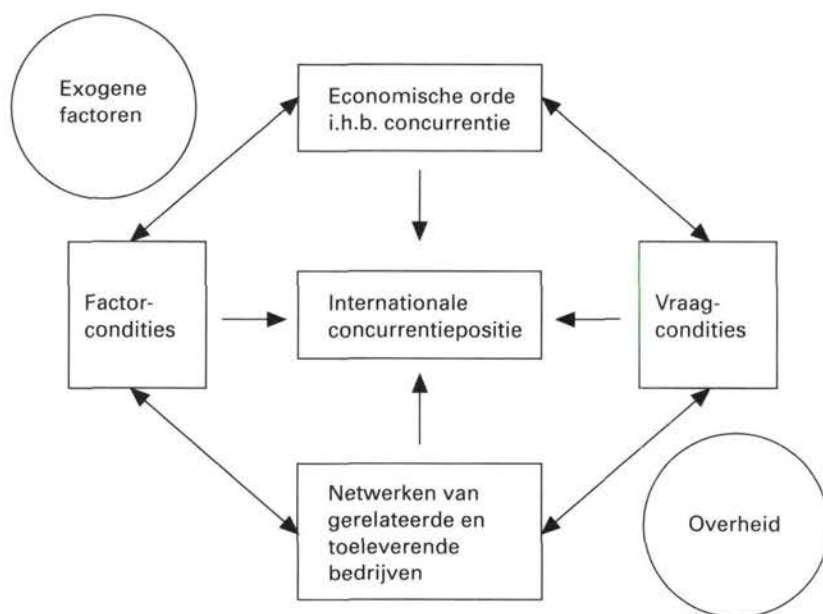
waarbij elke kracht in de figuur een nummer heeft gekregen. De eerste kracht behelst de bedreiging van nieuwe toetreders tot de bedrijfstak. Is deze bedreiging groot, bijvoorbeeld door lage toetredingsdrempels (zoals géén vergunning nodig en weinig specifieke investeringen), dan wordt daardoor de intensiteit van de concurrentie in zo'n bedrijfstak verhevigd. De tweede kracht is de onderhandelingsmacht van de kopers of afnemers van de produkten van de bedrijfstak. Deze onderhandelingsmacht kan bijvoorbeeld groot zijn, doordat aan afnemerszijde concentratie van marktmacht optreedt. De dreiging van substituten vormt de derde kracht. In het bij-

zonder door technologische vernieuwingen kunnen nieuwe produkten de afzet van bestaande produkten bedreigen. De aanbieders van die bestaande produkten worden dan geconfronteerd met een afnemende concurrentiepositie. Een organisatie is nooit geheel 'selfsupporting': veel resources (arbeid, kapitaal, grondstoffen, halffabrikaten e.d.) worden via aanbieders van deze produktiefactoren, goederen en diensten verkregen. Daardoor ontstaan onder meer afhankelijkheden aan de input-zijde; in het schema aangeduid met onderhandelingsmacht van de aanbieders. Is deze onderhandelingsmacht groot, dan gaat daarvan een remmende invloed uit op het concurrentievermogen van de organisatie. De vijfde en laatste kracht is de mate van concurrentie tussen de bestaande ondernemingen in de bedrijfstak.

Met behulp van het vijfconcurrentiekrachtenschema kan de bedrijfstakomgeving in kaart worden gebracht. Dat gebeurt met een bril die zich beperkt tot het omgevingsniveau van de bedrijfstak en tot concurrentieaspecten. Vanuit deze optiek worden inzichten gecreëerd voor de strategische positionering. Het schema kent twee functies: enerzijds de beschrijvende en anderzijds een tot strategisch handelen aanzettende functie. De beschrijvende functie brengt afhankelijkheden, bijvoorbeeld van de macht van aanbieders, en onzekerheden in de bedrijfstakomgeving, bijvoorbeeld de dreiging van substituten, in beeld. Vergelijking van de feitelijke ontwikkelingen in de vijf concurrentiekrachten met een gewenste strategische positionering kan er vervolgens toe leiden dat doelbewust wordt gepoogd een of meer krachten te beïnvloeden. Stel dat de onderhandelingsmacht van enkele aanbieders van grondstoffen de concurrentiepositie van een bedrijf in zijn bedrijfstak ernstig nadelig beïnvloedt, dan is achterwaartse integratie een strategische optie, bijvoorbeeld door de meerderheid van de aandelen van de toeleverancier te verwerven. De dreiging van potentiële toetreders kan worden verminderd door een onderneming via het scheppen van hogere toetredingsdrempels. Deze strategie kan door één onderneming (bijv. door de marktleider) met een aantal ondernemingen tezamen, of op bedrijfstakniveau worden gevolgd. Dit voorbeeld illustreert tevens een meer algemeen kenmerk van strategie, namelijk dat er verscheidene alternatieve aanpakken denkbaar zijn. De keuze daaruit hangt in dit voorbeeld af van de mate van georganiseerdheid in de bedrijfstak, bijvoorbeeld de aanwezigheid van bedrijfstakorganisaties, maar uiteindelijk ook van de gewenste strategische positionering van elk van de betrokken ondernemingen.

Voor strategische analyses op het nationale omgevingsniveau biedt het *diamantschema* van Porter interessante aanknopingspunten. In het schema staat de vraag centraal hoe het komt dat in sommige landen of regio's bedrijven uit een bepaalde bedrijfstak gevestigd zijn met een sterke interna-

tionale concurrentiepositie en in andere landen deze bedrijfstak nauwelijks internationaal concurrerende bedrijven kent. Welke bijdrage wordt in dit verband vanuit de nationale omgeving daaraan geleverd? Hoe kan bijvoorbeeld verklaard worden dat Nederland de thuisbasis ('home base') is voor vele internationaal succesvolle agrarische ondernemingen, terwijl in de meer zuidelijk gelegen landen het klimaat daarvoor aanzienlijk meer geschikt lijkt? Het diamantschema zoekt de verklaring hiervoor in de invloed van een viertal determinanten en van een tweetal factoren op de internationale concurrentiepositie van bedrijven en bedrijfstakken. Figuur 11 geeft het diamantschema weer. We bespreken kort deze vier determinanten en twee factoren en schenken vervolgens nadere aandacht aan de rol van de overheid en de nationale cultuur. Daarna lichten we het gebruik van het schema ten behoeve van de strategische positionering toe.



Bron: Porter (1990), bewerkt.

Figuur 11. Porter's diamantschema.

De beschikbaarheid en kwaliteit van de produktiefactoren in ruime zin (arbeid, maar ook infrastructuur bijv. inzake transport, kennis en telecommunicatie) is de eerste determinant. De omvang, samenstelling en internationale oriëntatie van de vraag op de thuismarkt vormt de tweede determinant. De aanwezigheid van netwerken van toeleverende en gerelateerde bedrijven is de derde determinant. De institutionele vormgeving van de

wijze waarop bedrijven worden bestuurd, de arbeidsverhoudingen en andere structuurelementen in de nationale economie vormen de vierde determinant. In deze determinant speelt de intensiteit van de concurrentie op de thuismarkt een bijzondere rol. Onder de exogene factoren worden verstaan niet-beïnvloedbare zaken zoals een optredende energie- of valutacrisis. De invloed van de overheid op het internationale concurrentievermogen is in Porter's schema indirect, namelijk via de vier genoemde determinanten: de overheid is derhalve niet als vijfde determinant opgenomen. Deze keuze is te bekritiseren. Zo kan de overheid in zich ontwikkelende bedrijfstakken bijvoorbeeld door adequate voorwaarden te scheppen de internationale concurrentiepositie direct beïnvloeden (Van den Bosch & De Man, 1994). De rol van de nationale cultuur als omgevingskenmerk is in het schema eveneens onderbelicht. Zo verschillen nationale culturen volgens Hofstede (1991) onderling in de mate waarin met onzekerheid wordt omgegaan. Zo blijkt bijvoorbeeld de mate van het vermijden van onzekerheid in Duitsland aanzienlijk groter te zijn dan in Engeland. Bij het op de markt brengen van nieuwe produkten zouden ondernemingen daarmee in Engeland op een meer gunstige thuismarktvraag – wat dit aspect betreft – kunnen rekenen dan in Duitsland. Daarmee beïnvloeden de diverse dimensies van de nationale cultuur als het ware elk van de determinanten (Van den Bosch & Van Prooijen, 1992).

Op twee, elkaar onderling beïnvloedende, manieren kan het diamant-schema bijdragen tot de strategische positionering van een onderneming. Ten eerste door na te gaan hoe en in welke mate de determinanten in een bepaald land of regio de internationale concurrentiepositie van een business unit beïnvloeden, of in geval van een nieuw te starten business, bij de eventuele keuze van het land van vestiging, de verschillen in nationale diamanten ten aanzien van die business in ogenschouw te nemen. Ten tweede door een doelbewuste 'upgrading'-strategie door middel van het zelf investeren in de determinanten, bijvoorbeeld door goed de bedrijfstakinitiatieven van het stakeholdermanagement te stimuleren op het gebied van bedrijfsopleidingen, waardoor de determinant factorcondities positief wordt beïnvloed. In figuur 12 komt een ander voorbeeld met betrekking tot de determinant netwerken aan de orde in een advertentietekst. Daarin meldt het bedrijf Texas Instruments (TI) welke van zijn toeleveranciers wegens hoge kwaliteit van de produkten in aanmerking is gekomen voor een door TI zelf uit te reiken prijs. TI communiceert daarmee een aantal zaken met de stakeholders. Eén daarvan is de afhankelijkheid van de (determinant) netwerken van toeleveranciers voor de concurrentiepositie van TI met betrekking tot kwalitatieve produkten. Die afhankelijkheid wordt echter strategisch gezien positief beïnvloed door kwaliteitseisen te stellen en bij succes

daarvoor te 'belonen'. De in de advertentie vermelde namen (in figuur 12 weggelaten) van toeleveranciers dragen daarmee bij aan het succes van TI en zijn tegelijkertijd ook afhankelijk van het succes van TI.

Congratulations to the winners of the 1993 Texas Instruments Supplier Excellence Award.

We salute these world-class suppliers for their commitment to excellence and support of IT quality leadership.

We congratulate each of these suppliers and their employees for outstanding performance in meeting our requirements ... with excellence.

Fragment van een advertentie van Texas Instruments in: *Business Week*, March 7, 1994.

Figuur 12. Voorbeeld van strategische positionering met betrekking tot het diamantschema: bedrijf adverteert met eigen excellente toeleveranciers.

Discussievragen

- 1 Welke managementvraagstukken zijn te onderkennen vanuit corporate communication-perspectief bij het opstellen van een stakeholder-analyse-matrix?
- 2 Op welke manier kan met behulp van corporate communication het vijfkrachtenmodel mede worden gebruikt voor strategische positionering?

5 Strategische positionering via kerncompetenties

5-1 INLEIDING

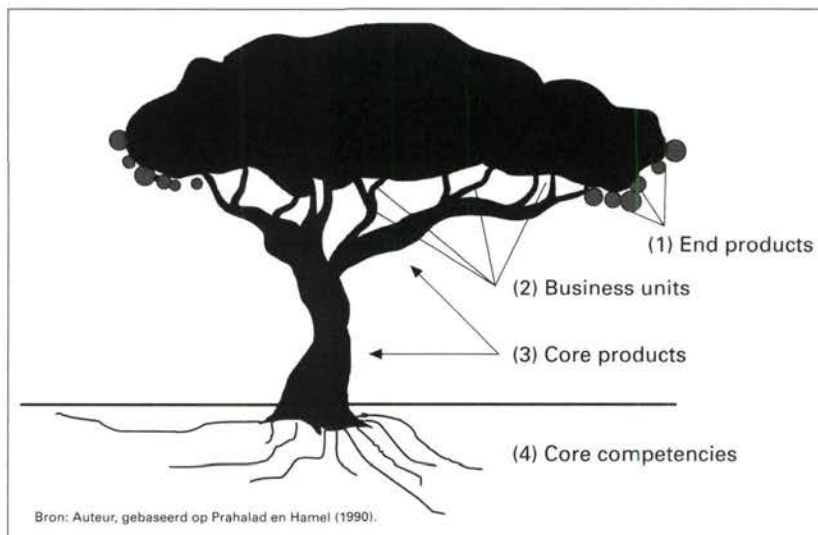
Twee van drie voor strategische positionering van belang zijnde blokken zijn kort in paragraaf 4 besproken. In deze paragraaf staat het derde blok ('critical resources') centraal alsmede, kijkend vanuit deze resources, de vraag wat ondernemingen 'uniek' maakt. Dit sluit aan bij de analyse van de sterkte van een onderneming (de S van 'strengths' in de zogenaamde SWOT-analyse), maar graaft aanzienlijk dieper. Dat de 'uniciteit' van ondernemingen vooral van binnenuit bepaald wordt, is bepaald niet nieuw in de literatuur over strategie. Het denken in 'distinctive competencies' van ondernemingen is reeds decennia geleden geïntroduceerd. Toch is er in de jaren negentig sprake van een sterk hernieuwde maar tevens meer fundamenteel georiënteerde belangstelling. Een verklaring daarvoor is de toegenomen omgevingsdynamiek. Bestaande strategische posities in bepaalde markten

en produkten worden steeds sneller aangetast. Dit vraagt om meer diepgravende analyses van de factoren die bepalend zijn voor een op de lange termijn verdedigbare concurrentiestrategie. Tegelijkertijd en mede daardoor beïnvloed is de rol van het concern in een nieuw daglicht gekomen. Met als kernvraag: 'Wat houdt een concern eigenlijk bij elkaar?' Vooral dit soort vragen heeft tot een groeiende belangstelling geleid voor horizontale relaties in concerns: Wat hebben de business units – naast het feit dat ze alle een verticale relatie met de concerntop kennen – binnen een concern eigenlijk onderling gemeenschappelijk?, en Over welke gemeenschappelijke resources kunnen de concernonderdelen beschikken?, en Wat dragen deze horizontale relaties bij aan de uniciteit en daarmee de strategische positionering van het concern zelf? Over dergelijke vragen gaat deze en de volgende paragraaf. In het kader van strategische positionering kunnen verschillende relevante concepten en benaderingen in het blok 'critical resources' worden onderscheiden. De keuze is hier gemaakt voor het fundamentele concept kerncompetenties zoals dat begin jaren negentig door Prahalad en Hamel is geïntroduceerd. Hun benadering graaft diep in de onderneming op zoek naar de wortels van een duurzame strategische positionering. In dit verband wordt tevens aandacht besteed aan de zogenaamde 'make, buy or cooperate'-vraagstukken.

5-2 WAT ZIJN KERNCOMPETENTIES?

Bij het zoeken naar factoren die bepalend zijn voor een meer duurzame concurrentiepositie moeten we dieper graven dan voor het niveau van de bestaande produkt-marktcombinaties waarin ondernemingen actief zijn. Waarom is de ene onderneming gedurende een reeks van jaren succesvol in een bepaalde sterk dynamische bedrijfstak en andere ondernemingen minder? Prahalad en Hamel stellen dat we voor de beantwoording van zo'n vraag géén genoegen moeten nemen met hetgeen voor iedereen zichtbaar is, zoals de succesvolle produkten zelf, maar daarentegen diep in de onderneming zelf moeten gaan zoeken naar de wortels van duurzaam succes. Bij dit zoeken naar wortels kan de metafoor van een onderneming als boom van dienst zijn. Figuur 13 geeft een en ander schetsmatig weer. De eindprodukten – de bladeren van de boom – zijn het meest zichtbare eerste niveau, maar geven het minste inzicht in de bron van de concurrentiepositie. Grote concerns kennen al gauw tien- of honderdduizenden produkten: door al deze individuele bladeren heen, is de structuur van de boom vaak moeilijk te herkennen. Een niveau dieper onder het bladerdak zijn de business units herkenbaar als de kleinere zijtakken. Deze worden gevoed door de core-produkten: een paar hoofdtakken tezamen met de stam. Deze core-produk-

ten worden als het ware op hun beurt weer gevoed vanuit de kerncompetenties als wortels van de boom. Van buiten naar binnen kijkend zijn de eerste twee niveaus gemakkelijk te onderkennen. Het derde niveau wordt al moeilijker: core-producten zijn de tastbare vertaling van kernvaardigheden in componenten of halffabrikaten met een brede toepassing in de eindprodukten. Kerncompetenties zijn per definitie evenwel niet direct zichtbaar voor buitenstaanders, zoals de stakeholders en in het bijzonder de concurrenten. En toch zijn deze kerncompetenties, in de metafoor, verantwoordelijk voor de voeding en stabiliteit van de hele verdere bovenbouw.



Figuur 13. Kernvaardigheden als wortels van een duurzame strategische positionering.

Kerncompetenties zijn bij uitstek gekoppeld aan de in de loop van de tijd opgebouwde kennis, die tot een duurzame concurrentievoorsprong leidt. Het gaat hier zowel om het verwerven van kennis als om de toepassing en het leren daarvan; kennis van hoe bedrijfsprocessen werken en waarde kunnen opleveren vanuit de afnemer bezien. Maar òòk om technologische kennis en de vaardigheden ('skills') om diverse technologieën en bedrijfsprocessen te kunnen combineren, organiseren en managen. Dit betekent dat in dit verband aan kennis verscheidene dimensies worden onderscheiden, namelijk:

- 1 de in de werknemers aanwezige kennis en vaardigheden;
- 2 kennis (informatica en procedures) geïncorporeerd in technische systemen;
- 3 de managementsystemen en incentives om te leren en om nieuwe kennis te creëren; en ten slotte

4 de waarden en normen die de leerprocessen mede beïnvloeden.

Kerncompetenties hebben met elk van deze vier elkaar onderling beïnvloedende dimensies van doen. Per kerncompetentie kan de invloed van elk van deze dimensies overigens verschillend zijn. Zo kan bij ondernemingen in de zakelijke dienstverlening de tweede dimensie minder nadrukkelijk spelen dan bij elektronicaconcerns als Sony. Een kerncompetentie van Sony is bijvoorbeeld miniaturisatie, waaruit onder meer de bekende walkman is voortgekomen. Om dat te bereiken moesten dwars door het concern heen de diverse business units en functionele gebieden van management tezamen werken aan de realisatie daarvan. De daarbij opgedane kennis kon wederom in andere core-produkten en eindprodukten worden toegepast.

Aan welke voorwaarden moeten kerncompetenties voldoen? Prahalad en Hamel wijzen in dit verband op de volgende eigenschappen. Ten eerste moeten kerncompetenties potentieel toegang geven tot meerdere markten. Ten tweede dragen ze in belangrijke mate bij aan de door de afnemer ervaren waarde. Een kerncompetentie formuleren zonder te weten of de afnemer daaraan waarde toekent is dus niet zinvol. Een derde en bijzondere eigenschap van kerncompetenties is dat deze door het gebruik niet slijten; integendeel, via de opgedane kennis, ervaring en het toegenomen leervermogen nemen ze juist in waarde voor het concern toe. Kerncompetenties zijn business unit en functies overschrijdend en vormen daarmee tevens een bindmiddel voor concernonderdelen. Op deze vierde eigenschap wordt in paragraaf 5.4 meer uitvoerig ingegaan. De vijfde en laatste hier te bespreken eigenschap is dat kerncompetenties moeilijk tot zeer moeilijk te imiteren zijn door de concurrenten. Deze eigenschap is voor een duurzame strategische positionering vanzelfsprekend van groot belang.

5-3 KERNCOMPETENTIES EN 'MAKE, BUY OR COOPERATE'-ISSUES

'Make, buy or cooperate'-issues staan al geruime tijd in de belangstelling, zowel in het bedrijfsleven als in de publieke sector. Alhoewel financiële overwegingen het meest naar voren lijken te komen, betreffen deze doorgaans echter bij uitstek strategische vraagstukken. De keuze tussen activiteiten zelf doen ('make'), uitbesteden en van andere bedrijven aankopen ('buy'), of met andere bedrijven samen gaan werken ('cooperate') beïnvloedt rechtstreeks de organisatiegrenzen en daarmee de strategische positionering van de onderneming (Van den Bosch, 1989). Tevens kan deze keuze niet los gezien worden van de kerncompetenties van de onderneming. Daarom gaan we hierop in deze paragraaf nader in. Zodra activiteiten in een onderneming beter qua kosten en kwaliteit elders geschieden, rijst als vanzelf de vraag: 'Moeten we dit zelf blijven doen?' In principe moet deze vraag voortdurend

voortdurend en voor alle activiteiten in de zogenaamde 'value chain' worden gesteld. De 'value chain' geeft daarbij aan op welke wijze ondernemingen en in het bijzonder een business via een aaneenschakeling ('chain') van primaire (zoals produktie en marketing) en secundaire (zoals personeelsbeleid) activiteiten waarde ('value') toevoegen. Als voor een bepaalde activiteit elders méér waarde wordt toegevoegd dan in de eigen onderneming, dan verzwakt dat de concurrentiepositie als zo'n activiteit zonder meer zou worden gehandhaafd. Een heroverweging is dan op zijn plaats. In zo'n heroverweging kan een groot aantal overwegingen aan de orde komen. Hier beperken we ons tot een drietal meer strategische langetermijnoverwegingen:

- 1 de beschikbaarheid van alternatieven op de markt;
- 2 het tijdslelement; en
- 3 de relatie met kerncompetenties.

De 'value chain' van de onderneming is doorgaans het produkt van een historische ontwikkeling. Jaren geleden zijn bijvoorbeeld activiteiten in de onderneming gestart, omdat er op dat moment geen adequate alternatieven op de markt te verkrijgen waren onder aanvaardbare leveringscondities. Voorbeelden zijn catering van bedrijfskantines, schoonmaakactiviteiten, programmeeractiviteiten, salarisadministratie en dergelijke. Zo'n activiteit begint dan 'in huis'. In de loop van de tijd ontwikkelt zich doorgaans een markt voor die activiteit. Sommige bedrijven zijn zich gaan specialiseren in die activiteit en bereiken daarmee schaalvoordelen inclusief de daarmee gepaard gaande lagere kosten per eenheid produkt. Het afstoten van zo'n activiteit en het kiezen voor de buy-optie verzekert de onderneming dan niet alleen van lagere kosten, maar door toegenomen specialisatie in de markt doorgaans ook van hogere kwaliteit. Op deze wijze zijn vele van de hiervoor gegeven voorbeelden als activiteiten uit de waardeketen van ondernemingen verdwenen en worden deze nu ingekocht. De betrokken uitbestedende ondernemingen zagen er kennelijk geen verlies van kerncompetenties in, integendeel. Bij de tweede strategische overweging inzake uitbesteding speelt de tijd een belangrijke rol. Stel dat een onderneming met een nieuw produkt of dienst zo snel mogelijk op de markt wil komen en dat door alle activiteiten met de beschikbare resources zélf te doen het moment van marktintroduktie te lang zou gaan duren, waardoor concurrenten voor hen interessante mogelijkheden krijgen, dan is te overwegen om enkele activiteiten uit de waardeketen uit te besteden met het oog op het behalen van tijdswinst. In de farmaceutische industrie worden in dergelijke omstandigheden bijvoorbeeld delen van tijdrovende onderzoeksactiviteiten uitbesteed. Op die manier wordt de resterende periode tot aan het op de markt brengen van het goedgekeurde geneesmiddel bekort (Van den Bosch & Elfferich, 1993).

De voorgaande twee overwegingen gaven een korte schets van een aantal bij de strategische besluitvorming betrokken factoren. De rol van kerncompetenties is daarbij slechts zijdelings aan de orde gekomen. Daarop zullen we nu ingaan. Op het eerste gezicht hebben kerncompetenties en uitbesteding niets met elkaar van doen. Kerncompetenties zijn immers de wortels van een duurzame en verdedigbare concurrentiepositie. Uitbesteden daarvan lijkt dan ook ondenkbaar. Maar dat veronderstelt wel dat er reeds een duidelijk inzicht aanwezig is omtrent de aard van de kerncompetenties en mogelijke toekomstige te ontwikkelen kerncompetenties. Uitbesteden ter versterking van de eigen kerncompetenties is evenwel een duidelijke strategie. Het 'bevrijdt' het management van een aantal activiteiten die te weinig waarde toevoegen en maakt tevens resources vrij die ingezet kunnen worden om in de eigen kerncompetenties te investeren. Ook het aangaan van strategische samenwerkingsrelaties, een voorbeeld van de 'cooperate'-issue, met als oogmerk te leren van anderen ter versterking van de eigen kerncompetenties, is een in opkomst zijnde strategie. Op deze wijze kan strategie ten aanzien van 'make, buy or cooperate'-issues bijdragen aan de strategische positionering. Inzicht in de eigen kerncompetenties is daartoe wel een noodzakelijke voorwaarde.

5-4 KERNCOMPETENTIES ALS CONCERNBINDMIDDELEN?

Grote en gediversificeerde concerns kennen doorgaans vele tientallen tot honderden business units, met elk hun eigen concurrentiestrategie. Dergelijke ondernemingen kennen uiteenlopende vormen van concernstrategieën. Porter (1987) onderscheidt in dit verband een viertal basistypen. Paragraaf 6 gaat hier verder op in. Twee ervan zijn gebaseerd op sterke verticale banden tussen de concerntop en business units, waarbij horizontale relaties tussen de business units geen rol spelen. De business units zijn in belangrijke mate autonoom binnen de door de concerntop opgestelde strakke financiële richtlijnen voor de te leveren prestaties. In de overige twee basistypen staan juist de horizontale relaties tussen de business units centraal. De business units zijn nu aanzienlijk minder autonoom. Voor concerns die tot de laatste groep (willen gaan) behoren en in hun strategievorming zoeken naar sterkere horizontale verbindingen tussen de business units teneinde de concurrentiepositie van de delen én het geheel verder te versterken, is het denken in kerncompetenties een belangrijk strategisch hulpmiddel.

Om het verschil in een meer verticale (hier aangeduid met sbu-benadering) en een meer horizontale concernstructuur (hier aangeduid met kerncompetentiesbenadering) kort toe te lichten vergelijken we beide op een drietal punten. Als eerste punt kiezen we de basis van de concurrentiepositie.

Deze is bij de sbu-benadering meer op de korte termijn gericht en kijkt door de focus op de huidige produkten als het ware van buitenaf naar de onderneming. In de tweede benadering daarentegen gaat de aandacht uit naar het in de loop van de tijd opbouwen van kerncompetenties dwars door de business units heen. Dit laatste blijkt ook uit het tweede punt van vergelijking, de concernstructuur. In de eerste benadering is het concern een portefeuille ('portfolio') van business units, terwijl in de tweede benadering de kerncompetenties en core-produkten eveneens mede bepalend zijn voor de organisatorische structuur en de incentives. De status van de sbu binnen het concern is het derde punt van vergelijking. In de sbu-benadering is sprake van een vergaande autonomie, doorgaans binnen financiële randvoorwaarden en prestaties. Belangrijke kennisbronnen zijn 'eigendom' van de sbu. Expliciete incentives ontbreken om met sbu-overschrijdende activiteiten bezig te zijn. Dit is in de tweede benadering niet of aanzienlijk minder het geval.

Uit het voorgaande moge duidelijk zijn dat voor de strategische positionering van het concern als geheel, de kerncompetentiesbenadering aanzienlijk méér aanknopingspunten kan bieden dan de sbu-benadering. In de sbu-benadering gaat de aandacht immers meer uit naar concurrentiestrategie op business-niveau; de strategische positionering van de business unit wordt daardoor primair beïnvloed. In de kerncompetentiesbenadering daarentegen, wordt geprobeerd de concurrentiestrategie als het ware op het niveau van het concern te tillen. Naarmate de concurrentie zich minder op het niveau van de concrete eindprodukten af gaat spelen maar meer en meer in de richting verschuift van concurrentie om (toegang tot) kennis, zal deze benadering van strategische positionering in betekenis gaan toenemen.

Discussievragen

- 1 Vergelijk de rol en betekenis van corporate communication in de twee typen van benadering van concernstrategie zoals beschreven in paragraaf 5.4.
- 2 Welke rol zou corporate communication kunnen spelen bij het identificeren en het gebruiken van kerncompetenties voor strategische positionering?

6 Concernstrategie: scheppen concerns strategische waarde voor hun business units?

6-1 INLEIDING

In de voorgaande paragrafen zijn reeds opmerkingen gemaakt over concernstrategie. In deze paragraaf besteden we expliciet aandacht aan een aantal belangrijke opties voor concernstrategie. De rode draad door de opties en keuzen ten aanzien van concernstrategie is het toevoegen van waarde: zowel voor de business units en het concern als voor de stakeholders. Van de stakeholders worden in het bijzonder de aandeelhouders (als 'stockholders') geconfronteerd met een kwantitatieve en zichtbare vorm van waardetoevoeging door concernstrategie in de vorm van de ontwikkeling van de koers van hun aandelen en het dividend. Als een concern géén waarde toevoegt en dit in de koers van het aandeel en het dividend tot uitdrukking blijft komen, dan wordt zo'n concern vatbaar voor overname en mogelijke opsplitsingen. De concernstrategievorming en implementatie van adequate opties is derhalve niet van belang ontbloot. Deze opties behelzen bijvoorbeeld de keuzen aangaande in welke bedrijfstakken en welke markten het concern actief wil zijn (paragraaf 2) alsmede de wijze waarop. Dit laatste impliceert keuzen ten aanzien van de organisatiestructuur en incentives- en control-mechanismen in het concern (paragraaf 3).

6-2 DE KEUZE VAN DE BUSINESSES EN MARKTEN

Op het niveau van de business unit speelt de keuze van de concurrentiestrategie, op het concernniveau speelt de vraag in welke businesses en markten het concern eigenlijk actief moet zijn of blijven. Afgezien van de verderop te bespreken vraag in welke bedrijfstak precies een concern actief wil zijn, staat ten aanzien van de businesses een drietal opties beschikbaar. Deze drie opties zijn overigens doorgaans ook in de historische ontwikkeling van een concern te onderkennen. Bijvoorbeeld een concern is begonnen in één business op de thuismarkt en via verticale integratie gegroeid en kwetsbaar geworden om vervolgens via internationale diversificatie het draagvlak te vergroten en de kwetsbaarheid van het concern te verkleinen. Verticale integratie kan zowel voorwaarts plaatsvinden, door acquisitie van bijvoorbeeld distributiekanaalen, als achterwaarts, door overneming van bijvoorbeeld grondstofproducenten. Via verschillende strategieën kan het concern waarde toevoegen. Achterwaartse integratie kan bijvoorbeeld de kwaliteit van het eindprodukt verbeteren door een betere grip te verwerven op de grondstoffen. Diversificatie kent eveneens een tweetal typen. Bij gerelateer-

de diversificatie is het concern actief in businesses waartussen nog enig verband bestaat. Bij ongerelateerde diversificatie is zelfs daar géén sprake van. Het concern kan dan toch waarde toevoegen door bijvoorbeeld als financier op te treden. Het idee hierachter is dat het concern beter de risico's en winstgevendheid kan inschatten van haar businesses dan externe financiers. Het concern volgt in dat geval een – verderop meer uitvoerig te bespreken – portfolio-strategie gericht op bijvoorbeeld de aankoop van slecht renderende ondernemingen, om deze via een herstructurering en mogelijke opsplitsing weer gezond te maken en eventueel weer met winst van de hand te doen.

Internationalisatie en concernstrategie

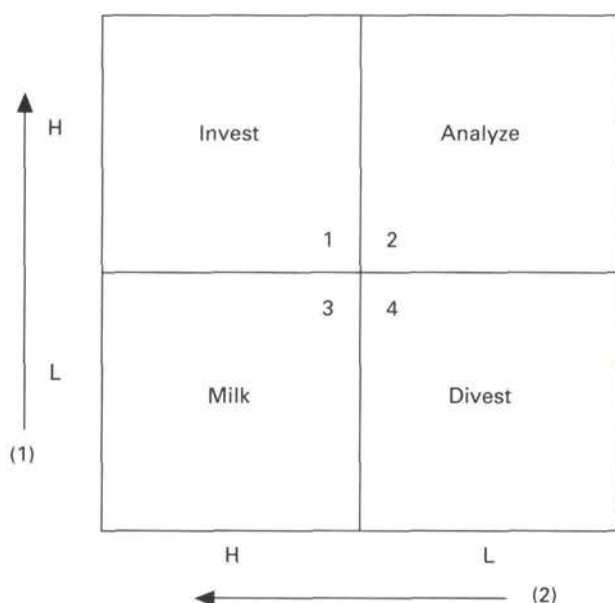
De keuze voor het bewerken van de thuishmarkt, dat wil zeggen het land waarin de onderneming is begonnen, versus gaan internationaliseren komt doorgaans geleidelijk in beeld. Een concern groeit bijvoorbeeld op de thuishmarkt en probeert op een gegeven moment de ontstane overcapaciteit via export op buitenlandse markten af te zetten. Ook verzadiging op de thuishmarkt dwingt ondernemingen soms al vroeg tot internationalisering. Een interessant motief voor internationalisering is voorts de verbetering van de concurrentiepositie op de thuishmarkt: binnenlandse klanten stellen internationale ervaring en toegang tot internationale kennis op prijs. Dit kan een van de overwegingen zijn om te besluiten tot een herijking van de strategische positionering door internationalisatie. Ook de strategie je binnenlandse klant te volgen naar het buitenland vanwege zijn toenemende internationale activiteiten, leidt hiertoe. Dit type overwegingen speelt onder meer bij de zakelijke dienstverlening, zoals in het geval van de Nederlandse ingenieursbureaus (Van den Bosch & Schouten, 1993). Concernstrategie komt bij de internationalisatie van de business units in beeld als door het concern expliciet gepoogd wordt waarde toe te voegen. Dat is bijvoorbeeld het geval als het concern streeft naar een zogenaamde transnationale organisatiestructuur. In zo'n strategie zijn de business units niet autonoom maar verbonden door een netwerk waarin kennis en ervaring wordt gedeeld en toegang tot en gebruik van elkaars bronnen van concurrentievoorsprong niet alleen geoorloofd is, maar ook expliciet wordt gestimuleerd. Ook in het geval van een zogenaamde 'global strategy' is nadrukkelijk sprake van een daarop gerichte concernstrategie.

De BCG-benadering als voorbeeld van een portfolio-concernstrategie

Ter afsluiting van deze paragraaf gaan we in op de vraag hoe te bepalen in welke business een concern actief moet blijven. Dit is een van de belangrijkste vragen in het portfolio-management van ondernemingen met meerdere

business units. Als voorbeeld is daartoe gekozen voor de benadering via de zogenaamde BCG-business-matrix. In deze benadering staan drie stappen centraal:

- 1 de onderverdeling van een concern in een aantal strategische business units (SBU's);
 - 2 de onderlinge vergelijking van de aantrekkelijkheid van de SBU's via de matrix; en
 - 3 de vorming van strategische aanbevelingen ten aanzien van deze SBU's.
- Vooral de tweede stap wordt hier nader toegelicht. De derde stap wordt met een enkel voorbeeld toegelicht. De matrix, zoals schematisch weergegeven in figuur 14, kent de volgende twee dimensies.



(1) Groeipercentage van de bedrijfstak.

(2) Relatieve marktaandeel van SBU t.o.v. de marktleider.

Figuur 14. BCG-business-matrix, met in elke cel de aanbevolen strategie.

Enerzijds de jaarlijkse reële groeivoet van de omzet in de bedrijfstak waarin de SBU zich bevindt. Groeit deze omzet sneller dan de groeivoet van de nationale economie, dan wordt dit als hoog (H) aangemerkt. In het andere geval als laag (L). Anderzijds beschrijft de matrix het relatieve marktaandeel van de te beschouwen SBU ten opzichte van het marktaandeel van de marktleider. Als een SBU een marktaandeel bezit van bijvoorbeeld 15% en

de in marktomvang grootste concurrent 30%, dan bedraagt het relatieve marktaandeel 0,5. Liggen de marktmachtverhoudingen net andersom, de SBU is marktleider met 30% en de belangrijkste concurrent met 15%, dan bedraagt het relatieve marktaandeel meer dan één (namelijk twee). Bij een relatief marktaandeel van meer dan één is er sprake van indeling in hoog (H) en bij minder dan één in laag (L). SBU's in het eerste kwadrant kennen derhalve een gunstige groeimogelijkheid en een sterke marktpositie: de sterren ('stars') bevinden zich hier. De zich in dit eerste kwadrant bevindende SBU's kunnen als de leidende SBU's in de concern-portfolio worden aangemerkt. In termen van een SWOT-analyse betreft het hier SBU's met een sterkte (strength) in concurrentievermogen en met kansen (opportunities) voor groei. Diametraal hiertegenover staan de SBU's in kwadrant 4: zwakke concurrentiepositie in een qua groeipotentie minder aantrekkelijke bedrijfstak. De strategie zou erop gericht kunnen zijn deze SBU's af te stoten ('divest'). In kwadrant 3 bevinden zich de 'cows' ofwel qua cash flow de melkkoeien voor het concern. De door deze SBU's gegenereerde cash flow zou volgens de strategie van de BCG-benadering geïnvesteerd moeten worden in de SBU's in kwadrant 1 ('invest') en mogelijk kwadrant 2. Dit laatste hangt af van de analyse ('analyze') van de SBU's in kwadrant 2: is er een mogelijkheid dat een SBU doorgroeit naar kwadrant 1 óf zakt op termijn de SBU af naar kwadrant 4? De aanbevolen strategie ten aanzien van de SBU's in kwadrant 4 is niet langer meer in investeren, maar (op termijn) afstoten. De sterkte van de BCG-matrixbenadering is de relatieve eenvoud om op concernniveau het bestaansrecht van de SBU's (periodiek) te onderzoeken en ten aanzien van investeringsbeslissingen tot prioriteiten te komen. De zwakte van deze – vrij veel gehanteerde – benadering is dat de twee dimensies waarmee de mate van aantrekkelijkheid van de SBU's voor het concern worden bepaald, een te beperkt en te veel door (op de korte termijn gerichte) financiële criteria gedomineerd beeld kunnen geven. Zo kunnen de aanbevelingen van de BCG-benadering (deels) op gespannen voet komen te staan met analyses waarbij de bijdrage van SBU's aan de kerncompetenties van het concern meer centraal staan. Ook hier geldt weer dat met verschillende brillen naar concernstrategie kan worden gekeken en dat zulks tot onderling verschillende strategieën aanleiding zou kunnen geven.

6-3 ALTERNATIEVE STRATEGISCHE ROLLEN VOOR HET CONCERNNIVEAU

Een belangrijke keuze voor de te vormen concernstrategie betreft die ten aanzien van de rol die het concernniveau wil of kan spelen. Daarover gaat deze paragraaf. We beperken ons tot de belangrijke bijdragen van Porter

(1987) en die van Goold en Campbell (1987) om twee redenen. Ten eerste omdat beide benaderingen aan elkaar gerelateerd kunnen worden. Ten tweede omdat in beide benaderingen twee onderling contrasterende opvattingen, die we eerder zijn tegengekomen bij de confrontatie tussen de SBU-benadering en de kerncompetentiesbenadering, zijn gerelateerd aan de verschillende strategische rollen voor het concern om waarde toe te voegen.

'Corporate strategy is what makes the corporate whole add up to more than the sum of its business unit parts.' Met deze opvatting positioneert Porter zijn bijdrage aan concernstrategie vanuit het gezichtspunt dat concernstrategieën waarde moeten toevoegen voor hun business units én voor hun aandeelhouders. Hij onderscheidt in dit verband een *viertal basistypen* of rollen voor het concern:

- 1 portfolio-management;
- 2 herstructureerder van de business unit;
- 3 bevorderen van transfer van skills tussen de business units; en
- 4 het gemeenschappelijk delen van activiteiten in de 'value chains' van de business units.

Zoals reeds in paragraaf 5 is uiteengezet, beperken de eerste twee basistypen zich tot de verticale relaties in het concern. In het derde en vierde basistype staan daarentegen de horizontale relaties centraal. In beide typen vormt de value chain het aangrijpingspunt voor de concernstrategie. In het derde basistype bevordert het concernniveau de transfer van vaardigheden en kennis tussen vergelijkbare onderdelen van value chains van de business units. Marketingkennis en -vaardigheden uit de ene business unit kunnen op die wijze ten goede komen aan business units die daarmee hun concurrentiestrategie kunnen versterken. In feite wordt een vorm van gemeenschappelijk gebruik van bij individuele business units verworven kennis en vaardigheden nagestreefd. Een relatie met het concept kernvaardigheden en de strategische betekenis daarvan is overigens zeker te leggen. Dit geldt eveneens voor het vierde basistype, waarin vanuit concernniveau gemeenschappelijke onderdelen van value chains van business units ook inderdaad gemeenschappelijk worden verricht. Bijvoorbeeld het gebruik van hetzelfde informatie- of distributiesysteem door een aantal business units, die zulks daarvoor elk afzonderlijk die activiteiten in 'eigen' huis kenden. Dit zou vergeleken kunnen worden met 'make, buy or cooperate'-issues, maar nu niet tussen ondernemingen maar binnen één concern. Toetssteen blijft evenwel steeds in hoeverre voor de business units waarde wordt toegevoegd c.q. hun concurrentiepositie per saldo verbeterd wordt.

Goold en Campbell (1987) vatten in de titel van hun onderzoek 'Many best ways to make strategy' enerzijds de kern samen van hun bevindingen over de wijze waarop concernstrategieën in de praktijk worden gevormd. Ander-

zijds illustreert deze titel treffend dat er niet zo iets zou zijn als één beste door alle concerns na te streven concernstrategie. Dat moge ontmoedigend zijn voor de zoekers naar eenvoudige recepten, maar het is wél zo realistisch om dit te beseffen. Hun conclusie luidt dat verschillende concernstrategiestijlen geschikt zijn voor verschillende concerns. De twee op grond hiervan meest contrasterende stijlen zijn enerzijds die stijlen met grote invloed van de concerntop op de strategie van de business units, maar met flexibele control: de *strategic planning-stijl*. In deze stijl zijn de business units medeverantwoordelijk voor strategievoorstellen, de concerntop beslist evenwel. Het blijkt in de praktijk dat hiervan een stimulerende invloed uitgaat op de vorming van horizontale concernrelaties. Anderzijds wordt de *financial control-stijl* onderscheiden, gekenmerkt door weinig invloed vanuit het concern op de planning, maar des te meer strakke financiële controle. De financial planning-stijl correspondeert ruwweg met de eerste twee basistypen van concernstrategieën zoals door Porter beschreven. De strategic planning-stijl stemt ruwweg overeen met Porters derde en vierde basistypen van concernstrategie. Volgens Goold en Campbell is deze laatste stijl het meest adequaat voor concerns die niet te sterk gediversificeerd zijn, in een (zeer) concurrentiële omgeving actief zijn en waarin technologie een belangrijke rol speelt. De financial control-stijl daarentegen wordt meer aangetroffen bij concerns die vele en ongerelateerde business units kennen, actief zijn in minder dynamische omgevingen en waarin de internationale concurrentie minder fel is. Goold en Campbell concluderen dat de *concernomgeving en -activiteiten* alsmede de mensen (i.h.b. het topmanagement) in het concern en de na te streven doeleinden tezamen, bepalend zijn voor de gevormde concernstrategiestijl. En deze conclusie staat bepaald niet op gespannen voet met het eerder geïntroduceerde verklaringsschema voor strategische positionering.

De hier kort besproken typen en stijlen van concernstrategieën vertonen duidelijk onderlinge verschillen. We kunnen deze verschillen in zekere mate relateren aan de eerder in paragraaf 3 geïntroduceerde variëteit aan opvattingen over strategie. Zo vloeien uit de zienswijze van strategie als plan en strategie als positie in zekere zin voort: de eerste twee basistypen van de concernstrategieën van Porter, de financial control-stijl alsmede de BCG-benadering. Het derde en vierde basistype concernstrategie van Porter alsmede de strategic planning-stijl hebben daarentegen meer gemeenschappelijk met de zienswijze van strategie als patroon en perspectief, en met de strategische betekenis van kerncompetenties.

Discussievragen

- 1 Welke relaties zijn te onderkennen tussen enerzijds de verschillende concernstrategietypen en -stijlen en anderzijds corporate communication?
- 2 Welke bijdragen kan corporate communication leveren aan het scheppen van waarde door het concern voor hun business unit?

7 Corporate communication: een strategisch managementperspectief

Strategie als plan of als positie, evenals strategie als perspectief of als patroon, hebben te maken met de koppeling of afstemming van een organisatie met haar omgeving. Voor het vormen van zowel strategie als van deze koppeling is interne en externe communicatie hard nodig. Aanknopingspunten voor de vormgeving van deze communicatie kunnen gevonden worden in het drietal determinanten van de strategische positionering van organisaties:

- 1 de kritische omgevingsrelaties;
- 2 de kritische belangen;
- 3 de kritische resources.

In steeds meer dynamisch wordende omgevingen betekent strategische positionering vooral het voortdurend zoeken naar een verdere verbetering van de concurrentiepositie voor de organisatie-onderdelen en voor de organisatie of het concern gezamenlijk; met als uiteindelijke doel het waarde blijven toevoegen aan de geproduceerde produkten en diensten vanuit het perspectief van de afnemers.

Strategisch management en concernstrategieën kunnen hieraan een wezenlijke bijdrage leveren. Om dit te bereiken, dienen concernstrategieën dan zo gevormd te blijven worden dat daarmee inderdaad waarde wordt toegevoegd aan de business units, tot uiting komend in een verdere verbetering van hun concurrentiepositie. Corporate communication versterkt dit proces en voegt daarmee eveneens waarde toe. Voor het zoeken naar mogelijkheden daarvoor biedt een samenhangend overzicht van een aantal inzichten, begrippen, concepten en analyseschema's op het terrein van strategie en omgevingsvraagstukken zeker belangrijke aanknopingspunten.

Literatuur

- Bosch, F.A.J. van den (1989). *Over de grenzen van organisaties. Bedrijfskunde: organisatie, strategie en omgeving*. Delft: Eburon.
- Bosch, F.A.J. van den (1993). Ontwikkelingen in de wetenschappelijke benadering van strategie- en omgevingsvraagstukken: history matters. In H. van Driel (Red.), *Ontwikkelingen van bedrijfskundig denken en doen: een Rotterdams perspectief* (pp. 47-66). Delft: Eburon.

- Bosch, F.A.J. van den, & Elfferich, P.C. (1993). Make, buy or cooperate decisions in international Business networks. In D.D. Sharma, *Advances in International Marketing* (pp. 191-204). London: JAI Press.
- Bosch, F.A.J. van den, & Man A.P. de (1994). Government's impact on the business environment and strategic management. *Journal of General Management*, 19(3), 50-59.
- Bosch, F.A.J. van den, & Prooijen, A.A. van (1992). The competitive advantage of European nations: The impact of national culture, a missing element in Porter's analysis? *European Management Journal*, 10(2), 173-177.
- Bosch, F.A.J. van den, & Schouten, W.J.F. (1993). Internationaliseringsstrategieën in de Nederlandse ingenieursbranche: van 'Domestic' naar 'Multidomestic'? *Bedrijfskunde*, 65, 173-185.
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. London: Pitman.
- Goold, M., & Campbell, A. (1987). Many best ways to make strategy. *Harvard Business Review*, November-December, 70-76.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations, Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1975, July/August). The manager's job: folklore and fact. *Harvard Business Review*.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management, inside our strange world of organizations*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, H. (1990). Strategy formulation: schools of thought. In J.W. Frederickson (Red.), *Perspectives on strategic management*. New York: Harper Business Press.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: Prentice Hall.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Beverly Hills: Sage.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, May-June, 43-59.
- Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: MacMillan Press.
- Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990, May/June). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*.