

Strategische beleidsvorming in multinationale ondernemingen

Citation for published version (APA):

Crijnen, M. H. J. M., & Weele, van, A. J. (1988). Strategische beleidsvorming in multinationale ondernemingen. *Harvard Holland review*, (17), 93-100.

Document status and date:

Gepubliceerd: 01/01/1988

Document Version:

Uitgevers PDF, ook bekend als Version of Record

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

www.tue.nl/taverne

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

openaccess@tue.nl

providing details and we will investigate your claim.



Strategische beleidsvorming moet het leervermogen van een onderneming vergroten

Strategische beleidsvorming in multinationale ondernemingen

Dr. A.J. van Weele en ir. M.H.J.M. Crijnen

Uit de literatuur op het gebied van strategische beleidsvorming komt een duidelijke ontwikkeling naar voren. Verschoof het accent de afgelopen vijf jaar van marktstrategisch denken naar concurrentiestrategieën, nu ligt de nadruk sterk op het *leeraspect* van strategische beleidsvorming: het vergroten van het leervermogen van de onderneming. Dat betekent onder meer dat visies over de toekomst een breed draagvlak binnen de onderneming moeten hebben. Daarnaast verandert ook de rol van de corporate planner: van inhoudelijk planningsdeskundige wordt hij procesbegeleider van een collectief leerproces. Op grond van een recent onderzoek kunnen grote multinationale ondernemingen wat betreft hun planningsmethodiek in drie categorieën worden ingedeeld. Verschillen in de praktijk van strategische beleidsvorming zijn terug te voeren op een aantal factoren: de concurrentieomgeving van de onderneming, de ervaring die men met strategische beleidsvorming heeft, de bedrijfscultuur en de omvang van de onderneming.

Uit het onderzoek blijkt een geringe toepassing van portfoliotechnieken. Ook komt naar voren dat bij strategische beleidsvorming nog maar weinig gebruik wordt gemaakt van de computer.

Dr. A.J. van Weele is werkzaam als senior-adviseur bij Van Dien+Co Organisatie op het gebied van strategisch management, logistiek en inkoopstrategie. Daarnaast is hij part time als universitair hoofddocent verbonden aan Nijenrode, Universiteit voor Bedrijfskunde te Breukelen. Hij is auteur van diverse publikaties op het gebied van strategisch management, marketing, logistiek en inkoopstrategie. Ir. M.H.J.M. Crijnen is afgestudeerd als bedrijfskundig ingenieur aan de Technische Universiteit Eindhoven. Zijn afstudeeropdracht had betrekking op een onderzoek naar de praktijk van strategische beleidsvorming in multinationale ondernemingen in Nederland.

In zijn artikel 'Strategievorming als ambacht' (1987) stelt Mintzberg dat ondernemingsstrategieën niet zozeer ontwikkeld worden, maar meer op een geleidelijke, natuurlijke wijze vanzelf ontstaan. Hij versterkt het idee dat strategische beleidsvorming geen analytisch maar een intuïtief, iteratief verlopend proces is.

Min of meer aansluitend op de ideeën van Mintzberg beschouwt De Geus (1988) strategische beleidsvorming als een leerproces. Het doel van strategie is niet het vervaardigen van mooie eindplaatjes over de huidige markt- en concurrentiepositie van de onderneming; de kern van strategische beleidsvorming is veel meer gelegen in het creatieve proces dat aan het maken van die plaatjes ten grondslag ligt. Strategische beleidsvorming moet het leervermogen van een organisatie vergroten.

Deze ontwikkelingen, hoofdzakelijk afkomstig uit de buitenlandse literatuur, waren aanleiding een onderzoek in te stellen naar de praktijk van strategische beleidsvorming bij een aantal grote ondernemingen in Nederland. Dit onderzoek moest antwoord geven op de volgende vragen:

- hoe heeft strategische beleidsvorming zich als vakgebied gedurende de afgelopen decennia ontwikkeld?
- hoe wordt het proces van strategische beleidsvorming binnen grote Nederlandse ondernemingen vorm gegeven?
- welke ontwikkelingen spelen zich af in de praktijk van strategische beleidsvorming van internationaal opererende ondernemingen?
- welke methoden respectievelijk strategische planningstechnieken gebruiken deze ondernemingen?

Bij een vergelijkend onderzoek als het onderhavige is het van groot belang in de steekproef voldoende variatie te hebben in factoren zoals omvang en de aard van de werkzaamheden van de te onderzoeken ondernemingen. Deze variatie is gerealiseerd door het kiezen van een selecte, niet-representatieve steekproef. Dit houdt in dat onze bevindingen slechts geldigheid hebben voor



de door ons onderzochte bedrijven; uitspraken zijn niet generaliseerbaar voor het totale bedrijfsleven in Nederland.

Ontwikkelingen

Sinds de Tweede Wereldoorlog heeft zich een aantal maatschappelijke ontwikkelingen voorgedaan dat van grote invloed is geweest op het strategisch denken binnen ondernemingen. In het hierna volgende zijn deze ontwikkelingsfasen gekoppeld aan bepaalde periodes in de tijd. De belangrijkste kenmerken van deze periodes en de daarbij behorende managementsystemen worden samengevat in *figuur 1*.

In de jaren na de Tweede Wereldoorlog werd in Europa hard gewerkt aan het herstel van de ontwrichte economie. Het gedrag van topmanagers in het bedrijfsleven was in die jaren gericht op het maximaliseren van de omzet, waarbij de winst voor het bedrijf op een constant niveau werd gehouden. De continuïteitsgedachte nam hierbij een overwegende plaats in: groei in omvang, in assortiment en in markten zou een grotere zekerheid geven bij recessies op bepaalde markten.

Volgens Ansoff (1979) kon de strategische beleidsvorming zich in die dagen beperken tot het beheersen (Engels: *control*) van kleine afwijkingen in een niet structureel veranderende omgeving. Het strategische beleidsvormingsproces bleef binnen vele ondernemingen dan ook beperkt tot een jaarlijks budgetteringsproces.

Rond 1965 was het Europese herstel echter zo goed als voltooid. Omzetgroei en verhoging van de produktiviteit werden verdrongen door nieuwe aandachtsgebieden: vakbonden begonnen looneisen te stellen en allerlei sociale groeperingen stelden de gevolgen van het industriële produceren aan de kaak. Steeds meer producten kwamen in de volwassen fase van de productlevenscyclus, waardoor de cash flow niet meer (geheel) kon worden geherinvesteerd in de bestaande activiteiten. Dit heeft ertoe geleid dat vele ondernemingen in deze periode hebben gekozen voor diversificatiestrategieën.

Een aantal toonaangevende industriële ondernemingen breidde hun jaarlijkse budgetteringsproces in deze periode uit tot het opstellen van een operationeel vijfjarenplan en een lange-termijnvoorspelling. Hoewel dit een duidelijke verbetering inhield ten opzichte van het jaarlijkse budgetteren, bleek deze methode toch te formeel en te inflexibel voor de instabiele omgeving van de beginjaren '70.

Als gevolg van de oliecrisis in 1973 verdween het uitzicht op een continue en stabiele economische groei. De snel stijgende oliepijzen leidden tot toenemende inflatie. Als reactie hierop eisten de vakbonden hogere lonen, waardoor vele westerse industrieën hun concurrentiepositie zagen verzwakken.

Veel bedrijven zijn in deze periode failliet gegaan, terwijl andere het hoofd slechts boven water konden houden door het doorvoeren van bezuinigingsprogramma's en het afstoten van activiteiten die niet tot de kernactiviteiten behoorden. *Strategic planning* hield onder meer in dat grote gediversifieerde ondernemingen werden opgedeeld in zogenaamde *strategic business units* (SBU's). De jaarlijkse planningsprocedure moest leiden tot een evenwichtige samenstelling van het SBU-pakket, waarna de beschikbare financiële middelen op basis van een portfolio-analyse over de SBU's konden worden verdeeld. Een groot voordeel van strategische planning was het feit dat de aandacht werd gericht op het ontwikkelen van alternatieve scenario's en actiemogelijkheden. Een negatief aspect was echter de geringe aandacht die werd besteed aan de implementatie van strategieën.

De recessie van de beginjaren '80 leidde tot nog hogere inflatiecijfers en een hogere werkloosheid. Onder leiding van topmanagers zoals dr. W. Dekker bij Philips Gloeilampenfabrieken N.V. zetten overheid en bedrijfsleven de ingrijpende bezuinigingsprogramma's en herstructureringen voort. Er kwam in toenemende mate kritiek op de planningsconcepten, die zo kenmerkend waren geweest voor de praktijk van strategische beleidsvorming in de jaren '70.

Dit alles leidde tot de ontwikkeling van strategisch management; aangezien de implementatie van strategische plannen tot dan toe moeizaam verliep, werden de planningsprocedures vereenvoudigd en werd de oriëntatie van de onderhavige plannen meer kwalitatief dan kwantitatief. De omvangrijke planningsafdelingen werden in bezetting teruggebracht of soms helemaal opgeheven.

Als gevolg van onder meer de verbeterde economische vooruitzichten en de verscherpte nationale en internationale concurrentieverhoudingen, is er nu sprake van een strategische heroriëntatie, die zich als volgt manifesteert. Enerzijds gaan bedrijven zich concentreren op hun kernactiviteiten om te kunnen overleven in de verscherpte wereldwijde concurrentieslag. Anderzijds beginnen er weer nieuwe diversificatie-activiteiten op gang te komen die zijn gericht op het creëren van mogelijkheden in groeiemarkten. Deze nieuwe activiteiten liggen tegenwoordig echter wel in het verlengde van de kernactiviteiten.

Een strategisch managementsysteem dat deze ontwikkelingen zou kunnen ondersteunen, is het door Ansoff ontwikkelde *strategic issue management*.

De indeling in fasen, zoals weergegeven in *figuur 1*, is uiteraard schematisch van aard. In werkelijkheid lopen de onderscheiden fasen geleidelijk in elkaar over. Zo zijn vele ondernemingen thans bezig met de overgang van *strategic planning* naar *strategic (issue) management*. De volgende trends zijn binnen deze overgang waarneembaar:



Figuur 1. Vijf strategische managementsystemen en hun belangrijkste kenmerken

| | 1945-1965 Control | 1965-1973 Long range planning | 1973-1980 Strategic planning | 1980-1985 Strategic management | 1985-heden Strategic issue- management |
|------------------------------|---|---|---|--|--|
| Omgevings- omstandigheden | - Herstel | - Loonisen - Sociale verantwoordelijkheid | - Instabiliteit - Inflatie | - Recessie - Enorme werkloosheid | - Verbeterde economische vooruitzichten - Verscherpte concurrentie |
| Inhoudelijke strategieën | - Continuïteit: • groei; • produktiviteit | - Diversificatie | - Back to the core business | - Herstructureringen | - Heroriëntaties |
| Kenmerkende concepten | - Jaarlijks budgetterings- proces | - Operationeel vijfjarenplan - Lange-termijn- voorspellingen | - SBU's - Jaarlijkse plannings- procedure - Portfolio-analyse - Scenario's | - Implementatie - Kwalitatieve plannen | - Strategic issue management |

- er vindt versterking van de bedrijfsactiviteiten plaats door het plegen van overnames (denk aan Samsom en Kluwer) en het aangaan van intensieve samenwerkingsverbanden (denk aan bijvoorbeeld Philips en AT&T);
- concentratie op de kernactiviteiten leidt tot een verhoogde graad van uitbesteding en samenwerkingsrelaties met leveranciers (*co-makership*);
- verandering van de rol van de corporate planner: deze evolueert van ontwikkelaar van plannen tot katalysator en geweten van het proces van strategische beleidsvorming. De lijn wordt primair verantwoordelijk voor de ontwikkeling van het lange-termijnbeleid;
- het gebruik van nieuwe planningsconcepten, zoals een nieuwe generatie portfoliomatrices (bijvoorbeeld de *strategic environment matrix* van de Boston Consulting Group) ten koste van sterk financieel en kwantitatief georiënteerde technieken.

Op basis van de literatuur komen wij tot de conclusie dat de praktijk van strategische beleidsvorming sterk aan verandering onderhevig is. De toepassing van de gehanteerde planningsconcepten en -technieken blijkt tijdgebonden en vaak situationeel bepaald te zijn.

Drie categorieën

Wij hebben onderzocht op welke wijze het strategische beleidsvormingsproces in de betrokken ondernemingen is gestructureerd. Al naar gelang het gebruik van een jaarlijkse planningsprocedure blijken de onderzochte

ondernemingen te kunnen worden ingedeeld in een drietal categorieën.

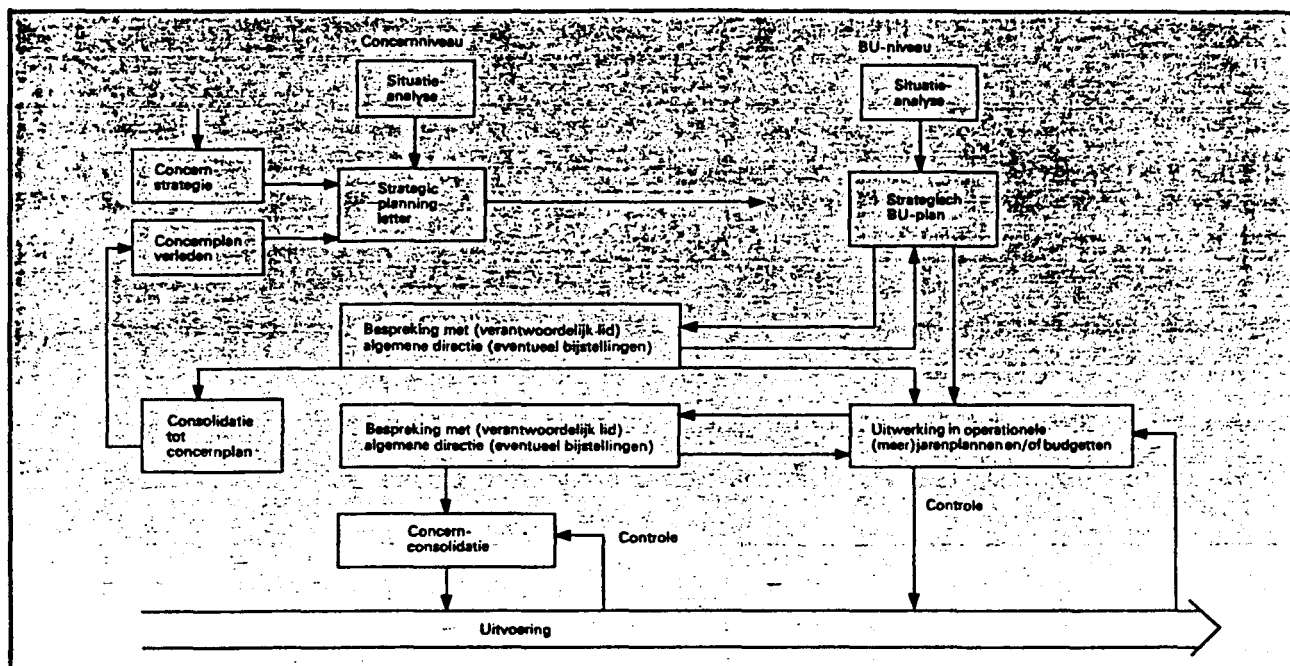
Categorie 1: een jaarlijkse planningsprocedure

Zeventien van de 26 onderzochte ondernemingen geven het strategische beleidsvormingsproces vorm door gebruik te maken van de een of andere variant van een jaarlijkse planningsprocedure. Uitgaande van twee planningsniveaus binnen een onderneming (het concern- en het business-unitniveau) kan het proces binnen zeven van deze ondernemingen als volgt worden beschreven (zie *figuur 2*).

- Eens in de twee tot vijf jaar stelt de algemene directie (raad van bestuur) een concernstrategie op. Deze concernstrategie is een op papier gestelde visie van de directie met betrekking tot de concern-identiteit en -doelstellingen.
- Op basis van de concernstrategie, het concernplan voor het afgelopen jaar en een situatie-analyse stelt de algemene directie aan het begin van de planningscyclus een zogenaamde planningletter op. Deze brief bevat algemene informatie en richtlijnen voor de business units.
- Op grond van de planningletter en een situatie-analyse worden vervolgens de strategische BU-plannen (ondernemingsplannen, policy-plannen) voor de komende drie tot vijf jaar opgesteld. Aspecten die in deze voornamelijk kwalitatieve plannen aan de orde kunnen komen, zijn onder andere: de visie van het management, een situatiebeschrijving, de daadwerkelijke plannen, de vereiste kwantitatieve gegevens en een portfoliomatrix.



Figuur 2. Het strategische beleidsvormingsproces zoals dit in grote lijnen binnen zeven grote Nederlandse ondernemingen verloopt



- Het business-unitplan wordt besproken met (het verantwoordelijke lid van) de algemene directie. Gedurende dit overleg worden bepaalde issues, sterkten en zwakten en kansen en bedreigingen betreffende de business unit bestudeerd. Indien nodig kan het BU-plan nog worden bijgesteld, waarna het zal worden goedgekeurd door de algemene directie.
- De afzonderlijke BU-plannen worden door de algemene directie en/of de afdeling concempnanning geconsolideerd tot een concempplan (groepsstrategisch plan, bedrijfsplan) met een looptijd van drie tot vijf jaar.
- Nadat de BU-plannen zijn goedgekeurd door de algemene directie, kunnen ze worden uitgewerkt tot operationele (meer)jarenplannen. In het algemeen beperkt deze operationalisering zich echter tot het eerste jaar van het strategisch BU-plan.
- Enkele keren per jaar vindt een voortgangscntrole plaats op de jaarplannen. In het algemeen wordt geen controle uitgevoerd op de strategische BU-plannen en het concempplan. Deze plannen worden namelijk niet zozeer gezien als een prognose-instrument, maar meer als een hulpmiddel om de overeengekomen visie weer te geven. Aangezien de premissen voor de kwantitatieve aspecten van deze plannen (bijvoorbeeld een bepaalde dollarkoers of rentevoet) toch geen realiteit worden, komen de resultaten in werkelijkheid zeker niet overeen met het plan.

In een poging tot een meer flexibel systeem van strategische beleidsvorming te komen, zodat men kan anticiperen op plotselinge veranderingen, hanteren tien ondernemingen naast bovenstaande procedure nog de volgende instrumenten:

- het identificeren van bepaalde strategische aandachtspunten (issues) die nadere bestudering vereisen;
- het op continue basis analyseren van situationele, omgevings- en concurrentiële ontwikkelingen;
- het jaarlijks bestuderen van een bepaald onderwerp, buiten de normale cyclus om. Dit onderwerp kan uiteraard per business unit verschillen;
- het bewust niet volgens een vast tijdschema laten verlopen van het proces;
- het per activiteitengebied doorlopen van een uitgebreid planningsproces als daartoe een speciale aanleiding bestaat.

Categorie 2: een beperkte jaarlijkse planningsprocedure

Binnen drie van de 26 onderzochte ondernemingen wordt gebruik gemaakt van een beperkte jaarlijkse planningsprocedure. Deze ondernemingen hanteren een jaarlijkse procedure waarin een aantal aspecten uit *figuur 2* ontbreken: een concempstrategie, een strategisch



planningletter, en een strategisch BU-plan met de bijbehorende situatie-analyse en het overleg met de algemene directie.

Het ontbreken van een op papier gestelde concernstrategie binnen een van de ondernemingen heeft geleid tot veel ongeschreven regels. Binnen een andere onderneming heeft het ontbreken van een concernstrategie en een strategic planningletter geresulteerd in een jaarlijkse planningsprocedure die sterk bottom-up georiënteerd is. Het ontbreken van een strategisch BU-plan heeft bij een derde onderneming juist geleid tot een top-down georiënteerde planningsprocedure.

Categorie 3: geen jaarlijkse planningsprocedure

Zes van de onderzochte bedrijven maken geen gebruik van een jaarlijkse planningsprocedure zoals weergegeven in *figuur 2*. Als oorzaken hiervoor noemen de respondenten:

- men houdt zich pas sinds kort bezig met strategische beleidsvorming;
- er bestaan te grote inhoudelijke verschillen tussen de divisies, waardoor men ze moeilijk met elkaar kan vergelijken;
- ten gevolge van het bedrijfstakoverleg bestaat er weinig speelruimte voor de eigen organisatie, zodat men geen onafhankelijk beleid kan voeren;

- als marktgericht bedrijf heeft men hier geen behoefte aan;
- een jaarlijkse strategische planningsprocedure betekent onrust in het bedrijf.

Het feit dat men geen gebruik maakt van een jaarlijkse planningsprocedure betekent overigens niet dat deze ondernemingen niets aan strategische beleidsvorming doen. Naast het jaarlijks opstellen van operationele (meer)jarenplannen en/of budgetten hebben enkele ondernemingen ook aandacht besteed aan de volgende onderwerpen:

- een concernstrategie. Binnen vijf ondernemingen heeft men de visie van de directie met betrekking tot de concern-identiteit en -doelstellingen op papier gezet;
- een jaarlijks planningsproces. Vijf ondernemingen hebben een aanzet gemaakt tot het doorlopen van een jaarlijks planningsproces. Binnen vier van deze ondernemingen neigt deze aanzet sterk naar de eerder beschreven procedure van categorie 1, terwijl de vijfde meer heil ziet in jaarlijkse discussieronden tussen BU-management en de algemene directie.

Een totaaloverzicht van de drie categorieën biedt *figuur 3*.

Figuur 3. Karakteristieken van de drie categorieën

| | Categorie 1 Een jaarlijkse planningsprocedure | Categorie 2 Een beperkte jaarlijkse planningsprocedure | Categorie 3 Geen jaarlijkse planningsprocedure |
|-------------------------------------|---|---|--|
| Procedure volgens <i>figuur 3.1</i> | | | |
| Kenmerken | <ul style="list-style-type: none"> - concernstrategie - situatie-analyse - strategic planningletter - BU-plannen - overleg met directie - concernplan - (meer)jarenplannen - voortgangscontrole - eventuele toevoegingen | mogelijk ontbrekend: <ul style="list-style-type: none"> - concernstrategie - strategic planningletter - BU-plannen - situatie-analyse - overleg met directie | <ul style="list-style-type: none"> - jaarlijks operationele plannen - eventuele toevoegingen |
| Aard van de werkzaamheden | <ul style="list-style-type: none"> - industrieel: 12 x - transport: 3 x - handel: 1 x - dienstverlening: 1 x | <ul style="list-style-type: none"> - industrieel: 1 x - handel: 1 x - dienstverlening: 1 x | <ul style="list-style-type: none"> - dienstverlening: 4 x - industrieel: 2 x |



Strategische heroriëntatie

De respondenten is gevraagd hoe men aankijkt tegen de ontwikkelingen op het gebied van strategische beleidsvorming zoals die in de hedendaagse literatuur worden beschreven. De respondenten onderkennen de volgende belangrijke ontwikkelingen:

- alom is sprake van een strategische heroriëntatie die tot uitdrukking komt in het versterken van de kernactiviteiten en het zoeken naar nieuwe diversificatiemogelijkheden (in aansluiting op de kernactiviteiten);
- de rol van de corporate planner verandert van het inhoudelijk ontwikkelen van plannen naar een rol van verkeersagent en geweten van het proces van strategische beleidsvorming;
- de verantwoordelijkheid voor het proces van strategische beleidsvorming verschuift van de corporate planningsafdeling naar het lijnmanagement; het topmanagement krijgt een expliciet trekkende rol.

Het belang van het realiseren van een voldoende groot draagvlak voor de ontwikkelde plannen wordt door alle respondenten erkend.

Het proces van strategische beleidsvorming wordt zo ingericht dat dit doel ook wordt bereikt; dit is althans de bedoeling.

Aspecten hiervan zijn:

- het topmanagement beraadt zich over de hoofdlijnen van het ondernemingsbeleid alvorens werkmaatschappijen gevraagd wordt hun strategische plannen te ontwikkelen;
- de BU-plannen worden door het lijnmanagement zelf opgesteld en daarna met de directie besproken; deze discussies zijn nadrukkelijk gericht op het bereiken van consensus in plaats van op het inhoudelijk optimaliseren van de plannen;
- de lagere echelons in de organisatie worden betrokken bij de planvorming door middel van publikaties in personeelsbladen, brochures, bijeenkomsten met vertegenwoordigers van het management, enzovoort.

Figuur 4. Gehanteerde planningstechnieken en -concepten per categorie

| Techniek/Concept | Een jaarlijkse procedure | Een beperkte jaarlijkse procedure | Geen jaarlijkse procedure | Totaal |
|---|--------------------------|-----------------------------------|---------------------------|--------|
| | N = 17 | N = 3 | N = 6 | N = 26 |
| 1. Produkt/marktmatrix | 9 | 2 | 4 | 15 |
| 2. Strategische-kloofanalyse | 6 | 1 | 2 | 9 |
| 3. Scenario-planning | 10 | 3 | 4 | 17 |
| 4. SBU-concept | 10 | 1 | 2 | 13 |
| 5. Business portfolio-analyse | 3 | 1 | - | 4 |
| - growth-share matrix | 4 | 1 | 1 | 6 |
| - directional policy matrix | 1 | - | - | 1 |
| - ADL-matrix | 3 | - | - | 3 |
| - McKinsey matrix | 1 | - | - | 1 |
| - strategic grid, Wissema | - | - | 1 | 1 |
| - environment matrix, BCG | - | - | - | - |
| - strategic field theory, SPA | - | - | - | - |
| 6. Jaarlijkse planningsprocedure | 17 | 3 | - | 20 |
| 7. PIMS-studies | 3 | - | - | 3 |
| 8. Zero-basebudgetting | 6 | 1 | 1 | 8 |
| 9. Expliciete business-filosofie en doelstellingen | 11 | 1 | 2 | 14 |
| 10. Technology portfolio | 2 | - | - | 2 |
| 11. 7S-model, McKinsey | 3 | - | - | 3 |
| 12. Strategische oriëntatie-ronden | 15 | 2 | 3 | 20 |
| 13. Andere, zelf aan te geven: | | | | |
| - issue-management | 2 | - | 2 | 4 |
| - concurrentie-analyse | - | 1 | - | 1 |
| - idem, volgens Porter | 4 | - | 2 | 6 |
| - SWOT-analyse | - | 1 | - | 1 |
| - perception maps | 1 | - | - | 1 |
| - product life cycle | 1 | - | - | 1 |
| - vision exercises | 1 | - | - | 1 |
| Periodieke strategische discussies om de 'neuzen gelijk te richten' | | | | |



Methoden en technieken

De laatste jaren zijn tal van instrumenten ontwikkeld ter ondersteuning van het proces van strategische beleidsvorming.

Figuur 4 geeft hiervan een overzicht. Ter toelichting het volgende:

- drie ondernemingen maken geen gebruik van scenario-planning 'op de Shell-manier'. In het algemeen worden de scenario's opgesteld op concernniveau, waarbij men de invloed onderzoekt van veranderingen in belangrijke macro-economische parameters;
- drie ondernemingen werken met het SBU- dan wel ABA-concept. In de overige ondernemingen komen de business units overeen met een bepaalde divisie of werkmaatschappij;
- weinig bedrijven maken gebruik van portfoliotechnieken. De reden hiervoor is dat deze technieken vaak niet bruikbaar blijken en weinig handvatten geven voor de besturing van nieuwe activiteiten;
- van groot belang achten vele respondenten het beschikken over een herkenbare business-filosofie; een meerderheid van de onderzochte ondernemingen heeft deze ook verwoord en handelt daarnaar. Een business-filosofie vormt een belangrijk hulpmiddel voor het creëren van een draagvlak voor de ontwikkelde strategieën in de organisatie;
- veel ondernemingen maken gebruik van 'strategische oriëntatie-ronden'. De diepgang van deze rondes alsmede het doel waarvoor zij worden gebruikt blijkt echter per onderneming te verschillen. Soms spelen deze discussies zich uitsluitend af op het topniveau van de onderneming; in andere gevallen gebruikt men deze techniek om afstemming te verkrijgen tussen het topniveau en de directie van de werkmaatschappijen.

Het onderzoek toont de geringe toepassing van portfoliotechnieken aan. Nieuwe ontwikkelingen op dit gebied, zoals de *environment matrix* van de Boston Consulting Group en de *strategic field theory* van Strategic Planning Associates blijken weinig bekend te zijn.

Ook op het gebied van strategische beleidsvorming hebben computerondersteunde hulpmiddelen hun intrede gedaan. Naar aanleiding van deze ontwikkeling vroegen wij of men van de beschikbare programma's gebruik maakt. De antwoorden op deze vraag zijn te vinden in *figuur 5*. Enkele respondenten gaven tevens aan van welke programma's men zeker geen gebruik zou maken.

Figuur 5. Computerondersteuning bij het strategische beleidsvormingsproces binnen 24 Nederlandse organisaties

| | |
|--|-----|
| - Geen computerondersteuning specifiek t.b.v. het strategische beleidsvormingsproces | 9 x |
| - Scenario's, simulatiemodellen | 7 x |
| - Econometrische prognosemodellen | 6 x |
| - Consolidaties | 5 x |
| - Marktonderzoek | 3 x |
| - Analysemodellen (b.v. regressie-, financiële analyse) | 2 x |
| - PIMS | 2 x |
| - Databestanden | 1 x |
| - Niet: modellen zoals ANSPLAN | 3 x |

Figuur 6 geeft vervolgens de verwachtingen van de respondenten aan met betrekking tot het gebruik van computerondersteunde technieken in de toekomst. Een aantal respondenten staat kritisch tegenover het gebruik van programma's als ANSPLAN en STRATPAC: men vindt ze te complex, ze dwingen de gebruiker te veel in een keurslijf ('matrixbenadering') en ze werken belemmerend op de creativiteit en het denkproces die in ieder strategisch proces onmisbaar zijn. Zoals een respondent het uitdrukte: 'Computer in, dan creativiteit uit.'

In veel van de onderzochte ondernemingen heeft men nauwelijks ervaring met computerondersteunde hulpmiddelen ten behoeve van strategische beleidsvorming. Respondenten bleken slechts in geringe mate op de hoogte te zijn van de ontwikkelingen die zich op dit gebied voordoen. Desalniettemin is men in dit onderwerp zeer geïnteresseerd.

Het onderzoek heeft ons nog eens duidelijk gemaakt dat er geen *single-right-way-to-plan* bestaat. In de praktijk kan een drietal hoofdvormen van strategische planning worden onderscheiden. Welke van deze hoofdvormen de beste oplossing voor een onderneming vormt is naar onze mening afhankelijk van een aantal situationele factoren:

Figuur 6. Toekomstverwachtingen t.a.v. het gebruik van computerondersteunde hulpmiddelen bij het strategische beleidsvormingsproces

| | |
|---|-----|
| - Geen toekomstverwachting aangegeven | 9 x |
| - Geïntegreerd informatiesysteem | 3 x |
| - Verwerking/evaluatie van gegevens | 2 x |
| - Scenario's | 2 x |
| - (Databases voor) concurrentie-analyse | 2 x |
| - On line communicatie tussen business units | 1 x |
| - Systematische aanpak d.m.v. computerondersteuning | 1 x |
| - Financiële reken-exercities | 1 x |
| - Niet: modellen zoals ANSPLAN | 3 x |



- de leeftijd van de onderneming. Naarmate ondernemingen 'ouder' zijn, is hun planningsmethodiek meer gedetailleerd;
- de ervaring die men met gerichte strategie-ontwikkeling heeft. Strategische beleidsvorming blijkt een leerproces. Ondernemingen evolueren van een beperkte planningsprocedure (door ons aangeduid met categorie 3) naar een meer gedetailleerde procedure (categorie 1);
- de omvang van de onderneming. Meer gedetailleerde planningsystemen (categorie 1) treft men overwegend aan bij de zeer grote ondernemingen;
- de organisatorische plaats van de afdeling Corporate Planning. Het al dan niet kunnen beschikken over een dergelijke afdeling blijkt bepalend voor de aard en de kwaliteit van het planningsproces;
- de bedrijfscultuur. De graad van formalisatie bepaalt sterk hoe het proces van strategische beleidsvorming

in de praktijk verloopt en hoe de fasering van het proces eruit ziet;

- de marktomstandigheden. Naarmate men over minder concurrenten beschikt, marktafspraken tussen concurrenten mogelijk zijn en men werkt met goede marges, blijkt de behoefte aan strategische planning te doen minder. Deze omstandigheden golden voor vrijwel alle ondernemingen met een beperkte planningsprocedure (categorie 3).

Literatuur

- D. Abell en D. Hammond, *Strategic marketing planning* (Prentice Hall, New York, 1979).
- H.I. Ansoff, 'Strategic issue management' (in: *Tijdschrift voor Effectief Directiebeleid*, oktober 1979, pp. 232-243).
- H. Daems en D. Douma, *Concurrentie-analyse* (Kluwer, Deventer, 1985).
- A. de Geus, 'Planning als leerproces' (in: *Harvard Holland Review*, nummer 16, herfst 1988).
- H. Mintzberg, 'Strategievorming als ambacht' (in: *Harvard Holland Review*, nummer 13, winter 1987).
- M. Porter, *Competitive strategy* (The Free Press, Boston, 1980).
- M. Porter, *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance* (The Free Press, Boston, 1985).