

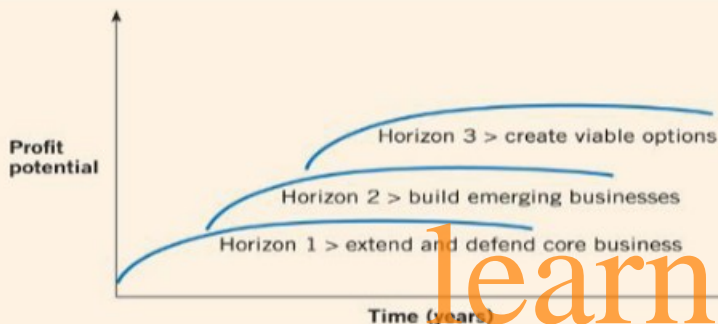
Strategisch management

H1: Introducing Strategy

Strategie: de richting die een bedrijf op wil, op de lange termijn.

Een **lange termijnvisie** is erg belangrijk bij het opstellen van een strategie. Een principe dat het belang van een langetermijnvisie benadrukt is het 'three-horizons framework'. Dit principe stelt dat een onderneming moet kijken naar zijn activiteiten als drie losse horizons welke worden gedefinieerd door tijd.

- Horizon 1 – huidige kernactiviteiten uitbreiden en verdedigen
 - VB 1: Tesla → het produceren van elektrische auto's
 - VB 2: Jumbo → Supermarkten
- Horizon 2 – assortiment aanpassen en uitbreiden voor toekomst succes
 - VB 1: Tesla → het produceren van mega-batterijen voor thuis gebruik
 - VB 2: Jumbo → Overnames zoals die van Super de Boer en Coop
- Horizon 3 – creëer haalbare riskante opties voor een uiteindelijke 'droom'
 - VB 1: Tesla → transport, raketten, andere zonne-energie aanbod
 - VB 2: Jumbo → La Place, Hema, Jumbo City, Foodmarkt



- De tijdsduur van de ontwikkeling van Horizon 3 verschilt per markt, zo duurt het ontwikkelen van bijvoorbeeld een medicijn natuurlijk erg lang. Het framework stelt daarom dat managers zich niet

moeten focussen op korte termijn kwesties en daarbij moeten zorgen dat horizon 1 zo lang mogelijk winst gevend blijft en ondertussen wordt gekeken naar horizon 2 & 3.

Doel strategie

Er zijn 4 manieren om het doel van een strategie te kiezen/ uiten.

1. **Visie:** wat wil een bedrijf op de lange termijn precies bereiken.
2. **Missie:** laat aan de stakeholders en werknemers zien wat een onderneming precies doet.
 - a. Belangrijke vragen: 'op welke markt opereren we', wat differentieert ons van de rest'
3. **Bedrijfswaarden:** blijvende onderliggende kernprincipes van een onderneming.
4. **Doelstellingen:** specifieke resultaten die gehaald moeten worden, worden vaak in financiële termen uitgedrukt → KPI's

3 niveau strategie

Er zijn drie verschillende niveaus waarop strategie gevoerd kan worden

1. Corporate-level strategy: het differentiëren van de huidige kernprincipes in andere activiteiten.
 - VB Tesla: Het produceren van mega batterijen voor thuis gebruik
2. Business-level strategy: marketing – en productverbeteringenstrategieën
 - VB Tesla: het produceren van een goedkopere elektrische auto

3. Functional strategy: functionele keuzes die een bedrijf maakt om zijn doelstellingen en strategieën te verwezenlijken door de productiviteit van zijn middelen te maximaliseren
 - o VB Tesla: het voldoen van de investeringsbehoeften en het aantrekken van financiering

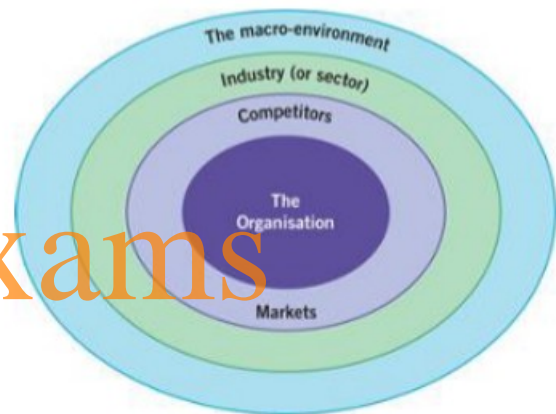
Exploring strategy framework

Het boek 'exploring strategy' maakt gebruik van het exploring strategy framework. Dit houdt in dat het lesboek is ingedeeld in de volgende 3 categorieën.

1. Strategy position: hoe staat een onderneming er op dit moment voor:
 - o H1-6 → cultuur, industrie, macro-omgeving, resources, stakeholders
2. Strategy choices: welke strategische keuzes moeten er gemaakt worden in de toekomst?
 - o H7-11 → international, corporate strategy, business strategy, entrepreneurship, alliances.
3. Strategy in action: het managen van strategy in actie → hoe zijn strategieën gevormd en geïmplementeerd.
 - o H12-16 → Evaluation, Organising, practice, processes, leading en caching.

H2: Analyse macro-omgeving

Omgevingen kunnen worden beschouwd als een reeks lagen zoals de afbeelding weergeeft. De eerste laag is de macro-omgeving welke bestaat uit omgevingsfactoren die invloed uitoefenen op organisaties, industrieën of sectoren (VB: klimaatverandering/ internet gaan veel verder dan slechts één onderneming of sector). De tweede laag wordt gevormd door industrieën en sectoren. Deze laag verzameld bedrijven en organisaties die zich in dezelfde sector of industrie bevinden, denk bijvoorbeeld aan de zorgsector/ supermarkten. Tot slot hebben we de laatste laag die bestaat uit specifieke concurrenten en markten die zich rondom organisaties bevinden. Voor bijvoorbeeld de Jumbo zouden dit de AH en Plus zijn.



Er zijn manieren om de veranderingen in de macro-omgeving goed in beeld te krijgen. Een daarvan is PESTEL wat macro-omgevingsveranderingen onderzoekt aan de hand van 6 hoofdcategorieën. Deze categorieën laten zien dat een omgeving niet slechts bestaat uit een economische markt maar ook uit niet-markt factoren. Bedrijven moeten zowel rekening houden met de marktfactoren als met de niet-marktfactoren van strategie omdat:

- Markt: bestaat voornamelijk uit concurrenten, leveranciers en consumenten. Interactie tussen deze groepen bestaat voornamelijk op economisch niveau. Binnen deze markt wordt er geconcurrereerd voor winst, middelen en inkomsten en innovatie en prijsing zijn de belangrijkste strategieën.
- Non-markt: Bestaat voornamelijk uit politieke, sociale, ecologische en juridische factoren. Binnen een non-market omgeving vindt voornamelijk interactie plaats tussen ngo's, politici, media en activisten. In de non-market omgeving moeten bedrijven een reputatie voor zichzelf opbouwen. Non-market factoren zijn van belang voor overheidsbedrijven en soortgelijke organisaties die afhankelijk zijn van subsidie, denk hierbij voorbeeld aan scholen of ziekenhuizen.

De zes hoofdcategorieën van het PESTEL principe luiden als volgt:

1. POLITIEK

Bij de politieke factoren van de macro-omgeving wordt er gekeken naar de rol van de staat en andere politieke factoren. Binnen het politieke deel van PESTEL zijn 2 belangrijke stappen:

- 1) Identificatie van de mate van belang van politieke factoren
 - a. Rol van de staat
 - b. Maatschappelijke groepen; media activisten, campagnegroepen etc.
- 2) Uitvoeren van een politieke-risicoanalyse: een analyse van kansen en bedreigingen die voorkomen uit potentiële politieke verandering. Er zijn twee hoofddimensies binnen de politieke-risicoanalyse:
 - a. Macro-microdimensie: De macro-dimensie van de politieke-risicoanalyse verwijst naar risico's die verband houden met gehele landen. West-Europese landen scoren op dit deel bijvoorbeeld veel langer dan landen in het Midden-Oosten. De micro-dimensie kijkt daarentegen naar het risico wat een specifieke sector of organisatie loopt in een bepaald land. Zo zie je dat China gemiddeld scoort op het politieke risico van de macro-dimensie maar dat opereren in China voor bepaalde Japanse bedrijven wel veel risico kent.
 - b. Interne dimensie: heeft betrekking op factoren die hun oorsprong hebben in een land zelf, denk aan regeringswisselingen of de druk van bepaalde actiegroepen. Er zijn echter ook externe-factoren die een politiek risico kunnen vormen, namelijk het domino-effect van andere landen. Wanneer de olieprijs in Saoedi-Arabië dalen kan dit negatieve gevolgen hebben op economisch en politiek gebied voor andere landen die handelen in olie, zoals Rusland en Venezuela.

2. ECONOMIE

Het is belangrijk dat ondernemingen begrijpen dat, en hoe haar markten beïnvloed worden door de globale welvaart en economie. Om macro-economische trends te analyseren kan gebruik worden gemaakt van een economische cyclus. De economische cyclus stelt dat, ondanks er kans is op onverwachte afwijkende schokken, gesteld kan worden dat de economische groei de neiging heeft om in een regelmatige cyclus te dalen en stijgen. Deze cyclus kan ook gekoppeld worden aan andere economische factoren, daalt de economische groei dan dalen ook rentetarieven en wisselkoersen. Doordat mensen beseffen dat deze cyclus bestaat wordt een belangrijk patroon in de macro-omgeving versterkt; goede tijden zijn er niet voor eeuwig en slechte tijden gaan uiteindelijk voorbij. Het is echter wel heel belangrijk om te kunnen identificeren wanneer er een cyclisch-omslagpunt komt of waar in de cyclus de economie zich momenteel bevindt. Dit zie je terug in een manager die een lange-termijnbeslissing moet maken. Wanneer deze niet inzichtelijk heeft waar in de economische cyclus we op dit moment staan kan het zijn dat hij na een periode van groei grote investeringen doet terwijl er net tijden van weinig/geen groei aankomen. Het gevolg is dan dat er ook in deze slechtere tijden toch voor die investeringen betaald moet worden.

Er zijn bedrijfstakken die bijzonder gevoelig zijn voor de economische cyclus:

- Sectoren voor discretionaire uitgaven: bedrijfstakken waarbij kopers hun aankoop gemakkelijk langere tijd kunnen uitstellen kennen sterke cyclussen → Auto's/ huizen
- Industrieën met hoge vaste kosten: leiden onder economische neergang van een cyclus doordat de hoge vaste kosten die zij maken aanleiding kunnen geven tot concurrerende prijsverlagingen om een maximale bezetting te creëren wanneer de vraag laag is → vliegtuigmaatschappijen verlagen de prijzen van hun tickets wanneer de vraag daarna laag is om zo toch tickets te verkopen, wanneer hun concurrenten dat ook doen kan dit een prijzenoorlog veroorzaken die er toe leidt dat de gehele sector lage inkomsten heeft.

3. SOCIAAL

Het is mogelijk dat sociale elementen:

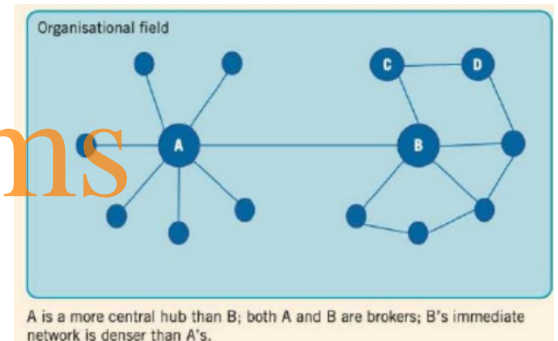
- Vraag en aanbod beïnvloeden

Er zijn bepaalde sociale key elementen die vraag en aanbod kunnen beïnvloeden:

- Demografie: De vergrijzing in westerse landen zorgt voor kansen en bedreigingen binnen zowel de publieke als private sector → er is meer vraag naar diensten voor ouderen maar er zijn minder jonge arbeidskrachten voor de zorg.
 - Geografie: de groei van industrieën en markten kunnen op bepaalde locaties geconcentreerd zijn → Economie van Londen groeide harder dan die van de rest van het Verenigd Koninkrijk
 - Cultuur: Een veranderende culturele houding kan ook worden gezien als een veranderende demografie → Verwachting over media, consumptie en educatie veranderd door de opkomst van digital narratives.
 - Distributie: Verandering in de vermogensverdeling kan leiden tot een verandering in de relatieve omvang van markten → Lager inkomen leidt tot een lagere vraag aan luxegoederen
- Innovatie kracht en effectiviteit vormgeven binnen een organisatie
- Een tweede belangrijk aspect zijn organisational fields. Dit is een gemeenschap van organisaties die vaker communiceert met elkaar dan met organisaties buiten het organisatieveld. Dit soort organisatie domeinen kunnen deels als economisch beschouwd worden doordat zij concurrerende bedrijven binnen een bepaalde sector omvatten. Echter is het zo dat de nadruk bij organisatievelden ligt op de interactie met andere organisaties die invloed hebben op hun eigen organisatie. Het concept van organisatievelden is veel breder dan slechts industrieën of markten doordat soms belangrijke sleutelfiguren binnen het veld bijzonder invloedrijke personen, zoals politici, kunnen zijn.

Netwerken en organisatievelden kunnen worden geanalyseerd aan de hand van sociogrammen. Dit zijn kaarten van potentieel belangrijke sociale/ economische verbanden. Sociogrammen kunnen helpen de doeltreffendheid van een netwerk te beoordelen en te bepalen wie daarbinnen waarschijnlijk het machtigst zal zijn. 3 concepten om innovatie, kracht en effectiviteit beter te begrijpen zijn:

- **Netwerkdichtheid:** dichtheid verwijst naar het aantal onderliggende verbindingen tussen leden in de netwerkkaart. Netwerkdichtheid verhoogt de effectiviteit gezien het feit dat hoe beter onderlinge verbindingen zijn hoe beter de communicatie tussen netwerken zal zijn.
- **Centrale Hub Posities:** Een centrale hub verbindt veel organisaties. Hubs zijn krachtig omdat leden van een netwerk afhankelijk zijn van deze hubs om onderlinge verbinding te kunnen hebben met andere leden. Hubs zijn potentieel innovatief gezien het feit dat ze alle ideeën uit een compleet netwerk kunnen verzamelen en omdat ze als eerst horen wat er aan de hand is in een bepaald deel van het netwerk.
- **Makelaarspositie:** Een organisatie brengt doorgaans afzonderlijke groepen bij elkaar. Makelaars kennen een innovatief deel omdat zij beschikken over het vermogen om de meest waardevolle informatie van de ene groep te koppelen aan de meest waardevolle informatie van de andere groep.



4. TECHNOLOGIE

Technologie is een belangrijk aspect binnen de macro-omgeving. Technologieën zoals bijvoorbeeld het internet gaan namelijk veel verder dan slechts één sector of markt. Zoals bij bijvoorbeeld internet streaming kunnen nieuwe technologieën voor het ene bedrijf zorgen voor nieuwe kansen (YouTube/ Spotify) maar zijn ze voor een ander bedrijf juist een uitdaging (traditionele muziek en omroepen). Er bestaan 5 indicatoren voor innovatie op technologisch gebied: