

Keuning

Doede

Module

# Strategisch management

Koersbepaling en besluitvorming

Eerste druk



Noordhoff Uitgevers



## **Strategisch management**

Koersbepaling en besluitvorming



# ***Strategisch management***

## **Koersbepaling en besluitvorming**

Prof. dr. D. Keuning  
Hoogleraar Organisatie en Leiding  
Vrije Universiteit Amsterdam

Met medewerking van drs. R. de Lange  
Docent Management en Organisatie  
Hogeschool Inholland Alkmaar

*Ontwerp omslag:* G2K-designers, Groningen/Amsterdam  
*Omslagillustratie:* Hollandse Hoogte

Wolters-Noordhoff bv voert voor het hoger onderwijs de imprints Wolters-Noordhoff, Stenfert Kroese, Martinus Nijhoff en Vespucci.

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan: Wolters-Noordhoff bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen, e-mail: [info@wolters.nl](mailto:info@wolters.nl)

Ofschoon iedere poging is ondernomen om de volgens de auteurswet rechthebbenden van het in dit boek opgenomen illustratiemateriaal te traceren, is dit in enkele gevallen niet mogelijk gebleken. In het onderhavige geval verzoekt de uitgever rechthebbende met hem contact op te nemen.

0 1 2 3 4 5 / 11 10 09 08 07

Copyright © 2007 Wolters-Noordhoff bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van korte gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)). Voor het overnemen van niet-korte gedeelte(n) dient men zich rechtstreeks te wenden tot de uitgever.

*All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.*

ISBN (ebook) 978-90-01-85155-2

ISBN 978-90-01-40044-6

NUR 801

## Woord vooraf

Management is een belangrijk maatschappelijk verschijnsel. Voor iedereen die als toekomstig medewerker in organisaties wil functioneren is het vakgebied Management in het kader van opleiding of training relevant. Bezinning op wat nu eigenlijk de grondslagen van het management zijn is voor een ieder van belang die bezig is met de vraag naar de effectiviteit van zijn of haar werk in leiding en uitvoering.

### **Doel en positionering van dit boek**

Het doel van dit boek is te laten zien hoe organisaties inspelen op ontwikkelingen in de externe omgeving, daarbij eigen interne bekwaamheden gebruikend. Dit boek gaat over de vragen die elke organisatie moet beantwoorden, namelijk: 'wat is onze koers?' en 'moeten wij wel of niet veranderen?'. Dat zijn de vraagstukken van strategieformulering, besluitvorming, creativiteit en de lerende organisatie.

Om voort te bestaan moet de leiding zorgen dat de relatie met partijen en situaties in de omgeving concreet inhoud krijgt. De organisatie wordt via het proces van strategieformulering op de omgeving afgestemd, maar de taak van de leiding gaat verder dan dat. Het gaat daarnaast ook om ontwikkeling en op peil houden van bekwaamheden die nodig zijn voor strategische veranderingen. Om dit soort veranderingen door te voeren moet men vaak de organisatiestructuur aanpassen, nieuwe kennis ontwikkelen en/of andere managementtechnieken invoeren. Dit alles valt onder het begrip 'strategisch management'. De keuze van koers en strategieën is fundamenteel voor een organisatie, daarom koppelen we 'besluitvorming' en 'koersbepaling' in dit boek aan elkaar. Koersbepaling als besluitvormingsproces geeft mogelijkheden tot creativiteit en vernieuwing. Als men deze mogelijkheden daadwerkelijk aangrijpt, noemt men dat wel 'lerende organisatie'.

Hoe zulke keuzes tot stand komen, zien we in dit boek. Het gaat dus om beslissingen die voor de toekomst bepalend zijn.

Het inleidende hoofdstuk 1 bevat vanuit de omvattende managementtheorie relevante begrippen, basisconcepten en inzichten om de kernhoofdstukken 2 en 3 in een daarbij passende context te plaatsen. Het afsluitende hoofdstuk 4 bevat vanuit de meeromvattende management- en organisatie-theorie vooral begrippen, concepten, methoden en technieken die bij implementatie van de in dit boek aan de orde zijnde kernvraagstukken van pas kunnen komen.

De hoofdstukken 2 en 3 openen met een management-in-actie verhaal uit de praktijk en sluiten af met een managementcase. De lezer kan dus steeds meedenken met verschillende managers in hun praktijksituatie.

De hoofdstukken eindigen met opdrachten en open vragen, die bedoeld zijn om de parate kennis en het inzicht in de behandelde theorie te toetsen.

Het boek is geschikt voor gebruik in het *modulair of projectgerichte* onderwijs in diverse hbo-opleidingen, in zowel de bachelors- als de masterfase.

Het boek kan in het bijzonder dienen bij specialisatie via het (keuze)vak *Strategie en Omgeving of Strategisch Management* als module(s) binnen het meeromvattende vakgebied van Management en Organisatie. Zo is het boek ook te gebruiken bij opleidingen voor het midden- en hoger management.

## **Het vak Management en Organisatie in vijf modules**

Voor gebruikers die in het vak Management en Organisatie in het modulair of procesgerichte onderwijs een beperkt aantal modules ter beschikking hebben voor kennismaking met het vak en/of bij verdieping van vakonderdelen in keuzevakken is een serie van vijf modules beschikbaar:

- |                           |  |
|---------------------------|--|
| 1 Management              | Oriëntatie en inleiding                      |
| 2 Strategisch management  | Koersbepaling en besluitvorming              |
| 3 Organisatiestructuur    | Ontwerpen en herontwerpen                    |
| 4 Mens en Organisatie     | Samenwerken en leidinggeven                  |
| 5 Operationeel management | Sturing en beheersing van het dagelijks werk |

Management, Oriëntatie en inleiding geeft de oriëntatie en inleiding op het veelomvattende vak Management en biedt als totaaloverzicht een korte samenvatting en selectie van onderwerpen uit de integrale tekst van het boek *Grondslagen van het Management* (4<sup>e</sup> druk, 2007).

De modules *Strategisch Management*, *Organisatiestructuur en organisatieverandering*, *Mens en Organisatie* en *Operationeel Management*, zijn als modules afzonderlijk – en dus ook los van elkaar – als zelfstandige leerboeken te gebruiken bij specialisatievakken of keuzevakken binnen het meeromvattende vakgebied Management en Organisatie. Elk van deze modules bevat daartoe twee volledige kernhoofdstukken uit *Grondslagen van het Management* (2007) met eigen passende inleiding en afsluiting.

Zo heeft elk van deze modules eenzelfde opbouw. Afhankelijk van het te kiezen hoofdonderwerp en accent in de opbouw van het bachelor- en/of masteronderwijs kan men dan één of meer relevante modules kiezen.

Als het vak Management en Organisatie tijdens de drie of vier jaar van het totale programma meermalen aan bod komt en een zo compleet mogelijk naslagwerk de voorkeur heeft, kan men beter het boek *Grondslagen van het Management* gebruiken in plaats van losse modules.

## **Website en overig ondersteunend materiaal**

Bij zowel modulair als integraal gebruik van de boekdelen wordt voor ondersteunend materiaal als cases, vragen en voorbeeldexamens verwezen naar de website [www.grondslagen-management.wolters.nl](http://www.grondslagen-management.wolters.nl) en naar het beschikbare werkboek bij *Grondslagen van het Management*. De teksten aldaar zijn up-to-date en gebaseerd op dezelfde actualiteiten en behandelde onderwerpen.

Met het modulair beschikbaar stellen van het voor het integrale vak Management en Organisatie ontwikkelde onderwijsmateriaal is deze methode ook wat dit betreft ‘bij de tijd’ en is het bij uitstek een verantwoord onderwijsinstrument ten behoeve van toekomstige hbo- en wo-bachelor en -masters bij het zich eigen maken van beroepscompetenties binnen het domein Management.

Met het oog op de bewerking van een volgende druk houden wij ons graag opnieuw aanbevolen voor uw opmerkingen, reacties en suggesties. De wens van gebruikers om vanuit het meeromvattende materiaal ook modules ter beschikking te krijgen is in dit geval doorslaggevend geweest. Met dank voor uw belangstelling voor ons werk en de onderwijskundige opzet van dit vakgebied!

Prof. dr. Doede Keuning  
Hoogleraar Organisatie en leiding  
Vrije Universiteit Amsterdam.

Epe/Zaandam, November 2006



# Inhoud

<b>Hoofdstuk 1</b>	<b>Inleiding: Strategisch management</b>	<b>2</b>
1.1	Organisatie en management	4
1.2	De begrippen 'manager' en 'management'	5
1.2.1	Topmanagement	5
1.2.2	Taken van het topmanagement	6
1.3	Organisatiestructuur in ontwikkeling	6
1.3.1	Strategische beslissingen en doelstellingen	7
1.3.2	Doelstellingen, strategiebepaling en planning	7
1.4	Organisatie en omgeving	8
1.4.1	Beïnvloeding door partijen en situaties	8
1.4.2	Externe belanghebbenden als partij	10
1.5	Omgevingsfactoren: bepalen van situaties en omstandigheden	11
1.5.1	Demografische factoren	12
1.5.2	Economische factoren	12
1.5.3	Sociaal-maatschappelijke factoren	13
1.5.4	Technologische factoren	14
1.5.5	Ecologische factoren	14
1.5.6	Markt- en bedrijfstakfactoren	15
1.5.7	Politieke factoren	15
1.6	Relevante trends in de omgeving en gevolgen voor organisaties	16
1.6.1	Ontwikkelingen in de externe omgeving	19
	Samenvatting	22
<b>Hoofdstuk 2</b>	<b>Strategiebepaling en strategisch management</b>	<b>24</b>
	Management-in-actie: Nieuwe petfles van Coca-Cola	26
2.1	Voorwaarden voor succes	28
2.1.1	Strategisch management: luxe of noodzaak?	29
2.1.2	Strategie op organisatie- en activiteitsniveau	30
2.1.3	Ontwikkeling van de strategietheorie	32
2.2	Strategieformulering als proces	33
2.2.1	Vaststellen huidig strategisch profiel	34
2.2.2	Omgevingsonderzoek: kansen en bedreigingen ('opportunities' en 'threats')	36
2.2.3	Intern onderzoek: sterke en zwakke kanten ('strengths' en 'weaknesses')	44
2.2.4	Vaststellen van de strategische kloof	54
2.2.5	Ontwikkelen van strategische alternatieven	55
2.2.6	Mission statement en criteria bij evaluatie en keuze	61
2.3	Organisatie van strategische planning	65
2.4	Samenwerkingsverbanden	68
2.5	Implementatie van strategische plannen	72
2.5.1	Vertaling naar functionele gebieden	72
2.5.2	Toepassing van budgettering	75
2.6	Weerstand en weerstandsvermindering bij implementatie	76
2.7	Impliciete strategie: het patroon in het complex van acties en maatregelen	77
	Samenvatting	79
	Vragen en opdrachten	79
	Managementcase: 'Offertes maken is net pokeren'	82

<b>Hoofdstuk 3</b>	<b>Besluitvorming en creativiteit</b>	<b>84</b>
	Management-in-actie: Kijkshop: de consument als productmanager	86
3.1	Beslissen: een gecompliceerd proces	87
3.1.1	Soorten beslissingen	88
3.1.2	Overleg en inspraak	88
3.2	Besluitvorming als proces	89
3.2.1	Fase 1: beeldvorming en probleemomschrijving	89
3.2.2	Fase 2: ontwikkelingsfase	91
3.2.3	Fase 3: oordeelsvorming	92
3.2.4	Fase 4: beslissen	92
3.2.5	Planning en uitvoering van de beslissing	93
3.2.6	Fasemodel van besluitvorming	94
3.3	Besluitvorming en beïnvloedende factoren	94
3.3.1	Organisatie als politieke arena	95
3.3.2	Organisatie als vuilnisvat	96
3.3.3	Aanbevelingen voor betere besluitvorming	97
3.4	Besluitvorming: technieken, hulpmiddelen en benaderingswijzen	98
3.4.1	Technieken die de creativiteit bevorderen	98
3.4.2	Beslissingsmethoden	99
3.4.3	Soorten beslissingen en procedures/technieken	101
3.4.4	'Groupware', ICT en besluitvorming	101
3.4.5	Verschillende benaderingen van probleemoplossing en besluitvorming	102
3.5	Creatieve en lerende organisatie	103
3.5.1	Creatieve organisatie: enkele kenmerken	103
3.5.2	Leren en de lerende organisatie	105
3.5.3	Kennismanagement: de hype in denkwerkorganisatie en strategische vernieuwing	107
3.6	Overleggroepen en besluitvorming	109
3.6.1	Hogere werk- en overleggroepen	110
3.6.2	Lagere werk- en overleggroepen	110
3.7	Management en inschakeling van externe adviseurs	110
	Samenvatting	112
	Vragen en opdrachten	112
	Managementcase: Shell komt terug op verkoop lpg-divisie	114

<b>Hoofdstuk 4</b>	<b>Organisatie en besturing van de uitvoering</b>	<b>116</b>
4.1	Structuurkeuze: arbeidsverdeling, (de)centralisatie en coördinatie	118
4.1.1	Keuze van de organisatiestructuur: twee overwegingen	119
4.1.2	Gecentraliseerde functionele structuur	120
4.1.3	Gedecentraliseerde divisiestructuur	120
4.1.4	Businessunitstructuur	122
4.1.5	Netwerkstructuur: naar intelligente ondernemingen	123
4.2	Nieuw bedrijfsmodel: van 'push' naar 'pull' en multichanneldistributie	123
4.3	Besturing van de uitvoering	124
4.3.1	Planning en budgettering	125
4.3.2	Van planning naar budgettering: kosten- en opbrengstenbeheersing	126
4.3.3	'Control': systematische beheersing van activiteiten	126
4.4	'Balanced Business Scorecard': een 'nieuw' stuurinstrument	127
4.5	Bijsturing	128
	Samenvatting	129
	Kernbegrippen	130
	Literatuur	134
	Illustratieverantwoording	134
	Register	135

## **I N H O U D**

- 1.1 Organisatie en management**
- 1.2 De begrippen 'manager' en 'management'**
- 1.3 Organisatiestructuur in ontwikkeling**
- 1.4 Organisatie en omgeving**
- 1.5 Omgevingsfactoren: bepalen van situaties en omstandigheden**
- 1.6 Relevante trends in de omgeving en gevolgen voor organisaties**



# *Inleiding: Strategisch management*

## LEERDOELEN

Na bestudering van dit hoofdstuk kun je:

- aangeven waaruit organisaties bestaan en wat het management doet;
- duidelijk maken wat 'management' is;
- omschrijven wat de taak van het topmanagement is
- het belang aangeven van leiderschap;
- verschillende externe belanghebbenden noemen en aangeven hoe zij organisaties beïnvloeden en/of welke bijdrage zij aan een organisatie leveren;
- belangrijke trends in de omgeving beschrijven waarop organisaties (in hun strategiebepaling) inspelen.

Bedrijven en instellingen zijn organisaties die hun bestaansrecht ontleen aan de functie die ze in de maatschappij vervullen. Als zodanig zijn organisaties dus onderdeel van de samenleving. De samenleving kan worden gezien als de omgeving waarbinnen organisaties functioneren. Het functioneren van organisaties is dan ook altijd onderhevig aan invloeden vanuit de maatschappelijke omgeving. Omgekeerd oefenen organisaties op hun beurt zelf ook invloed uit op de omgeving. Dit geldt niet allen voor industriële en agrarische bedrijven en voor financiële instellingen in het bank- en verzekeringswezen, maar bijvoorbeeld ook in de gezondheidszorg voor ziekenhuizen en verpleeghuizen.

Zo wordt elke organisatie geconfronteerd met de vraag: wat is nu eigenlijk onze bijdrage aan de maatschappij? Dit is de vraag naar de doelstellingen en de strategie. Kortom, koersbepaling.

In dit inleidende hoofdstuk gaan we in op *omgevingsfactoren* die organisaties in hun functioneren beïnvloeden. Organisaties zijn altijd onderhevig aan invloeden van partijen en situaties in markten en maatschappij.

Organisaties moeten de omgevingsfactoren die invloed hebben op de manier waarop ze functioneren in kaart brengen en inspelen op veranderde eisen en wensen.

Relevante trends in de omgeving moeten worden onderkend en gevolgen voor het toekomstige functioneren moeten worden doordacht.

## 1.1 **Organisatie en management**

In het dagelijks leven komt iedereen in aanraking met organisaties, namelijk via het doen en laten van bedrijven en instellingen. We kopen producten of maken gebruik van diensten van fabrieken, scholen, ziekenhuizen en vervoersbedrijven (kleding, onderwijs, ziekenzorg, openbaar vervoer).

*maatschappij van  
organisaties*

### **Organisaties: vanzelfsprekend en gewoon**

We werken en leven in een maatschappij van organisaties. Verrichten we betaald werk, dan hebben we te maken met organisaties zoals productiebedrijven of dienstverlenende instellingen. En organisaties ontfermen zich zelfs over onze vrije tijd; denk aan reisbureaus, restaurants en sportverenigingen. Eigenlijk vinden we dit zo gewoon dat we meestal niet stilstaan bij wat een organisatie is of hoe deze in elkaar zit.

### **Organisaties in alle soorten en maten**

Er zijn zeer veel verschillende organisaties: op winst gerichte en niet op winst gerichte productiebedrijven en dienstverlenende instellingen, particuliere en overheidsbedrijven. Je hebt grote, middelgrote en kleine bedrijven, nationale en multinationale ondernemingen, liefdadigheidsinstellingen, verenigingen, politieke organisaties enzovoort. Welke indeling je ook kiest, steeds zie je de elementen die 'organisaties' kenmerken:

- mensen
- die samenwerken
- met een bepaald doel.

En waarom? Om de simpele reden dat organisaties een machtig middel vormen om doelstellingen te verwezenlijken die anders niet bereikt zouden worden, bijvoorbeeld bij Philips, de school of het Waterschap.

## 1.2 De begrippen 'manager' en 'management'

*manager* Een manager is iemand die processen stuurt, die het handelen van anderen op gang brengt. Hij neemt als leidinggevende voortdurend beslissingen over wat, hoe en door wie gedaan moet worden. Hij moet daarbij steeds bereid zijn om uitleg te geven. Een directeur, chef of baas staat als manager bij het leidinggeven op het knooppunt tussen zijn bedrijf, afdeling of werkplaats én zijn omgeving.

*leidinggevend* Het woord 'management' verwijst naar al die leidinggevend in een organisatie, die als taak hebben het in gang zetten, voorbereiden en beheersen van handelingen, gegeven de – eventueel te ontwikkelen – doelen van de organisatie. Deze betekenis zien we in een zin als: 'Het management is tot half elf in vergadering.'

*activiteiten* Ook duidt het woord 'management' de activiteiten (zowel denken als handelen) aan die men moet uitvoeren om iets te realiseren. Zie een zinnetje als: 'Het management van een wereldtournee is een hele toer!'

### 1.2.1 Topmanagement

De eisen die men aan topmanagers stelt, zijn onderhevig aan verandering. Een onderzoek onder 1 500 topmanagers uit twintig landen laat voor de volgende decennia een nieuw managementprofiel zien. De topmanager van morgen moet uitblinken in:

- strategiebepaling
- humanresourcesmanagement
- marketing/sales
- conflicthantering/onderhandelen.

Op het prioriteitenlijstje van directeurs prijkt werving en behoud van personeel op nummer 3, terwijl het werven van nieuwe klanten en serviceverlening op 1 en 2 staan (zie tabel 1.1).

**Tabel 1.1**  
Top 10 prioriteitenlijst  
van de Nederlandse  
directeur (tussen  
haakjes positie in 1997)

1	Vergroten marktaandeel	(1)
2	Verbeteren service	(5)
3	Werven en behoud personeel	(-)
4	Personeelontwikkeling	(4)
5	Rendement	(3)
6	Productinnovatie	(6)
7	Aanboren nieuwe markten	(2)
8	Overnames/strategische allianties	(-)
9	Procesverbetering	(7)
10	Internet	(-)

Bron: NCD/Berenschot, 2000

Strategie, marketing en sales waren altijd al belangrijk, maar de laatste jaren gaat het vooral ook om het aantrekken en behouden van medewerkers. Verder menen onderzoekers dat in de eenentwintigste eeuw vijandige overnames, protectionisme en bedrijfsspionage de topondernemer zorgen zullen baren. Daarom zijn onderhandelen en conflicthantering relevant.

*great communicator*

*schoon verleden  
politicus*

De topmanager moet dus een 'great communicator' worden die zijn medewerkers inspireert. Verder heeft hij creativiteit, enthousiasme en een open geest. Daarnaast moet hij in ethisch opzicht een 'schoon verleden' hebben. En 'last but not least' moet hij zich als een politicus kunnen gedragen, zowel binnen als buiten de organisatie.

### 1.2.2 Taken van het topmanagement

De topleiding heeft in een organisatie als taak zodanig inhoud te geven aan de relatie tussen organisatie en omgeving, dat het voortbestaan van de organisatie wordt gewaarborgd. Het gaat daarbij om de strategische beslissingen. Deze beslissingen betreffen de lange termijn en de te volgen koers van de organisatie. Vervolgens moeten 'vanuit de top' al die maatregelen worden getroffen die de uitvoering van de genomen beslissingen over producten en diensten in relatie tot markten of afnemersgroepen, mogelijk maken. Dit laatste vereist het treffen van organisatorische voorzieningen. De volgende managementlaag, het middle management, kan dan de vereiste organisatorische en operationele beslissingen nemen. In een bedrijf vindt, via delegatie, overdracht van taken en bevoegdheden plaats aan leidinggevende functionarissen in de lijn en aan specialisten in de staf- en hulpdiensten. De directie behoudt echter een eigen verantwoordelijkheid voor het bestuur van het totale bedrijfsgebeuren.

#### gedragskenmerken

Toekomstige leiders worden vooral beoordeeld op de volgende gedragskenmerken:

- visie ontwikkelen en strategie bepalen;
- resultaatgerichtheid;
- 'high-performing teams' en ondernemerschap creëren;
- veranderingsgerichtheid en klantgerichtheid bevorderen.

Bij het spotten en selecteren van aankomend talent kijkt men of ze visionair zijn, initiatief nemen, goed communiceren, complexe vraagstukken aankunnen en flexibel zijn. Essentieel zijn team- en leiderschapsvaardigheden, om zo cultuur en mensen met resultaten en innovatie te verenigen. Dit vormt de basis voor inspiratie en motivatie, om zo samen resultaten te boeken waarbij innovatie en verandering terugkerende factoren zijn. Daarbij heeft men oog voor zowel het zakelijke als het menselijke. Vertaald naar productie betekent dit vooral dat managers vertrouwen in mensen moeten hebben en ook anderen ruimte geven om 'business' te ontwikkelen.

## 1.3 Organisatiestructuur in ontwikkeling

#### ontwikkelingsstadium

Organisaties zijn altijd in beweging en de wereld eromheen eveneens. Er zijn dan ook altijd weer andere, nieuwe managementproblemen. Daarbij is het ontwikkelingsstadium van een organisatie relevant voor hoe men problemen behandelt. Hoe groter en complexer een bedrijf wordt, hoe systematischer en beleidsmatiger men de zaken aanpakt. Bij elke groei- en ontwikkelingsperiode moet men aandacht aan steeds weer andere factoren schenken.

#### startende ondernemer

De start van een nieuw bedrijf heeft voor de startende ondernemer het voordeel dat hij nog veel dingen zelf kan bepalen, zoals de producten hij wil leveren, waar hij zich gaat vestigen, hoe groot zijn bedrijf moet worden, welke juridische vorm het krijgt, hoeveel mensen hij in dienst neemt, welke budgetten hij kan aanspreken, hoe de productiemethode en organisatie eruit moeten zien enzovoort. Een nadeel is dat aanloopkosten hoog kunnen zijn terwijl de inkomsten nog op gang moeten komen.

Is een bedrijf eenmaal gestart en vertoont het een zekere groei of consolidatie, dan rijzen er beleidsvragen over uitbreiding, groeitempo, wijziging van rechtsvorm, financiering (eventueel via beursnotering) en het al of niet samenwerken met andere bedrijven. Externe financiering en samenwerking zijn immers goede manieren om aan de benodigde middelen te komen



### 1.3.1 *Strategische beslissingen en doelstellingen*

De eigenaar-directeur of de directie neemt beslissingen inzake productassortiment, doelgroepen, groeirichting, vestigingsplaats, ondernemingsvorm, bedrijfsgrootte (inclusief personele en financiële facetten), investeren in en aantrekken van productiemiddelen, ruimtelijke indeling en samenwerking met andere bedrijven. Bij het voorbereiden hiervan kan men zich in een volgroeid bedrijf laten bijstaan door interne of externe deskundigen. Door uitspraken te doen en deze vast te leggen in bedrijfsdoelstellingen krijg je antwoord op vragen als:

- Streven we groei na en, zo ja, hoeveel en in welke richting?
- Specialiseren we ons in een product, doelgroep of geografisch marktgebied?
- Zoeken we het in lage prijzen of in superieure kwaliteit?
- Blijven we klein en zelfstandig, of zoeken we een vorm van samenwerking?

*strategisch plan*

Deze uitspraken vormen de basis voor het bedrijfsbeleid. In volgroeide bedrijven zijn ze veelal expliciet en ook formeel vastgelegd in ondernemingsdoelstellingen en een strategisch plan. In kleine bedrijven zijn doelstellingen veelal impliciet en zitten zagezegd in het hoofd van de eigenaar-ondernemer-leider. Doelstellingen zijn dan vaak herkenbaar in de daden: de activiteiten zijn qua richting en omvang dan niet vastgelegd in formele bedrijfsdocumenten. Maar ook een klein of middelgroot bedrijf moet bijvoorbeeld voor bedrijfskrediet of financiering van uitbreidingsinvesteringen, een beleidsplan overleggen. Ook in 'kleine' niet-structuurvennootschappen 'dwingen' commissarissen door het (blijven) stellen van vragen directies om een beleidsplan te maken, uitgewerkt in middellangetermijnplannen en budgetten.

Het is de taak van de leiding om er steeds voor te zorgen dat de relaties met de externe omgeving, en vooral ook met de krachten binnen de organisatie, zodanig zijn dat het voortbestaan van de organisatie verzekerd is. Dit houdt in dat de leiding zich constant rekenschap geeft van wat zich in en om de organisatie afspeelt, en ook op veranderingen reageert. Denk aan conflicten tussen afdelingen, trage besluitvorming, personeelsverloop, prijsstijging van grondstoffen, arbeidskrachtenschaarste en de opkomst van nieuwe materialen en grondstoffen.

*sociaalmaatschappelijke  
omgeving*

Daarbij moet de leiding beseffen dat dit soort krachten zich binnen een organisatie-kader en sociaalmaatschappelijke omgeving afspelen, waarin bijvoorbeeld afdelingen, de ondernemingsraad, bonden, leveranciers, banken en de diverse overheden of actiegroepen invloed uitoefenen. Met dit alles rekening houdend, bepaalt de eigenaar-directeur of het professionele management, wat de doelstellingen zijn, zet een koers uit, kiest een organisatievorm, verkrijgt de benodigde middelen en zet ze in.

### 1.3.2 *Doelstellingen, strategiebepaling en planning*

Aan een efficiënte en effectieve organisatie gaat denkwerk vooraf over de aanpak van de bedrijfsactiviteiten in commercieel, technisch, financieel en personeel opzicht. Je moet beleid bepalen en op verschillende organisatieniveaus planning verrichten.

*beleidsplan*

Strategie(bepaling) betreft het aangeven van de wegen en middelen waarmee de leiding de gestelde bedrijfsdoelstellingen wil realiseren. Zijn de doelstellingen eenmaal vastgesteld, dan moet je in een beleidsplan aangeven hoe, in welk tijdsbestek en met welke middelen deze doelstellingen bereikt gaan worden.

Het verschil tussen succes en falen wordt vaak veroorzaakt door het al dan niet goed afstemmen van de marktvrage op wat het bedrijf kan en wil realiseren. Deze afstemming van markteisen (extern onderzoek) op het eigen kunnen en willen (intern onderzoek),

*bedrijfsstrategie*

vormt de kern van de te formuleren bedrijfsstrategie. Aldus bevat een bedrijfsstrategie, vanuit een visie en missie, uitspraken over doeleinden, hoe deze te bereiken en met welke middelen. In het proces van strategische besluitvorming en beleidsbepaling bepaal je doelen en stel je een beleidsplan op.

Doelstellingen hebben daarbij (soms als randvoorwaarden) ondermeer betrekking op:

- marktpositie: soort en variëteit van producten, diensten, afnemers en afzetgebieden;
- productiviteit en toegevoegde waarde;
- winstgevendheid of verhouding tussen kosten en opbrengsten;
- maatschappelijke verantwoordelijkheid: werkgelegenheid, milieu en dergelijke;
- groei en continuïteit;
- inkomen, werksfeer, prestige, status en zeggenschap van leiding en uitvoerende leden.

*doelstellingen*  
*middelen*  
*organisatieopzet*

In een beleidsplan geeft de leiding de doelstellingen aan en stelt richtlijnen voor de activiteiten. Ook wordt er aangegeven hoe en met welke middelen de bedrijfsdoelstellingen bereikt gaan worden. Tevens bepaalt men welke organisatieopzet hierbij het beste is. Planning gaat dus aan het handelen vooraf wat betreft activiteiten in commercieel, technisch, financieel en personeel opzicht. Planning is het systematisch voorbereiden en op elkaar afstemmen van beslissingen gericht op te realiseren doeleinden. Plannen beschrijven de te bereiken doelen van het bedrijf en zijn afdelingen, leggen de maatregelen vast voor het bereiken ervan, geven de personele en financiële middelen aan die hierbij nodig zijn, en geven ten slotte aan wanneer ze bereikt moeten zijn. Een plan is het resultaat van planning (als activiteit). Bij het plannen maken moet je bijvoorbeeld vaststellen wat er wordt geproduceerd, waar de productie plaatsvindt, hoe en wanneer dit gebeurt, hoeveel er gemaakt wordt en ten slotte ook wie dit met welke middelen doet.

Beschikt een organisatie niet zelf over alle nodige middelen, dan moet je financiële middelen van buiten aantrekken, samenwerking zoeken met een ander bedrijf en dergelijke. Steeds moet je beslissen hoe de middelen het beste en meest economisch verantwoord te besteden.

Plannen moeten op voldoende en betrouwbare gegevens gebaseerd zijn gezien de toekomst, zodat het verantwoord is op basis ervan beslissingen te nemen. Tijdens de uitvoeringsfase moet de planning uiteraard worden bijgehouden en bijgesteld. Bij onverwachte ontwikkelingen en plotselinge nieuwe mogelijkheden worden ze natuurlijk herzien.

## 1.4 **Organisatie en omgeving**

Organisaties worden altijd beïnvloed door situaties in markten en maatschappij. Omgekeerd oefenen ze zelf ook invloed uit op partijen in de omgeving. Organisaties moeten de omgevingsfactoren die hun functioneren beïnvloeden, in kaart brengen en inspelen op veranderende eisen.

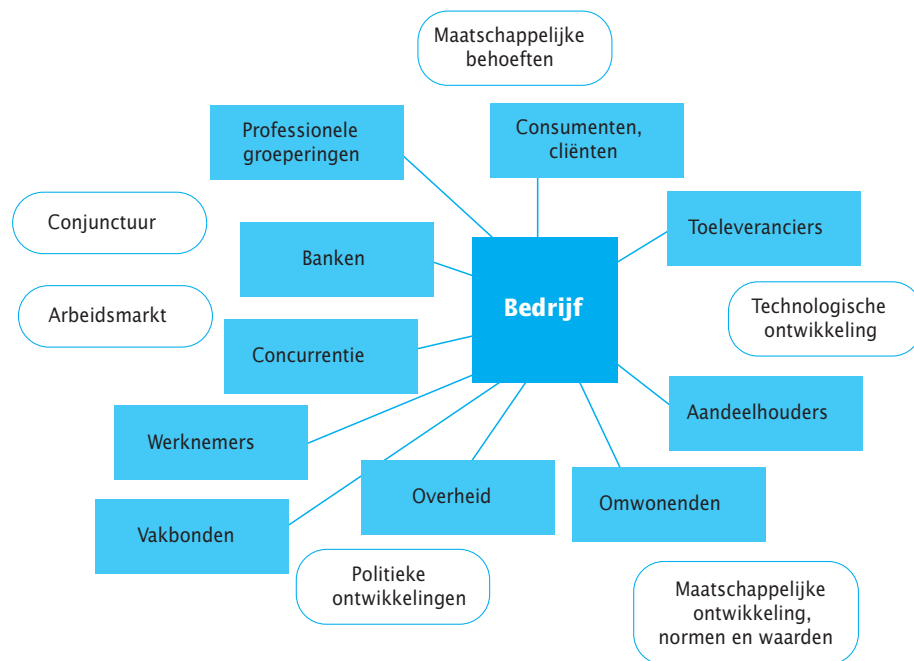
*relevante trends*

Een organisatie moet relevante trends in de omgeving onderkennen en de gevolgen voor het toekomstige functioneren doordenken.

### 1.4.1 **Beïnvloeding door partijen en situaties**

*omgeving*

De omgeving van een organisatie bestaat uit partijen of belanghebbenden (stakeholders) en uit situaties en omstandigheden, bepaald door omgevingsfactoren. Figuur 1.1 toont de belangrijkste partijen en omgevingsfactoren die in het algemeen het functioneren van een organisatie beïnvloeden.



**Figuur 1.1**  
Bedrijf en omgeving

*partijen  
belanghebbenden*

Partijen of belanghebbenden zijn instanties die het functioneren van een organisatie direct beïnvloeden. Denk aan afnemers, leveranciers, vermogensverschaffers, concurrenten, de overheid, belangenorganisaties (Consumentenbond) en vakbonden. Deze partijen beïnvloeden een organisatie direct, door bijvoorbeeld producten of diensten te kopen, door arbeidskracht en kennis en door grondstoffen of halffabricaten te leveren, door geld ter beschikking te stellen. Ook oefenen ze invloed uit door maatschappelijke eisen en randvoorwaarden te stellen aan producten of diensten en de processen waarin deze tot stand komen. Denk aan milieubepalingen, arbovoorschriften, prijsvoorschriften en kwaliteitseisen.

Omgekeerd oefent een organisatie zelf invloed uit op partijen door reclame, voorlichting over producten en diensten, of door contacten en afspraken met ze te maken. Voorts verschaffen organisaties informatie aan partijen en leggen zo verantwoording af voor hun daden. Voorbeelden daarvan zijn: de jaarverslagen voor aandeelhouders, overheid en bank en de milieueffectrapportages.

*situaties  
omstandigheden*

Situaties, of omstandigheden, komen voort uit allerlei ontwikkelingen waaraan organisaties blootstaan. Organisaties worden beïnvloed door deze situaties en moeten hiermee rekening houden, zoals met inflatie, rentestand, werkloosheid, schaarste op de arbeidsmarkt of de stand van de technologie. Ze ondergaan de invloed, maar kunnen deze omgevingsfactoren zelf vaak niet beïnvloeden.

Daarnaast zijn er belangrijke omgevingsfactoren waarmee organisaties rekening moeten houden, zoals demografische, economische, sociaalmaatschappelijke, technologische, ecologische, markt- en productfactoren (waarover later meer).

### 1.4.2 Externe belanghebbenden als partij

De externe belanghebbenden (stakeholders) die van de bedrijfsvoeringsresultaten afhankelijk zijn en betrokken zijn bij het (voort)bestaan van een organisatie, zijn ondermeer:

- de afnemers of cliënten;
- de toeleveranciers;
- de vermogensverschaffers: aandeelhouders, banken, contributiebetalers;
- de overheid;
- de concurrenten;
- de belangenorganisaties en -groeperingen, zoals vakbonden, consumentenorganisatie, actiegroepen, brancheorganisaties.

Deze partijen kunnen een organisatie direct beïnvloeden door hun koopgedrag of besluit om middelen te verschaffen. Vaak hebben de partijen zelf een zekere organisatiegraad en vertegenwoordigen ze een belang. Ze vertonen een bepaald gedrag en zijn aanspreekbaar.

#### stakeholders

Er zijn tegelijkertijd meerdere belangen 'at stake'. Alle stakeholders moeten voldoende aan hun trekken komen. Denk vooral aan 'customer value' (klantwaarde), de werknemers zelf, aandeelhouders en allerlei belangengroepen vanwege hun opvattingen over maatschappelijke verantwoordelijkheid.

#### Afnemers/cliënten

#### afnemers cliënten

De afnemers of cliënten kopen producten van een bedrijf of betalen voor de deskundigheid die bijvoorbeeld een ziekenhuis, bank of adviesbureau levert. Wil een bedrijf zijn klanten behouden, dan moet het steeds producten of diensten van goede kwaliteit tegen aanvaardbare prijzen leveren. Het is belangrijk dat een organisatie haar producten ook tijdig uit voorraad en op het afgesproken tijdstip levert, anders lopen de inkomsten gevaar. En als een organisatie geen rekening houdt met de veranderende behoeften van afnemers, dan zoeken deze een ander en verliest de organisatie haar klanten.

#### Toeleveranciers

#### toeleveranciers

Elke organisatie gebruikt producten of diensten van andere organisaties. Zo ontstaan relaties met toeleveranciers, die als bijdrage de grondstoffen, diensten, energie, informatie, productiemiddelen of halffabricaten leveren. Daarvoor verwachten zij dat hun facturen binnen de afgesproken termijn worden betaald, zo niet, dan zetten ze de leveranties eventueel stop. Maar meestal willen beide partijen ook in de toekomst hun relatie voortzetten, en is een correcte afhandeling van de orders dus geboden. Steeds meer stelt men daarbij – in bijvoorbeeld 'co-makership' en bij outsourcing en/of offshoring – eisen aan kwaliteit, levertijd, flexibiliteit en verantwoorde prijsstelling.

#### Vermogensverschaffers: aandeelhouders, banken, contributiebetalers

De (eigenaren-)aandeelhouders, banken en overige vermogensverschaffers of contributiebetalers stellen de organisatie geld ter beschikking om daarmee machines, gebouwen en dergelijke te financieren. Deze bijdragen bestaan dus uit eigen vermogen of uit door banken verstrekt vreemde vermogen (bijvoorbeeld leningen of hypotheek). Daarvoor willen ze zeggenschap uitoefenen, of rente, dividend of waardevolle aandelen terugkrijgen. Als een organisatie onvoldoende presteert, loopt ze het gevaar dat vermogensverschaffers bijvoorbeeld de geldkraan dichtdraaien, een concern opsplitsen, reorganisatie eisen of ingrijpen in directie of dagelijks bestuur.

#### Overheid

#### infrastructuur

De overheid schept het sociaaleconomische en wettelijke kader waarbinnen organisaties optreden. Ook zorgt ze voor voorzieningen aangaande de infrastructuur (wegen, scheep-

macro-economische  
invloed

EU-bepalingen

vaartroutes, spoorwegnet), en voor allerlei wetgeving (milieu- en vestigingswetten, winstluiting, de Wet op de ondernemingsraden en de Arbowet). Ook oefent de rijksoverheid macro-economische invloed uit via rijksbegrotingen, subsidies, loon- en prijsmaatregelen, industriebeleid en innovatiesubsidiëring. De verschillende overheden worden voor hun bijdrage 'beloond' met belastingen op bijvoorbeeld winst, inkomen, omzet, vermogen, of allerlei heffingen en retributies. Ook internationaal worden organisatiebeslissingen beïnvloed, bijvoorbeeld door allerlei EU-bepalingen.

### **Concurrenten**

marktaandeel  
productaanbod

Onze maatschappelijke orde wordt gekenmerkt door concurrentie. Belangrijke factoren daarbij zijn ondermeer het aantal concurrenten en hun positie en marktaandeel. In onderlinge concurrentie wordt op markten geopereerd en reclame gemaakt, komt het productaanbod tot stand, worden prijs- en kwaliteitsniveau bepaald, en gebruikgemaakt van distributiekkanalen. Soms maken organisaties daarbij onderlinge afspraken, zoals loon- en prijsafspraken, of doet men activiteiten gezamenlijk, zoals collectieve reclame, onderzoek en ontwikkeling.

In het algemeen belang geeft de overheid hiervoor voorschriften, bijvoorbeeld over prijsafspraken en antimonopoliepositie of juist ter bevordering van samenwerking (gezondheidszorg en mkb).

### **Belangenorganisaties**

actiegroepen  
antiglobalisten  
cultuurkrakers

Meer en meer treden belangenorganisaties op om namens bepaalde groeperingen standpunten te vertolken of om door onderhanden hun belangen te verdedigen, zoals de werknemers- en werkgeversorganisaties (FNV, CNV, VNO-NCW en KNOV, en in brancheverband FME en BOVAG). Ook nemen de consumentenorganisaties (Consumentenbond, ANWB, Vereniging Eigen Huis) soms stelling.

Ook bepaalde actiegroepen kunnen niet worden genegeerd bij de besluitvorming van bedrijven. Denk aan Greenpeace en het Wereld Natuur Fonds, evenals recent ook de anti-globalisten en 'cultuurkrakers'.

Elke partij probeert de eigen belangen met argumenten en desnoods met acties te verdedigen, wat gepaard kan gaan met juridische procedures of stakingen. Op allerlei manieren kan vanuit een maatschappelijk belang invloed op organisaties worden uitgeoefend.

organisatiegraad  
representativiteit

Om een effectief tegenwicht te bieden, moet eerst een bepaalde organisatiegraad en representativiteit worden bereikt. Pas dan zijn de belangen van werknemers, werkgevers of consumenten te bundelen en effectief te verdedigen. Zo ontstaan belangenorganisaties als antwoord op verschuivingen in machtsposities; ze herstellen het evenwicht en neutraliseren de tegenstelling 'machteloze individuen' versus 'machtige organisaties'. In beginsel geldt hetzelfde voor overleginstaties en samenwerkingsverbanden tussen concurrenten op brancheniveau.

## **1.5 Omgevingsfactoren: bepalen van situaties en omstandigheden**

macrofactoren

Elke organisatie wordt beïnvloed door macrofactoren en ontwikkelingen in de omgeving, hoewel grote ondernemingen alléén of gezamenlijk soms wel invloed op zulke factoren kunnen hebben.

macrokrachten

Deze omgevingskrachten noemen we 'macrokrachten' wanneer een organisatie ze noodgedwongen ondergaat en er zelf nauwelijks invloed op heeft. Soms bereikt men wel enig effect door samenwerking met andere organisaties. Dit geldt ook voor technologische en sociaalmaatschappelijke ontwikkelingen. We behandelen dit aan de hand van de zeven relevante omgevingsfactoren, die we naar hun beginletters de DESTEMP-factoren kunnen noemen:

- 1 demografische factoren;
- 2 economische factoren;
- 3 sociaalmaatschappelijke factoren;
- 4 technologische factoren;
- 5 ecologische factoren;
- 6 markt- en bedrijfstakfactoren;
- 7 politieke factoren.

### 1.5.1 *Demografische factoren*

Bij demografische factoren denken we aan groei, omvang en samenstelling van de bevolking. Ze bepalen veelal de grootte van een afzetmarkt en hebben gevolgen voor bijvoorbeeld bouwondernemingen, of, als de bevolking afneemt, worden er minder producten als brood of wasmiddelen verkocht. Loopt de groep tussen de vijf en tien jaar terug, dan merkt de speelgoedindustrie dit.

#### *bevolkingsgroei*

Een belangrijke demografische ontwikkeling is de bevolkingsgroei. In 2013 zal Nederland circa 16,7 miljoen mensen tellen; het aantal huishoudens neemt waarschijnlijk nog sterker toe, omdat het aantal een- en tweepersoonshuishoudens explosief groeit. Veel alleenwonenden zullen in 2013 ouderen zijn, vooral vrouwen. Nederlanders worden steeds ouder, dus de vergrijzing neemt toe. In 2010 zal in de Europese Unie 23% van de bevolking 60 jaar of ouder zijn. De Wereld Gezondheids Organisatie geeft aan dat de gemiddelde levensverwachting stijgt van 48 jaar in 1955, 66 jaar in 1998 tot 73 in 2025. In ontwikkelde landen wordt dat in 2025 zelfs 80 jaar. De afgelopen 45 jaar verdubbelde de wereldbevolking.

#### *alleenwonenden*

#### *vergrijzing*

#### *negen miljard wereldburgers*

Rond 2070 zal waarschijnlijk een piek van negen miljard wereldburgers bereikt worden, waarna men een daling verwacht tot 8,4 miljard aan het einde van de eeuw. Op dit moment zijn er zes miljard wereldburgers, terwijl het aandeel ouderen groeit: in 2100 vormen 60+'ers zo'n 34% van de wereldbevolking. Naast deze vergrijzing vindt er tevens 'ontgroening' plaats: het aantal jongeren neemt zowel relatief als absoluut af.

Vergeleken met dertig jaar geleden is de Europese bevolking beter opgeleid. In dezelfde tijd verdwenen vele banen uit landbouw en industrie naar andere sectoren. Beroepsgericht onderwijs moest daarbij plaatsmaken voor algemene vorming. Trekken we deze tendens naar de toekomst door, dan zien we dat ook het onderwijs aan ouderen spectaculair zal stijgen.

#### *aetnische samenstelling*

Als laatste demografische factor is het veranderen van de etnische samenstelling van de bevolking in Nederland van belang. In 2005 was circa 20% allochtoon, waarvan ongeveer 1,6 miljoen niet-westers; dat is bijna 10% van de bevolking. Terwijl de totale bevolking van Nederland sinds 1997 met 3,5% toenam, werd het aantal niet-westerse allochtonen ongeveer acht keer zo groot.

### 1.5.2 *Economische factoren*

Economische factoren spelen voor organisaties die op de consument/verbruiker zijn gericht een belangrijke rol. Denk bijvoorbeeld aan de grootte van het vrij besteedbare inkomen, de ontwikkeling van het nationale inkomen, van de loonkosten en de rente, de conjunctuur of de valutaschommelingen. Samen bepalen deze factoren de concurrentiepositie en het investeringsklimaat. Dit is van belang voor Nederlandse bedrijven om hier verder te kunnen uitbreiden, of voor buitenlandse bedrijven om hier activiteiten te starten of uit te bouwen.

#### *concurrentiepositie investeringsklimaat*

Een groei van het bruto nationaal product (bnp) leidt doorgaans tot meer consumentenuitgaven, biedt nieuwe ondernemingen kansen en ondersteunt de groei van bestaande bedrijven. Andere aspecten zijn loonkostenontwikkeling en arbeidsproductiviteit.

Naast nationale economische factoren zijn ook internationale economische ontwikkelingen belangrijk. De opkomst van de Japanse economie in de jaren zestig had grote gevolgen, eerst voor de scheepsbouw en later voor bedrijven die camera's, horloges en auto's produceren. Japan raakte in verval, maar toont sinds 2005 een opvallend herstel. De economieën van Zuid-Korea, Taiwan, Hongkong en Singapore worden steeds belangrijker, met Vietnam als nieuwkomer. Voor de nabije toekomst verwacht men een sterke ontwikkeling van China (in 2001 toegetreden tot de WTO). China groeit indrukwekkend en concurreert al wereldwijd met auto's, schoenen en textiel: een bedreiging voor de wereldmarkten. Maar de snel groeiende Chinese economie biedt ook geweldige groeikansen voor internationale bedrijven als Volkswagen, General Motors, Philips of Akzo Nobel. Verder valt de sterke ICT-ontwikkeling in India op, met een hoogontwikkelde en groeiende beroepsbevolking.

### 1.5.3 Sociaal-maatschappelijke factoren

#### *individualisering*

De samenleving wordt steeds complexer. Dit valt deels te verklaren uit de individualisering van de samenleving. De behoefte om je eigen leven te bepalen vereist persoonlijke dienstverlening en maatwerk. De levensloopregeling bijvoorbeeld, die is ingevoerd in 2006, helpt werknemers hun werk en privéleven vanuit hun individuele behoefte beter te combineren.

#### *levensloopregeling*

#### *arbeidsproductiviteit*

Daarnaast neemt de maatschappelijke ongelijkheid de laatste jaren toe. Vanaf 1993 gingen Nederlanders er gemiddeld op vooruit, maar tussen 2002 en 2005 liepen gezinnen met kinderen, jongeren en laagopgeleiden achterstand op. Toch is Nederland rijk, met een hoge arbeidsproductiviteit en een goed pensioenstelsel.

Nederlanders krijgen het overigens steeds drukker: Ze besteden nu 2,1 uur per dag per hoofd van de bevolking aan betaalde arbeid. De stijging komt doordat er meer mensen werken, vooral vrouwen en jongeren tot 19 jaar. Ook het aantal werkende ouderparen groeit.

#### *arbeid en zorg*

Binnen de EU is de groei van het aantal tweeverdieners met kinderen in Nederland het grootst. Ook de groep mensen die arbeid en zorg combineren, neemt toe: van 38 naar 47% (vanaf 20 jaar).

De 24-uurs economie vordert langzaam: het werk vindt vooral nog tijdens traditionele kantooruren plaats. Sinds 1995 is er nauwelijks toename van werk in de avonden, week-einden en nachten. Wat wel verschoof was het aantal huishoudelijke of verzorgingstaken buiten de traditionele uren ('s avonds en in het weekend). Ruim een vijfde van de bevolking ouder dan 20 deed in 2000 na half zes 's avonds boodschappen.

#### *nationalisme*

#### *terrorisme*

#### *migratiestromen en*

#### *globalisering*

Internationale ondernemingen moeten, behalve met de negatieve effecten van bijvoorbeeld een crisis in Azië of Zuid-Amerika, ook rekening houden met grote arbeidsonrust, opkomend nationalisme en terrorisme. Men verwacht dat buitenlandse bedrijven een minder gastvrij onthaal zullen ondervinden in verschillende Aziatische landen. Welvaartsverschillen, natuurrampen (tsunami), migratiestromen en globalisering zijn problemen met een wereldwijde invloed, die de risico's aanzienlijk vergroten.



### 1.5.4 Technologische factoren

*technologische  
ontwikkeling*

De snelle technologische ontwikkeling heeft grote gevolgen voor het vernieuwen van productieprocessen. Hierdoor worden oude producten al snel vervangen en nog gangbare producten bedreigd. Nieuwe grondstoffen (kunststoffen!) hebben het marktaandeel van de leveranciers van natuurproducten behoorlijk aangetast. De verdere ontwikkeling van de hybride-autotechnologie zou een volgende revolutionaire stap zijn.

*hybride auto*

*genetische technologie*

Veranderingen in de eenentwintigste eeuw worden naar verwachting vooral bepaald door de ontwikkeling en commercialisering van de biotechnologie en genetische technologie, gekoppeld aan nanotechnologie. De steeds verdere ontsluiting van de genetische code via DNA- en stamcelonderzoek geeft de aanzet tot een *life science*-revolutie. Daaraan nemen vele bedrijven deel uit verschillende bedrijfstakken, zoals de agrarische en voedingsmiddelenindustrie en de chemische, farmaceutische, computer- en communicatie-industrie (BASF, Dow Chemical, Genzyme, Transgenics, IBM, Compugen). Geiten ‘produceren’ bijvoorbeeld proteïne ter behandeling van kanker. Ook is via de biogenetica voedsel te produceren met gunstige effecten op bijvoorbeeld hart- en vaatziekten. ‘Zelfdenkende medicijnen’ kunnen via het herkennen van DNA-reeksen effectief kanker bestrijden. Nano-onderzoek richt zich op structuren van individuele atomen en moleculen op de schaal van een nanometer (een miljoenste millimeter). Zo kan de chemische industrie door de nanotechnologie schoon gaan werken, en in de geneeskunde kan men nanocapsules met medicatie naar plekken in het lichaam sturen die anders niet bereikbaar zijn. Dit is effectiever en geeft minder bijwerkingen. Op nanoschaal gedragen stoffen zich anders dan in grote hoeveelheden.

*life science-revolutie*

*zelfdenkende medicijnen*

*nanotechnologie  
agriëutica*

L’Oréal benut de nanotechnologie bij huidverzorgingsproducten.

*reacties*

Men spreekt inmiddels al van *agricëutica* (agricultuur plus farmaceutica), zoals fruit en groente tegen cholera, tetanus of hepatitis B. Toepassingen vanuit deze technologieën hebben geweldige gevolgen voor mens, samenleving en ondernemingen. Dat dit ook reacties oproept – in Europa en de VS – is duidelijk. Zo zijn er ondernemingen die zich bij hun marketing juist richten op voedingsproducten die vrij zijn van genetische modificatie. Ook actiegroepen en consumentenorganisaties laten hier van zich horen.

*genetische modificatie*

### 1.5.5 Ecologische factoren

De zorg voor het milieu is heel belangrijk vanwege de toenemende water-, bodem- en luchtvervuiling. Het is te verwachten dat voorschriften steeds strenger worden. De ontdekking van grote hoeveelheden gif her en der speelt daarbij een belangrijke rol. Strengere milieueisen hebben gevolgen voor productieprocessen en kunnen zelfs leiden tot een fabriecageverbod (zoals chloorfluorkoolwaterstoffen). Daarentegen bieden strengere eisen ook kansen, bijvoorbeeld aan bedrijven op het gebied van de milieutechnologie en geluidshinderbestrijding.

*BRIC-landen*

*duurzame energie*

Nu olie schaarser en duurder wordt, leeft de discussie over kernenergie weer op. Bij verdere olieschaarste – mede doordat de BRIC-landen (Brazilië, Rusland, India en China) een groot beroep doen op dure voorraden – worden olie en gas steeds meer de inzet van politieke krachtmetingen. Hierdoor wordt de roep om een alternatief, zoals duurzame energie met waterstof als energiedrager of biobrandstoffen, steeds sterker. De toenemende milieuvuiling, klimaatverandering en dergelijke maken dit des te dringender.



### 1.5.6 Markt- en bedrijfstakfactoren

Bij het bepalen van marktfactoren zijn de grootte en samenstelling van de markt van belang, hoewel de omvang vaak moeilijk is vast te stellen.

Om toch een beeld te krijgen van de markt die je wilt bewerken kun je uitgaan van de functie van het product; de technische eigenschappen ervan zijn minder belangrijk.

Om de marktomvang te bepalen, zijn ook demografische, technologische en economische factoren van belang.

De concurrentie tussen bestaande bedrijven binnen een bedrijfstak wordt beïnvloed door vier groepen factoren, namelijk de machtspositie van de leverancier, de machtspositie van de afnemer, substituu-producten en nieuwe toetreders (zie verder subparagraaf 2.2.2).

vraaggerichte  
communicatie en  
economie

Technologische innovaties veranderen machtsverhoudingen, denk aan internet waardoor consumenten steeds meer zelf bepalen wát ze willen en wanneer. Een nieuwe generatie internet doet een mondige ('empowerde') consument ontstaan, en verandering in machtsverhoudingen bepalen de marketingaanpak, en de vraaggerichte communicatie en economie tot 2020 (aldus Bosma & Wijland, 2006 en Molenaar, 2006).

De concurrentie binnen de bedrijfstak hangt verder af van vele factoren. Bepalend zijn aantal en omvang van de concurrenten (in relatieve marktaandeelen), de hoogte van de vaste kosten, de afzetontwikkelingen, wat het kost om van leverancier te veranderen en de uittredingskosten. Werken er bijvoorbeeld enkele giganten of vele kleintjes in een bepaalde markt? Wat kost het om te stoppen (afvloeiingsregeling, extra afschrijving, wil de leider-eigenaar dat wel enzovoort)?

### 1.5.7 Politieke factoren

liberalisering

Op een aantal gebieden neemt de laatste jaren de overheidsinvloed af, denk aan de liberalisering van de telecommunicatie, het openbaar vervoer en nutsvoorzieningen als elektriciteit, gas en water. Deze hebben geleid tot enorme veranderingen in de verhoudingen tussen ondernemingen. Daarnaast oefent Brussel ook druk uit om de concurrentie transparanter te maken.

Op 1 januari 1998 is in Nederland de nieuwe Mededingingswet in werking getreden en is de Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa) met haar werk begonnen. Deze wet verbiedt ondernemingen om misbruik te maken van hun economische machtspositie. De NMa ziet onder andere toe op concentratievorming. Fusies, overnames en bepaalde joint ventures moeten vooraf gemeld worden als de omzetten een bepaalde grens overschrijden. Van misbruik van economische macht is ook sprake als een onderneming door dumpprijzen een concurrent uit de markt drukt, speciale kortingen verstrekt of onredelijk hoge prijzen hanteert. Met een beroep op de Mededingingswet kan men dan een klacht indienen bij de NMa.

NMa  
toezichthouders

De NMa werkt samen met andere toezichthouders, zoals de OPTA (Onafhankelijke Post en Telecommunicatie Autoriteit), De Nederlandsche Bank, de Verzekeringkamer, de Vervoerkamer, de Zorgautoriteit, de DTe (voor toezicht op elektriciteits- en gasmarkt inzake energietransport en distributienetten) en ook met het Commissariaat voor de Media.

zorgverzekering

Veranderingen in het sociale overheidsbeleid zijn eveneens belangrijk. Denk aan de nieuwe zorgverzekering per 2006 waarbij verzekeraars diverse soorten verzekeringen kunnen aanbieden. Verder kan ook het ontstane WAO-gat worden opgevuld en worden allerlei aanvullende verzekeringen nodig.

arbeidsflexibilisering

De overheid dringt steeds meer aan op arbeidsflexibilisering en het eind is nog niet in zicht. Organisaties moeten bij hun personeelsbeleid daarmee rekening houden.

Het economische leven valt bij ons niet helemaal onder het vrije spel van maatschappelijke krachten. Soms maken bedrijven onderling prijsafspraken en soms stelt de overheid regels. In het algemeen belang geeft de overheid voorschriften aangaande zaken als arbeidstijden, veiligheid, lonen en prijzen, sociale verzekeringen en milieu. Ook internationaal zijn instanties werkzaam die beslissingen binnen organisaties beïnvloeden, zoals de EU, de OESO, de Wereldbank, het IMF en de WTO (wereldhandelsorganisatie). De organisatie van olieproducerende en -exporterende landen (OPEC) is een voorbeeld op sectorniveau.

Qua concurrentiekracht scoorden we internationaal gezien tot 2001 redelijk hoog. Vanaf 2002 zakten we weg en staan nu op de elfde plaats in de top 15 van mondiale concurrentiekracht (zie tabel 1.2). Ook veiligheid en criminaliteitsbestrijding zijn kritische factoren bij het kiezen of handhaven van een vestigingsplaats. De econoom Michael Porter van de Harvard Business School vergelijkt landen op hun micro-economische kracht en ook dan zakt Nederland.

micro-economische  
kracht

Land	2005	2004
Finland	1	1
VS	2	2
Zweden	3	3
Denemarken	4	5
Taiwan	5	4
Singapore	6	7
IJsland	7	10
Zwitserland	8	8
Noorwegen	9	6
Australië	10	14
<b>Nederland</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
Japan	12	9
Ver. Koninkrijk	13	11
Canada	14	15
Duitsland	15	13

**Tabel 1.2**  
Top 15 van mondiale  
concurrentiekracht

Bron: NRC Handelsblad, 29 september 2005/BG

Nederland weinig  
innovatief

We zijn niet innovatief genoeg en slagen er niet in terug te keren in de top 10, ondanks alle aandacht voor innovatie. Nederland mist de honger naar succes, zo luidt het commentaar. Hoge arbeidskosten en het dure sociale zekerheidsstelsel doen bedrijven hun heil elders zoeken, vooral in Azië en Oost-Europa.

## 1.6 Relevante trends in de omgeving en gevolgen voor organisaties

Er zijn zes onderliggende trends te onderscheiden die managers dwingen om de organisatie aan te passen, en wel:

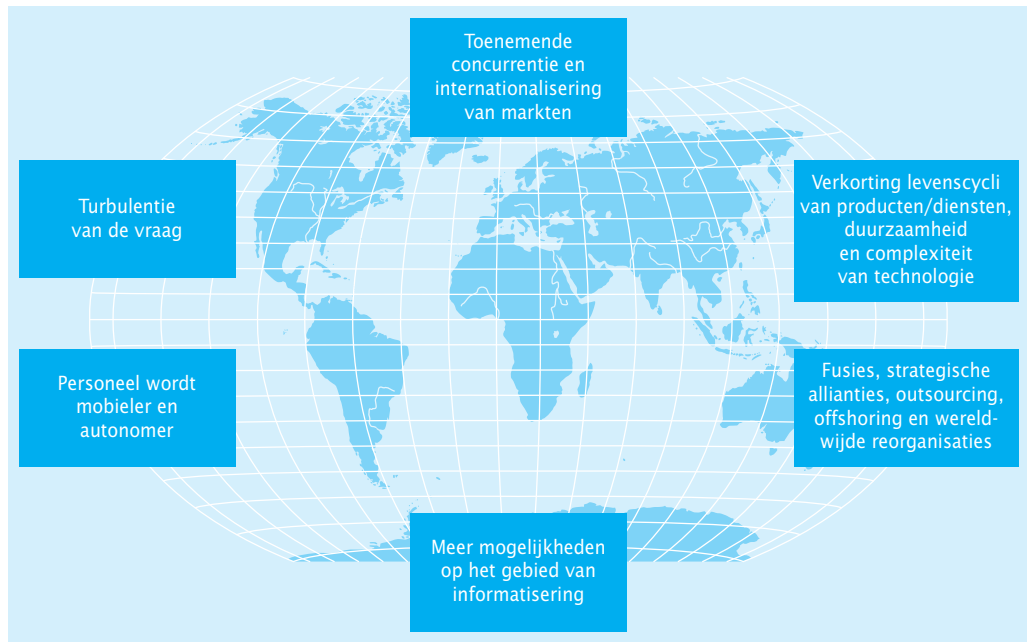
- 1 toenemende concurrentie en internationalisering van markten;
- 2 verkorting van de levenscycli van producten/diensten, de technologische duurzaamheid en complexiteit;
- 3 fusies, strategische allianties, outsourcing, offshoring en wereldwijde reorganisaties;
- 4 meer mogelijkheden op het gebied van informatisering;

- 5 personeel wordt mobieler en autonomer;
- 6 turbulentie van de vraag.

### 1 Toenemende concurrentie en internationalisering van markten

Op een aantal markten zien we een verhevigde concurrentie.

Figuur 1.2 geeft een overzicht van de trends in de externe omgeving.



**Figuur 1.2**  
Trends in de externe omgeving

‘De wereld is kleiner dan de gemiddelde mens aanneemt’, zei Columbus al voordat hij Amerika ontdekte. De stelling heeft niets aan actualiteit ingeboet, want de wereld wordt nog steeds kleiner. Door GATT-afspraken, nieuwe communicatiemogelijkheden en verbeterde logistiek neemt de wereldwijde concurrentie tussen ondernemingen toe.

‘Europa 1998/2010’, bijvoorbeeld, is deel van een continu proces waarin men streeft naar vermindering van het aantal binnengrenzen. Dit proces begon met het Verdrag van Rome in 1956 en gaat sinds de invoering van de euro en de uitbreiding van de EU onverminderd door. Het opheffen van fysieke, psychologische en culturele grenzen en handelsbarrières verhoogt de concurrentie op de markten en zet marges onder druk. De samenlevingen leren elkaar beter kennen en nemen gebruiken over. Er ontstaan gelijke consumptiepatronen en productiemethoden waardoor ondernemingen hun producten wereldwijd kunnen verkopen. De globalisering (= internationalisering van markten en producten) wordt nog versterkt als Japan, China en de Oost-Europese landen hun grenzen verder openen en zo meer verweven raken met de westerse economie.

### 2 Verkorting van de levenscycli van producten/diensten, de technologische duurzaamheid en complexiteit

Nieuwe technologieën volgen elkaar steeds sneller op en dus verouderen producten ook sneller. Organisaties moeten producten daarom verder ontwikkelen of eerder met nieuwe producten komen. Door deze verkorting van de productlevenscycli krijgen ze nauwelijks tijd om de hoge ontwikkelings- en productiekosten terug te verdienen. Ze moeten vanwege de concurrentie slagvaardig en flexibel op nieuwe technologieën en marktontwikkelingen reageren.

fysieke, psychologische  
en culturele grenzen

globalisering

nieuwe producten

### **3 Fusies, strategische allianties, outsourcing, offshoring en wereldwijde reorganisaties**

samenwerken/fuseren

Om de hoge ontwikkelingskosten te dragen en wereldwijd te opereren gaan ondernemingen steeds meer samenwerken, fuseren, uitbesteden (= outsourcing) en/of activiteiten verplaatsen naar lagelonenlanden (= offshoring).

merger mania

Bij al deze ontwikkelingen is het zo dat topmanagers van onze grootste ondernemingen ongeveer de helft van hun tijd kwijt zijn aan fusie- en overnamekwesties. Dagelijks worden nieuwe fusies en overnames gemeld in Europa en de VS. Er wordt gesproken van 'fusie-euforie', 'merger mania' en 'macho-overnames'. Er ontstaan megafusies, waarbij vooral extra marktmacht wordt nagestreefd.

Chinese overnames

Sinds 2004–2005 is ook Europa weer bevangen door de 'overnamekoorts' want de kluisen en kassen puilen kennelijk uit. In 2004 werden in Europa 5 100 grotere fusies en overnames genoteerd met een gezamenlijke waarde van 1.100 miljard dollar, anderhalf keer zoveel als in het voorgaande jaar. Grote bedrijven zijn weer in voor expansie: Telefonica (Spaans) neemt voor €25,8 miljard OZ (Brits) over, P&O Nedlloyd (Nederland) komt voor €2,3 miljard in handen van Maersk (Deens), ABN Amro koopt Banca Antonveneta (Italië) enzovoort. In 2005 werden er – alleen al in de eerste negen maanden – wereldwijd voor bijna 2.000 miljard dollar overnames gepleegd, 39% meer dan het jaar daarvoor.

investerings-  
maatschappijen

Sinds 2004–2005 zijn er ook grote overnames door Chinese bedrijven, IBM door Lenovo, maar ook in Australië, Zuid-Korea, Frankrijk en Engeland (Rover in handen van Nanjing Automotive). Amerika vreest de Chinese dreiging en heeft veel moeite met deze nieuwe rivaal op de wereldmarkt.

Steeds meer zijn ook investeringsmaatschappijen actief bij overnames; denk aan KKR (bod van 7,2 miljard op VNU), Apax (kocht Tommy Hilfiger, Gouden Gids), Alpinvest en Carlyle. Ruim een vijfde van de overnames in Europa komt op conto van investeringsmaatschappijen (in Nederland overname van NIB Capital, Petroplus, Wehkamp en Wavin). 'Bijna iedereen op de beurs is te koop', zo is de kreet.

Inmiddels vrezen bestuurders van grote bedrijven de durfkapitalisten en 'raiders' meer dan ooit. Managers die zich onaantastbaar voelden, kennen nu de koopkracht van de opkopers. Alleen Shell is nog te groot, zo wordt gezegd.

Onderzoek laat overigens zien dat deze extra marktmacht geen hogere winst of efficiëntere productie oplevert. Ook op innovatiegebied ziet men na de fusie geen verbeteringen. Fusies hebben vooral een defensieve bedoeling, bovendien gaan grote ondernemingen minder snel ten onder en verschaffen deze hun topbestuurders meer status en inkomen (salaris, bonussen, aandelenopties) dan kleinere.

### **4 Meer mogelijkheden op het gebied van informatisering**

e-commerce en  
multichannelmarketing

Netwerken en (bestuurlijke) informatiesystemen zijn nog volop in ontwikkeling, waardoor de informatievoorziening, decentrale besluitvorming en marketingcommunicatie steeds effectiever worden. Ook bieden telecommunicatie en managementinformatiesystemen steeds meer mogelijkheden voor centraal overzicht, maar het is bij deze ontwikkelingen onvermijdelijk om de organisatie aan te passen. Denk aan 'inbouwen' van e-commerce en multichannelmarketing.

### **5 Personeel wordt mobieler en autonomer**

autonomie

Het behoeftepatroon van werknemers verandert: er is een trend naar meer betrokkenheid en autonomie. Men wil meepraten over het takenpakket en is bereid van taak te wisselen (flexibilisering). Het managen van mobiliteit en kwaliteit van medewerkers is zo een belangrijk aandachtspunt.

## 6 Turbulentie van de vraag

Consumentengedrag, smaak en voorkeuren veranderen sneller en de behoeften zijn pluri-former dan ooit. Dit dwingt ondernemingen om alerter te reageren en van één product vele uitvoeringen te maken voor verschillende groepen consumenten.

### 1.6.1 Ontwikkelingen in de externe omgeving

Een aantal ontwikkelingen in de externe omgeving komt hierna nog afzonderlijk aan bod, namelijk:

- herpositionering en industriële transformatie;
- outsourcing, offshoring en shared services;
- duurzaam ondernemen;
- internationalisering.

#### **Herpositionering en industriële transformatie**

*maakindustrie*  
*outsourcing en/of offshoring*  
*ketencomplexiteit time-to-market*

Globalisering en toenemende concurrentie zijn de drijvende kracht achter transformatie en herpositionering van Nederlandse industriële bedrijven. De ‘maakindustrie’ zoekt hogere marges en richt zich in een stille revolutie steeds meer op dienstverlening. Daarbij leunt ze almaar zwaarder op goedkope onderdelen van verre outsourcing en/of offshoring (zie paragraaf 2.4.2). De industrie loopt hier forse risico’s, omdat men de toeleverketens vaak niet goed beheerst. Delen van het productieproces zijn in handen van producenten in lage-lonenlanden. Dit is bij Philips, DAF trucks, ASML en Océ het geval. Die gespecialiseerde toeleveranciers besteden zelf weer productiedelen uit aan kleinere nicheleveranciers en die doen dat vaak óók weer. Zo wordt de toeleverketen complex en risicovol, en dus een achilleshiel, zeker als bijna de helft van de bedrijven de mondiale ketencomplexiteit slecht beheerst. En dat terwijl de productlevenscycli en de ‘time-to-market’ steeds korter worden.

Zo heeft Océ de productie uitbesteed om alle aandacht te richten op het innoveren, ontwerpen en vermarkten van slimme printsystemen en op de papieren en elektronische documentenafhandeling in zakelijke markten. Een lucratief gebeuren voor printerfabrikanten, omdat ze de hoge kosten van de vaak chaotische documentstromen omzetten in kostenbesparend beheer.

#### **Outsourcing, offshoring en shared services**

*productlevenscycli steeds korter*  
*flexibiliteit*

Door de huidige ontwikkelingen concentreren bedrijven zich op hun kernactiviteiten en passen ze de bedrijfsketen aan. Een groter deel van het productieproces wordt uitbesteed, omdat de productlevenscycli steeds korter worden en men de investering in onderzoek en ontwikkeling en vaste activa over steeds kortere periodes moet afschrijven. Door meer uit te besteden heeft men bovendien meer flexibiliteit bij snelle marktveranderingen en verplaatst men de toenemende complexiteit van de bedrijfsvoering deels naar de leverancier.

*productie-uitbesteding*  
*strategisch risico*

Door productie-uitbesteding kan de ‘uitbesteder’ bezuinigen op de investeringen en budgetten voor productontwerp en -research. Zo kan er een afhankelijkheidsrelatie ontstaan omdat de partner de productontwikkeling én het productie-initiatief in handen heeft. Inmiddels weet deze veel over de wensen van de eindafnemer en heeft veel ervaring met de productontwikkeling. Al snel kan de partner dan met een concurrerend product op de markt komen. Hier ligt een belangrijk strategisch risico.

Omgekeerd wil de toeleverancier niet te afhankelijk zijn van een grote opdrachtgever. De nieuwe succesvolle toeleverancier moet niet alleen de capaciteit hebben om samen met de opdrachtgever nieuwe producten te ontwerpen en ontwikkelen, maar ook de ontwikkelingskosten, risico’s en investeringen helpen dragen. Dit geldt voor veel bedrijven in Brabant en Limburg met grote opdrachtgevers als Philips Medical, DAF, Stork of Océ. De laatste tijd valt op dat veel industriële toeleveranciers in deze regio overwegen om nauw

samen te werken of zelfs te fuseren om door schaalvergroting de internationalisering van de opdrachtgevers bij te houden en zelf ook meer marktmacht uit te oefenen.

### *Outsourcing en offshoring*

*offshoring*

Vaak beschouwt men de termen ‘outsourcing’ en ‘offshoring’ als uitwisselbaar, maar er is verschil. Offshoring houdt altijd in dat werkzaamheden worden overgedragen aan een toeleverende eenheid in een lagelonenland (India, China, Zuid-Afrika, de Filipijnen, Polen, Turkije). De activiteiten blijven dus binnen het bedrijf, maar in een afdeling elders, waar goedkoper te produceren is. Daarentegen worden bij outsourcing ofwel uitbesteding de activiteiten overgedragen aan een ander bedrijf.

*uitbesteding*

Offshoring is vooral populair bij dienstverlenende activiteiten (zoals een callcenter van Wehkamp in Zuid-Afrika), in de telecommunicatie en de financiële dienstverlening (ABN Amro en Chennai in India) of ten behoeve van softwareontwikkeling, IT-services en contractondersteuning (Oracle, Deloitte research en IBM). Kostenbesparing, hogere kwaliteit, flexibiliteit, omscholingsvoordelen en veerkracht zijn daarbij de belangrijkste voordelen.

### *Shared services*

*shared services*  
*concentratie van*  
*backoffice activiteiten*

Naast outsourcing en offshoring heeft men, ter kostenbesparing, de laatste jaren ook weer aandacht voor ‘shared services’ die ondersteunende diensten uitvoeren in een centrale eenheid binnen een bedrijf. Dit is dan eigenlijk een soort concentratie van backoffice activiteiten en centralisatie van beslissingsbevoegdheden. Een nieuw element in dit oude concept is nu dat dit in een (intern) dienstverlenings- of serviceconcept wordt verpakt, en er een klant-leverancierrelatie ontstaat tussen dienstverlener (het *shared service centre*) en klant (een divisie, businessunit, een eenheid elders of een afdeling).

### *Eco-efficiency en duurzaam ondernemen*

*duurzame ontwikkeling*

Duurzame ontwikkeling is door de Verenigde Naties omschreven als: ‘een ontwikkeling die voorziet in de behoeften van de huidige generatie, zonder afbreuk te doen aan het vermogen van toekomstige generaties om in hun behoeften te voorzien’. Deze ontwikkeling heeft een economische, ecologische en sociale dimensie. Duurzaam ondernemen vereist gecombineerde aandacht voor *People* (sociale rechtvaardigheid), *Planet* (ecologische grenzen) en *Profit* (economische groei), ook wel de ‘Triple-P’ genoemd.

*duurzaam ondernemen*

Duurzaam ondernemen is dan: ‘een wijze van bedrijfsvoering waarbij managers in organisaties bij hun strategische, tactische en operationele beslissingen systematisch rekening houden met de (langetermijn)effecten ervan voor de diverse belangen-/bevolkingsgroepen (*People*), natuur en milieu (*Planet*) en economische groei en rendement (*Profit*)’.

### *Internationalisering van het bedrijfsleven*

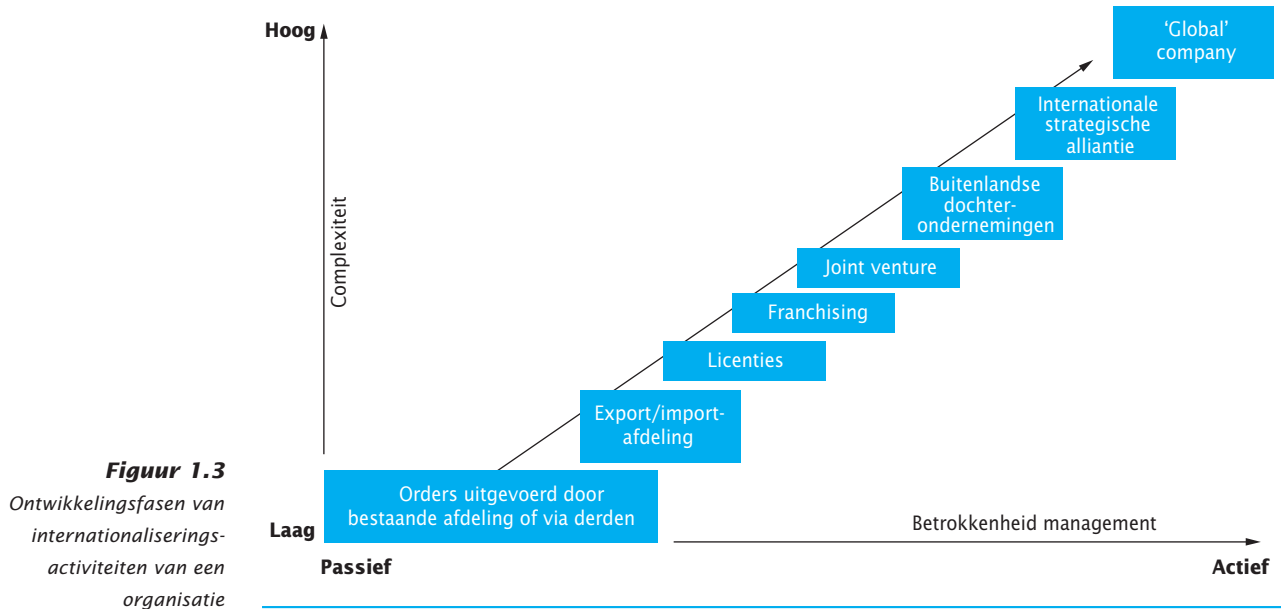
Om verschillende redenen richten bedrijven zich op andere landen en internationale markten. Soms groeit de thuismarkt niet meer en zoekt men verdere groei over de grens. Soms ook valt de winst te verbeteren door de investeringen beter te benutten en de productiekosten te verlagen. Spreiding van activiteiten over meer landen of regio’s maakt een bedrijf minder gevoelig voor ontwikkelingen en risico’s in één regio of land.

Internationalisering van bedrijfsactiviteiten komt in veel varianten voor. Vaak begint het met het ‘toevallig’ uitvoeren van een order in het buitenland die men dan via exportactiviteiten van de verkoopafdeling van een bedrijf uitbouwt en later via licentie en franchisevormen verder ontwikkelt. Soms breidt de internationalisering zich uit via buitenlandse dochterondernemingen of een strategische alliantie. Deze groei betekent enerzijds dat behalve de ingewikkeldheid van de vraagstukken ook de betrokkenheid van het management toeneemt. Zo valt er dus een oplopende lijn te constateren in internationale activiteiten en aandacht voor wereldwijd opereren vanuit een zogenoemde ‘global company’ – via export van producten/diensten, technologie, octrooien en licenties, via franchising van een

*global company*

exploitatieformule, via investering in eigen buitenlandse faciliteiten en via acquisities, joint ventures en allianties. Dit vereist een goede coördinatie van activiteiten en goederen-/informatiestromen in verschillende landen. Men ontwerpt bijvoorbeeld in land 1, produceert in land 2, 3 en 4, en verkoopt uiteindelijk in vele andere landen.

Bij multinationalaal opereren heeft een bedrijf in allerlei landen complete vestigingen die daar produceren en hun eigen producten, merken en markt hebben. Figuur 1.3 geeft de ontwikkelingsfasen van de internationaliseringsactiviteiten van een organisatie weer.



*think global, act local*

Bij 'think global, act local' gaat het steeds om het maken van een aantrekkelijk product voor een lokale markt, dus om aansluiting bij de wensen aldaar. Verder streeft men wereldwijd naar grote efficiency en goede coördinatie. Hier liggen spanningsvelden voor het management: internationaal werken betekent ook dat er cultuurverschillen meespelen.

## ***Samenvatting***

Een organisatie blijft alleen bestaan als ze producten of diensten levert die de omgeving in zich op wil nemen. Organisaties en managers opereren dus binnen een maatschappelijke omgeving. Zo hebben allerlei omgevingsfactoren, te onderscheiden in partijen en situaties, hun invloed op organisaties. Verschillende partijen en participanten dragen als belanghebbenden bij aan het voortbestaan van de organisatie en willen in ruil daarvoor een beloning.

Op sommige omgevingsfactoren kan een individuele organisatie geen invloed uitoefenen. Dit zijn de krachten in de macro-omgeving, die in kaart te brengen is via demografische, economische, technologische, sociaal-maatschappelijke, politieke, ecologische, markt- en bedrijfstakfactoren.

Voorts zijn er relevante trends in de omgeving van invloed, zoals internationalisering van markten, de opkomst van China, levenscyclusverkorting, strategische samenwerking en duurzaam ondernemen.

Internationalisering van activiteiten houdt in dat organisaties binnen een verscheidenheid aan culturen opereren, welke hun invloed hebben op het dagelijks functioneren en op de organisatiestructuur.

Een manager moet de macro-omgevingsfactoren kennen, en op de hoogte blijven van de ontwikkelingen aldaar. Tegelijkertijd werkt de manager altijd binnen en vanuit een organisatie. De vraag die dan opkomt is wat de doelstelling en strategie van die organisatie is, ofwel hoe zij precies wil bijdragen aan de omgeving. Deze vraag wordt in hoofdstuk 2 behandeld.