

Bedrijf en omgeving

BEDRIJF EN OMGEVING - TENTAMENNIVEAU

Module 1 - Bedrijf en omgeving (tentamenniveau)

Bronnen: Whittington e.a. (2023), *Fundamentals of Strategy* (6e), hoofdstuk 1 en 2; Collis en Rukstad (2008); video's 1.1 tot 1.6 en College 1 van Nijholt.

Definitie van strategy

Strategy is de lange termijn richting van een organisatie (Johnson en Whittington). Andere definities: Chandler (lange termijn doelen, acties en allocatie van middelen), Drucker (theorie over hoe je concurrentievoordeel haalt), Porter (bewust een andere set activiteiten kiezen voor een unieke mix van waarde), Mintzberg (*a pattern in a stream of decisions*) en Rumelt (good strategy heeft een essential logic met drie elementen: diagnosis, guiding policy en coherent actions).

- **Wanneer gebruiken:** bij "wat is strategie" en om perspectieven te vergelijken: top-down richting (Chandler, Porter) versus een patroon dat achteraf zichtbaar wordt (Mintzberg).
- **Valkuil:** strategie is niet hetzelfde als een lijst doelen of een jaarplan. Richting houdt rekening met interne organisatie en externe omgeving.
- **Link:** de omgeving komt in module 1 en 2, de interne kant (resources en capabilities) in module 3.

Three horizons, purpose, vision, mission en objectives

De **three horizons** laten zien dat een organisatie tegelijk kernactiviteiten verdedigt (horizon 1), nieuwe kansen opbouwt (horizon 2) en opties voor later verkent (horizon 3).

Purpose beantwoordt waarom de organisatie bestaat. **Vision** is het gewenste toekomstbeeld, **mission** de kernbezigheid, **objectives** de concrete, meetbare doelen. Montgomery: purpose gaat over *hoe* je bijdraagt en *voor wie*.

- **Valkuil:** in echte bedrijfsteksten lopen deze begrippen door elkaar. Op het tentamen wil Nijholt weten of je een *strategic objective* herkent: meetbaar en tijdgebonden.

Strategy statement (Collis en Rukstad)

Een strategy statement vat de strategie samen in ongeveer 35 woorden en heeft drie delen:

1. **Objective (goal):** kwantificeerbaar en tijdgebonden; niet hetzelfde als mission of values.
2. **Scope:** klanten en aanbod (producten, markten, segmenten), geografie en verticale integratie. Een goede scope zegt ook wat je *niet* doet.

3. **Competitive advantage:** de **customer value proposition** plus de **internal alignment** (het activiteitensysteem dat alleen jij zo kunt leveren, met trade-offs).
- **Toepassen:** zoek in een casustekst de drie delen; beoordeel of het doel meetbaar is en of de scope keuzes uitsluit.
 - **Valkuil:** "meest winstgevende speler" is geen kwantificeerd doel. Targets alleen zijn geen strategie: het "wat maakt ons bijzonder" ontbreekt dan.
 - **Link:** de bronnen van het voordeel (resources en capabilities) komen in module 3 terug.

Rumelt: good en bad strategy

Slechte strategie herken je aan **fluff**, het niet onder ogen zien van de uitdaging, doelen aanzien voor strategie, en slechte strategische doelen (een "dog's dinner" van alles wat belangrijk lijkt). Goede strategie heeft een **diagnosis**, een **guiding policy** en **coherent actions**.

Levels of strategy

- **Corporate level:** scope van het concern. Verticaal, horizontaal (diversificatie) en geografisch; dus de portfolio van bedrijven en de vraag welke waarde de moeder toevoegt.
- **Business level:** concurreren in een industrie of markt; een business heeft een eigen waardepropositie.
- **Functional level:** R&D, IT, marketing; draagt bij aan de realisatie van de hogere strategieën.

Het boek benadrukt dat de niveaus op elkaar moeten aansluiten (integratie). Voorbeeld uit de video: Philips (eigen businesses) tegenover onderdelen die Philips niet meer bezit, zoals Signify.

Exploring Strategy Framework

Het boek ordent strategie in drie blokken: **strategic position** (external environment, resources and capabilities, goals en culture), **strategic choices** (business, corporate, international, acquisitions, entrepreneurship) en **strategy in action** (evalueren, leadership, organiseren, veranderen). Module 1 en 2 behandelen de externe positie.

Strategy development: rational-analytic versus emergent

- **Rational-analytic / conventional account (prescriptief):** analyseren, plannen, uitvoeren; zo *zou* het moeten gaan.
- **Emergent (descriptief, Mintzberg):** hoe strategie in werkelijkheid ontstaat: via leren, experimenteren en fouten, bottom-up.

Het boek (pp. 14-15) onderscheidt **intended** en **emergent** strategy. De verdere uitwerking van Mintzberg en Waters (1985) is extra materiaal, geen kernstof:

Begrip	Betekenis
Intended strategy	wat het management van plan was
Deliberate strategy	het deel van het plan dat wordt gerealiseerd
Unrealized strategy	het deel van het plan dat niet wordt gerealiseerd
Emergent strategy	ontstaat zonder plan, uit dagelijkse beslissingen
Realized strategy	deliberate plus emergent; wat de organisatie echt doet

- **Valkuil:** de twee visies sluiten elkaar niet uit. Beschrijvende theorie “pas je niet toe”; ze verklaart. Een descriptieve theorie verklaart hoe strategie ontstaat, een prescriptieve zegt wat je moet doen.
- **Voorbeelden:** Ikea (knock-down pakketten), Slack/TinySpeck.

PESTEL

PESTEL analyseert de macro-omgeving: **P**olitical, **E**conomic, **S**ocial, **T**echnological, **E**cological, **L**egal. Synoniemen: STEEP, SEPTEMBER.

Factor	Waar denk je aan
Political	rol van de staat, civil society, beleid
Economic	economische cyclus, discretionary spend, hoge vaste kosten
Social	demografie, cultuur, netwerken (organisational field, sociogram)
Technological	roadmaps, nieuwe technologie
Ecological	vervuiling, product stewardship, sustainable development
Legal	institutionele omgeving, formele en informele regels

- **Doel:** kansen en bedreigingen zien en de **key drivers for change** (grootste impact op de industrie) vinden.
- **Verschil met Five Forces:** PESTEL kijkt naar de **non-market** omgeving en het macroniveau; Five Forces naar de **market** omgeving (economische, concurrerende relaties) op industrieniveau.
- **Valkuil:** PESTEL is geen invulmatrix en geeft geen kant-en-klare antwoorden; je moet kiezen wat echt telt. Factoren hangen samen (AI raakt economic, ecological en social).

Political matrix (boek p.24, Figure 2.2). Twee variabelen laten zien hoe politiek een omgeving is: de rol van de **state** (klant, leverancier, eigenaar of regulator) en de blootstelling aan **civil society**

(lobbyisten, campagnegroepen, media). De defence industry scoort hoog op beide; food companies hebben minder directe state involvement.

Ecologische motieven (Bansal en Roth, Figure 2.6). Drie contextuele drukken (ecological, organisational field, internal organisation) leiden tot drie motieven: **responsibility**, **legitimacy** en **competitiveness**. Voorbeeld van competitiveness: minder vervuילend afval verlaagt kosten en duurzame producten krijgen vaak een price premium.

Forecasting

Drie vormen: **single-point forecast** (één getal), **range forecast** (bandbreedte met kansen) en **alternative futures** (hoge onzekerheid). Begrippen: **megatrends**, **inflexion points**, **weak signals**.

- **Valkuil:** forecasting voorspelt; scenario analysis voorspelt niet.

Scenario analysis

Een scenario is een samenhangend verhaal over een mogelijke toekomst, waarin PESTEL-factoren met elkaar interacteren.

Stappen: (1) scope bepalen, (2) key drivers kiezen op impact, onzekerheid en onderlinge onafhankelijkheid, (3) scenario's als verhaal met naam uitwerken, (4) impact en robuustheid van de strategie toetsen, (5) monitoren met early warning indicators.

- **Twee drivers:** 2×2 matrix, vier scenario's. Meer drivers geeft bijvoorbeeld een 2×2×2 matrix.
- **Kracht:** een alternatieve toekomst die recht doet aan de samenhang tussen PESTEL-factoren. Geen kansen berekenen.
- **Valkuil:** drivers die elkaar sterk beïnvloeden; te vroeg over het bedrijf nadenken; **ghost scenarios** (impliciete "business as usual"-aannames over de toekomst die beslissingen sturen zonder dat iemand ze toetst).
- **Voorbeeld:** Europa 2040 (wind-tunnelling) met de assen *exclusionary/inclusionary* en *resisting/demanding change*.

Hoe je modellen in een casus gebruikt

- **PESTEL op een artikel:** noem eerst alle zes factoren met de juiste term, kies dan de factor die het sterkst in het artikel zit en motiveer met een zin uit de tekst. Een factor zonder onderbouwing levert weinig punten op.
- **Strategy statement op een tekst:** wijs het objective, de scope en het competitive advantage aan. Controleer drie dingen: is het doel meetbaar en tijdgebonden, zegt de scope wat het bedrijf *niet* doet, en is het voordeel een waardepropositie met een unieke manier om die te leveren?
- **Scenario analysis op een casus:** controleer of de gekozen key drivers onafhankelijk van elkaar zijn en of de scope (industrie, regio, jaren) duidelijk is. Pas daarna ga je naar de gevolgen voor

de strategie.

- **Mintzberg op een voorbeeld:** vraag of de uitkomst gepland was (deliberate) of ontstond uit ervaring op de werkvloer (emergent). Het verschil tussen intended en realized strategy is precies het deel dat niet gerealiseerd is plus het deel dat emergent is.

Veelgemaakte fouten

- "Concurrenten" noemen bij PESTEL: dat is Five Forces (module 2).
- Scenario's vertalen naar kansen: er worden geen kansen berekend.
- Corporate en business strategy door elkaar halen: corporate gaat over de scope en de portfolio, business over concurreren in één markt.
- Een algemene managementwijsheid opschrijven ("duidelijke communicatie is belangrijk") zonder een concept uit de stof te noemen. Dat levert geen punten op.

Tips voor het tentamen

- Gesloten boek, zes vragen, maximale antwoordlengte per vraag. Schrijf volzinnen en gebruik de Engelse vaktermen ("bij twijfel vertaal je niet").
- Het voorbeeldtentamen (PESTEL op een wijnartikel): factoren benoemen, de best passende factor beargumenteren, het verschil met Five Forces uitleggen.