

3 Strategiedefinitie

De basis voor iedere sourcingskeuze is de bedrijfsstrategie. Het is nogal een verschil of je een wereldwijde speler wilt zijn of dat je genoeg neemt met het actief zijn op een thuismarkt, of je onderscheidend vermogen ligt in het bieden van een product of dienst voor een goede prijs of dat je kiest voor exclusiviteit en daarmee ook voor een andere prijsstelling. Al deze strategische afwegingen stellen eisen aan samenwerkingsrelaties.

Het doel van dit hoofdstuk is om je inzicht te geven in hoe je tot een heldere Strategiedefinitie kunt komen en wat de relatie is tussen deze strategie en de keuzes op het gebied van make, buy or ally.

In dit hoofdstuk behandelen we eerst de theorie over strategievorming. Aansluitend komen de eenvoud van een strategie, de strategiebrieven als hulpmiddel en de positionering van een organisatie op de multinational-flat world company-schaal aan de orde.

3.1 Strategiedefinitie, de basis

Vanuit de volgende invalshoeken is het nuttig om een strategie te definiëren:

- Een strategie helpt bij het richting geven aan het handelen van de organisatie en het positioneren van de organisatie ten opzichte van de omgeving.
- Een strategie maakt een gerichte inzet van mensen en middelen mogelijk.
- Een bewust gekozen strategie geeft een bepaalde identiteit aan de organisatie.

De aanleiding voor het vormen van een strategie kan een gebeurtenis binnen de onderneming of in de omgeving daarvan zijn. Deze gebeurtenis vertaalt zich in een probleem of kans voor de organisatie. Een dergelijke gebeurtenis wordt meestal zichtbaar in de vorm van een financiële indicator, zoals een daling van de winst, de winstverwachting of liquiditeitsproblemen. De oorzaken van zo'n gebeurtenis zijn vrijwel altijd van meer diepgaande aard, van interne of externe oorsprong (bijvoorbeeld onvoldoende managementcapaciteiten, slechte arbeidsverhoudingen of veranderingen in wensen van de markt). Daarnaast kan het heroverwegen van een reeds gekozen strategie ontstaan door het niet langer behalen van de huidige doelen. Er moet een

nieuwe doelstelling worden gekozen en/of een nieuwe strategie worden vastgesteld om deze doelstelling te behalen.

Een aardig overzicht van de ontwikkeling van strategisch denken geeft het boek *Strategy Safari* (Mintzberg, Ahlstrand en Lampel, 1998). In dit boek maken de auteurs onderscheid tussen tien strategische scholen, die uiteenvallen in drie dominante bewegingen van strategisch denken (zie figuur 3.1). De eerste beweging (scholen 1 tot en met 3) is vooral voorschrijvend, de tweede beweging (scholen 4 tot en met 9) is meer beschrijvend van aard en de derde beweging, ook wel de *configuration school* genoemd, is eigenlijk een combinatie van de scholen 1 tot en met 9.

Prescriptive	
1 The Design School	Strategievorming als ontwerpproces
2 The Planning School	Strategievorming als planningsproces
3 The Positioning School	Strategievorming als analytisch proces
Descriptive	
4 The Entrepreneurial School	Strategievorming als visionair proces
5 The Cognitive School	Strategievorming als mentaal proces
6 The Learning School	Strategievorming als spontaan proces
7 The Power School	Strategievorming als onderhandelingsproces
8 The Cultural School	Strategievorming als collectief proces
9 The Environmental School	Strategievorming als reactief proces
Configuration	
10 The Configuration School	Strategievorming als veranderingsproces

Figuur 3.1 Bron: Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, *Strategy Safari* (Harlow: Pearson Education 1998)

Het interessante is dat dit overzicht van de ontwikkeling van strategisch denken suggereert dat de definitie van een strategie een vrij rigide proces is. Alleen de configuration school zou in aanmerking komen voor een wat meer interactieve benadering. De uitdaging is juist om de Strategiedefinitie binnen een organisatie expliciet te beleggen en om deze continu aan te houden tegen externe ontwikkelingen en de interne kracht van de organisatie. Uiteraard doe je dit niet dagelijks, maar het helpt je wel om dat regelmatig te doen. Pas dan heb je te maken met een echt interactief proces, om vervolgens continu een afweging te maken over wat verstandig is om zelf te doen, uit te besteden of te organiseren in andere samenwerkingsverbanden. Kortom: hoe kunnen we de Strategiedefinitie concreet maken en hoe kan de strategiebrief daarbij helpen?

3.2 Sourcingbeleid

Een onderdeel van de Strategiedefinitie is het definiëren van het sourcingbeleid. Het sourcingbeleid vormt de kaders en uitgangspunten voor het maken van verdere make, buy or ally-beslissingen.

De volgende vragen staan voor een organisatie centraal bij het opstellen van sourcingbeleid:

- Wat is de relatie tussen bedrijfsdoelen en de kaders en uitgangspunten voor make, buy or ally-beslissingen?
- Voor welke bedrijfsactiviteiten geldt het sourcingbeleid? Het is gebruikelijk om een onderscheid te maken naar generiek en specifiek sourcingbeleid. Soms wordt dit zelfs toegespitst op mondiaal en lokaal sourcingbeleid.
- Op welke bedrijfsactiviteiten gaat de organisatie specifiek inzetten? En welke bedrijfsactiviteiten zijn eigenlijk nauwelijks onderscheidend?
- Wie is er eigenaar van het sourcingbeleid, nu en in de toekomst?
- Hoe gaan we ervoor zorgen dat het sourcingbeleid actueel blijft?

Het volgende voorbeeld van Damen Shipyards maakt het sourcingbeleid praktischer.

Kommer Damen: “Het is begonnen met een duidelijke visie; het starten van serieproductie voor baggerhulpmateriaal. Om de winst op lange termijn veilig te stellen, werd het steeds belangrijker om daarbij wereldwijd tot de laagste kostprijs producenten behoren.”

De core competences van Damen kunnen worden omschreven als het vermogen om tegen de laagste kostprijs te produceren, de massieve marketingorganisatie, en het steeds weer vergroten van de schaal. “We zijn nu statistisch groot genoeg zijn om te kunnen overleven.”

Omdat het hebben van de laagste kostprijs geen lange termijn voordelen oplevert, zorgt Damen ervoor dat hij aan de marktkant probeert het beste product te hebben, met korte levertijden en goede ‘nazorg’. Het produceren in het buitenland en het aangaan van vele samenwerkingsverbanden heeft veel aan de leidende positie van Damen Shipyards bijgedragen.

De focus op serieproductie voor baggerhulpmateriaal in combinatie met een focus op lage kosten heeft ervoor gezorgd dat Damen Shipyards bewust wereldwijde samenwerkingsrelaties moest aangaan. Door het sourcingbeleid expliciet te maken, is ervoor gezorgd dat mensen binnen de organisatie op de hoogte waren van de kaders en uitgangspunten. Daarmee konden zij bijdragen aan het realiseren van de bedrijfsdoelen.