



Diversiteit als strategie

Iconen als GE en Siemens buiten beschouwing gelaten, kunnen we zeggen dat het gediversifieerde conglomeraat al een hele tijd uit het modebeeld is verdwenen. In verschillende andere opzichten echter lijkt aandacht voor diversiteit in ondernemingsland behoorlijk in zwang. Het thema diversiteit is bijvoorbeeld actueel als het gaat om:

Ondernemingsbestuur

'Uit onderzoek blijkt dat onderlinge verschillen leiden tot betere prestaties en beslissingen', zegt Cees Cools. 'Een commissaris kan onafhankelijker werken als degene op wie hij toezicht houdt, uit een andere groep komt dan hijzelf. En ook om ongelukken te voorkomen, is diversiteit belangrijk.' Ter discussie staat of een en ander vastgelegd moet worden in codes en andere regelgeving (*Het Financieele Dagblad*, 25 mei 2007).

Kijken naar strategische vraagstukken

Promotieonderzoek van R. Meyer (ERIM, 24 mei 2007) laat zien dat managers sterk uiteenlopende strategische denkkaders kunnen hebben, afhankelijk van vooral functioneel werkgebied en nationaliteit. Het advies dat aan deze onderzoeksuitkomst wordt verbonden is de kracht van de verschillende brillen te benutten om strategievraagstukken van verschillende kanten te belichten en meer creativiteit in het strategieproces te brengen.

Ook in dit nummer blijkt dat diversiteit aan de orde is bij verschillende strategische vraagstukken, te weten:

Mondiale strategie

Volgens Ghemawat moet een internationale strategie een onderneming helpen te profiteren van verschillen tussen nationale / regionale markten en productieomstandigheden, bijvoorbeeld door verschillende schakels van de keten op verschillende locaties te plaatsen – callcentra in India, fabrieken in China en winkels in West-Europa.

Merkenbeleid bij fusies

Basu vraagt aandacht voor een beleidsterrein dat bij fusies vaak over het hoofd wordt gezien: de merkstrategie. Bij het ontwikkelen van zo'n strategie moeten nut en noodzaak van merk of merken (het overkoepelende concernmerk respectievelijk de merken van de afzonderlijke producten) worden gezien in het licht van het aanbod en de concurrentieverhoudingen. De merkstrategie moet ook duidelijk aangeven hoe de verschillende merken in de fusieportefeuille zich tot elkaar verhouden.

Strategievorming

Door de snel veranderende marktomstandigheden moeten bedrijven hun strategie vaker aanpassen en nagenoeg voortdurend reorganiseren. Tegen die achtergrond diepen Whittington c.s. drie verschillende methoden uit die veel worden ingezet bij strategische reorganisaties en die elk verschillende aspecten van strategievorming / organiseren belichten.

Klantsturing

Steeds vaker kunnen klanten zelf invloed uitoefenen op kenmerken van een product of dienst, waardoor een betere aansluiting wordt gevonden bij hun behoeften, vaak in de vorm van 'customization'. Godfroj en Lieverdink laten zien dat deze invloed betrekking kan hebben op verschillende elementen van de waardeketen.

Ik hoop dat dit nummer voldoende stof biedt om nog eens na te denken over uw eigen 'Strategy by Diversity'.

Peter Schramade