



---

# Succesvolle Bedrijven

---

Hans Veldman, Jeroen van der Velden  
(red.)

---

Eerste druk



Noordhoff Uitgevers





# **Succesvolle bedrijven**

**Hoe ondernemingen balanceren met hun strategie**



# Succesvolle bedrijven

*Hoe ondernemingen balanceren  
met hun strategie*

**Hans Veldman**  
**Jeroen van der Velden**  
**Richard Janssen**  
**Fred Kandou**

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: Studio Frank & Lisa, Groningen  
Omslagillustratie: Getty images

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

Met betrekking tot sommige teksten en/of illustratiemateriaal is het de uitgever,  
ondanks zorgvuldige inspanningen daartoe, niet gelukt eventuele  
rechthebbende(n) te achterhalen. Mocht u van mening zijn (auteurs)rechten te  
kunnen doen gelden op teksten en/of illustratiemateriaal in deze uitgave dan ver-  
zoeken wij u contact op te nemen met de uitgever.

*Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie  
die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie  
en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen  
gegevens houden zij zich aanbevolen.*

0 1 2 3 4 5 / 15 14 13 12 11

© 2011 Noordhoff Uitgevers 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 enige 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 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 Reproductie-  
rechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).

*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 84864 4  
ISBN 978 90 01 79239 8  
NUR 800

# Inhoud

## Woord vooraf 9

- 1 Wat maakt succesvol? 11**  
*Jeroen van der Velden en Hans Veldman*  
Ranglijsten 13  
Succesfactoren 16  
Succesvol balanceren... 18
- 2 Balanceren in de eenentwintigste eeuw 19**  
*Jeroen van der Velden*  
Naar nieuwe businessmodellen 20  
Naar nieuwe organisatievormen 21  
De impact van verandering op ondernemingen 23  
Strategisch handelen in maakbare en opkomende markten 24  
Op zoek naar balans 27
- 3 Zeven ondernemingsperspectieven 29**  
*Jeroen van der Velden en Hans Veldman*
  - 1 Strategisch perspectief: operationele efficiëntie versus strategische positionering 30
  - 2 Kanaalperspectief: fysiek versus virtueel 30
  - 3 Innovatieperspectief: exploiteren versus exploreren 30
  - 4 Organisationsperspectief: open versus gesloten 31
  - 5 Plaatsperspectief: lokaal versus globaal 31
  - 6 Uitvoeringsperspectief: uitbesteden versus zelf doen 32
  - 7 Procesperspectief: differentiatie versus lage prijs 32  
Hoe verder 32
- 4 Operationele efficiëntie versus strategische positionering 33**  
*Hans Veldman*  
**Walmart 36**  
Trouwe klanten 37  
Bewonderd en gehaat 37  
De concurrentie verslaan 39  
Operationele efficiëntie en value net 39  
Walmart, de cocaïne van de marketing 40  
'Wake up Walmart' 41  
Walmart goes abroad 42  
**General Electric 44**  
Groeien door gerichte overnames 45  
'Fix, close or sell' 46

De GE-matrix 46  
Radicaal, brutaal en doelgericht 47  
'The voice of the customer' 48  
Stretch 49  
Cultuuromslag 49  
Achterhalen van eigen zwakheden 50  
Negen recessies en twee depressies verder 50

## 5 **Fysiek versus virtueel** 51

*Hans Veldman*

### **Amazon** 54

Het geheim van de Long Tail 55  
Op het web kan iedereen verkoper zijn 56  
Cybercommunities en pre-sales services 56  
Van informatie naar life science products 56  
Cloud computing en andere internetdiensten 57  
Bol.com de Nederlandse Amazon? 58

### **Barnes & Noble** 60

Niet alle boeken in de schappen 61  
Selexyz, de fysieke tegenhanger van Bol.com 61  
Les voor de toekomst 62

## 6 **Exploiteren versus exploreren** 63

*Jeroen van der Velden*

### **3M** 66

Cellotape en post-it 67  
Ingenieur 'out' en marketeer 'in' 68  
Van innovators naar efficiencyjagers 68  
Tevreden aandeelhouders, ontevreden medewerkers 69

### **KPN** 70

Eten of gegeten worden 71  
Het staatsbedrijf (tot 1986) 71  
Van staatsbedrijf naar commercieel opererende organisatie (1986-2000) 72  
Wederopstanding (2001-2006) 73  
Nieuwe businessmodellen (vanaf 2007) 74  
Een proactieve aanpak 74

## 7 **Open versus gesloten** 75

*Richard Janssen*

### **Microsoft** 78

Een monopolist wankelt 79  
Windows of Mac 80  
Massamarkt versus nichemarkt 80  
Patenten 81  
Personeel is cruciale factor 81  
Organisatie 82  
Vista en Bing 82  
Prijstrategie 83  
Businessmodel 84



Druk op licentiemodel 84  
Loslaten van synergie: Xbox 84  
Mobiele ecosysteem 85  
Terug naar nummer 1? 85

## **Apple** 86

Historie 87  
De tussenjaren 88  
Concurrentiestrategie 88  
De terugkeer van Jobs 89  
Innovatieve doorbraak 89  
iTunes 91  
Mobiele telefonie: iPhone 91  
Toekomst 91  
Duurzaam onderscheidend vermogen gebaseerd op kerncompetenties 92  
Tot slot 92

## **8 Lokaal versus globaal** 93

*Hans Veldman*

### **Boska Holland** 96

Kaasschaaf met diamanten 97  
De kaasschaaf in meer dan tachtig landen 97  
Kaassector: globaal in potentie 99

### **FrieslandCampina** 100

Glocaliseren 101  
Extra zoute kaas naar Egypte 102  
Ondernemen vanuit Nederland 103  
Ten slotte 104

## **9 Uitbesteden versus zelf doen** 105

*Hans Veldman*

### **ZARA** 108

Meeliften op de grote merken 109  
Internaliseren 110  
Snelheid als ziel van het businessmodel 111

### **H&M** 112

Eigen label 113  
Nadelen van uitbesteden 114  
Scope H&M 115  
Lage prijs, hoge volumes, efficiënte distributie 115  
Organisatie 116

## **10 Differentiatie versus lage prijs** 117

*Fred Kandou*

### **Ahold** 120

Strategievorming 121  
De rol en invloed van financiers 121  
Leiderschap 122  
Corporate governance 122  
Uitgekiende marketing- en promotiestrategie 122

**Tesco** 124

Redenen van het succes 125

De Tesco clubcard 126

Uitdagingen en toekomstbeeld 127

Drive-through-supermarkt voor webklanten 128

Boodschappen doen via barcodescanning 128

**11 Balanceren voor succes** 129

*Jeroen van der Velden en Hans Veldman*

Bedrijfstukken als kern van het twintigste-eeuwse denken 130

Balanceren in de eenentwintigste eeuw: kiezen 133

Perspectief van alignment en verandering 134

Perspectieven van alignment en leiderschap 135

**Literatuur** 137

**Websites** 139

**Illustratieverantwoording** 140

**Index** 141

**Over de auteurs** 142

# Woord vooraf

Bibliotheken zijn volgeschreven met boeken over de vraag wat ondernemingen succesvol maakt. Excellent ondernemen, een onderscheidend product, een duidelijke strategie, leiderschap, een open organisatie, innovatief vermogen en tal van andere verklaringen worden aangedragen voor de vraag waarom de ene onderneming beter presteert dan de andere. Het ultieme antwoord op de vraag wat een onderneming succesvol maakt, is en kan waarschijnlijk nooit gegeven worden. Ondernemingen verschillen van elkaar in geschiedenis, cultuur, product en marktbenadering, of beter, proberen van elkaar te verschillen. Hoewel het antwoord op de vraag wat een onderneming succesvol maakt moeilijk is te geven, is wel duidelijk dat ondernemingen van elkaar moeten proberen te verschillen om succesvol te kunnen zijn en te blijven. Ze moeten streven naar een onderscheidend businessmodel, de business goed kennen waarin ze werkzaam zijn en gecalculerde risico's nemen om vooruit te komen. Daarbij vraagt de veranderlijke omgeving waarin de meeste ondernemingen opereren om constante heroriëntaties. Al met al klinkt dit mooi. Toch willen wij benadrukken dat succes minder voor de hand liggend is dan vaak wordt verondersteld.

Het doel van dit boek is aan te geven dat succesvolle ondernemingen veel overeenkomsten bezitten, ook met bedrijven die geen succes hebben, maar dat zij net dat ene streepje voor hebben op de concurrent omdat ze in een complexe realiteit in staat zijn zich op de juiste wijze te positioneren op dimensies als leiderschap, organisatie, proces, strategie of noem maar op. Door constant te balanceren weten zij tegenstrijdige elementen zoals een korte- en langetermijnfocus, aandacht voor behoud en vernieuwing, de verschuiving van de fysieke naar de virtuele wereld te combineren en zich daarmee onderscheidend te maken van hun concurrenten. In dit boek zijn we op zoek naar het onderscheidende van de succesvolle onderneming, naar die zoektocht om een balans te vinden. We doen dit niet alleen om aan te geven dat onderscheid voorwaarde is voor succes, maar ook om te duiden dat het onderscheid juist moeilijk te maken is en ook kan liggen in de omgeving van de onderneming in plaats van in de onderneming zelf.

We hopen met dit boek een bijdrage te leveren aan het denken over ondernemingen en hun strategie en dat studenten en docenten het kunnen gebruiken bij de bestudering van of de discussie over de strategie van een onderneming.

De auteurs zijn allen verbonden aan het Strategy Center van Nyenrode Business Universiteit. Speciale dank gaat uit naar prof. dr. Fred van Eenennaam voor zijn bijdrage bij de ontwikkeling van dit gedachtegoed.

Weesp / Den Haag, januari 2011  
Jeroen van der Velden, Hans Veldman



**1**

# **Wat maakt succesvol?**

Waarom is het ene bedrijf meer succesvol dan het andere? Hoe kan het dat sommige ondernemingen meer dan honderd jaar bestaan, zoals General Electric? Of ondernemingen die nog geen vijf jaar na de oprichting in de top tien van meest winstgevende ondernemingen worden geplaatst, zoals Google? Is het een kwestie van goed leiderschap? Of van het juiste businessmodel? Gaat het om het onderscheiden van concurrenten? Of om het vermogen tot vernieuwing? Wat maakt een onderneming eigenlijk succesvol? Het bejubelen van een onderneming blijkt vaak grillig van karakter te zijn.

- 3M bevond zich volgens het tijdschrift *Fortune* meer dan twintig jaar in de top drie van de meest innovatieve bedrijven. Wat maakte dat 3M in de periode 2003-2008 van plaats drie naar plaats eenenveertig is geduikeld? En in 2010 niet meer op de lijst voorkomt?
- Apple werd in 1990 door veel analisten afgeschreven. Nu is het een van de meest succesvolle en bewonderde bedrijven.
- Shell startte in 2009 met de derde concernbrede reorganisatie in deze eeuw. Het bedrijf is het grootste bedrijf van de wereld, maar moest op winstgevendheid zijn concurrenten Exxon Mobile en tot voor kort ook BP voor zich laten.
- Google is sinds zijn bestaan succesvol in een uiterst dynamische markt. In een tijdsbestek van tien jaar heeft dit bedrijf zich weten te vestigen in de top tien van meest winstgevende bedrijven van de wereld.
- Toyota is door een reeks incidenten met haar autoprodukten in een neerwaartse spiraal terechtgekomen waarbij de stofwolken op dit moment nog niet zijn opgetrokken. Hoe kan het dat deze autogigant die het laatste jaar de eerste positie van autoproducent wist te bereiken door inventieve productiemethoden, voor de groep uitlopende innovaties en producten en het imago van kwaliteitsleverancier juist op zijn sterke punten tekortschoot? Is Toyota te veel doorgegroeid? Is de balans te ver doorgeschooten waardoor waardevolle principes moesten worden losgelaten?
- Het eens zo machtige olieconcern British Petroleum is door onvoldoende kwaliteitscontrole van zijn productieprocessen – het exploiteren van olie – met de ramp in de Mexicaanse golf een overnamekandidaat geworden.

In de managementliteratuur zijn vele voorbeelden van onderzoeken te vinden waarin is gepoogd om succes te definiëren. Michael Porter (1980) noemt vier aspecten waarin succesvolle bedrijven zich onderscheiden van andere. Ze beschikken over een **uniek businessmodel**, begrijpen de economie van hun businesssterrein, zijn berekenend en zelfs agressief in het nemen van risico's als ze pogen vorm te geven aan de vernieuwing van hun industrie, en streven naar consistentie en *alignment* via hun businessmodel. Peters en Waterman (1982) kwamen met het concept van de perfecte organisatie met de zeven s'en: *strategy, structure, systems, shared values, skills, staff, style*. Een juiste afstemming van deze zeven factoren onderling zou tot succes moeten leiden. Uit onderzoek naar lang bestaande ondernemingen die meerdere generaties wisten te overbruggen werden **vier gemeenschappelijke elementen** gevonden. De bedrijven kenmerkten zich als volgt: ze waren financieel conservatief en naar buiten gericht, hadden het vermogen om zich aan te passen aan de omgeving, beschikten over gedeelde waarden en normen, en er was tolerantie voor diversiteit binnen de organisatie. Vooral het aanpassingsvermogen van deze ondernemingen droeg bij aan het overleven van externe veranderingen. Let wel, ieder van deze bedrijven wist in zijn bestaan tientallen crises te doorstaan (De Geus, 1998).

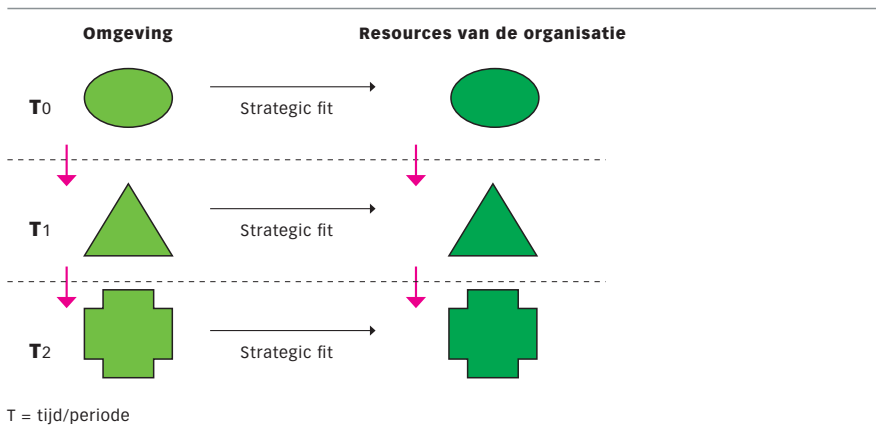
Collins en Parros concludeerden na uitgebreid onderzoek dat bedrijven die zich onderscheidten van hun branchegenoten succesvol waren doordat zij over het



juiste leiderschap beschikken en de juiste afstemming tussen competenties, inspiratie en een balans wisten te bereiken door te focussen op het behouden van eigenschappen en tegelijkertijd te veranderen (Collins en Parros, 1996; Collins, 2004). Opvallend is dat veel van de bedrijven die deze onderzoekers hebben aangedragen als lichtend voorbeeld voor het succesvol zijn – met uitzondering van General Electric – na enige jaren niet langer de eerste plaats bekleden op de ranglijsten van *Forbes* en *Fortune* (zie tabel 1.2).

Je kunt je afvragen of we moeten blijven zoeken naar de heilige graal voor succes. Er is geen enkel ingrediënt dat eenduidig het succes van een bedrijf bepaalt. Strategie kan worden gedefinieerd als het vaststellen van doeleinden van een organisatie en het aangeven van wegen en middelen waarlangs de organisatie haar doeleinden wil verwezenlijken. Het succes voor een gekozen ondernemingsstrategie is sterk afhankelijk van het vermogen van een onderneming om strategie, interne structuur en bedrijfsprocessen in onderlinge samenhang op één lijn te krijgen met de omgeving. Strategische aansluiting (*strategic fit*) en functionele integratie zijn daarbij van belang. We spreken hier over *strategic alignment*. Het is steeds duidelijker geworden dat er sprake is van een integraal proces waarbij de elementen van de organisatie en de omgeving in samenhang moeten worden gezien (zie figuur 1.1). *Leiderschap, structuur van de organisatie en corporate culture* spelen daarbij een belangrijke rol.

Figuur 1.1 *Samenhang omgeving en elementen van de organisatie*



## Ranglijsten

De vraag waarom de ene onderneming wel en de andere niet succesvol is, is dus bijna niet te beantwoorden. Gesteld blijft de vraag echter wel, al is het alleen maar vanuit de behoefte inzicht te krijgen in succesfactoren. Zo onderzocht het Amsterdam Center for Entrepreneurship (ACE) in 2009 waarom sommige bedrijven sneller groeiden dan andere. *Het Financieele Dagblad* (FD) houdt sinds enige jaren een lijst bij van bedrijven die in Nederland het snelst groeien. Deze bedrijven worden de FD Gazellen genoemd. Volgens het ACE kenmerkten deze FD Gazellen zich ‘door een groeigeoriënteerde visie, innovatiedrang, vooral op het gebied van producten en markten, ze werken samen met andere bedrijven en participeren in netwerken. Hun groeiambitie blijkt zeer belangrijk voor het daadwerkelijk realiseren van groei van de onderneming. Wat ook opvalt, is dat de leiders van snel groeiende ondernemingen vaak hoger opgeleid zijn.’

Het is niet verbazingwekkend dat in de literatuur over succesvolle ondernemingen groei vaak wordt geassocieerd met succes. Zo publiceren gerenommeerde tijdschriften jaarlijks een overzicht van de snelst groeiende, meest winstgevende, meest innovatieve en, luidt de veronderstelling, meest succesvolle ondernemingen in de wereld. Kenmerkend voor deze ranglijsten is dat er verschillende criteria worden gebruikt waarmee wordt gepoogd een verklaring te geven voor het succes van een onderneming. De bekendste lijsten zijn [Forbes Global 2000](#) en [Fortune 500](#). *Forbes* stelt sinds 2004 de lijst samen. Bij de ondernemingen die erop staan werken 75 miljoen werknemers die in 2007 bijna de helft van de mondiale productie voor hun rekening namen. De ranglijst van *Forbes* is gebaseerd op vier criteria: totale omzet, nettowinst, marktwaarde en totale bezittingen. De *Forbes 2000* werd verleden jaar aangevoerd door HSBC Holdings, gevolgd door General Electric en JP Morgan Chase. Onder invloed van de recessie zijn deze ondernemingen ingehaald door de olieproducenten Exxon Mobil, Shell en BP.

De Fortune 500 wordt sinds 1994 samengesteld. Op deze lijst staan de grootste ondernemingen ter wereld, waarbij inkomsten en winst de belangrijkste criteria zijn. In de loop van de jaren komen er op de lijst steeds minder Amerikaanse ondernemingen (153) voor en steeds meer bedrijven uit het Verre Oosten. Zo haalde in 2006 Toyota Motors General Motors in, dat toen nog in de top tien van de lijst stond. Toch zijn het nog steeds Amerikaanse ondernemingen als Walmart en Exxon Mobil die de lijst aanvoeren. Exxon Mobil behaalde in 2007 zelfs een opbrengst van 40 miljard, een winstbedrag dat niet eerder door een onderneming behaald was. Ondernemingen uit Brazilië, Rusland en India zijn dit jaar de grootverdieners in grondstoffen als olie en mineralen en de verwachting is dat deze landen veel ondernemingen op de toekomstige ranglijsten zullen gaan afvaardigen. In dit opzicht treden zij in het voetspoor van China, dat met maar liefst met 29 ondernemingen op de lijst vertegenwoordigd is in de Fortune 500. De snelst groeiende Chinese ondernemingen zijn het olie- en chemieconcern Sinopec en computerleverancier Lenovo, die in 2005 de computerdivisie van IBM kocht.

Minder bekend, maar niet minder relevant is de [SEE Top 100](#), die betrekking heeft op succesvolle niet-financiële ondernemingen in Zuid-Oost Europa (South East Europe – SEE). Deze lijst is samengesteld uit bedrijven uit Albanië, Bosnië-Herzegovina, Bulgarije, Kroatië, Macedonië, Moldavië, Montenegro, Roemenie, Servië en Slovenië. Het idee van deze lijst is dat het succes van een onderneming een indicatie is voor de maatschappelijke betekenis die zij vertegenwoordigt. Dit succes wordt dan uitgedrukt in de ratio tussen de nettowinst en het aantal inwoners van een land. De kritiek op deze lijst zou kunnen luiden dat hij een scheef beeld geeft omdat ondernemingen in dunbevolkte- of kleine landen hoger scoren dan degenen die hun hoofdkwartier hebben in een groot land of regio met een hoge bevolkingsdichtheid. Toch is dat niet het geval. De meeste ondernemingen vestigen zich immers het liefst in dichtbevolkte regio's, omdat daar meer omzet gegenereerd kan worden. Net als de Fortune 500 en Forbes 2000 wordt de SEE Top 100 aangevoerd door bedrijven die werkzaam zijn in de grondstoffenindustrie, zoals Ina Industrija Nafta (Kroatië), Petrom (Roemenië), Naftna Industrija Srbije (Servië) en Petrol (Slovenië) en Kombinat Aluminijuma Podgorica a.d. (Montenegro). Naast de hiervoor genoemde lijsten kunnen andere overzichten genoemd worden. Bijvoorbeeld de [400 best big American Companies](#), die ondernemingen vermeldt op basis van hun financiële groeicijfers en de waardering voor hun *corporate governance*. Noemenswaardig is ook de [Nederlandse Computable 100](#), die samen-

Tabel 1.2 *Succesvolle bedrijven 1975-2010 (Fortune 500, 1975-2010)*

	<b>2010</b>	<b>2005</b>	<b>1955</b>	<b>1975</b>	<b>1990</b>	<b>2000</b>
<b>Rank</b>	<b>Company</b>					
1	Gazprom	Walmart	General	Exxon	General	General
		Stores	Motors	Mobil	Motors	Motors
2	Exxon	BP	Exxon	General	Ford	Walmart
	Mobil		Mobil	Motors	Motor	Stores
3	Industrial	Exxon	U.S.	Ford	Exxon	Exxon
	&Commercial	Mobil	Steel	Motor	Mobil	Mobil
	Bank of China					
4	BP	Royal	General	Texaco	Int. Business	Ford
		Dutch/Shell	Electric		Machines	Motor
5	China Con-	General	Esmark	Mobil	General	General
	struction Bank	Motors			Electric	Electric
6	Petrobras	Daimler	Chrysler	Chevron	Mobil	Intl. Business
		Chrysler		Texaco		Machines
7	Barclays	Toyota	Armour	Gulf Oil	Altria	Citigroup
		Motor			Group	
8	Microsoft	Ford	Gulf Oil	General	Chrysler	AT&T
		Motor		Electric		
9	Walmart	General	Mobil	Intl. Business	DuPont	Altria Group
	Stores	Electric		Machines		
10	Vodafone	Total	DuPont	ITT	Texaco	Boeing
				Industries		
11	Procter &	Chevron	Amoco	Chrysler	Chevron	Bank of
	Gamble	Texaco			Texaco	America Corp.
12	Intl. Business	Conoco	Betlehem	U.S. Steel	Amoco	SBC Com-
	Machines	Philips	Steel			munications
13	Goldman	AXA	CBS	Amoco	Shell Oil	Hewlett-
	Sachs Group					Packard
14	Merck	Allianz	Texaco	Shell Oil	Procter &	Kroger
					Gamble	
15	AT&T	Volkswagen	AT&T	AT&T	Boeing	State Farm
			Technologies	Technologies		Insurance Cos
16	Royal Dutch	Citigroup	Shell Oil	Conoco	Occidental	Sears
					Petroleum	Roebuck
17	Banco Santander	ING Group	Kraft	DuPont	United	American
					Technologies	Intl. Group
18	Wells	Nippon	Chevron	Atlantic	Eastman	Enron
	Fargo	Telegraph &	Texaco	Richfield	Kodak	
		Telephone				
19	Johnson &	American Intl.	Goodyear	CBS	Marathon	TIAA-CREF
	Johnson	Group	Tire & Rubber		Oil	
20	Bank of China	Intl. Business	Boeing	Occidental	Dow	Compaq
		Machines		Petroleum	Chemical	Computer

gesteld wordt op basis van verkoop per werknemer en innovatiekracht van de onderneming. Niet verwonderlijk is dat op deze lijst Google nummer één staat, Microsoft twee en IBM drie, gevolgd door Hewlett Packard, TomTom, Apple en

Oracle. Ten slotte noemen we hier nog de lijst van het weekblad *Fem Business*, dat elk jaar een overzicht presenteert van de 500 grootste en snelst groeiende ondernemingen. Op basis van inkomsten, winsten en aandeelhouderswaarde wordt de FEM-lijst van grootste bedrijven aangevoerd door Shell, Vitol, ING Bank (voor de splitsing), Unilever en LyondelBasell. Volgens de FEM-lijst zijn de FD Gazellen de snel groeiende bedrijven Albumprinter, Replacedirect en Hotelspecials, kortom, ondernemingen die e-commerce sterk in hun businessmodel geïncorporeerd hebben.

## Succesfactoren

Natuurlijk is het succes van ondernemingen niet alleen afhankelijk van de behaalde nettowinst, de opbrengst van de investeringen, de omzetgroei of andere financiële kengetallen. Net zo min als dat de aandeelhouderswaarde als blauwdruk voor de sturing van een onderneming is op te vatten. Anderzijds is het financiële resultaat vaak wel het resultaat van succesvol ondernemerschap en kan daarom als criterium voor de plaats op een ranglijst worden gebruikt. Dit neemt niet weg dat niet-financiële factoren evengoed worden onderkend in de discussie over succesvolle ondernemingen. Tegen deze achtergrond heeft het Strategy Center van de Universiteit van Nyenrode een onderzoek geïnitieerd onder vertegenwoordigers van het Nederlandse bedrijfsleven met de vraag welke factoren volgens hen het meest verklaren waarom een onderneming tot de categorie succesvolle bedrijven behoort. De uitkomst van het onderzoek gaf aan dat er zelfs in deze tijd van teruggang een redelijke consensus bestaat over de factoren die het succes van een onderneming bepalen. Minder eenduidig was men over de belangrijkheid van de succesfactoren. Waar de een aandeelhouderswaarde prioriteit gaf, hechtte de ander meer waarde aan leiderschap en innovatie. Desondanks ontstond er voorzichtig een algemeen beeld van de factoren die beslist van invloed waren. De financiële situatie, toegespitst op winstgevendheid en aandeelhouderswaarde, de bedrijfscultuur en het vermogen van de onderneming in te spelen op een veranderende omgeving scoren het hoogst, namelijk 20% elk. Andere vaak genoemde categorieën zijn: businessmodel (15%), identiteit onderneming (10%), innovatiedrang (10%) en risicobereidheid (5%). Hoewel de criteria en de weging ervan per bedrijfstak verschillen, kan er toch een beeld geschetst worden van de succesfactoren van een onderneming. Het onderzoek geeft de volgende succesfactoren naar belangrijkheid aan:

- 1 nettowinst
- 2 opbrengst investeringen
- 3 leiderschap
- 4 dynamiek onderneming
- 5 innovatiekracht
- 6 concurrentiekracht
- 7 duurzaamheid
- 8 kwaliteit service
- 9 aandeelhouderswaarde
- 10 internationalisering
- 11 interne communicatie
- 12 groei
- 13 expertise
- 14 externe communicatie
- 15 toekomstgerichtheid en strategische horizon

De financiële situatie, toegespitst op winstgevendheid en aandeelhouderswaarde, de bedrijfscultuur en het vermogen van de onderneming in te spelen op een veranderende omgeving scoren het hoogst

Als je deze criteria toepast op de belangrijkste Nederlandse bedrijfstakken, dan kun je de volgende ondernemingen per bedrijfstak als het meest succesvol typeren:

- Bam
  - Unilever
  - TomTom
  - Philips
  - Shell
  - Nutreco
  - Rabo
  - Heineken
  - Essent
  - Aegon
- (in willekeurige volgorde).



In het huidige tijdsgewricht worden ‘inspelen op een veranderende omgeving’, ‘leiderschap’, en ‘innovatie’ als de meest belangrijke succesfactoren genoemd. De mondiale recessie zal deze succesfactoren en de weging ervan ongetwijfeld beïnvloeden. Of daardoor de overzichten van succesvolle ondernemingen spectaculair zullen veranderen, is maar de vraag. Veranderingen in de reële wereld zijn vaak laat zichtbaar in het abstracte universum van economische modellen. De complexiteit van het ontwerp van een model van succesfactoren wordt geïllustreerd doordat de factoren bijna nooit geïntegreerd worden genoemd. Het ene model stelt innovatie centraal, terwijl in het andere model leiderschap een centrale plek krijgt. Een meer holistisch model waarin de factoren van succes zijn geïntegreerd, lijkt voor de bedrijfskundige wetenschap nog ver weg. Dat neemt niet weg dat er een consensus is in de overtuiging dat het vaak een combinatie van factoren is die een onderneming succesvol maakt en ondernemingen deze factoren goed in lijn weten te brengen met hun interne en externe omgeving. **Succesvolle ondernemingen weten het spanningsveld te overbruggen** dat elke organisatie kent als het gaat om het bepalen van de strategie: de spanning **tussen moeten, willen en kunnen**. Het succes van een gekozen ondernemingsstrategie is sterk afhankelijk van het vermogen van een onderneming om strategie, interne structuur en bedrijfsprocessen in onderlinge samenhang op een lijn te krijgen. Ondernemingen die in deze context het predicaat succesvol kregen, waren bijvoorbeeld Ikea, ZARA, Ryan air, Exxon Mobil en, in 2009, Walmart. Laatstgenoemde supermarktketen wist zich goed in de economische neergang te handhaven en kreeg vanwege zijn succes in alignment de prijs voor meest succesvolle onderneming in zowel de Fortune 500 als de Forbes 2000.

## Succesvol balanceren...

In dit boek wordt zichtbaar hoe ondernemingen keuzes maken bij de inrichting van hun organisatie binnen de context van de werkelijkheid van de eenentwintigste eeuw. De focus ligt op de vraag hoe ondernemingen in de eenentwintigste eeuw continu bewegen en zoeken naar een balans om succesvol zijn. De stelling daarbij is dat veel van de concepten die voor de organisatie van de twintigste eeuw golden opnieuw moeten worden bekeken. Deze vaak op de ideeën van Max Weber gestoelde organisaties worden gekenmerkt door bureaucratie, rigiditeit en hiërarchie. Trefwoorden voor de organisatie van de eenentwintigste eeuw zijn onder meer flexibiliteit, vernieuwing en strategisch denken. De manager staat voor de uitdaging om het oude en het nieuwe met elkaar te integreren. In hoofdstuk 2 wordt dit verder besproken.