



WAT IS STRATEGIE?

Michael Porter

STRATEGIE

In hun streven naar verbetering op alle fronten raken managers steeds verder verwijderd van een levensvatbare concurrentiepositie.¹

I. OPERATIONELE EFFECTIVITEIT IS NIET HETZELFDE ALS STRATEGIE

Al bijna twee decennia lang leren managers omgaan met nieuwe spelregels. Ondernemingen moeten flexibel zijn om te kunnen inspelen op veranderingen in de markt en in de concurrentieverhoudingen. Ze moeten voortdurend hun manier van werken 'benchmarken' om deze te kunnen optimaliseren. Ze moeten uit alle macht uitbesteden om efficiënter te werken. En om de concurrentie voor te blijven, moeten ze bovendien veel zorg besteden aan een aantal kernvaardigheden.

Positionering – ooit de essentie van strategie – is verworpen als te statisch voor de hedendaagse dynamische markten en veranderende technologieën. Volgens het nieuwe dogma kunnen concurrenten elke marktpositie snel kopiëren. Een concurrentievoordeel is dus in het gunstigste geval een tijdelijke zaak.

Maar deze overtuigingen zijn gevaarlijke halve waarheden die steeds meer ondernemingen op de koers van een wederzijds destructieve concurrentie zetten. Weliswaar verdwijnen een aantal concurrentiebarrières, nu de regelgeving losser wordt en de markt een mondiaal karakter krijgt. Weliswaar hebben ondernemingen terecht veel energie geïnvesteerd om af te slanken en wendbaarder te worden. Maar wat in veel bedrijfstakken wel *hyperconcurrentie* wordt genoemd, is een zelf toegebrachte

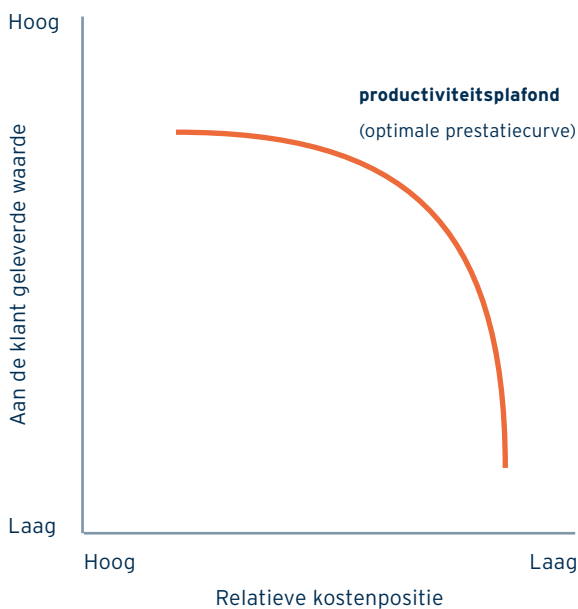
wond, niet het onvermijdelijke resultaat van een veranderend concurrentieparadigma.

De kern van het probleem is dat geen onderscheid wordt gemaakt tussen operationele effectiviteit en strategie. Het streven naar productiviteit, kwaliteit en snelheid heeft een opmerkelijk aantal managementinstrumenten en -technieken opgeleverd: integrale kwaliteitszorg (TQM), benchmarking, concurreren op tijd, uitbesteding, partnering, procesherontwerp, veranderingsmanagement. Hoewel de resulterende operationele verbeteringen vaak enorm groot waren, zijn veel organisaties er tot hun frustratie niet in geslaagd deze verbeteringen om te zetten in houdbare winstgevendheid. Bovendien hebben managementinstrumenten geleidelijk aan, haast onmerkbaar, de plaats ingenomen van strategie. En door het streven van het management naar verbetering op alle fronten, raken ondernemingen steeds verder verwijderd van een levensvatbare concurrentiepositie.

OPERATIONELE EFFECTIVITEIT: NOODZAKELIJK, MAAR NIET VOLDOENDE

Operationele effectiviteit en strategie zijn beide essentieel voor een topprestatie. En dat is per slot van rekening het hoofddoel van iedere onderneming. Maar ze pakken

FIGUUR 1. OPERATIONELE EFFECTIVITEIT VERSUS STRATEGISCHE POSITIONERING



allebei heel anders uit. Een onderneming kan alleen beter presteren dan de concurrentie wanneer ze zich kan onderscheiden in de markt en dit onderscheid kan vasthouden. Ze moet ofwel de klant meer waarde bieden, ofwel vergelijkbare waarde creëren tegen lagere kosten, of zowel het een als het ander doen. De rekensom van superieure winstgevendheid is dan als volgt: door meer waarde te leveren, kan een onderneming hogere gemiddelde prijzen per eenheid rekenen; grotere efficiency resulteert in lagere gemiddelde kosten per eenheid.

Uiteindelijk worden alle verschillen in kosten of prijs tussen ondernemingen veroorzaakt door de honderden activiteiten die nodig zijn om hun producten of diensten te ontwerpen, produceren, verkopen en leveren. Denk aan het bezoeken van klanten, het assembleren van eindproducten en het opleiden van medewerkers. Kosten komen voort uit het uitvoeren van activiteiten, en een kostenvoordeel komt voort uit het efficiënter uitvoeren van bepaalde activiteiten dan de concurrent. Evenzo onderscheidt de onderneming zich van haar concurrenten (*differentiation*) door zowel de keuze van activiteiten als de wijze waarop die activiteiten worden uitgevoerd. Activiteiten zijn dus de bouwstenen van het concurrentie-

voordeel. Of de onderneming al met al een voorsprong of achterstand heeft, hangt af van al haar activiteiten, niet van slechts enkele.²

Operationele effectiviteit (OE) betekent vergelijkbare activiteiten *beter* uitvoeren dan de concurrentie. Operationele effectiviteit omvat efficiency, maar het is meer dan dat, namelijk alle werkwijzen (hoeveel het er ook mogen zijn) die een onderneming in staat stellen beter gebruik te maken van zijn input, bijvoorbeeld door het aantal defecten in producten te verminderen of door sneller betere producten te fabriceren. Strategische positionering houdt daarentegen in: *andere* activiteiten uitvoeren dan de concurrentie, of vergelijkbare activiteiten op een *andere manier* uitvoeren.

Ondernemingen kunnen om allerlei redenen verschillen in operationele effectiviteit. Sommige halen meer rendement uit hun input omdat ze afrekenen met verspilling, meer geavanceerde technologie inzetten, medewerkers beter motiveren, of bepaalde activiteiten of groepen van activiteiten slimmer aansturen. Dergelijke verschillen in operationele effectiviteit vormen een belangrijke oorzaak van de verschillen in winstgevendheid tussen concurrenten omdat ze de relatieve kostenposities en de mate waarin de onderneming zich onderscheidt in de markt (*levels of differentiation*) direct beïnvloeden.

Verschillen in operationele effectiviteit vormden de basis voor de Japanse aanval op westerse ondernemingen in de jaren tachtig. De Japanners lagen in operationele effectiviteit zo ver voor op hun concurrenten dat zij lagere prijzen en tegelijkertijd een hogere kwaliteit konden bieden. Het is de moeite waard hierbij stil te staan, want het huidige denken over concurrentie berust grotendeels op deze constatering. Er is, als het ware, een *productiviteitsplafond* (*productivity frontier*) bestaande uit de som van alle bestaande optimale werkwijzen (*best practices*) op een willekeurig moment. Dit is de maximale waarde die de aanbieder van een bepaald product of bepaalde dienst kan creëren bij gegeven kosten, met behulp van de beste beschikbare technologieën, vaardigheden, managementmethoden en ingekochte inputs. Dit productiviteitsplafond kan betrekking hebben op afzonderlijke processen, op combinaties van onderling verbonden activiteiten, zoals orderverwerking en fabricage, maar ook op alle activiteiten van de organisatie als geheel. Wanneer een onderneming haar operationele effectiviteit verbetert,

komt ze dichterbij dit plafond. Hiervoor kunnen kapitaalinvesteringen nodig zijn, ander personeel of gewoon een nieuwe managementaanpak.

Het productiviteitsplafond komt steeds hoger te liggen naarmate nieuwe technologieën en managementmethoden worden ontwikkeld en nieuwe soorten *inputs* beschikbaar komen. Op het gebied van verkoop, bijvoorbeeld, heeft de komst van laptopcomputers, mobiele communicatiemiddelen, internet en software als Lotus Notes het productiviteitsplafond aanzienlijk verlegd en allerlei mogelijkheden geschapen om verkoop te koppelen aan activiteiten als orderverwerking en nazorg. Evenzo heeft *lean* productie, waarmee een combinatie van activiteiten is gemoeid, aanzienlijke verbeteringen mogelijk gemaakt in de productiviteit van de fabricage en de benutting van kapitaalgoederen.

Verbetering van de operationele effectiviteit is al zeker tien jaar een prioriteit voor managers. Door middel van programma's voor bijvoorbeeld integrale kwaliteitszorg (TQM), concurreren op tijd en benchmarking hebben zij de uitvoering van activiteiten aangepakt om inefficiëntie te elimineren, de klanttevredenheid te verbeteren en een optimale werkwijze te bereiken. In de hoop veranderingen in het productiviteitsplafond bij te houden, zijn managers gaan werken met concepten als continue verbetering, ruimte voor eigen initiatief bij medewerkers (*empowerment*), veranderingsmanagement en de zogeheten 'lerende' organisatie. De populariteit van uitbesteding en de virtuele onderneming weerspiegelen het groeiende besef dat het moeilijk is alle activiteiten even productief uit te voeren als specialisten dat kunnen.

Ondernemingen die toewerken naar het productiviteitsplafond kunnen vaak diverse prestatieaspecten tegelijk verbeteren. De fabrikanten die in de jaren tachtig de Japanse aanpak van snelle productiewisselingen overnamen, konden bijvoorbeeld tegelijkertijd zowel de kosten verlagen als hun onderscheidend vermogen opvoeren. Wat eens was beschouwd als heuse afwegingen (*trade-offs*) – bijvoorbeeld tussen defecten en kosten – bleken waanbeelden te zijn die voortkwamen uit een matige operationele effectiviteit. Managers hebben geleerd af te rekenen met dergelijke misleidende afwegingen.

Voortdurende verbetering van de operationele effectiviteit is noodzakelijk om superieure winstgevendheid te realiseren. Meestal is dit echter niet voldoende. Er zijn

maar weinig organisaties die langere tijd met succes hebben geconcentreerd op basis van operationele effectiviteit, en het wordt elke dag moeilijker de concurrentie voor te blijven. De meest voor de hand liggende reden hiervoor is de snelle verspreiding van optimale werkwijzen (*best practices*). Managementtechnieken, nieuwe technologie, verbeteringen aan de *input* en betere methoden om te voldoen aan de behoeften van de klant kunnen snel door de concurrentie worden geïmiteerd. De meest algemene oplossingen – die in allerlei omgevingen kunnen worden gebruikt – verspreiden zich het snelst. Kijk maar naar de OE-technieken, die tegenwoordig sneller verspreid raken doordat consultants ze aanpakken.

Door OE-concurrentie wordt het productiviteitsplafond verder verhoogd en komt het voor iedereen hoger te liggen. Maar hoewel door deze concurrentie de operationele effectiviteit in absolute zin verbetert, verbetert geen van de partijen haar relatieve positie. Een voorbeeld hiervan is de Amerikaanse branche van commerciële drukkerijen, waarin meer dan vijf miljard dollar per jaar omgaat. De belangrijkste ondernemingen – R.R. Donnelley & Sons, Quebecor, World Color Press en Big Flower Press – zijn verwickeld in een harde directe onderlinge concurrentiestrijd. Ze bedienen alle mogelijke groepen klanten, bieden hetzelfde scala druktechnieken aan (gravure en web-offset met rotatiedrukpapier), investeren zwaar in dezelfde nieuwe apparatuur, laten hun persen sneller draaien en verkleinen de ploegen. Maar de aanzienlijke productiviteitswinst die dit alles oplevert, komt vooral de klant en leveranciers van apparatuur ten goede; de drukkerijen zelf worden er niet winstgeverder van. Zelfs de winstmarge van marktleider Donnelley – in de jaren tachtig consequent boven de zeven procent – was in 1995 tot onder de 4,6 procent gedaald. Dit scenario voltrekt zich in de ene na de andere bedrijfstak. Zelfs de Japaners, de pioniers van de nieuwe concurrentiestrijd, hebben te lijden van aanhoudend lage winsten. (Zie het kader 'Japanse ondernemingen hebben zelden een strategie'.)

De tweede reden die verklaart waarom verbetering van operationele effectiviteit niet volstaat – convergentie van concurrentie – is subtieler en bedrieglijker. Hoe meer ondernemingen aan benchmarking doen, des te meer ze op elkaar gaan lijken. Hoe meer de mededingers in een branche hun activiteiten uitbesteden aan efficiënte derden, vaak dezelfde partijen, des te algemener deze

activiteiten worden. Wanneer de mededingers in een branche elkaars verbeteringen in kwaliteit, doorlooptijd of leveranciersrelaties imiteren, zullen strategieën convergeren en wordt de concurrentiestrijd een opeenvolging van hardloepwedstrijden die niemand kan winnen. Concurrentie die enkel is gebaseerd op operationele effectiviteit is wederzijds destructief en leidt tot uitputtingsslagen die alleen kunnen worden gestopt door de concurrentie te beperken.

De recente concentratiegolf in bedrijfstakken door middel van fusies lijkt logisch in het licht van OE-concurrentie. Gedreven door de druk om te presteren, maar zonder strategische visie, kan de ene na de andere onderneming niets beters bedenken dan de concurrenten eenvoudigweg op te kopen. De ondernemingen die overblijven hebben vaak een groter uithoudingsvermogen, geen echt concurrentievoordeel.

Na een decennium van indrukwekkende verbeteringen in operationele effectiviteit hebben veel ondernemingen te maken met een afnemende winstmarge. Continue verbetering staat op het netvlies van managers gebrand. Maar de methoden daartoe verleiden ondernemingen onbedoeld tot imitatie en homogeniteit. Geleidelijk aan hebben managers strategie vervangen door operationele effectiviteit. Het resultaat is nul-somconcurrentie, statische of dalende prijzen en een nadruk op zo laag mogelijke kosten, met als gevolg dat het steeds lastiger wordt voor ondernemingen om investeringen te doen met het oog op de lange termijn.

JAPANESE ONDERNEMINGEN HEBBEN ZELDEN EEN STRATEGIE

In de jaren zeventig en tachtig is door de Japanners, als pioniers in integrale kwaliteitszorg en continue verbetering, een wereldwijde revolutie ontketend op het vlak van operationele effectiviteit. Dit leverde Japanse fabrikanten jarenlang een aanzienlijke voorsprong op in kosten en kwaliteit.

Japanse ondernemingen hebben echter zelden onderscheidende posities ontwikkeld zoals die welke in dit artikel worden besproken. Degene die dit wel deden – zoals Sony, Canon en Sega – vormden de uitzonderingen op de regel. De meeste Japanse onderne-

mingen imiteren en volgen elkaar. Alle mededingers bieden de meeste, zo niet alle, productvarianten, productkenmerken en diensten, gebruiken alle kanalen en imiteren elkaars fabrieksofstelling.

De gevaren van de Japanse concurrentiestijl worden nu beter zichtbaar. Toen men in de jaren tachtig nog ver onder het productiviteitsplafond presteerde, leek het mogelijk tot in het oneindige de kosten terug te dringen en de kwaliteit te verbeteren. Alle Japanse ondernemingen wisten te groeien in een zich uitbreidende thuismarkt en door internationaal actief te worden. Ze leken niet te stuiten. Maar nu de kloof in operationele effectiviteit steeds kleiner wordt, lopen Japanse ondernemingen in toenemende mate in hun eigen val. Als ze willen ontsnappen aan de wederzijds destructieve veldslagen die momenteel hun resultaten teisteren, zullen ze moeten leren wat strategie is.

Daarvoor zullen zij wellicht sterke culturele barrières moeten overwinnen. Japan is berucht om zijn gerichtheid op consensus. In Japanse ondernemingen overheerst de neiging om onderlinge meningsverschillen te matigen en niet te benadrukken. Strategie vereist echter dat er moeilijke keuzen worden gemaakt. Ook hebben Japanners een diepgewortelde dienstverlenende traditie, die ertoe leidt dat ze zullen proberen te voldoen aan iedere wens die de klant uit. Ondernemingen die op zo'n manier concurreren, zullen uiteindelijk hun onderscheidende positionering laten verwateren en gaan alles doen voor alle klanten.

Deze bespreking van Japan komt voort uit onderzoek van de auteur samen met Hirotaka Takeuchi, met assistentie van Mariko Sakakibara.

II. STRATEGIE BERUST OP UNIEKE ACTIVITEITEN

Een concurrentiestrategie draait om 'anders zijn', welbewust een andere combinatie van activiteiten kiezen om een unieke waardemix te kunnen leveren.

Southwest Airlines levert bijvoorbeeld korte-afstandsvervoer door de lucht tegen lage tarieven op directe lijnen tussen middelgrote steden en secundaire luchthavens van grote steden. Southwest vermijdt grote vliegvelden

en vliegt niet op lange afstanden. De klanten zijn onder meer zakenmensen, gezinnen en studenten. De frequentie van de vluchten en de lage tarieven trekken prijsbewuste klanten aan die anders per bus of auto zouden reizen, benevens op gemak gestelde reizigers die op andere routes zouden kiezen voor een luchtvaartmaatschappij die een volwaardig scala diensten biedt (*full-service*).

De meeste managers formuleren de strategische positionering in termen van hun klanten. Bijvoorbeeld: 'Southwest Airlines bedient reizigers die voor prijs en gemak kiezen'. Maar de essentie van strategie ligt in de activiteiten zelf: activiteiten bewust anders uitvoeren, of andere activiteiten uitvoeren dan de concurrenten. Anders is een strategie niets meer dan een marketingslogan die niet bestand is tegen concurrentie.

Een *full-service*-luchtvaartmaatschappij is erop ingesteld passagiers van bijna elk willekeurig punt A naar bijna elk willekeurig punt B te vervoeren. Door middel van een naaf-en-spaak-systeem geconcentreerd op de belangrijkste luchthavens wordt een groot aantal bestemmingen bereikt en wordt passagiers aansluitende vluchten geboden. Om passagiers aan te trekken die meer comfort willen hebben, bieden de *full-service*-maatschappijen een eerste klas of businessclass. Voor passagiers die moeten overstappen, stemmen zij vluchten op elkaar af en regelen dat de bagage op de eindbestemming belandt zonder dat de passagier zich daarover hoeft te bekommeren. Omdat sommige passagiers urenlang reizen, serveren *full-service*-maatschappijen maaltijden aan boord.

Southwest, daarentegen, stemt al haar activiteiten af op gemakkelijke vluchten tegen lage kosten voor de specifieke routes waarop wordt gevlogen. Dankzij een snelle afhandeling op de luchthaven (aan de Gate) van slechts vijftien minuten, kan Southwest haar vliegtuigen langer in de lucht houden dan concurrenten en met een kleinere vloot frequente vluchten uitvoeren. Bij Southwest geen maaltijden aan boord, geen toewijzing van stoelen, geen overladen van bagage bij overstappen op luchthavens, en geen verschillende klassen in het vliegtuig. Automatische ticketverwerking bij de Gate moedigt reizigers aan

reisbureaus te negeren, zodat Southwest hun geen provisie hoeft te betalen. Doordat de vloot uitsluitend bestaat uit toestellen van het type Boeing 737, is het onderhoud van de vliegtuigen efficiënter.

Southwest heeft een unieke en waardevolle strategische positie bereikt, gebaseerd op een afgestemde combinatie van activiteiten. Op de routes waarop Southwest opereert, zou geen enkele *full-service*-maatschappij een vergelijkbare mate van gemak en lage kosten kunnen bereiken.

Ook Ikea, de wereldwijd actieve Zweedse meubelketen, heeft een sterke strategische positionering. Ikea richt zich op jonge kopers van stijlvolle maar goedkope meubels. Dankzij de afgestemde combinatie van activiteiten heeft dit marketingconcept een goede strategische positie opgeleverd. Net als Southwest voert Ikea haar activiteiten bewust anders uit dan de concurrenten.

Kijk maar eens naar een gangbare meubelzaak. In de showrooms staan voorbeelden uitgestald van de producten. In de ene hoek staan misschien 25 verschillende zitbanken, elders vijf eettafels. De meubels in de showroom vertegenwoordigen echter slechts een fractie van de keuzemogelijkheden voor de klant. Tientallen staalboeken met meubelstoffen en houtmonsters en verschillende stijlen tellen samen op tot

duizenden verschillende producten waaruit de klant kan kiezen. Vaak begeleiden verkopers de klanten persoonlijk in de winkel; zij beantwoorden vragen en maken hen wegwijs in dit oerwoud van keuzemogelijkheden. Wanneer een klant een keuze heeft gemaakt, wordt de bestelling doorgegeven aan een externe fabrikant. Als het meezit wordt het meubelstuk binnen zes tot acht weken bij de klant afgeleverd. In deze waardeketen wordt zoveel mogelijk maatwerk en service geboden, maar daar hangt wel een prijskaartje aan.

Ikea, daarentegen, bedient klanten die het geen probleem vinden service in te ruilen voor een lagere prijs. In plaats van verkopers de klanten te laten begeleiden, gebruikt Ikea een zelfbedieningssysteem gebaseerd op duidelijke uitstallingen in de winkel. Om juist niet volledig afhankelijk te zijn van externe fabrikanten, ontwerpt Ikea zelf de betaalbare, modulaire en zo in elkaar te

ER ZIJN MAAR WEINIG
ORGANISATIES DIE
LANGERE TIJD MET
SUCCES HEBBEN
GECONCURREERD
OP BASIS VAN
OPERATIONELE
EFFECTIVITEIT

zetten meubels die passen bij de positionering van de formule. In grote winkels worden de producten uitgestald in volledige huiskamerinrichtingen, zodat de klant zonder de hulp van een stilist kan bepalen hoe de producten met elkaar kunnen worden gecombineerd. Naast de gemeubileerde showrooms bevindt zich een magazijn, waar de ingepakte producten op pallets staan opgestapeld. De klant haalt het product zelf uit het magazijn en neemt het ook zelf mee naar huis. Desgewenst kan de klant tegen betaling van een borgsom een imperiaal meekrijgen voor het vervoer, die hij bij zijn volgende bezoek aan de winkel weer inlevert.

Hoewel Ikea's lage prijspeil voor een groot deel kan worden toegeschreven aan de zelfredzaamheid van de klant, biedt de keten een aantal extra diensten die concurrenten niet bieden. Dat zijn bijvoorbeeld kinderopvang in de winkel en lange openingstijden. Deze diensten zijn volledig afgestemd op de behoeften van de typische Ikeaklant: jong, kleine portemonnee, waarschijnlijk met kinderen (maar geen kinderoppas) en omdat ze de kost moeten verdienen gedwongen buiten reguliere werk-/kantoortijden te winkelen.

NIEUWE POSITIES ZOEKEN: HET ONDERNEMERSVOORDEEL

Strategische concurrentie kan worden beschouwd als het zoeken naar een nieuwe positie van waaruit klanten kunnen worden weggeleid van bestaande posities, of waarmee nieuwe klanten de markt in kunnen worden getrokken. Grote specialisten met een bijzonder groot assortiment in een bepaalde productcategorie kunnen marktaandeel veroveren op warenhuizen die veel verschillende productcategorieën voeren maar in elk daarvan slechts een beperkte selectie leveren. Postorderbedrijven trekken de klanten die vooral kiezen voor gemak. In principe is het voor startende ondernemers even moeilijk als voor gevestigde ondernemingen om nieuwe strategische posities te ontdekken. In de praktijk zijn nieuwkomers vaak in het voordeel.

Strategische positioneringen liggen dikwijls niet zo voor de hand. Het vergt creativiteit en inzicht om ze te signaleren. Nieuwkomers ontdekken vaak unieke posities die allang beschikbaar waren maar simpelweg niet waren opgemerkt door de bestaande marktpartijen.

Ikea ontdekte bijvoorbeeld een klantengroep die was genegeerd of slecht werd bediend. Ook de nieuwe aanpak waarmee elektronica-ketens Circuit City Stores met het merk CarMax actief werd in de markt voor tweedehandsauto's – uitgebreide servicebeurt, garantie, vaste prijs, geavanceerde eigen financieringsmogelijkheden voor klanten – had allang door de gevestigde ondernemingen in die branche kunnen worden toegepast.

Nieuwe toetreders kunnen succes boeken door een positie in te nemen die een concurrent vroeger had maar is kwijtgeraakt door jaren van imitatie en een zwakke beleid. Toetreders afkomstig uit andere bedrijfstakken kunnen bovendien nieuwe posities creëren met hun onderscheidende activiteiten uit de andere takken van hun onderneming. CarMax, bijvoorbeeld, maakt uitgebreid gebruik van de expertise van Circuit City op het gebied van voorraadbeheer, kredietverlening en andere activiteiten in de detailhandel voor consumentenelektronica.

Meestal ontstaan nieuwe posities echter doordat er veranderingen plaatsvinden. Er ontstaan nieuwe groepen klanten of aankoopgelegenheden; door maatschappelijke veranderingen ontwikkelen zich nieuwe behoeften; er komen nieuwe distributiekanaalen bij; er worden nieuwe technologieën ontwikkeld; nieuwe apparatuur of informatiesystemen komen beschikbaar. Wanneer dergelijke veranderingen zich voordoen, signaleren nieuwkomers die niet worden gehinderd door een lange voorgeschiedenis in de bedrijfstak vaak eerder de mogelijkheid om op een nieuwe manier te concurreren. Een nieuwkomer kan flexibeler zijn omdat deze, in tegenstelling tot gevestigde ondernemingen, geen afwegingen (*trade-offs*) hoeft te maken tussen bestaande activiteiten en een nieuwe.

UITGANGSPUNTEN VOOR STRATEGISCHE POSITIES

Er zijn drie uitgangspunten voor een strategische positie. Ze sluiten elkaar niet uit, en vaak zal er bij een strategische positie sprake zijn van een combinatie ervan. Ten eerste kan de positionering zijn gebaseerd op een bepaald gedeelte van het product- of dienstenaanbod in de bedrijfstak. Ik spreek in dit verband van *variant-*

gerichte positionering omdat deze positionering is gebaseerd op een aanbodvariant (product of dienst) in plaats van een klantsegment. Variant-gerichte positionering is economisch zinvol wanneer een onderneming beter dan de concurrenten bepaalde producten of diensten kan leveren omdat ze zich onderscheidt in bepaalde combinaties van activiteiten.

Een voorbeeld hiervan is Jiffy Lube International, een specialist in smeerolie voor auto's. Jiffy Lube biedt geen enkele andere reparatie- of onderhoudsdiensten voor auto's aan. De waardeketen van Jiffy Lube levert een snelle service tegen lagere kosten dan garages. Die combinatie vinden veel klanten dermate aantrekkelijk dat ze hun aankopen opsplitsen: ze laten hun olie verversetten bij de specialistische aanbieder Jiffy Lube en gaan voor de overige diensten naar andere bedrijven.

Vanguard Group, een toonaangevende partij op het gebied van beleggingsfondsen, is ook een voorbeeld van positionering op basis van een aanbodvariant. Vanguard biedt allerlei gewone aandelen-, obligatie- en geldmarktfondsen aan, die voorspelbare rendementen bieden tegen extreem lage kosten. Het beleggingsbeleid is erop gericht om elk jaar een goede relatieve prestatie te boeken; er wordt met opzet niet geprobeerd om in een of ander jaar een topprestatie te behalen. Vanguard staat onder meer bekend om zijn indexfondsen. Het speculeert niet op rentestanden en mijdt kleine aandelencategorieën. De fondsmanagers houden het aantal transacties beperkt, zodat ook de kosten beperkt blijven. Ook worden klanten ontmoedigd om veelvuldig aan te kopen of te verkopen, omdat dit de kosten zou opdrijven en fondsmanagers zou kunnen dwingen tot beurstransacties om nieuw kapitaal in te zetten en contanten vrij te maken voor aflossingen. Ook in distributie, klantenservice en marketing kiest Vanguard consequent voor een lage-kostenaanpak. Veel beleggers hebben één of meer Vanguard-fondsen in hun portefeuille, maar daarnaast ook actief beheerde of gespecialiseerde fondsen bij andere beleggingsmaatschappijen.

De consument die kiest voor een aanbieder als Vanguard of Jiffy Lube, kiest daarmee een superieure waardeketen voor een specifieke dienst. Met een variant-gerichte positionering kan een onderneming zeer uiteenlopende klanten bedienen. Voor de meesten van die klanten zal dit aanbod echter slechts voorzien in een gedeelte van hun behoeften.

Een tweede uitgangspunt voor positionering is om te voldoen aan de meeste of alle behoeften van een bepaalde groep klanten. Ik noem dit *behoefte-gerichte* positionering. Dit ligt dicht bij de traditionele kijk op marktwerking gericht op een bepaald klantsegment. Er is aanleiding voor deze positionering wanneer er verschillende groepen klanten zijn, elk met specifieke behoeften waarin het beste kan worden voorzien door middel van een daarop afgestemde combinatie van activiteiten. Sommige groepen klanten zijn prijsgevoeliger dan andere, verlangen andere productkenmerken en hebben een specifieke behoefte aan informatie, ondersteuning en service. De klanten van Ikea zijn een goed voorbeeld. Ikea probeert tegemoet te komen aan alle – en niet slechts enkele – behoeften van haar doelgroep op het gebied van woninginrichting.

Een variant van de behoefte-gerichte positionering ontstaat wanneer een klant verschillende behoeften heeft al naar gelang de situatie of het soort transactie. Iemand heeft andere behoeften als hij op zakenreis is dan wanneer hij met de familie op vakantie gaat. Afnemers van blikjes – zoals drankfabrikanten – zullen andere eisen stellen aan hun primaire dan aan hun secundaire leverancier.

Intuïtief gezien de meeste managers hun onderneming en hun werk in termen van de klantbehoeften waarin zij proberen te voorzien. Een essentieel onderdeel van behoefte-gerichte positionering is echter helemaal niet intuïtief van karakter en wordt vaak over het hoofd gezien. Verschillen in behoeften laten zich alleen dan vertalen in zinvolle posities wanneer ook de beste combinatie van activiteiten om erin te voorzien verschilt. Als dit niet zo was, zou elke concurrent aan dezelfde behoeften kunnen voldoen. Dan zou de positionering volstrekt niet uniek of waardevol zijn.

In de financiële dienstverlening voor vermogende particulieren (*private banking*) richt Bessemer Trust Company zich op families met een minimaal te beleggen vermogen van vijf miljoen dollar die behoud van kapitaal wensen te combineren met vermogensaanwas. Door op elke veertien families een gespecialiseerde accountmanager in te zetten, heeft Bessemer zijn activiteiten toegespitst op persoonlijke dienstverlening op maat. Bijeenkomsten vinden bijvoorbeeld vaker plaats in het buitenhuis of op het jacht van de cliënt dan op kantoor. Bessemer levert allerlei diensten op maat, van portefeuil-

lebeheer en de afhandeling van nalatenschappen tot het beheren van investeringen in olie en gas en het financiële beheer voor renpaarden en vliegtuigen. Leningen, een hoofdactiviteit bij de meeste consumentenbanken, zijn zelden nodig voor klanten van Bessemer en vormen daar een minuscule bestanddeel van de cliëntrekeningen en inkomsten. Ondanks de uitermate goede verdiensten van de accountmanagers en de hoogste personeelskosten uitgedrukt als een percentage van de bedrijfskosten, bezorgt de onderscheidende dienst die Bessemer levert aan haar doelgroep deze bank volgens schattingen het hoogste rendement op het eigen vermogen van alle partijen in de financiële dienstverlening voor vermogende particulieren.

Ter vergelijking Citybank. Dat biedt een persoonlijke behandeling aan particulieren met een privévermogen vanaf ongeveer een kwart miljoen dollar, die (in tegenstelling tot de klanten van Bessemer) gemakkelijk krediet willen kunnen krijgen – van hoge hypotheekleningen die buiten het Amerikaanse garantiestelsel vallen (*jumbo loans*) tot transactiefinanciering. Bij Citybank zijn de accountmanagers voornamelijk kredietverstrekkers. Als de klant andere diensten verlangt, verwijst de accountmanager hem door naar andere specialisten bij de bank, die allemaal kant-en-klare producten aanbieden. Bij Citybank is de dienstverlening aan vermogende particulieren minder afgestemd op de individuele cliënt dan bij Bessemer. Daardoor kan Citybank toe met één manager op 125 cliënten. Voor de halfjaarlijkse bijeenkomsten op kantoor worden slechts de grootste klanten uitgenodigd. Bessemer en Citybank hebben ieder hun activiteiten toegesneden op de behoeften van een verschillende groep van vermogende particulieren. Met één en dezelfde waardeketen kan onmogelijk op winstgevend wijze tegemoet worden gekomen aan de behoeften van deze verschillende groepen klanten.

Het derde uitgangspunt voor de positionering is om klanten te segmenteren naar de wijze waarop ze moeten worden benaderd. De behoeften van het doelsegment zijn in dit geval op zich vergelijkbaar met die van andere klanten, maar de beste combinatie van activiteiten om de klant te bereiken verschilt. Ik noem dit *benaderingsgerichte positionering*. De specifieke benadering die moet worden gekozen kan afhangen van de geografische locatie of van de omvang van de klant – of van welke andere

factoren dan ook die een andere combinatie van activiteiten vereisen om de klant op de beste wijze te bereiken.

Benaderingsgerichte segmentering komt minder vaak voor en wordt minder goed begrepen dan de twee andere uitgangspunten voor de positionering. Een voorbeeld is de Amerikaanse bioscoopexploitant Carmike Cinemas. Dit bedrijf exploiteert uitsluitend bioscopen in steden en stadjes van minder dan tweehonderdduizend inwoners. Hoe kan Carmike geld verdienen in een markt die niet alleen klein is, maar waar ook niet de prijzen kunnen worden gevraagd die gebruikelijk zijn voor bioscoopkaartjes in de grote steden? Deze keten doet dit door middel van een combinatie van activiteiten die resulteren in een lage-kostenstructuur. De klanten van Carmike in kleine gemeenten kunnen worden bediend met gestandaardiseerde en goedkope bioscoopcomplexen. Die hebben minder zalen en minder geavanceerde projectietechnologie dan de bioscopen in de grote steden. Dankzij het eigen financiële informatiesysteem en het managementproces van de onderneming kan elke lokale bioscoop toe met enkel een algemeen manager; er is verder geen administratief personeel nodig. Andere pluspunten bij Carmike zijn een gecentraliseerde inkoop, lagere huur- en personeelskosten (vanwege de locaties), en uitzonderlijk lage overheadkosten op concernniveau van twee procent (het gemiddelde in de bedrijfstak bedraagt vijf procent). Door in kleinere plaatsen te opereren, kan Carmike ook een zeer persoonlijke marketing voeren. De bioscoopmanager kent zijn publiek en stimuleert mensen via persoonlijke contacten om te blijven komen. Doordat Carmike de voornaamste, zo niet de enige, bioscoop in deze markt is – de belangrijkste concurrent is meestal de plaatselijke *football*-vereniging – kan het bedrijf zijn films naar believen selecteren en betere voorwaarden bedingen bij de distributeurs.

Klanten in de stad versus buiten de stad is één voorbeeld van een verschil in activiteiten op grond van de klantbenadering. Andere voorbeelden zijn kleine versus grote klanten, of klanten in dicht- versus dunbevolkte gebieden. In al deze gevallen zullen marketing, orderverwerking, logistiek en klantenservice vaak anders moeten worden aangepakt om optimaal te kunnen voldoen aan de vergelijkbare behoeften van verschillende groepen klanten.

Bij positionering gaat het er niet alleen om zich te ver-

zekeren van een niche in de markt. De positie die voortvloeit uit een van de uitgangspunten kan breed of smal zijn. Een concurrent met een focusstrategie, zoals Ikea, concentreert zich op de specifieke behoeften van een bepaalde categorie van klanten en ontwerpt haar activiteiten dienovereenkomstig. Concurrenten met een focusstrategie winnen klanten die door breder georiënteerde concurrenten 'te goed' werden bediend (en dus te veel betaalden), of die 'te slecht' werden bediend (en dus te weinig betaalden). Een breed georiënteerde concurrent – Vanguard of Delta Airlines – bedient een breed scala van klanten door middel van een aantal activiteiten bedoeld om te voldoen aan de gemeenschappelijke behoeften van al die klanten. Met dat aanbod wordt voorbijgegaan aan, of slechts gedeeltelijk voorzien in, de meer persoonlijke behoeften van bepaalde groepen klanten.

Ongeacht het uitgangspunt – variant, behoeften, benadering of een combinatie van deze drie – vereist positionering een stel activiteiten op maat aangezien de positionering altijd een functie is van de verschillen aan de aanbodzijde; dat wil zeggen, van verschillen in activiteiten. Positionering is echter niet altijd een functie van verschillen aan de vraag- of klantzijde. Zeker de variant- en de benaderingsgerichte positioneringen zijn *volstrekt niet* afhankelijk van verschillen tussen klanten. In de praktijk gaan variant- of benaderingsverschillen wel vaak samen met verschillen in behoeften. De smaak – dus de behoeften – van de klanten van Carmike in kleinere gemeenten neigt meer naar lachfilms, Westerns, actiefilms en films voor het hele gezin. Carmike vertoont geen speelfilms die de filmkeuring ongeschikt vindt voor kijkers onder de achttien.

Nu we positionering hebben gedefinieerd, kunnen we de vraag 'Wat is strategie?' gaan beantwoorden. Strategie is het scheppen van een unieke en waardevolle positie met behulp van een specifieke combinatie van activiteiten. Als er slechts één ideale positie bestond, was er geen strategie nodig. Dan was het simpel wat ondernemingen te doen stond: als eerste die ideale positie ontdekken en innemen. De essentie van strategische positionering is om andere activiteiten te kiezen dan die van de concurrentie. Indien één en dezelfde combinatie van activiteiten bij uitstek geschikt was om alle varianten aan

te bieden, in alle behoeften te voorzien en alle klanten te bereiken, dan zouden ondernemingen gemakkelijk kunnen overstappen van het ene op het andere positioneringsuitgangspunt, en zou operationele effectiviteit bepalend zijn voor het prestatieniveau.

UITGANGSPUNTEN VOOR POSITIONERING EN GENERIEKE STRATEGIEËN

In *Competitive Strategy* (The Free Press, 1985), heb ik het concept van generieke strategieën geïntroduceerd – kostenleiderschap, onderscheidend vermogen (*differentiation*) en focus. Deze generieke strategieën vertegenwoordigen de verschillende strategische posities in een bedrijfstak. De generieke strategieën

blijven bruikbaar als eenvoudigste en meest algemene beschrijving van strategische posities. Vanguard, bijvoorbeeld, voert een strategie van kostenleiderschap. Ikea met haar beperkte klantengroep is een voorbeeld van op kosten gebaseerde focus. Bij Neutrogena ligt de focus op het on-

derscheidend aanbod. De uitgangspunten voor de positionering – variant, behoeften, benadering – zorgen voor een veel specifiekere begrip van deze algemene strategieën. Ikea en Southwest voeren allebei een beleid van focus op basis van kosten. Maar bij Ikea gaat de aandacht uit naar de behoeften van een bepaalde groep klanten, terwijl bij Southwest een bepaald type dienstverlening centraal staat.

In het raamwerk van de generieke strategieën werd de noodzaak om te kiezen geïntroduceerd. Er moeten keuzen worden gemaakt om te voorkomen dat de onderneming beknelde raakt tussen wat ik destijds heb omschreven als de inherente tegenstellingen van verschillende strategieën. Deze tegenstellingen worden duidelijk in de afwegingen (*trade-offs*) tussen de activiteiten van onverenigbare posities. Een voorbeeld van die onverenigbaarheid biedt de luchtvaartmaatschappij Continental, die faalde in haar poging om op twee verschillende manieren tegelijkertijd te concurreren door naast het klassieke aanbod ook een prijsvechter te lanceren (Continental Lite).

DE GROOTSTE BEDREIGING VOOR DE STRATEGIE KOMT VAAK VAN BINNENUIT

III. EEN HOUDBARE STRATEGISCHE POSITIE VEREIST AFWEGINGEN

Een unieke positie kiezen is echter niet voldoende voor een aanhoudend concurrentievoordeel. Een succesvolle positie zal de bestaande concurrentie ertoe aanzetten deze te kopiëren. Dat kan op twee verschillende manieren. Ten eerste kan een concurrent zijn eigen positie aanpassen aan die van de superieure concurrent. J.C. Penney heeft dit bijvoorbeeld gedaan. Eerst was deze keten een kloon van Sears, nu een meer modebewuste keten met kleding voor het hogere segment. De tweede vorm van imitatie komt veel vaker voor: de combinatieaanpak (*straddling*). In dit geval probeert een onderneming de voordelen van de succesvolle positie te kopiëren en tegelijkertijd haar oude positie te behouden. Nieuwe kenmerken, diensten of technologieën worden geënt op de al lopende activiteiten.

Voor degenen die beweren dat concurrenten iedere marktpositie kunnen nabootsen, biedt de luchtvaart een perfecte testcase. Bijna elke concurrent lijkt de activiteiten van een andere luchtvaartmaatschappij zo te kunnen imiteren. Elke maatschappij kan dezelfde toestellen aanschaffen, afhandelingsfaciliteiten op vliegvelden huren en de menu's, ticketverkoop en bagage-afhandeling van andere maatschappijen evenaren.

Continental Airlines zag hoe goed Southwest het deed en koos voor deze gecombineerde aanpak: het hield vast aan de bestaande positie als *full-serve*-luchtvaartmaatschappij, maar probeerde tegelijkertijd Southwest op een aantal directe routes te evenaren. De nieuwe dienst werd 'Continental Lite' gedoopt. Maaltijden en eerste klas werden afgeschaft, er werd frequenter gevlogen, de tarieven werden verlaagd en de vliegtuigen werden sneller afgehandeld op de luchthavens. Omdat Continental op andere routes vasthield aan het *full-service*-concept, bleef het tickets verkopen via reisbureaus, met verschillende typen vliegtuigen vliegen, voor overstappende passagiers de bagage overladen, en bij de boeking van het ticket stoelnummers toewijzen.

Een strategische positie kan echter slechts in stand worden gehouden als er afwegingen (*trade-offs*) worden gemaakt ten opzichte van andere posities. Van afwegingen is sprake wanneer activiteiten niet met elkaar samengaan. Simpel gesteld: meer van het ene leidt

noodzakelijkerwijs tot minder van het andere. Een luchtvaartmaatschappij kan besluiten om aan boord maaltijden te serveren; dat drijft de kosten en de afhandeling op het vliegveld op. Ze kan ook besluiten om geen maaltijden te serveren. Maar ze kan niet zowel het een als het ander doen zonder aanzienlijke negatieve consequenties voor de efficiency.

Afwegingen dwingen tot het maken van keuzen en bieden bescherming tegen concurrenten die van positie veranderen of proberen hun bestaande positie te combineren met die een concurrent. Neem zeepfabrikant Neutrogena Corporation. De variant-gerichte positionering van deze onderneming is opgebouwd rond een 'huidvriendelijke' residuvrije zeep afgestemd op de pH-balans. Neutrogena heeft veel verkopers in dienst die dermatologen bezoeken. Daarmee lijkt de marketingstrategie van Neutrogena meer op die van een geneesmiddelenfabrikant dan van een zeepfabrikant. De onderneming adverteert in medische vakbladen, stuurt direct mail naar artsen, woont medische congressen bij en voert onderzoek uit in haar eigen Skincare Institute. Om de positionering te versterken, concentreerde Neutrogena de distributie aanvankelijk op drogisterijen en apotheken en ondernam geen kortingsacties om de verkoop te stimuleren. Neutrogena gebruikt een traag productieproces, dat hogere kosten met zich meebrengt, om deze delicate zeep in de gewenste vorm voor het uiteindelijke artikel te kunnen krijgen.

De keuze voor deze positie hield in dat Neutrogena uitdrukkelijk besloot geen geurstoffen en verzachtende crèmes te gebruiken in haar product. Veel mensen willen die echter wel hebben in een stuk zeep. Neutrogena zag dus af van de kans op grote verkoopvolumes in supermarkten en met behulp van kortingsacties. In de productie werd bovendien toegegeven op efficiency om de zeep de gewenste kenmerken te kunnen geven. In haar oorspronkelijke positionering maakte Neutrogena tal van dit soort afwegingen: ze beschermden haar tegen napers.

Er zijn drie mogelijke redenen voor afwegingen. De eerste is tegenstrijdigheid met het imago of de reputatie. Een onderneming die erom bekend staat dat ze een bepaalde waarde biedt, kan geloofwaardigheid verliezen of klanten in verwarring brengen – en zelfs haar reputatie ondermijnen – wanneer ze een andere soort waarde

gaat leveren of probeert twee onverenigbare dingen tegelijkertijd te leveren. Voor Ivory, met een positie als goedkope standaardzeep voor dagelijks gebruik, zou het bijzonder moeilijk zijn om van imago te veranderen en de eerste klas 'medische' reputatie van Neutrogena te evenaren. In een grote bedrijfstak kosten pogingen om een nieuw imago te creëren gewoonlijk tientallen of zelfs honderden miljoenen dollars. Dat is een hoge barrière voor imitatie.

Een tweede reden voor afwegingen, die zwaarder weegt, is gelegen in de activiteiten zelf. Verschillende posities (met de hierop afgestemde activiteiten) vereisen andere productconfiguraties, andere apparatuur, ander gedrag van medewerkers, andere vaardigheden en andere managementsystemen. Veel afwegingen hebben te maken met beperkte flexibiliteit in apparatuur, mensen of systemen. Hoe meer Ikea haar activiteiten toespitste op lagere kosten, door de klanten de montage en de levering zelf te laten uitvoeren, des te minder deze onderneming kon voldoen aan de eisen van klanten die meer service verlangen.

Afwegingen kunnen zelfs nog meer elementair zijn. In het algemeen wordt er waarde vernietigd wanneer een activiteit 'overontworpen' of 'onderontworpen' is voor het gebruiksdoel. Ook al zou een willekeurige verkoper in staat zijn de ene klant een hoog serviceniveau te geven en een andere klant volstrekt geen service te bieden, wordt hoe dan ook het talent (en een gedeelte van de kosten) van deze verkoper verspild aan de tweede klant. Bovendien kan de productiviteit verbeteren wanneer de variatie van een activiteit wordt beperkt. Wanneer de klant doorlopend een hoog serviceniveau wordt geboden, zullen de verkoper en de hele verkooporganisatie efficiënter gaan werken dankzij de ervaring die wordt opgedaan en de schaal waarop deze aanpak wordt uitgevoerd.

Ten slotte kunnen afwegingen voortvloeien uit beperkingen in interne coördinatie en controle. Door duidelijk te kiezen voor een bepaalde aanpak en niet voor een andere, maakt het topmanagement duidelijk wat de prioriteiten van de organisatie zijn. Ondernemingen die daarentegen proberen alles voor alle klanten te betekenen, riskeren verwarring op de werkvloer omdat de me-

dewerkers dan geen duidelijk kader hebben voor de operationele beslissingen die zij iedere dag moeten nemen. Afwegingen ten aanzien van de positionering moeten altijd worden gemaakt in de concurrentiestrijd en zijn essentieel voor strategie. Ze dwingen tot keuzen en beperken doelgericht het aanbod van de organisatie. Ze vormen een drempel tegen herpositionering of een gecombineerde aanpak (*straddling*), omdat marktpartijen die deze methoden toepassen daarmee hun eigen strategie ondermijnen en de waarde van hun bestaande activiteiten verminderen.

Uiteindelijk zijn afwegingen Continental Lite fataal geworden. De luchtvaartmaatschappij leed honderden miljoenen dollars verlies en de CEO werd ontslagen. Vliegtuigen vertrokken te laat vanaf de drukke centrale overstapvliegvelden of liepen vertraging op aan de Gate

doordat bagage moest worden overgeladen. Vertraagde en geannuleerde vluchten leidden tot duizenden klachten per dag. Continental Lite kon het zich niet veroorloven te concurreren op prijs en tegelijkertijd de gebruikelijke provisie te blijven

betalen aan de reisbureaus. Vanwege de *full-service*-dienstverlening kon men echter ook niet zonder de reisbureaus. Bij wijze van compromis werd daarom besloten de provisie voor alle Continental-vluchten te verlagen. Evenzo kon men zich niet veroorloven de passagiers op de veel goedkopere Lite-vluchten in aanmerking te laten komen voor het volwaardige *frequent-flier*-programma van Continental. En dus werd ook hiervoor een compromis bedacht: de voordelen die het programma bood werden over de gehele linie gereduceerd. De uitkomst van dit al: boze reisbureaus en boze *full-service*-klanten.

Continental wilde op twee manieren tegelijkertijd concurreren: op sommige routes wilde het goedkoop zijn, op andere routes wilde het een complete service bieden. De maatschappij betaalde uiteindelijk een hoge prijs voor deze poging om een gecombineerde positionering in te nemen. Als er geen afwegingen te maken waren geweest tussen beide posities, dan had Continental een kans van slagen gehad. Dat er geen afwegingen te maken zouden zijn, is echter een bijzonder riskante gedachte die managers moeten afleren. Kwaliteit is niet altijd gratis. De gebruiksvriendelijkheid van Southwest, een vorm van

DE ESSENTIE VAN STRATEGIE IS KIEZEN WAT NIET TE DOEN

hoge kwaliteit, is consistent met lage kosten omdat de frequente vluchten van Southwest mogelijk zijn dankzij een aantal goedkope oplossingen, zoals een snelle afhandelingstijd op de luchthaven en ticketautomaten. Met andere kwaliteitsaspecten in de luchtvaart – zoals een gereserveerde stoel, een maaltijd of het overladen van bagage – zijn kosten gemoeid.

In het algemeen worden vooral verkeerde afwegingen gemaakt tussen kosten en kwaliteit wanneer er sprake is van overbodige of verspilde inspanning, wanneer het ontbreekt aan controle of nauwkeurigheid, of wanneer de coördinatie zwak is. Gelijktijdig kosten verlagen en differentiëren is alleen mogelijk wanneer de onderneming op dat moment ver onder het productiviteitsplafond zit of wanneer dat plafond stijgt. Zit men dicht tegen dat plafond, waar de ondernemingen de op dat moment optimale werkwijze hebben bereikt, dan is de harde werkelijkheid dat er een afweging moet worden gemaakt tussen kosten en differentiatie.

Na tien jaar lang te hebben geprofiteerd van hun voor-sprong in productiviteit, zitten Honda en Toyota sinds kort tegen het productiviteitsplafond aan. Doordat de consument zich steeds meer ging verzetten tegen de alsmar hogere prijzen van personenwagens, besloot Honda in 1995 dat het alleen een goedkopere auto kon aanbieden door te bezuinigen op extra's. In de Verenigde Staten werden de achterste schijfremmen op de Civic vervangen door goedkopere trommelremmen en werd goedkoper materiaal gebruikt voor de achterbank, in de hoop dat de consument dit niet zou merken. In Japan probeerde Toyota een versie van zijn best verkopende model Corolla te verkopen met ongelakte bumpers en goedkopere stoelen. In het geval van Toyota kwamen de klanten in opstand en het model werd al snel uit productie genomen.

In de afgelopen tien jaar (medio jaren tachtig-negentig; red. HMR) heeft onder managers als gevolg van de enorme verbeteringen die zijn bereikt in operationele effectiviteit het idee postgevat dat het een goede zaak is om niet langer afwegingen te maken. Een onderneming die geen afwegingen maakt, zal echter nooit een duurzaam concurrentievoordeel kunnen realiseren. Die zal altijd alsmar sneller en sneller moeten lopen om dezelfde positie vast te houden.

Als we terugkeren naar de vraag 'Wat is strategie?',

zien we dat afwegingen een extra dimensie toevoegen aan het antwoord. Strategie is het maken van afwegingen in de concurrentiestrijd. De essentie van strategie is kiezen wat *niet* te doen. Zonder afwegingen zou er geen keuze nodig zijn, en dus ook geen strategie. Elk goed idee zou dan kunnen worden geïmiteerd, en dat zou ook inderdaad gebeuren. Het prestatieniveau zou dan opnieuw volledig afhankelijk zijn van de operationele effectiviteit.

IV. AFSTEMMING (FIT) BEVORDERT ZOWEL HET CONCURRENTIEVOORDEEL ALS DE CONSOLIDATIE ERVAN

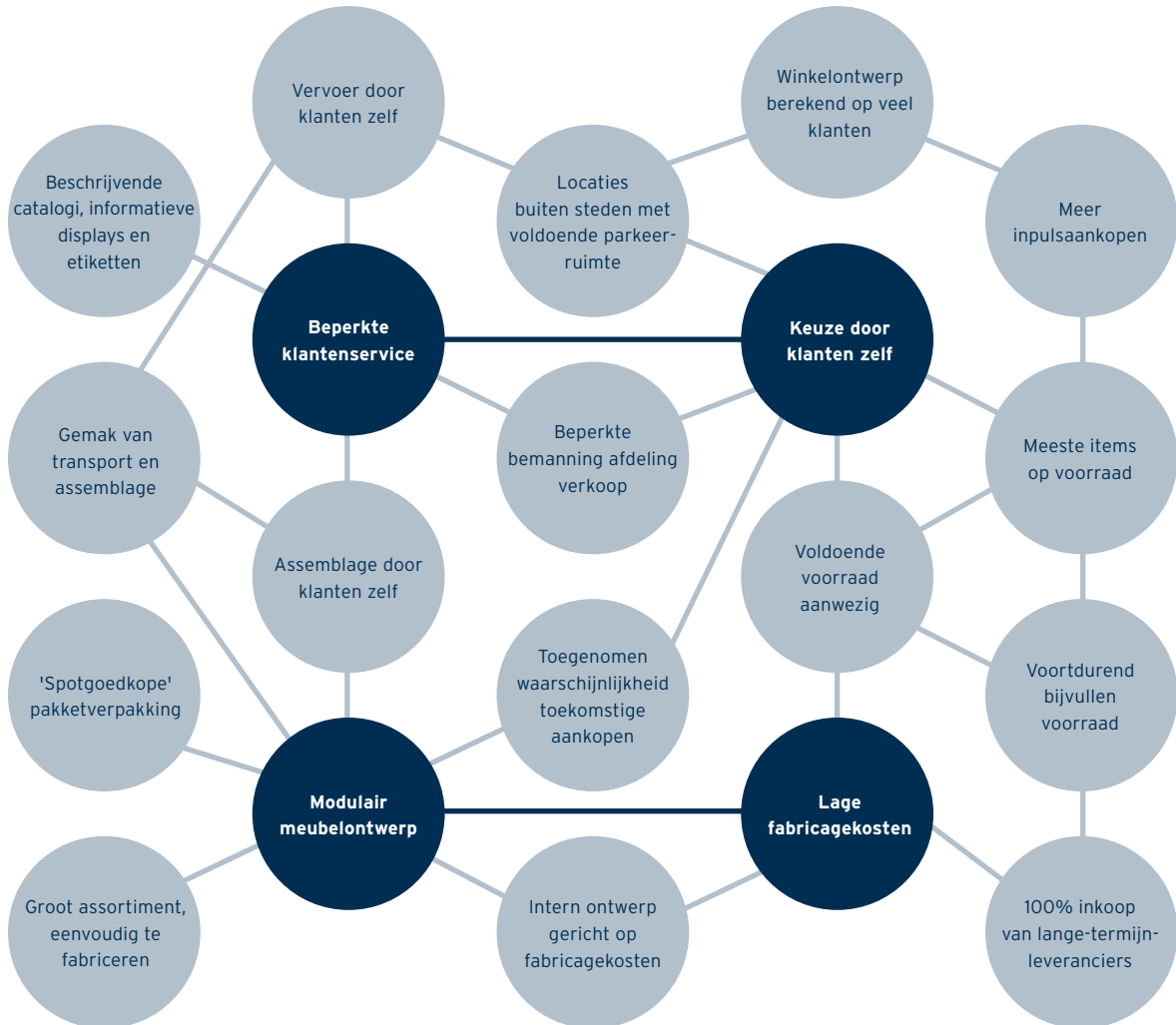
Positioneringskeuzen bepalen niet alleen welke activiteiten een organisatie uitvoert, en hoe deze individuele activiteiten worden samengesteld ('geconfigureerd'), maar ook hoe de activiteiten zich tot elkaar verhouden. Operationele effectiviteit houdt in dat wordt geprobeerd afzonderlijke activiteiten of functies uitstekend uit te voeren. Strategie, daarentegen, betreft het *combineren* van activiteiten.

Bij Southwest is de snelle afhandeling aan de Gate, die frequente vluchten en meer vliegrepen per toestel mogelijk maakt, van essentieel belang voor de positionering als aanbieder van goedkoop en gemakkelijk vervoer door de lucht. Maar hoe bereikt Southwest dit? Een deel van het antwoord ligt bij het goedbetaalde Gate- en grondpersoneel. Hun productiviteit in de afhandeling wordt bevorderd door flexibele vakbondsregels. Maar het antwoord ligt grotendeels in de wijze waarop Southwest andere activiteiten uitvoert. Door geen maaltijden te serveren aan boord, door geen stoelnummers te verbinden aan de tickets en door geen bagage over te laden op andere vluchten, vermijdt Southwest aspecten die bij andere maatschappijen tot vertraging leiden. Southwest selecteert luchthavens en routes om drukte te vermijden die tot vertraging leidt. Door uitsluitend bepaalde routes en afstanden te vliegen, kan een uniforme vloot worden ingezet: Southwest vliegt uitsluitend met toestellen van het type Boeing 737.

Wat is de kerncompetentie van Southwest? Wat zijn haar belangrijkste succesfactoren? Het juiste antwoord is dat alles ertoe doet. De strategie van Southwest omvat

FIGUUR 2. ACTIVITEITENSISTEMEN IN KAART BRENGEN

Een diagram van activiteitensystemen, zoals deze van Ikea, toont hoe de strategische positie van een organisatie aanwezig is in een aantal activiteiten die daarop ontworpen zijn. Bij bedrijven met een duidelijke strategische positie, kan een aantal strategische thema's van hoge orde (in donkerblauw) worden aangewezen en door middel van clusters van nauw gekoppelde activiteiten (in lichtblauw) geïmplementeerd worden.



een compleet systeem van activiteiten, niet een verzameling van losse onderdelen. Het concurrentievoordeel vloeit voort uit de wijze waarop de activiteiten bij elkaar passen en elkaar versterken.

De juiste afstemming (*fit*) houdt navolgers buiten de deur door een keten te creëren die even sterk is als de sterkste schakel. Net als bij de meeste ondernemingen met een goede strategie vullen de activiteiten van South-

west elkaar zodanig aan dat ze echte economische waarde voortbrengen. De kosten van de ene activiteit vallen bijvoorbeeld lager uit dankzij de manier waarop andere activiteiten worden uitgevoerd. Zo ook kan voor de klant de waarde van een bepaalde activiteit stijgen als gevolg van de andere activiteiten van de onderneming. Strategische afstemming leidt zo tot concurrentievoordeel en superieure winstgevendheid.

VERSCHILLENDE SOORTEN AFSTEMMING

Het belang van op elkaar afgestemd beleid voor de verschillende functies is een van de oudste noties in het strategisch denken. Geleidelijk is dit idee echter van de agenda van managers verdwenen. Managers zien een onderneming niet langer als één geheel, maar richten zich op 'kern'-competenties, 'kritieke' bedrijfsmiddelen en 'sleutel'-factoren voor succes. In werkelijkheid is afstemming (*fit*) veel essentiëler voor concurrentievoordeel dan de meeste managers beseffen.

Een juiste afstemming is belangrijk omdat afzonderlijke activiteiten elkaar vaak beïnvloeden. Een geraffineerde verkoopafdeling levert bijvoorbeeld een groter concurrentievoordeel op wanneer het gaat om een product met hoogwaardige technologie en wanneer in de marketingstrategie de nadruk wordt gelegd op service en ondersteuning voor de klant. Een productlijn voor allerlei verschillende modellen is waardevoller in combinatie met een systeem voor voorraadbeheer en orderverwerking dat ervoor zorgt dat zo min mogelijk gereed product op voorraad hoeft te worden gehouden; een verkoopsysteem dat het maatwerk kan uitleggen en verkopen; en een reclameconcept waarmee de voordelen worden benadrukt van productvarianten die voorzien in de speciale behoeften van een klant. Dergelijke aanvullende activiteiten zijn alom vertegenwoordigd in strategie. Een bepaalde mate van afstemming heeft een algemeen karakter en is terug te vinden bij veel ondernemingen. De waardevolste afstemming is echter specifiek voor een bepaalde strategie, omdat deze het unieke karakter van een positie versterkt en de afwegingen (*trade-offs*) benadrukt.³

Er zijn drie soorten afstemming, die elkaar echter niet uitsluiten. Afstemming van de eerste orde is de *eenvoudige consistentie* van elke activiteit (functie) met de algehele strategie. Vanguard stemt bijvoorbeeld alle activiteiten af op zijn lage-kostenstrategie. Het beperkt het aantal aan- en verkooptransacties in de beleggings-

portefeuilles zoveel mogelijk en heeft geen duur betaalde vermogensbeheerders nodig. Vanguard verkoopt zijn beleggingsfondsen direct aan de klant en betaalt dus geen provisie aan tussenpartijen. Ook wordt er niet veel reclame gemaakt voor de fondsen; Vanguard vertrouwt in plaats daarvan op PR en reclame van mond tot mond. Vanguard koppelt het bonussysteem voor medewerkers aan kostenbesparingen.

Consistentie zorgt ervoor dat de concurrentievoordelen van activiteiten bij elkaar passen en dat ze elkaar niet ondermijnen of neutraliseren. Consistentie maakt het gemakkelijker om de strategie uit te leggen aan klanten, werknemers en aandeelhouders. En consistentie verbetert de implementatie van de strategie doordat alle 'neuzen' in de onderneming één kant uit staan.

Afstemming van de tweede orde ontstaat *wanneer activiteiten elkaar versterken*. Neutrogena richt zich op de betere hotels die hun gasten graag door dermatologen aanbevelen zeep willen aanbieden. De hotels staan Neutrogena toe de normale verpakking te blijven gebruiken, in tegenstelling tot andere zeep die in een merkverpakking van het hotel wordt aangeboden. Wanneer gasten Neutrogena eenmaal in een luxehotel hebben gebruikt, zullen zij deze zeep eerder bij de drogist aanschaffen of hun dokter ernaar vragen. Zo

versterken de marketingactiviteiten van Neutrogena in medische kringen en in de hotelwereld elkaar, waardoor de marketingkosten lager uitvallen.

Een ander voorbeeld is Bic Corporation, dat via vrijwel alle beschikbare kanalen een beperkt assortiment van goedkope standaardbalpen verkoopt aan bijna elke belangrijke klantenmarkt (in winkels, bij ondernemingen, voor promotie-activiteiten en als 'weggevertjes'). Zoals met elke variant-gerichte positionering waarbij wordt gemikt op een brede groep klanten, benadrukt Bic een algemene behoefte (lage prijs voor een acceptabele balpen) en bedient zich daarbij van een marketingaanpak met een breed bereik (grote verkoopafdeling, veel televisiereclame). Bic behaalt hiermee het voordeel van

DE ONDERNEMING
DIE ALLES VOOR
IEDEREEN WIL ZIJN,
RISKEERT
VERWARRING OP
DE WERKVLOER OMDAT
MEDEWERKERS
DAN GEEN
DUIDELIJK KADER
HEBBEN VOOR
HUN DAGELIJKSE
OPERATIONELE
BESLISSINGEN

consistentie in bijna alle activiteiten. Het product is bijvoorbeeld ontworpen met het oog op een eenvoudig productieproces. De fabrieken zijn ingesteld op lage kosten. Er wordt agressief ingekocht om de materiaalkosten zo laag mogelijk te houden. En als dat bedrijfseconomisch nodig of nuttig is, maakt Bic sommige onderdelen zelf.

Het blijft bij Bic echter niet bij consistentie, want de activiteiten versterken elkaar ook. Met behulp van *displays* op de verkooppunten en veelvuldige veranderingen van de verpakking worden bijvoorbeeld impulsaankopen bevorderd. Voor de taken op de verkooppunten zijn veel vertegenwoordigers nodig. Bic is de grootste in de bedrijfstak en voert de activiteiten op de verkooppunten beter uit dan de concurrentie. Bovendien levert de combinatie van activiteiten op de verkooppunten, intensieve televisie-reclame en wisselende verpakkingen veel meer impulsaankopen op dan met één activiteit afzonderlijk zou worden bereikt.

Afstemming van de derde orde gaat een stap verder dan enkel het versterken van activiteiten en betreft wat ik *optimalisering van de inspanning* noem. Voor The Gap, een winkelketen voor vrijetijdskleding, is de beschikbaarheid van de artikelen in de winkels een essentieel element van de strategie. Daartoe zouden de artikelen in de winkels zelf op voorraad kunnen worden gehouden, of ze zouden uit magazijnen kunnen worden aangevuld. The Gap heeft zijn inspanningen over de hele linie van deze activiteiten geoptimaliseerd door het assortiment aan elementaire kledingstukken bijna dagelijks vanuit drie magazijnen aan te vullen. Daardoor hoeven er geen grote voorraden te worden aangehouden in de winkels zelf. De nadruk ligt op herbevoorrading omdat The Gap er in de assortimentsstrategie voor kiest om elementaire basiskledingstukken aan te bieden in een relatief beperkt aantal kleuren. Terwijl vergelijkbare ketens hun voorraden drie tot vier maal per jaar omzetten, haalt The Gap 7,5 maal per jaar. Door zo frequent de winkelvoorraden aan te vullen, reduceert The Gap bovendien de implementatiekosten van zijn korte modellencyclus van zes tot acht weken.⁴

De meest elementaire vormen van inspanningsoptimalisering zijn coördinatie en informatie-uitwisseling

tussen activiteiten. Daarmee wordt overlap geëlimineerd en verspilling zoveel mogelijk tegengegaan. Maar er zijn ook nog geavanceerde vormen. Met behulp van keuzen in het productontwerp kan bijvoorbeeld worden voorkomen dat de klant nazorg moet worden geboden, of kan worden bewerkstelligd dat de klant het product zelf kan onderhouden. En coördinatie met leveranciers of distributiekanalen kan ervoor zorgen dat de onderneming bepaalde taken niet zelf hoeft uit te voeren; denk aan uitleg aan eindgebruikers over het gebruik van een product.

Bij elk van deze drie vormen van afstemming is het geheel steeds belangrijker dan één van de afzonderlijke delen. Concurrentievoordeel is het resultaat van het *gehele*

activiteitensysteem. Door activiteiten onderling op elkaar af te stemmen (*fit*), kunnen de kosten sterk worden gereduceerd of kan het onderscheidend vermogen in de markt (*differentiation*) worden opgevoerd. Bovendien kan de concurrentiewaarde van afzonderlijke activiteiten – of de daarmee verbonden vaardigheden,

kennis of middelen – niet worden losgekoppeld van het systeem of de strategie. Daarom kan het voor concurrerende ondernemingen misleidend zijn om het succes te verklaren uit afzonderlijke sterke punten, kerncompetenties of essentiële bedrijfsmiddelen. De lijst met sterke punten loopt dwars door veel functies heen, en het ene sterke punt loopt over in het andere. Het is veel zinvoller om te denken in termen van thema's die in veel activiteiten een rode draad zijn, zoals lage kosten, een bepaalde visie op klantenservice, of een bepaald concept van de waarde die wordt geleverd. Deze thema's zijn gebed in nesten van nauw met elkaar verbonden activiteiten.

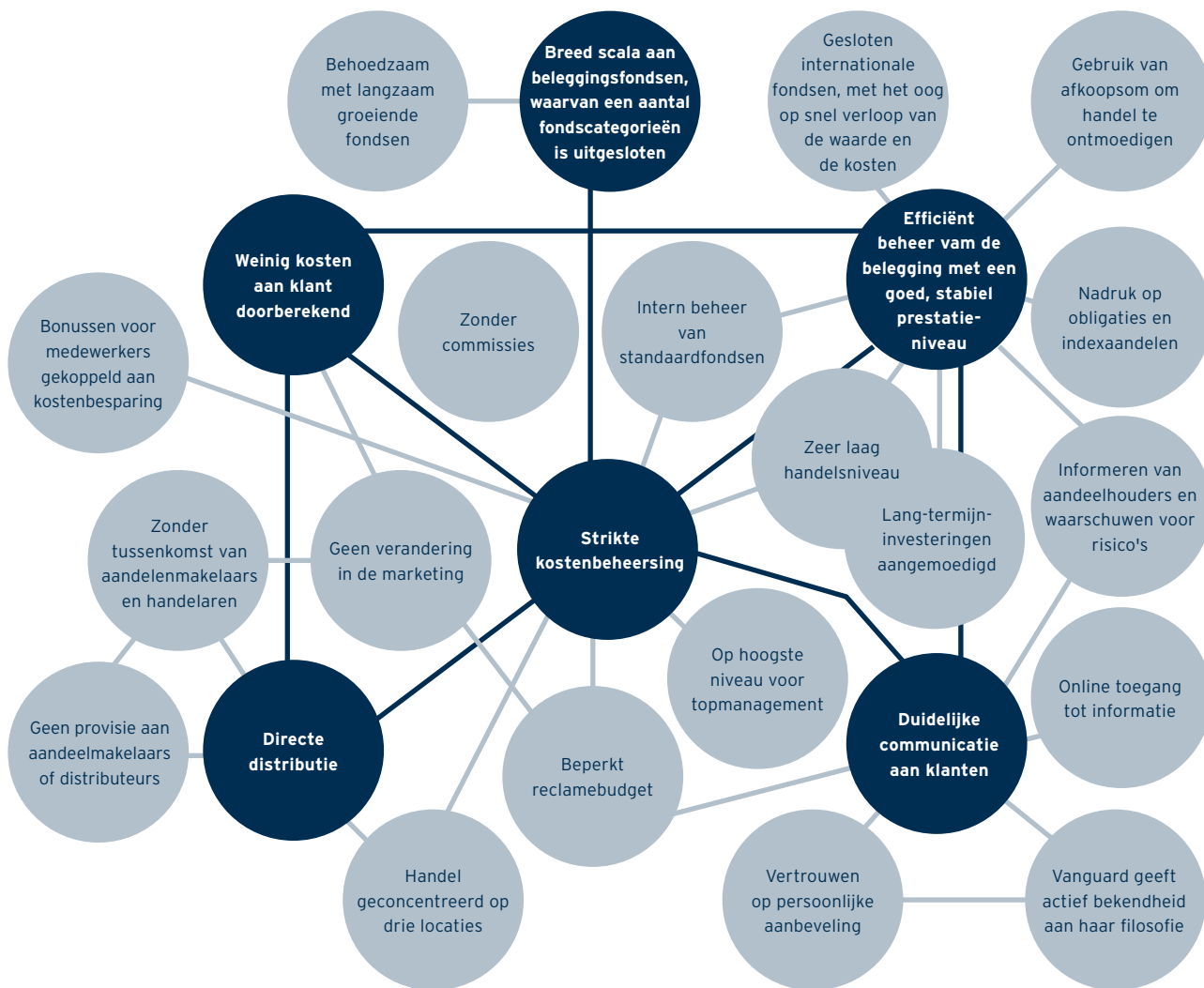
AFSTEMMING EN HET IN STAND HOUDEN VAN HET CONCURRENTIEVERMOGEN

Dat veel activiteiten strategisch op elkaar zijn afgestemd (*strategic fit*), is niet alleen van fundamenteel belang voor het concurrentievoordeel als zodanig, maar ook voor het vermogen om het in stand te houden. Voor een concurrent is het moeilijker om een scala onderling verweven activi-

NET ALS SOUTHWEST
VOERT IKEA HAAR
ACTIVITEITEN BEWUST
ANDERS UIT DAN DE
CONCURRENTEN

FIGUUR 3. HET ACTIVITEITENSYSTEEM VAN VANGUARD

Een overzicht van het activiteitensysteem kan zeer bruikbaar zijn voor het onderzoeken en versterken van strategische afstemming (*fit*). Een aantal fundamentele vragen zouden het proces moeten sturen. Ten eerste: zijn alle activiteiten consistent met de algehele positionering – het geproduceerde assortiment, de behoeften waarin wordt voorzien en het soort klanten dat wordt bereikt? Vraag de mensen die voor elke activiteit verantwoordelijk zijn hoe andere activiteiten binnen de organisatie hun prestaties verbeteren of verslechteren. Ten tweede: zijn er manieren om de wijze waarop activiteiten en groepen activiteiten elkaar versterken verder te bevorderen? Ten slotte: zouden veranderingen in de ene activiteit ervoor kunnen zorgen dat andere activiteiten overbodig worden?



teiten te kopiëren dan enkel een bepaalde verkooppak, een bepaalde procestechnologie of een aantal productkenmerken. Concurrentieposities die berusten op activiteitensystemen kunnen veel beter in stand worden gehouden

dan posities op basis van afzonderlijke activiteiten.

Kijk maar eens naar de volgende eenvoudige reken-som. De kans dat concurrenten een bepaalde activiteit kunnen imiteren is vaak kleiner dan 1. Met iedere extra

activiteit erbij wordt het dan al snel zeer onwaarschijnlijk dat het gehele systeem kan worden geïmiteerd ($0,9 \times 0,9 = 0,81$; $0,9 \times 0,9 \times 0,9 \times 0,9 = 0,66$; enzovoort). Gevestigde ondernemingen die hun positie willen wijzigen of een gecombineerde positie (*straddling*) kiezen, zullen dan veel activiteiten anders moeten gaan aanpakken om dat te bereiken. En hoewel toetreders niet te maken hebben met de afwegingen (*trade-offs*) waarvoor bestaande concurrenten staan, zullen zij enorme barrières moeten overwinnen om de aanpak te kunnen kopiëren.

Hoe meer de positionering van een onderneming berust op activiteiten-systemen met afstemming van de tweede of de derde orde, des te beter het concurrentievoordeel kan worden gehandhaafd. De aard van dergelijke systemen maakt het gewoonlijk zeer moeilijk ze van buitenaf te ont-rafelen. Daardoor zijn ze nauwelijks te imiteren. Zelfs wanneer concurrenten de relevante onderlinge verbanden weten te benoemen, zal het voor hen nog een hele opgave zijn om de aanpak te kopiëren. Afstemming (*fit*) is moeilijk te realiseren omdat dit een integratie vereist van beslissingen en acties in veel afzonderlijke onderdelen van de onderneming.

Een concurrent die een activiteitensysteem wil kopiëren, heeft er weinig aan om slechts enkele activiteiten te kopiëren en niet het geheel over te nemen. Het prestatieniveau verbetert dan niet; het kan daarentegen verslechteren. Denk maar weer aan de desastreuze poging van Continental Lite om Southwest te imiteren.

Ten slotte zorgt afstemming tussen de activiteiten van een onderneming voor druk en prikkels om de operationele effectiviteit te verbeteren, waardoor imitatie nog weer moeilijker wordt. Afstemming betekent dat slechte prestaties van de ene activiteit de prestaties van andere activiteiten ondermijnen. Zwakke punten worden dan blootgelegd en komen eerder onder de aandacht. Omgekeerd zullen verbeteringen in de ene activiteit gunstig doorwerken op andere activiteiten. Ondernemingen met een goede afstemming tussen activiteiten zijn zelden een aantrekkelijk doelwit. Hun superioriteit in strategie

en uitvoering vergroot hun voordelen en verhoogt de barrières voor navolgers.

Wanneer activiteiten elkaar aanvullen, zullen concurrenten weinig baat hebben bij imitatie tenzij zij het gehele systeem succesvol kunnen kopiëren. In dergelijke situaties wordt de concurrentiestrijd meestal een kwestie van 'alles of niets'. De onderneming die het beste activiteitensysteem opbouwt – Toys “R” Us bijvoorbeeld – wint, terwijl concurrenten met een vergelijkbare strategie – Child World en Lionel Leisure – achterop raken.

Daarom is het vaak beter om te zoeken naar een nieuwe strategische positie dan om de tweede of derde imitator te zijn van een reeds door een andere partij ingenomen positie.

De waardevolste posities zijn die waarbij de activiteitensystemen onverenigbaar zijn als gevolg van de afwegingen (*trade-offs*) die ervoor zijn gemaakt. De strategische positionering bepaalt wat de afwegingen moeten zijn, en die afwegingen bepalen vervolgens weer hoe de afzonderlijke activiteiten moeten worden geconfigureerd en geïntegreerd. Als de strategie wordt gezien in termen van activiteitensystemen, wordt nog

duidelijker waarom de structuur, de systemen en de processen van de organisatie moeten passen bij de strategie. En door de organisatie af te stemmen op de strategie, worden aanvullingen beter mogelijk en wordt de concurrentiepositie beter houdbaar.

Dit heeft tot gevolg dat strategische posities een tijdshorizon van tien jaar of nog langer moeten hebben, en niet van slechts één planningscyclus. Continuïteit bevordert verbeteringen in afzonderlijke activiteiten en in de onderlinge afstemming van activiteiten. Dan kan een organisatie unieke capaciteiten en vaardigheden opbouwen die perfect aansluiten bij de strategie. Continuïteit versterkt ook de identiteit van een onderneming.

Veelvuldige veranderingen van de positionering, daarentegen, brengen hoge kosten met zich mee. Niet alleen moeten afzonderlijke activiteiten opnieuw worden geconfigureerd, ook het complete systeem moet opnieuw worden afgestemd.

MANAGERS ZIJN
GAAN DENKEN IN
TERMEN VAN 'KERN'-
COMPETENTIES,
'KRITIEKE'
BEDRIJFSMIDDELEN EN
'SLEUTEL'-FACTOREN
VOOR SUCCES, MAAR
AFSTEMMING IS VEEL
ESSENTIËLER VOOR
CONCURRENTIE-
VOORDEEL DAN DE
MEESTEN BESEFFEN

Sommige activiteiten zullen de voortdurende veranderingen in strategie misschien nooit kunnen bijbenen. Het onvermijdelijke gevolg van frequente veranderingen van strategie, of van het feit dat er niet meteen een geheel eigen positie in de markt is ingenomen, is dat de onderneming slechts één van de dertien in het dozijn wordt, allerlei activiteiten slechts uit voorzorg worden ondernomen, functies niet goed op elkaar aansluiten en het in de organisatie als geheel ontbreekt aan harmonie.

Wat is strategie? Het antwoord op deze vraag kan nu worden afgerond. Strategie is: de activiteiten van een onderneming op elkaar afstemmen. Om een strategie tot een succes te maken, moeten veel – en niet slechts enkele – dingen goed worden gedaan en met elkaar worden geïntegreerd. Als de activiteiten niet op elkaar aansluiten, is er geen onderscheidende strategie en is er weinig kans dat de concurrentiepositie in stand kan worden gehouden. Het management valt dan terug op de eenvoudiger taak om toe te zien op de afzonderlijke functies. Het relatieve prestatieniveau van de organisatie wordt in dat geval bepaald door de operationele effectiviteit.

ANDERE VISIES OP STRATEGIE

Het impliciete strategiemodel van het afgelopen decennium:

- Eén ideale concurrentiepositie in de bedrijfstak
- Benchmarking van alle activiteiten en optimale werkwijze bereiken
- Agressief uitbesteden en allianties sluiten om efficiënter te worden
- Voordelen berusten op een klein aantal cruciale succesfactoren, essentiële middelen, kernvaardigheden
- Flexibiliteit en snelle reactie op alle veranderingen in de concurrentie en de markt.

Aanhoudend concurrentievoordeel:

- Unieke concurrentiepositie voor de onderneming
- Activiteiten afgestemd op strategie
- Duidelijke afwegingen en keuzen ten opzichte van concurrentie

- Concurrentievoordeel komt voort uit onderlinge afstemming van alle activiteiten
- Aanhoudend karakter van concurrentiepositie vloeit voort uit het gehele activiteitensysteem, niet uit de delen ervan
- Operationele effectiviteit is een gegeven.

V. STRATEGIE OPNIEUW OP DE KAART

Waarom hebben zoveel organisaties geen strategie?

Waarom vermijden managers strategische keuzen? Of waarom – als zij die keuzen in het verleden wel hebben gemaakt – laten managers de strategie zo vaak afbrokkelen en vertroebelen?

Bij concurrentiedreigingen wordt veelal gedacht aan externe zaken, zoals veranderingen in technologie of in de aanpak van concurrenten. Externe veranderingen kunnen ook inderdaad het probleem zijn. Maar

de grootste bedreiging voor de strategie komt vaak van binnenuit. Een goede strategie kan worden ondermijnd doordat er een verkeerd beeld heerst van de concurrentie, door tekortkomingen in de organisatie en – in het bijzonder – door de wens om te groeien.

Managers begrijpen niet meer hoe belangrijk het is om keuzen te maken. Als veel ondernemingen ver onder het productiviteitsplafond zitten, lijkt het niet nodig te zijn om afwegingen (*trade-offs*) te maken. De indruk kan ontstaan dat een goed geleide organisatie haar ineffektieve concurrenten op alle aspecten tegelijk moet kunnen verslaan. Managers hebben van populaire managementauteurs te horen gekregen dat afwegingen niet langer hoeven te worden gemaakt. En dus stellen zij zich nu heel stoer op het standpunt dat het een teken van zwakte is om ze wel te maken.

Opgejaagd door voorspellingen van hyperconcurrentie vergroten managers de kans op diezelfde hyperconcurrentie door hun concurrenten op alle punten te imiteren. Aangespoord om te denken in termen van revolutie, rennen managers elke nieuwe technologie achterna, enkel omwille van de technologie zelf.

Het is verleidelijk om operationele effectiviteit na te te

streven, want dit is iets concreets waarbij men de mouwen kan opstropen. In de afgelopen tien jaar (medio jaren tachtig-negentig; red. HMR) hebben managers een toenemende druk ervaren om te zorgen voor tastbare, meetbare prestatieverbeteringen. Programma's voor operationele effectiviteit leveren geruststellende vooruitgang op, ook al stijgt de winstgevendheid er misschien niet door. Vakliteratuur en organisatie-adviseurs overspoelen de markt met informatie over wat andere ondernemingen doen, waardoor het *best practices*-denken (de beste werkwijzen opsporen en overnemen; red. HMR) wordt versterkt. Veel managers gaan volledig op in de race om operationele effectiviteit, en zien de noodzaak van een strategie eenvoudigweg niet in.

Ondernemingen vermijden of vertroebelen ook om andere redenen strategische keuzen. In een bedrijfstak heerst vaak een hardnekkig beeld van de benodigde aanpak, met als gevolg dat de concurrentie homogener wordt. Sommige managers denken dat 'klantgerichtheid' betekent dat moet worden voldaan aan alle klantbehoeften. Of ze reageren op elk verzoek dat uit de distributiekanaal op hen afkomt. Anderen zeggen dat zij de onderneming flexibel willen houden.

De realiteit in de organisatie werkt ook tegen de strategie. Afwegingen zijn bedreigend, en soms maken mensen liever geen keuze dan dat ze het risico moeten lopen de schuld te krijgen van een slechte keuze. Ondernemingen imiteren elkaar vanuit een soort kuddegeest, waarbij iedereen ervan uitgaat dat de concurrent iets weet wat zij niet weten. Werknemers die zojuist ruimte voor eigen initiatief hebben gekregen (*empowerment*) en worden aangemoedigd elke kans tot verbetering op te sporen, ontbreekt het vaak aan het totaaloverzicht en het perspectief om afwegingen te kunnen herkennen. De weigering om een keuze te maken, komt soms voort uit de wens gewaardeerde managers of werknemers niet teleur te stellen.

TERUG NAAR DE STRATEGIE

De meeste ondernemingen hebben hun aanvankelijke succes te danken aan een unieke strategische positie waarvoor duidelijke afwegingen (*trade-offs*) zijn gemaakt. De activiteiten waren ooit afgestemd op deze positie. Met het verstrijken van de tijd, en door de druk om te groeien, zijn er echter allerlei compromissen ge-

sloten die aanvankelijk nauwelijks opvielen. Via een reeks kleinere veranderingen, die elk voor zich logisch leken, hebben veel gevestigde ondernemingen zoveel compromissen gesloten dat zij als het ware een kloon van hun concurrenten zijn geworden.

Het gaat hier niet om ondernemingen met een historische positie die niet langer levensvatbaar is; die ondernemingen staan voor de uitdaging helemaal opnieuw te beginnen, net als een nieuwkomer in een sector. Waar het hier om draait, is een veel vaker voorkomend fenomeen: een gevestigde onderneming met een middelmatige winstmarge die een duidelijke strategie mist. Door steeds maar weer nieuwe productvarianten toe te voegen aan het assortiment, extra inspanningen te doen om nieuwe groepen klanten te bedienen, en de activiteiten van de concurrent te kopiëren, verliest de gevestigde onderneming haar duidelijk onderscheidende concurrentiepositie. Vaak heeft zo'n onderneming veel producten en activiteiten van concurrenten gekopieerd en probeert ze de meeste klantgroepen te bedienen.

Een onderneming kan op diverse manieren worden geholpen om weer terug te grijpen op de strategie. De eerste is goed kijken naar wat men al doet. De meeste gevestigde ondernemingen hebben een unieke kern. Deze kan worden gevonden door de volgende vragen te stellen:

- Welke van onze product- of servicevarianten zijn het meest onderscheidend?
- Welke van onze product- of servicevarianten zijn het meest winstgevend?
- Welke van onze klanten zijn het meest tevreden?
- Welke klanten, distributiekanaal of verkooplocaties zijn het meest winstgevend?
- Welke activiteiten in onze waardeketen zijn het meest specifiek en effectief?

Rondom deze unieke kern bevinden zich allerlei lagen die er in de loop der jaren stapsgewijs aan zijn toegevoegd. Deze lagen moeten worden afgepeld, zoals de schillen van een ui, om de oorspronkelijke strategische positionering weer bloot te leggen. Een klein percentage van de productvarianten of klantgroepen levert misschien het grootste deel op van de omzet, en vooral van de winst. Het is dan de uitdaging om zich opnieuw te concentreren op deze unieke kern en de

activiteiten van de organisatie erop af te stemmen. Perifere groepen klanten en productvarianten kunnen worden verkocht of kan men een stille dood laten sterven door ze geen aandacht meer te geven of door de prijs ervoor te verhogen.

De geschiedenis van een onderneming kan ook leerzaam zijn. Wat was de visie van de grondlegger? Welke producten en klanten hebben de onderneming tot bloei gebracht? Door terug te kijken kan men de oorspronkelijke strategie achterhalen en dan bepalen of deze nog steeds waardevol is. Kan de oorspronkelijke positionering weer worden ingenomen in een gemoderniseerde vorm die aansluit bij de hedendaagse technologie en werkwijzen? Door er zo over na te denken, kan men tot de conclusie komen dat de strategie nieuw leven moet worden ingeblazen en dat de organisatie moet worden uitgedaagd om haar onderscheidend vermogen weer terug te krijgen. Een dergelijke uitdaging kan stimulerend werken en zorgen voor het benodigde vertrouwen om de benodigde afwegingen te maken.

GROEI ALS VALKUIL

Buiten alle andere invloeden heeft de wens om te groeien waarschijnlijk het nadeligste effect op strategie. Afwegingen en afbakeningen lijken de onderneming te belemmeren bij haar groei. Wanneer de ene groep klanten wel wordt bediend en een andere niet, kan dat een denkbeeldige of reële beperking vormen van de omzetgroei. Met een breed georiënteerde strategie waarin de nadruk ligt op een lage prijs kunnen geen klanten worden bediend die gevoelig zijn voor extra's of service. Wie kiest voor een onderscheidend aanbod (*differentiation*), bereikt op zijn beurt de prijsbewuste klant weer niet.

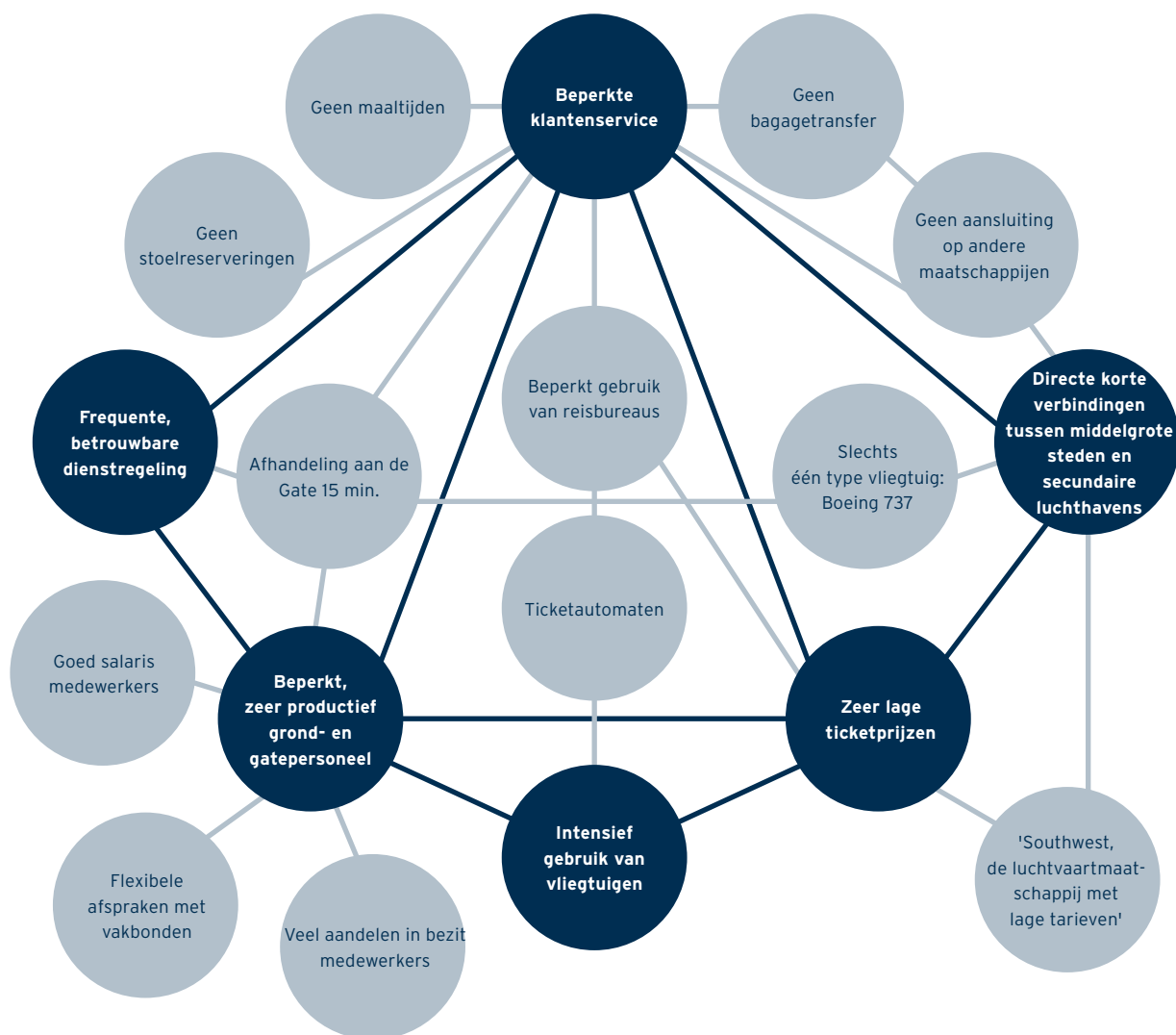
Managers zijn voortdurend in de verleiding om dergelijke beperkingen op allerlei manieren weg te nemen. Maar door al die achtereenvolgende maatregelen verwaagt de strategische positie van de onderneming. Uiteindelijk brengt de druk om te groeien of de vermeende verzadiging van de doelmarkt managers ertoe de concurrentiepositie te verbreden door productlijnen uit te breiden, door nieuwe extra's toe te voegen, door populaire dienstverlening van de concurrent te imiteren, door processen te kopiëren en zelfs door andere ondernemingen

over te nemen. Maytag Corporation had jarenlang succes met zijn betrouwbare, duurzame wasmachines en wasdrogers, later ook vaatwassers. De gangbare opvatting in de bedrijfstak was echter dat een aanbieder een volledig productscala diende te hebben. Maytag maakte zich zorgen over de trage groei van de bedrijfstak en de concurrentie van partijen die een volledig scala van huishoudelijke apparatuur aanboden. De onderneming liet zich door dealers en klanten overhalen om er ook nieuwe artikelen bij te nemen. Maytag ging koelkasten en kookfornuizen verkopen onder de naam Maytag en kocht enkele andere merken met uiteenlopende posities op – Jenn-Air, Hardwick Stove, Hoover, Admiral en Magic Chef. De onderneming is sterk gegroeid: van 684 miljoen dollar in 1985 naar een piek van 3,4 miljard in 1994. Maar het rendement op de omzet is gedaald van acht tot twaalf procent in de jaren zeventig en tachtig naar gemiddeld nog niet één procent in de periode 1989-1995. Door middel van kostenbesparingen kan deze prestatie worden verbeterd, maar de winstgevendheid van Maytag drijft als voorheen op was- en vaatwasmachines.

Neutrogena is misschien in dezelfde valkuil gestapt. Begin jaren negentig breidde het de distributie in de VS uit naar grote winkelketens als Wal-Mart Stores. Ook werd het assortiment artikelen met de merknaam Neutrogena sterk uitgebreid, bijvoorbeeld met oogmake-up-remover en shampoo. Maar de onderneming was niet uniek in die producten, waardoor het imago verwaterde. Ook begon Neutrogena promotie te maken door middel van kortingsacties.

Compromissen en tegenstrijdigheden ingegeven door een streven naar groei hollen het concurrentievoordeel uit dat ooit was opgebouwd met de oorspronkelijke varianten of bij de aanvankelijke doelgroep. Pogingen om op verschillende manieren tegelijk te concurreren, stichten verwarring en ondermijnen de motivatie en doelgerichtheid van de organisatie. De winstgevendheid loopt terug, maar een grotere omzet wordt dan gezien als het antwoord. Aangezien managers niet durven te kiezen, gaat de onderneming een nieuwe ronde in van weer verdere uitbreidingen van het aanbod en nog meer compromissen. Vaak blijven concurrenten elkaar kopiëren totdat deze spiraal uit wanhoop wordt doorbroken en er door middel van een fusie of sanering wordt teruggekeerd naar de oorspronkelijke positionering.

FIGUUR 4. HET ACTIVITEITENSISTEEM VAN SOUTHWEST



WINSTGEVENDE GROEI

Veel ondernemingen hebben na tien jaar van herstructurering en kostenbesparing hun aandacht verlegd naar groei. Maar al te vaak, echter, leidt het streven naar groei ertoe dat het unieke karakter van het aanbod verwaterd, dat er compromissen worden gesloten, dat de afstemming afneemt, en dat uiteindelijk het concurrentievoordeel wordt ondermijnd. In wezen vormt het groeibod een bedreiging voor de strategie.

Met welke groeibenaderingen kan de strategie dan wel in stand worden gehouden en versterkt? In het algemeen

moet vooral worden geprobeerd om de strategische positionering te verdiepen in plaats van te verbreden en te compromitteren. Dat kan door te zoeken naar uitbreidingen van de strategie waarmee het bestaande activiteitensysteem wordt benut, door extra's of diensten te leveren die concurrenten onmogelijk of slechts tegen veel te hoge kosten als afzonderlijk aanbod kunnen evenaren. Met andere woorden, het management kan zich afvragen welke activiteiten, extra's of soorten concurrentie haalbaar of minder kostbaar zijn voor de onderneming, gelet op haar aanvullende activiteiten. Een positie

verdiepen betekent dat het onderscheidend karakter van de activiteiten van de onderneming toeneemt, dat de afstemming wordt versterkt, en dat de strategie beter kan worden gecommuniceerd aan de klanten die deze strategie waarderen. Veel ondernemingen geven echter toe aan de verleiding om 'gemakkelijke' groei na te jagen, door populaire extra's, producten of diensten toe te voegen zonder deze te toetsen of aan te passen aan hun strategie. Of zij proberen nieuwe klanten en markten te bedienen die zij niets speciaals te bieden hebben. Een onderneming kan vaak sneller – en veel winstgevender – groeien door beter door te dringen in behoeften en varianten waarbij ze zich onderscheidt van de concurrentie, dan door te blijven worstelen in potentieel grotere groeimarkten waarin ze niets unieks te bieden heeft. Carmike, nu de grootste bioscoopketen in de Verenigde Staten, dankt haar snelle groei aan haar gedisciplineerde focus op kleine markten. Als deze onderneming als gevolg van een overname ook bioscopen verwerft in grote steden, verkoopt ze die meteen weer door.

Mondialisering biedt vaak de kans om te groeien op een manier die past bij de strategie omdat in dit geval grotere markten worden ontsloten voor een gerichte strategie. Bij een verbreding van het aanbod in de thuismarkt kan een onderneming haar unieke positie en identiteit niet inzetten, bij internationale expansie waarschijnlijk wel.

Ondernemingen die proberen te groeien door binnen hun bedrijfstak te verbreden, kunnen de risico's daarvan voor de strategie het beste ondervangen door er aparte bedrijven voor op te zetten, elk met een eigen merknaam en een eigen pakket van activiteiten. Maytag heeft hier duidelijk mee geworsteld. Enerzijds heeft die onderneming haar A-merken respectievelijk goedkope merken ondergebracht in aparte bedrijfsonderdelen, elk met verschillende strategische posities. Maar tegelijkertijd heeft men een overkoepelende onderneming voor huishoudelijke apparatuur opgezet om ervoor te zorgen dat alle merken kritieke massa krijgen. Met een gemeenschappelijke aan-

pak in ontwerp, productie, distributie en klantenservice wordt het moeilijk om homogeniteit te vermijden. Als een businessunit probeert te concurreren met uiteenlopende posities voor verschillende producten en diensten, zijn compromissen bijna niet te vermijden.

NIEUWE BEDRIJFSTAKKEN EN TECHNOLOGIEËN

Het is een harde dobber een strategie te ontwikkelen in een nieuwe bedrijfstak of in een onderneming die te maken krijgt met revolutionaire technologische veranderingen. In dat geval wordt het management over de gehele linie geconfronteerd met onzekerheid. Welke behoeften hebben de klanten? Welke producten en diensten zullen het beste in de markt liggen? En met welke combinatie van activiteiten en technologieën kunnen die producten en diensten het beste worden geleverd? In reactie op al die onzekerheid proberen ondernemingen alom de concurrentie te kopiëren en zich in te dekken: omdat ze niet het risico willen lopen achter te blijven of fouten te maken, leveren ze alle extra's, bieden alle nieuwe diensten en onderzoeken alle technologieën.

Tijdens dergelijke perioden in de ontwikkeling van een bedrijfstak wordt de basis van het productiviteitsplafond vastgesteld of opnieuw bepaald. Door explosieve groei kan zo'n periode voor veel ondernemingen winstgevend zijn. Maar dat zal slechts van korte duur zijn, want uiteindelijk maken imitatie en strategische convergentie de winstgevendheid van de bedrijfstak kapot. De ondernemingen die aanhoudend succesvol blijven, zijn degene die zo vroeg mogelijk een unieke concurrentiepositie gaan benoemen en inbouwen in hun activiteiten. In een opkomende bedrijfstak kan het een tijdlang wellicht onvermijdelijk zijn dat men elkaar imiteert. Maar zo'n periode van imitatie komt voort uit onzekerheid; dit is niet de gewenste situatie.

HOE MEER DE POSITIONERING VAN EEN ONDERNEMING BERUST OP ACTIVITEITEN-SYSTEMEN MET AFSTEMMING VAN DE TWEEDE OF DE DERDE ORDE, DES TE BETER HET CONCURRENTIE-VOORDEEL KAN WORDEN GEHANDHAAFD

In technologisch hoogwaardige bedrijfstakken duurt deze imitatiefase vaak onnodig lang. Ondernemingen staren zich blind op de technologische veranderingen en voegen extra's toe aan hun producten – waarvan de meeste nooit worden gebruikt – terwijl ze de prijzen over de hele linie verlagen. Zelden worden afwegingen (*trade-offs*) zelfs maar overwogen. De door de markt aangespoorde drang om te groeien jaagt ondernemingen alle productgebieden in. Enkele ondernemingen met fundamentele voordelen hebben succes, maar de meeste zijn gedoemd tot een moordende concurrentie die niemand kan winnen.

De populaire zakenbladen, geobsedeerd als ze zijn door spannende nieuwe sectoren, zijn opmerkelijk genoeg geneigd om deze speciale gevallen aan te voeren als bewijs dat er een nieuw concurrentietijdperk is aangebroken waarin de oude regels niet langer gelden. In werkelijkheid is het tegendeel het geval.

DE ROL VAN LEIDERSCHAP

Het ontwikkelen of herinvoeren van een duidelijke strategie is vaak vooral een organisatorische uitdaging die vraagt om leiderschap. In een organisatie verzetten allerlei krachten zich tegen het maken van afwegingen en keuzen. Een helder intellectueel raamwerk ten behoeve van de strategievorming kan daar een noodzakelijk tegenwicht tegen bieden. Van doorslaggevend belang zijn verder sterke leiders die keuzen durven te maken.

Bij veel ondernemingen is leiderschap gedegeneerd tot het orkestreren van operationele verbeteringen en het sluiten van transacties. De rol van de leider is echter breder en veel belangrijker dan dat. Algemeen management is meer dan het beheren van afzonderlijke functies. De kern van algemeen management is strategie: de unieke positie van de onderneming definiëren en uitleggen aan anderen, afwegingen (*trade-offs*) maken, en de activiteiten onderling op elkaar afstemmen (*fit*). De leider moet de discipline

opbrengen om te beslissen op welke veranderingen in de bedrijfstak en behoeften van klanten de organisatie zal inspelen, zonder dat ze zich laat afleiden en met behoud van haar onderscheidende karakter. Managers op lagere niveaus in de organisatie missen vaak het perspectief en het zelfvertrouwen om een strategie in stand te houden. Zij staan voortdurend onder druk om compromissen te sluiten, afwegingen te laten varen en de concurrentie te imiteren. Eén van de taken van de leider is om anderen in de organisatie te leren wat de strategie is – en om 'nee' te zeggen.

Strategie maakt de keuzen over de dingen die de organisatie niet zal doen even belangrijk als de keuzen over wat ze wel zal doen. Grenzen stellen is ontegenzeggelijk ook een aspect van leiderschap. De keuze van de doelgroep in de markt, de varianten en de behoeften waarop de onderneming moet inspelen, is van fundamenteel belang bij de ontwikkeling van een strategie. Dat geldt echter ook voor de beslissing om andere klanten of behoeften niet te bedienen en bepaalde extra's of diensten niet te leveren. Daarom vereist strategie onophoudelijke discipline en heldere communicatie. Feitelijk is een van de belangrijkste functies van een expliciete, in de hele onderneming begrepen strategie, dat ze de medewerkers een richtlijn biedt bij alle keuzen die zij moeten maken op grond van de afwegingen bij hun individuele activiteiten en dagelijkse beslissingen.

Het verbeteren van operationele effectiviteit is een noodzakelijk onderdeel van management. Maar dit is geen strategie. Doordat managers deze twee met elkaar verwarren, zijn ze onbedoeld een visie gaan aanhangen die er in veel bedrijfstakken toe leidt dat concurrenten steeds meer op elkaar gaan lijken. Dat is in niemands belang, en het is ook niet onvermijdelijk.

Het management moet operationele effectiviteit duidelijk onderscheiden van strategie. Beide zijn van essentieel belang, maar de twee agenda's zien er elk anders uit.

De operationele agenda is om voortdurend het prestatievermogen te verbeteren in al die gevallen waarin geen afweging hoeft te wor-

VOOR EEN
CONCURRENT IS
HET MOEILIJKER
OM EEN SCALA
ONDERLING VERWEVEN
ACTIVITEITEN TE
KOPIËREN DAN ENKEL
EEN BEPAALDE
VERKOOPAANPAK,
EEN BEPAALDE
PROCESTECHNOLOGIE
OF EEN AANTAL
PRODUCTKENMERKEN

den gemaakt. Laat men dit na, dan verzwakt zelfs een onderneming met een goede strategie. De operationele agenda is de plek voor continue verandering, flexibiliteit en voortdurende inspanningen om de optimale werkwijze (*best practice*) te realiseren. De strategische agenda, daarentegen, is de plek om een unieke positie te definiëren, heldere afwegingen te maken en de afstemming te verbeteren. Hierbij hoort ook dat onophoudelijk wordt gezocht naar mogelijkheden om de positie van de onderneming te versterken en uit te breiden. De strategische agenda vereist discipline en continuïteit, de vijanden van strategie zijn afleiding en compromissen.

Strategische continuïteit is geen statische opvatting van concurrentie. Een onderneming moet voortdurend de operationele effectiviteit verbeteren en actief proberen het productiviteitsplafond te verhogen; tegelijkertijd moet voortdurend worden gewerkt aan een verdere versterking van het unieke karakter van de onderneming, waarbij ook de onderlinge afstemming van de activiteiten moet worden versterkt. Strategische continuïteit moet in wezen de aanhoudende verbeteringsinspanning van de organisatie doeltreffender maken.

Misschien zal een onderneming haar strategie moeten aanpassen wanneer er zich grote structurele veranderingen voordoen haar bedrijfstak. Nieuwe strategische posities ontstaan vaak door veranderingen in de bedrijfstak. Nieuwkomers in een branche, die niet gehinderd worden door de ballast van het verleden, kunnen daar vaak gemakkelijker op inspelen. De keuze van een onderneming voor een nieuwe positie moet echter worden gedreven door het vermogen nieuwe afwegingen te vinden, en met een nieuw systeem van onderling aanvullende activiteiten een houdbaar concurrentievoordeel te ontwikkelen.

Noten

1. Noot van de redactie: dit artikel is een geredigeerde versie van de vertaling van 'What is Strategy?' die verscheen in *Holland/Belgium Management Review* nr. 51 (1996).
2. Het concept van 'activiteiten', en hoe het gebruik van dit concept kan helpen om een begrip te krijgen van concurrentievoordeel, heb ik aanvankelijk beschreven in *Competitive Advantage* (The Free Press, New York 1985). In de ideeën in dit artikel wordt dat denken doorgetrokken en uitgebreid.
3. Paul Milgrom en John Roberts zijn onderzoek gaan doen naar de

economics van systemen van aanvullende functies en activiteiten. Zij kijken vooral naar de opkomst van 'moderne fabricage' als een nieuw stelsel van aanvullende activiteiten, naar de tendens onder ondernemingen om te reageren op externe veranderingen met coherente bundels van interne reacties, en naar de behoefte aan centrale coördinatie – een strategie – om de functioneel managers op elkaar af te stemmen. In het laatste geval modelleren zij iets wat lang een basisprincipe voor strategievorming is geweest. Zie Milgrom & Roberts, 1990; Milgrom e.a., 1991; en Milgrom & Roberts, 1995.

4. Het materiaal over strategieën in de detailhandel is deels ontleend aan Ian Rivkin, 'The Rise of Retail Category Killers', ongepubliceerde working paper, januari 1995. De casestudy over The Gap is van Nicolaj Siggelkow.

Literatuur

- Milgrom, P. & J. Roberts (1990). The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy and Organization. *American Economic Review*, 80, pp. 511-528.
- Milgrom, P., Y. Qian & J. Roberts (1991). Complementarities, Momentum, and Evolution of Modern Manufacturing. *American Economic Review*, 81, pp. 84-88.
- Milgrom, P. & J. Roberts (1995). Complementarities and Fit: Strategy, Structure, and Organizational Changes in Manufacturing. *Journal of Accounting and Economics*, 19, March-May, pp. 179-208.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.

Over de auteurs

M.E. Porter bekleedde ten tijde van de oorspronkelijke Engelstalige publicatie van dit artikel in het najaar van 1996 de naar C. Roland Christensen vernoemde leerstoel in Business Administration aan de Harvard Business School in Boston (Mass.). De hulp van tal van personen en ondernemingen is belangrijk geweest voor dit artikel. Een speciaal woord van dank gaat uit naar I. Rivkin, medeauteur van een gerelateerd stuk. Belangrijke onderzoeksbijdragen zijn van N. Siggelkow, D. Sylvester en L. Marshall. Uitgebreide kanttekeningen kwamen in het bijzonder van T. Khanna, R. Martin en A. McGahan.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'What is Strategy?', by Michael E. Porter, in the November-December 1996 issue of the Harvard Business Review, vol. 74, issue 11-12.

© 1996 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 1996/2016 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Utrechtse Vertaalassociatie, 1996/redactie HMR, 2016.