

Een portie strategie aub

10 domme vragen over strategie en vier moeilijke modellen

Bedrijven die duidelijke strategische keuzes maken en deze consequent doorvoeren, zijn succesvoller dan bedrijven die van alles een beetje doen. Dat stelde oerstrateeg Michael Porter. Het klinkt nogal voor de hand liggend: wie kiest, heeft succes. Maar wie dieper in het fenomeen strategie duikt, verdwaalt hopeloos. Tien antwoorden op dito domme vragen over strategie. Plus: vier moeilijke modellen.

Door Bart Nagel

1. Sinds wanneer praten we over strategie?

Strategie is zo oud als de weg naar Rome. Of beter: de weg naar Athene. Strategie is afgeleid van het Griekse woord strategos, een samenvoeging van de termen 'stratos' (leger) en 'agein', dat leiden of leiding geven betekent. In Athene bestond omstreeks 500 voor Christus het 'oorlogskabinet' uit tien 'strategoï', bestuurders van de Griekse stad die elk een stam vertegenwoordigden. Toch waren het in die tijd niet de Grieken die zich bezighielden met strategische aspecten van de oorlog. Dat waren met name de Egyptenaren, de Bayloniërs en vooral de Chinezen.

2. Liggen krijgskunde en ondernemingsstrategie zo dicht tegen elkaar aan?

In zekere zin wel. Oorlog is een botsing van grote belangen en commercie is dat ook. Veel

oorlogen hadden zelfs afzetgebieden of toevoer van grondstoffen als voorname inzet. De Chinezen verwoordden het nog wat stilliger: de markt is een slagveld (Shang chang ru chang).

3. Waar bestaat strategie uit?

Strategie bestaat uit een aantal componenten. Simpel gezegd is het de manier waarop middelen worden ingezet om doelen te bereiken. Niets meer en niets minder. Maar in dat ene zinnetje zit wel veel. Er zit tactiek in, het gereedschap en de gestelde doelen. En die doelen worden ook nog eens herleid uit een visie, een hoger doel. Hoe moeilijk kan eenvoudig zijn?

4. Hoe maak je visie?

Visie is eigenlijk niets anders dan het verwoorden van de voor een onderneming meest existentiële vraag: 'Wat willen we worden'. Het is een weergave van de ambities van het

managementteam van de onderneming. Als die ambitie bijvoorbeeld luidt 'We willen over vijf jaar marktleider zijn in de Nederlandse markt', dan laten doelen zich makkelijk herleiden. Je moet dan groter worden dan de grootste concurrent.

5. Wat is dan het verschil tussen strategie en visie?

Strategie is een afgeleide van visie. De visie is datgene wat het bedrijf wil worden. De strategie is het strijdplan om het bedrijf daar te brengen.

6. Is visie dan zo eenvoudig?

In de kern wel. Maar om een visie te formuleren die hout snijdt en daar een strategie uit te herleiden waarmee een bedrijf doeltreffend en doelbewust de concurrentie bestrijdt, dat is een heel ander verhaal. Daarvoor moet je als management in staat zijn je organisatie te doorgronden en een plaats te geven in de

markt waarin je opereert. De vier modellen in de kaders helpen u vanuit verschillende invalshoeken naar het bedrijf te kijken.

7. Is er nergens kant en klare strategie verkrijgbaar?

Ja, dat is er. Er is een model dat niet moeilijk doet. Wie wil groeien – en laten we aannemen dat iedereen dat wil – moet de strategieën van Ansoff eens ter hand nemen. Ansoff maakt het allemaal simpel. Er zijn vier groeistrategieën en meer smaken zijn er niet. Hoewel het groeiemodel van Ansoff uit de jaren vijftig stamt, houdt het nog steeds stand.

De vier mogelijkheden op een rij:

- Meer van dezelfde producten afzetten op de markt die je al bedient (marktpenetratie)
- Dezelfde producten afzetten op nieuwe markten (marktontwikkeling)
- Nieuwe producten afzetten op markten waar je al actief bent (productontwikkeling)
- Nieuwe producten afzetten op nieuwe markten (diversificatie)

De vraag die blijft staan is: wat past bij wie? De innovatoren kiezen uiteraard voor de nieuwe producten, de marketeers voor de nieuwe markten, wie koerst op klantrelatie gaat uit van de bestaande klanten (en moet dus meer van hetzelfde verkopen of met nieuwe producten komen) en de deskundigen houden vast aan hun product en zullen eerder een andere markt met vergelijkbare klantbehoeften zoeken.

Een kleine kanttekening is op zijn plaats. Hoewel de strategieën kraakhelder zijn, mist er een diepere analyse. Je moet bijvoorbeeld eerst weten welke producten zich überhaupt lenen voor groei, en of dat wel bij je organisatie, je strategie en visie past.

8. Bestaat er eigenlijk een definitie van strategie?

Een ruime maar redelijk rake definitie is die van de Vereniging voor Strategische Beleidsvorming (VSB). 'Strategie is het vaststellen van doeleinden van een organisatie en het aangeven van wegen en middelen waarlangs de organisatie haar doeleinden wil verwezenlijken.' Volgens oerstrategie Michael Porter omvat strategie een selectie van activiteiten waarin een organisatie zal excelleren en zich dus zal onderscheiden in de markt. Kaplan en Norton scherpen dit nog wat aan. Zij stellen dat strategie geen losstaand managementproces is. Het is een enkele stap in een lange reeks die begint bij het mission statement en eindigt bij het uitvoerend werk van de werknemers.

brisk »



Heren, dank voor uw bijdragen. Ehm... alles op een hoop gooien en nog eens roeren, leidt tot de volgende Briskiaanse definitie: Strategie is uw werknemers overtuigen van de manier waarop de concurrentie bestreden moet worden en de klanten blij gemaakt.

9. Waarom is strategie zo belangrijk?

Het is eigenlijk heel logisch dat zowel Porter als Treacy en Wiersema concluderen dat het consequent uitvoeren van een duidelijke strategische keuze, bedrijven succes brengt. Strategie helpt doelen vast te stellen. En doelen geven mensen richting. Wie werkt met een bepaald doel voor ogen is simpelweg gemotiveerder dan werknemers wier enige doel is rond vijven in recordtempo het pand te verlaten. Een doel – mits haalbaar en duidelijk – werkt motiverend.

Strategie is uw werknemers overtuigen van de manier waarop de concurrentie bestreden moet worden en de klanten blij gemaakt.

Een voorbeeld: Als het strategie is om vanuit Porter of Treacy en Wiersema redenerend te concurreren op kostenefficiëntie waardoor klanten een lagere prijs krijgen voorgeschoteld, dan snappen mensen waarom het altijd goedkoper moet. Kijk naar Dell. Deze computerfabrikant heeft er intern een sport van gemaakt om zoveel mogelijk kosten te besparen. Daardoor wordt er bezuinigd, worden mensen overbodig. Maar juist daardoor worden de overbodig geworden werknemers zelden bij het grof vuil gezet. Dell voert de strategie dermate succesvol uit dat de organisatie groeit als kool en er juist mensen bij moeten.

10. Waar faalt strategie dan meestal?

Vaak is het niet de strategie die faalt – papier is geduldig – maar de realisatie van de onderliggende doelen. Bedrijven zijn lang niet altijd in staat hun visie goed over de Bühne te krijgen bij hun medewerkers. Gevolg is dat medewerkers niet precies weten waarvoor ze werken en daardoor een eigen invulling gaan geven aan de gestelde doelen. Communicatie is ontzettend belangrijk in de kunsten van de strategie-implementatie. Strategie en doelen vergen heel enge formuleringen. Niets mag voor tweërlei uitleg vatbaar zijn.



1. Abell's Business Definition model

Derek Abell heeft een model ontwikkeld dat u helpt te bepalen voor wie u werkt, wat u voor klanten doet en hoe u de klanten bedient. Het brengt de huidige situatie in kaart en biedt zicht op nieuwe kansen. Zicht op de huidige situatie is nuttig, maar het stelt u ook meteen voor het visievraagstuk. Is dat wel wie/wat u wilt zijn of worden?

In een notendop gesteld beantwoordt u de Wie-vraag (welke klantengroepen?), de Wat-vraag (in wat voor behoeften voorzien uw producten?) en de Hoe-vraag (het onderscheidende vermogen). Als u deze drie in kaart brengt – hiervoor wordt doorgaans een driedimensionaal assenstelsel gebruikt – wordt ook duidelijk waar mogelijke kansen liggen. Vragen die opdoemen zijn bijvoorbeeld: Welke afnemersgroepen met dezelfde behoeften als de bestaande bedienen we nog niet? En: Welke behoeften bij bestaande afnemersgroepen vervullen we nog niet? Of, vanuit de hoe-dimensie: wat kunnen we doen om in behoeften bij bestaande afnemersgroepen te voorzien (bijvoorbeeld de inzet van nieuwe technologie)?



2. Porters drie generieke strategieën

De drie generieke strategieën van Michael Porter komen voort uit zijn jarenlange analyse van succesvolle bedrijven. Hij concludeerde dat bedrijven die een zuivere richting kiezen en deze consequent volgen, succesvoller zijn dan bedrijven die van alles wat doen. De strategieën zijn eenvoudig te herkennen omdat ze weinig ruimte laten voor interpretatie. De drie strategieën zijn: kostleiderschap, differentiatie en focus. Kostleiderschap is de strategie voor de organisatie die wil concurreren op prijs. Deze bedrijven bieden gestandaardiseerde producten tegen prijzen die lager zijn dan die van de concurrentie. Deze strategie loont vooral in markten waar schaalvoordelen te behalen zijn.

De differentiatiestrategie bestaat uit het aan-

4 Strategiemodellen

bieden van producten of diensten die zich duidelijk onderscheiden van de concurrentie en die in de markt als beter ervaren worden. Daardoor zijn deze bedrijven in staat een hogere prijs te rekenen voor hun producten dan de concurrentie. De strategie is louter aantrekkelijk voor bedrijven die zeer innovatief zijn en opereren in markten waarin afnemers zitten die niet erg prijsbewust zijn. Omdat innovatie graag gekopieerd wordt, moeten deze bedrijven steeds opnieuw innoveren om onderscheidend te blijven.

De focusstrategie beschrijft de bedrijven die zich richten op een klein gedeelte van de markt: een niche. Voorwaarde voor deze strategie is verregaand maatwerk. De producten of diensten moeten volledig aansluiten bij de behoeften van de afnemers van deze kleine markt om er bestaansrecht aan te ontleen. Dat vergt weer een enorme dosis voeling met en kennis van de markt. Daarbij kan nooit zomaar voor een niche gekozen worden. De totale markt moet een grote omvang hebben om van focus een levensvatbare strategie te maken.



3. Het waardedisciplinemodel van Treacy en Wiersema

Treacy en Wiersema bedachten het waardedisciplinemodel met drie waardedisciplines die verdacht veel op Porters driedeling lijkt. Toch is de redenering anders. Het model redeneert in waarde voor de klant. En voor elke klantwaarde kan er maar een marktleider zijn. De drie waardedisciplines zijn: operational excellence, product leadership en customer intimacy.

Operational excellence draait om kostenleiderschap, goedkoop en efficiënt opereren om een groot volume klanten de laagste prijs voor te schotelen. Efficiëntie is het motto door alle lagen heen, de operatie moet toegewijd zijn aan meetsystemen en weinig tot geen assortimentsveranderingen willen doorvoeren.

Product leadership heeft alles te maken met het leveren van het beste product. En 'het beste' kun je op verschillende manieren interpreteren: het nieuwste, het meeste exclusieve of iets anders in de overtreffende trap. Wie

deze strategie goed wil uitvoeren moet zich committeren aan innovatie – nu en in de toekomst –, moet voorop gaan in de markt en omwille van de gevolgen van innovaties een flexibele bedrijfsstructuur hebben.

Customer intimacy tenslotte draait om de positie het dichtst bij de klant. De marktleider op dat front kent de klant beter dan wie ook en is daardoor in staat beter op zijn individuele behoeften in te spelen dan wie dan ook. De relatie met de klant is daarbij cruciaal. Belangrijkste meetfactor en 'asser' voor deze waardediscipline is de loyaliteit van klanten.

Waar Porter vooral spreekt over de marktstrategieën die bedrijven kunnen innemen, voegen Treacy en Wiersema heel duidelijk het onderliggende operationele model toe. Wie efficiënt wil opereren, zal moeten meten. Wie het beste product wil leveren, moet een flexibele organisatie hebben. Wie volledig in de klantbehoeften wil voorzien, zal flink moeten investeren in de relatie met die klant en bovendien beslissingsbevoegdheid in handen leggen van de mensen die die relatie onderhouden.



4. De portfolioanalyse van de Boston Consulting Group (BSG)

In plaats van steeds weer naar de essentie en de kracht van het bedrijf te kijken, werpt de portfolioanalyse van de Boston Consulting Group (BSG) een veel economischer licht op de zaak. En dat kan zeer bruikbaar zijn voor de corporate strategie die overwegend gericht is op het winstgevender maken van de onderneming. De BCG-matrix richt zich op product/marktcombinaties. Het brengt kortgezegd in kaart welke producten cash cows zijn en welke beter een langzame dood tegemoet zien. Die productbenadering werkt verhelderend omdat de generieke bedrijfsstrategieën die hiervoor zijn besproken nogal eens tekort schieten in bedrijven waar meerdere doelgroepen, met verschillende producten en verschillende prijsniveaus worden bediend. Nu worden simpelweg te verwachten kasstromen in

kaart gebracht op productniveau. Dat helpt complexe bedrijven te analyseren op niveau van businessunits en het helpt de korte termijn strategie aan een winstgevender aanblik. Ook niet onbelangrijk.

De BCG-matrix identificeert Stars, Cash cows, Question marks en Dogs. Stars zijn producten met een groot marktaandeel in een markt die bovendien snel groeit. Deze producten vergen hoge investeringen om het grote marktaandeel te behouden en brengen de onderneming doorgaans een negatieve tot neutrale cashflow. Ze worden pas winstgevend als de marktgroei temperd en de investeringen om het marktaandeel te waarborgen omlaag kunnen.

Cash cows zijn de producten met een groot marktaandeel in een volwassen markt waar de onstuimige groei tot de verleden tijd behoort. Omdat hier de beweging goeddeels uit de markt is, zijn grote investeringen niet meer nodig en brengen deze producten veel geld in het laatje. Vandaar de naam Cash cows.

Question marks zijn producten met een laag marktaandeel in een snel groeiende markt. Question marks leveren weinig op en kosten ook veel. Maar mogelijk is er potentie. Marktaandeel veroveren in een groeiende markt vergt vele investeringen.

Dogs vertegenwoordigen die producten met een laag marktaandeel in een stagnerende markt. De meest voor de hand liggende oplossing is schrappen, maar drastische stappen in termen van prijsstelling of kostenniveau wil ook helpen.

Portfolioanalyse kan niet los staan van de strategie. Als bijvoorbeeld het schrappen van een productlijn haaks staat op uw strategie en doelstellingen voor de komende jaren dan zal er een vervanger moeten komen om uw marktpositie te waarborgen. ■

Bronnen

Onderstaande drie boeken vormden de basis voor dit artikel:

1. *Krijgskunde en Ondernemingsstrategie* – Robert Ogilvie
ISBN 90-254-1984-4
2. *Strategy Maps* – Robert Kaplan en David Norton
ISBN 1-59139-134-2
3. *Een praktische kijk op Marketing- en strategiemodellen* – Yousri Mandour, Marleen Bekker en Philip Waalewijn
ISBN 90-5261-495-4