

Evolutie in strategieformulering

A.G.M. van Asseldonk*

Een lawine aan nieuwe managementtechnieken en -publicaties scheidt langzamerhand een chaotisch palet aan theorieën en instrumenten, schijnbaar zonder enig verband. Toch valt in het strategieformuleringsproces een evolutie waar te nemen. De aandacht verschoof in de loop van de tijd van capaciteit naar produkt, vandaar naar service en uiteindelijk naar waardecreatie voor afnemers. Deze ontwikkeling heeft vervolgens belangrijke consequenties voor de wijze van marketing en productie en voor de benodigde kennis en cultuur in de organisatie.

'Strategy on the move'

In 1990 verscheen het spraakmakende boek van M.E. Porter: *Competitive advantage of nations*¹. In dit boek komt Porter tot de, ook voor hemzelf, verrassende conclusie dat er in een wereld van globalisatie van bijna elk aspect van onze economische samenleving, daadwerkelijk competitief voordeel op het niveau van kleinere geografische eenheden (landen of regio's) bestaat. Dit competitieve voordeel ontstaat volgens Porter uit een combinatie van vier elementen, die in een ruit gegroepeerd zijn om hun onderlinge relatie te benadrukken². Hij maakt een onderscheid naar produktiefactoren, vraagcondities, netwerken van sectoren en de economische orde.

In essentie toont Porter in zijn boek aan dat de concurrentiekracht en daarmee het strategisch voordeel in ontwikkelde economieën steeds minder met de individuele ondernemingen samenhangt, doch steeds meer afhangt van een netwerk van economische activiteiten, dat zich gedraagt als een symbiotisch waardescheppend systeem. Daarbij komt de voorsprong op concurrenten in steeds sterkere mate uit een oriëntatie op de koopkrachtige, veelvragende afnemer, en steeds minder op kostenvoordelen uit arbeid, grondstoffen of energie te liggen. Met andere woorden, niet het vermogen het goedkoopst te produceren, doch het vermogen tot voortbrenging van hoogwaardige produkten en diensten leidt tot economische meerwaarde.

Reeds in een veel eerder verschenen boek, *Competitive strategy*³, komt Porter tot een zelfde conclusie. Ook de strategische keuzes van ondernemingen zijn gebaseerd op waardeschepping. Met vele voorbeelden toont hij aan dat een onderneming voor het fundament van haar strategische oriëntatie een keuze moet maken. Enerzijds kan de onderneming zich richten op het bereiken van kostenvoordelen ten opzichte van haar concurrenten ('cost leadership'), anderzijds kan zij zich richten op het bereiken van relatieve meerwaarde voor haar klanten (differentiatie).

De keuze tussen deze twee strategieën is onontkoombaar; niet kiezen leidt uiteindelijk niet tot het beste van twee werelden doch tot het slechtste.

Differentiatie als strategie

In figuur 1 is een aangepaste versie weergegeven van Porters analysemodel voor concurrentiekrachten op het niveau van de onderneming. Dit analysemodel wordt gebruikt om de macht die de verschillende deelnemers (leveranciers, concurrenten, substituten en afnemers) op elkaar uitoefenen in kaart te brengen. Dit schema kan echter ook op een geheel andere manier als strategisch evolutiemodel worden gebruikt.

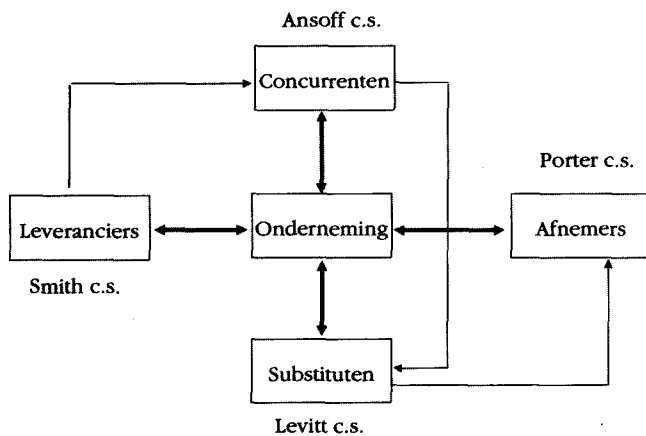
Indien we ons verdiepen in de geschiedenis van onze economie valt op dat aan het begin van de ontwikkeling steeds de machtsbalans tussen onderneming en grondstoffenleveranciers centraal staat in het creëren van de voor waardeschepping noodzakelijke uniciteit. Dit geldt op macro-economisch niveau, bedrijfstak- en ondernemingsniveau. Immers, de koloniale welvaart komt voort uit monopolisering van schaarse grondstoffen, vroege industriële bedrijven ontstaan op plaatsen waar grondstoffen aanwezig zijn, dan wel eenvoudig kunnen worden aangevoerd (vgl. Hoogovens in IJmuiden, staalindustrie in Ruhrgebied en Wallonië). Ook de positie

* De auteur is directeur van TVA Management B.V. en adviseert bedrijven bij ondernemingsstrategie en strategische veranderingsprocessen.

1. M.E. Porter, *Competitive advantage of nations*, MacMillan Press Ltd, Londen, 1990.

2. Voor een, overigens uitstekende, samenvatting van Porters inzichten op dit punt zij verwezen naar het door SMO uitgegeven boekje van D. Jacobs, P. Boekholt en W. Zegveld, *De economische kracht van Nederland*, Stichting Maatschappij en Onderneming, Den Haag, 1990.

3. M.E. Porter, *Competitive strategy*, The Free Press, New York, 1980.



Figuur 1.
Accentver-
schuivingen
in strategie-
formulering
aan de band
van Porters
analysemodel

van de OPEC-landen voor 1973 past in dit beeld, alsmede de huidige economische positie van vele ontwikkelingslanden. Zelfs een betrekkelijk jonge industrie als de softwarebranche heeft tientallen jaren haar waarde gecreëerd uit het simpelweg doorverkopen van automatiseringskennis, de 'grondstof' van deze branche. Dit waardescheppingsmechanisme wordt beheerst door de economische wet van vraag en aanbod. In deze eerste fase zijn ondernemingen in hoofdzaak 'doorverkopers' van capaciteit. Schaarste aan zulke capaciteit leidt tot hoge prijzen, overschot tot prijsafbraak.

Het in stand houden van deze capaciteitsschaarste is op langere termijn echter niet mogelijk. Koloniale rijken vallen uiteen, schaarste aan automatiseringskennis leidt tot vergroting van opleidingscapaciteit en olieschaarste leidt tot energiebesparing en ontwikkeling van nieuwe exploitatielocaties. De meeste van deze ontwikkelingen vallen buiten het bereik van het ondernemingsmanagement en zijn derhalve in strategische termen niet of nauwelijks te beïnvloeden.

Een andere manier om schaarste te creëren is het afzonderen van afnemersgroepen via op specifieke marktsegmenten toegesneden producten. Dit is de grondslag van het produkt-marktdenken als basis voor de ondernemingsstrategie zoals in de jaren zestig door Igor Ansoff is beschreven⁴. Unicité (dus schaarste) ontstaat in deze situatie niet door een algemene schaarste op het vlak van de primaire produktiefactoren, doch door schaarste aan toegesneden applicatie van deze factoren ten behoeve van specifieke afnemersgroepen. Zolang deze schaarste in stand gehouden kan worden, kan prijsafbraak worden voorkomen.

Het denken in produkt-marktcombinaties is nog steeds de basis van bijna alle strategische plannen van ondernemingen op dit moment. In de loop van de tijd is een steeds verdere verfijning ontstaan van produkt-marktsegmentaties en zijn ondernemingen continu op jacht naar nieuwe produkt-marktcombinaties. Een aantal ontwikkelingen maakt echter het verwerven van uniciteit door vernieuwing en verfijning van het produkt-marktbeleid steeds moeilijker:

- vergaande verfijning leidt tot versnippering en daarmee verlies van economische schaalvoordelen. Daar staat niet automatisch een prijsvoordeel van gelijke omvang tegenover;

- nieuwe produkt-marktcombinaties worden steeds moeilijker te identificeren. Vele markten raken oververzadigd, met als gevolg zware prijsconcurrentie;
- producten als de 3M 'notepads' en de Sony Walkman tonen aan dat niet of nauwelijks planbare producten de planmatige innovatie voorbij kunnen streven. Ze komen vaak tegen de heersende opvattingen van een bedrijf tot stand. Vele voorbeelden hiervan worden beschreven in het boek *Breakthroughs*⁵;
- technologische ontwikkeling leidt tot nieuwe, nog niet bestaande producten. Hoewel materieel verschillend concurreren deze producten veelal met reeds bestaande producten. Voorbeelden hiervan zijn elektronische digitale horloges als alternatief voor mechanische, videorecorders die tegen vakantiereizen concurreren, enzovoort.

Doel van de klant

Met name dit laatste punt is van groot belang. Waar het produkt-marktdenken in de jaren zestig zich met name concentreert op concurrentiestrategie naar leveranciers van gelijksoortige materiële producten, dwingt deze ontwikkeling ondernemingen te zoeken naar de gemeenschappelijke noemer die de concurrentie tussen ongelijksoortige producten verklaart. Deze gemeenschappelijke noemer is de doelstellingen van de klant: welk doel wordt met het produkt nagestreefd? Onder invloed hiervan herdefiniëren vele bedrijven hun activiteiten, impliciet of expliciet. Deze ontwikkeling is nu in volle gang. IBM verkoopt geen computers maar zekerheid, Apple verkoopt geen computers maar gebruiksgemak, Xerox geen kopieerapparaten maar kantoorproductiviteit en Revlon verkoopt geen cosmetica maar 'hoop'. Het is met name Theodore Levitt geweest die deze oriëntatie op klantendoelstellingen uitgebreid beschreven heeft alsmede de consequenties hiervan voor marketing⁶.

In de plaats van het materiële produkt komt het doel van de klant voorop te staan in de creatie van uniciteit. Het richten op de doelstelling van de klant wordt niet alleen gedragen door de specificaties van het geleverde materiële produkt, doch ook door de leveringswijze, gebruikersinformatie, opleidingen, serviceverlening, enzovoort. Producten worden aaneengeregend tot toegesneden dienstverlening aan de afnemer. Het dienstverlenende karakter van ondernemingen komt sterker op de voorgrond. In de consumentenwereld is Albert Heijn een goed voorbeeld van deze strategische evolutie. Van de nadruk op capaciteit (winkelruimte op vele plaatsen), via nadruk op AH-huismerken (produktoriëntatie) naar hoogwaardige dienstverlening aan onderscheiden doelgroepen (Allerhande, James telesuper, Fresh Company, enzovoort).

Een dergelijke strategie vereist veeleisende koopkrachtige afnemers, een goede samenwerking tussen ondernemingen die onderdelen van de uiteinde-

4. Zie o.a. H. Igor Ansoff, *Strategies for diversification*, *Harvard Business Review*, september-oktober 1957.

5. J. Kettingham en P. Ranganath., *Breakthroughs*, A.D. Little, 1986.

6. T. Levitt, *The marketing imagination*, MacMillan, Londen, 1986.

lijk 'dienst' leveren (sector), een dynamisch ondernemingsklimaat en een hoog kennisniveau. De nadruk van het concurrentievoordeel komt aan de opbrengstenkant te liggen en minder aan de kostenkant. Deze ontwikkeling sluit naadloos aan bij Porters visie uit *Competitive advantage of nations* en verklaart ook de oorzaken van deze ontwikkeling, waar Porter deze slechts beschrijft.

Vanuit dit denken in termen van diensten en doelstellingen kan tevens een verband worden gelegd met de waardeketen van Porter, zoals beschreven in zijn boek *Competitive advantage*⁷. Immers, combinatie van het begrip van doelstellingen met de context (psychologisch en economisch) waarin de afnemer deze doelstelling moet realiseren, geeft zicht op de economische waarde die de dienst voor deze afnemer vertegenwoordigt en daarmee op de waardeketen.

Zo bezien heeft de ondernemingsstrategie een evolutieproces doorgemaakt. Immers, om uiteindelijk waarde voor de afnemer te realiseren dienen zijn doelstellingen bekend te zijn, moeten de onderliggende materiële producten geleverd kunnen worden en daarvoor dienen de benodigde capaciteiten aanwezig te zijn. Evoluties naar hogere fases gaan stap voor stap, en (vgl. *Competitive advantage of nations*) ondernemingen worden onafwendbaar naar hogere niveaus van strategieformulering gestuwd (zie figuur 2).

Kennis en cultuur

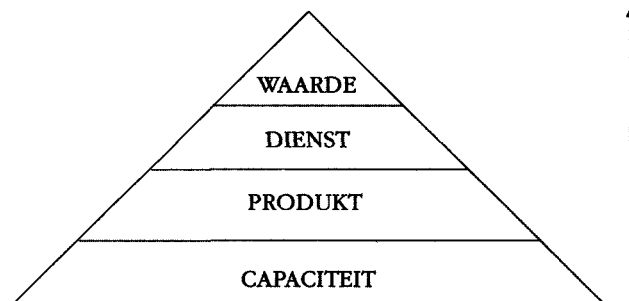
Met de evolutie van de strategieformulering naar hogere niveaus is ook het instrumentarium om deze strategie te implementeren veranderd. De basis van deze veranderingen is de noodzaak om voortdurend voldoende uniciteit te creëren ten opzichte van andere aanbieders. Dit concurrentievoordeel is altijd gebaseerd op keuzes, immers zonder keuzes bestaat er geen onderscheid. Keuzes die van belang zijn voor het strategisch onderscheid voldoen aan drie randvoorwaarden:

- de keuze moet relevant zijn voor de waardeschepping. Zo zal bij voorbeeld de keuze voor de kleur van de koffiekoppen bijna nooit aan deze voorwaarde voldoen;
- de keuze dient onvermijdbaar te zijn. Immers, ondernemingen zullen in het algemeen bij vermijdbare keuzes alle opties openhouden. Er wordt dan geen keuze gemaakt en er ontstaat derhalve geen onderscheid;
- en ten slotte dient de keuze tot een handhaafbaar voordeel te leiden. Dit betekent dat investeringen en inspanningen in termen van tijd een voldoende barrière voor concurrenten moeten opwerpen om de investeringen rendabel te maken.

In de capaciteitsfase van strategieformulering is de enige keuze die aan deze voorwaarden voldoet de produktkeuze, die immers direct gekoppeld is aan de primaire factorvoorwaarden.

In de produktfase komt hierbij de marktkeuze als tweede onderscheidende strategische keuze. Deze gecombineerde produkt-marktkeuze vormt de kern van Ansoffs strategisch denken.

In de jaren zeventig ontstaat er een nieuwe keuzedimensie: technologie. In de evolutie naar de generieke dienstenfase vormt het vermogen om onder-



Figuur 2. Evolutie in aandachtspunten bij strategieformulering

scheid te creëren door strategische keuzes van technologie als basis voor substituten voor bestaande producten (gezien vanuit de doelstellingen van de afnemer) een belangrijke nieuwe ingrediënt. Onverlet de technologische inhoud van producten en processen voor deze tijd, is het pas in de jaren zeventig dat ook grote ondernemingen gedwongen worden tot keuzes op dit terrein (vgl. Philips op het terrein van nieuwe generaties micro-elektronica), waardoor technologie leidt tot concurrentievoordelen. Technologie is een bijzondere vorm van kennis en derhalve zal kennis in het algemeen onder bovengenoemde voorwaarden leiden tot strategische uniciteit. Hierin ligt met name de strategische relevantie van informatiesystemen besloten. Het is dan ook vanuit deze analyse verklaarbaar dat de baten van geautomatiseerde informatiesystemen in toenemende mate gevonden moeten worden in verhoging van de baten uit differentiatie op basis van kennisvoorsprong, en steeds minder uit verhoging van de efficiency zoals in het verleden het geval was.

Een vierde factor die aan het genoemde keuzecriterium voldoet is de ondernemingscultuur. Ondernemingscultuur in deze zin is het totaal van waarneembaar gedrag van een organisatie en haar medewerkers. De relevantie van ondernemingscultuur voor de waardeschepping wordt op overtuigende wijze geïllustreerd in de boeken van Tom Peters⁸ en Robert Waterman⁹. Het boek presenteert de notie dat de ondernemingscultuur te veranderen is, een inzicht dat pas de laatste tien jaar aan kracht begint te winnen, waardoor keuzes op dit punt mogelijk zijn.

Samenvattend zijn voor op differentiatie gerichte ondernemingen dus niet alleen de produkt- en marktkeuze van strategisch belang, doch ook keuzes van kennis en ondernemingscultuur. Daarmee is de strategische 'ruimte' vierdimensionaal geworden en is de complexiteit van het strategisch keuzeprocés aanzienlijk toegenomen. De planbaarheid van strategi-

7. M.E. Porter, *Competitive advantage*, The Free Press, New York, 1985.

8. T. Peters, *Thriving on chaos*.

9. T. Peters en R. Waterman, *In search of excellence*, Harper & Row, New York, 1980.

	Marketing	Productie	Kennis	Cultuur
Waarde 'Zo kunt u met ons geld verdienen'	partnership	waarde	strategische branchekennis	klantoriëntatie
Diensten 'Dit kunnen we voor u doen'	relatie-management	assortiments-samenhang	accountkennis	rol-oriëntatie
Producten 'Dit doen we'	produktacquisitie	methoden/technieken/procedures	toepassingen/bedrijfsprocessen	taakoriëntatie
Capaciteit 'Dit kunnen we'	capaciteitacquisitie	infrastructuur/bezettingsgraad	vakkennis	functie-oriëntatie

Figuur 3.
Matrix voor strategische ontwikkeling

sche ontwikkeling is daarmee minder geworden, creativiteit en ondernemerschap worden belangrijker, en in combinatie met de onderscheiden evolutiestappen wordt strategie een ontwikkelingsproces in plaats van een plan om van A naar B te komen. Dit leidt ook tot een vermindering van de rol van stafafdelingen op het terrein van strategische planning: strategie wordt weer een lijnverantwoordelijkheids.

Strategisch ontwikkelingsmodel

De vier beschreven strategische fasen en de vier dimensies van uniciteit vormen te zamen een matrix voor strategische ontwikkeling. Deze matrix is weergegeven in figuur 3.

Iedere dimensie kan per fase in algemene zin gekarakteriseerd worden zoals in de figuur is weergegeven. Het proces van strategische ontwikkeling komt in feite neer op het synchroon realiseren van een aantal kritische veranderingen op deze dimensies. Deze synchronisatie is van groot belang. Een gebrek aan synchronisatie leidt tot investeringen in strategische ontwikkeling die zich niet vertalen in economische meerwaarde. Zo'n strategische onevenwichtigheid kan zelfs grote schade toebrengen aan de bestaande activiteiten. Als voorbeeld hiervan zal een ontwikkeling naar hoogwaardiger marketing zonder een zich mee ontwikkelend voortbrengings-systeem leiden tot een wanverhouding tussen de verwachtingen van de afnemer en de door de organisatie geleverde prestatie, met als resultaat grote ontevredenheid bij deze afnemers en vernietiging van de bestaande markt.

Problemen in strategische ontwikkeling van ondernemingen ontstaan veelal uit twee factoren: onevenwichtigheid in ontwikkeling van de vier dimensies en onvermogen om op differentiatie gerichte investeringen daadwerkelijk in meerwaarde om te zetten of uit een combinatie van beide.

Conclusie

De vragen waarvoor ondernemingen zich in ontwikkelde economieën geplaatst zien vereisen een nieuw strategisch denkmodel. Het traditionele Ansoff-model van strategische ontwikkeling, hoewel nog op veel plaatsen in gebruik, is hiervoor onvoldoende geworden. In het werk van mensen als Porter, Levitt, Peters en vele anderen worden hiervoor belangrijke bouwstenen aangedragen. Het gepresen-

teerde lagenmodel blijkt een goede kapstok te bieden om vele van de nieuwe inzichten in relatie met elkaar te brengen tot een homogeen model voor ondernemingsstrategie. Bovendien legt het op een inzichtelijke wijze een verband met de door Porter gesignaleerde accentverschuiving naar meer differentiatie-geïntendeerde strategieën, waarbij de economische waarde in toenemende mate ontstaat uit een samenhangende economische structuur op regionale schaal.

Deze ontwikkeling vergt ook een ander instrumentarium, en met name de mogelijkheid de verschillende waardecomponenten te splitsen ten einde de effecten van de beoogde strategie te kunnen plannen en bewaken. Dit zeker waar ten gevolge van de tegenstelling tussen differentiatie en kostengeoriënteerde strategieën traditionele bijsturing door kostenverlaging sterk negatieve effecten op de langere termijn kan hebben.

Ton van Asseldonk