



Knowledge is expensive,
but realise what stupidity can cost you



KIEZEN OM DE CONCURRENTIE TE VERSLAAN ... Michel Porter

Gisteren was ik op een voormiddag sessie met de TITEL “DE CHECKLIST VAN DE CEO VOOR GROEI” georganiseerd door het VKW-Limburg. De checklist bestaat volgens de docent Geert Vanhees uit zo’ **249 vragen**. Voor dit seminarie had hij een VKW toplijst gemaakt van **73 vragen**. Zo’n **29%** van de vragen. De behandelde kennisdomeinen waren: o.a. **business strategie, Marketing strategie, Branding & merkarchitectuur, communicatiestrategie, Business model innovatie, CRM strategie, innovatiestrategie...**

Dus tijd om als (familie)bedrijf eens dit kijken naar één van belangrijkste bedrijfskundigen van onze tijd... Michel Porter.

1. Wat is strategie?

Porter heeft een heldere mening over waar het bij strategie om draait. Het begint met het stellen van het juiste doel : *“in mijn optiek is het belangrijkste doel dat voor het bedrijfsleven geldt: superieure winstgevendheid.”*

Strategie moet leiden tot een **duidelijk voordeel** voor een bedrijf ten opzichte van de concurrentie. En dat voordeel moet zich uiteindelijk vertalen naar een winst die hoger licht dan die van een vergelijkbare bedrijven in de markt. Om die superieure winstgevendheid te behalen , **moet er keuzes worden gemaakt**. Op welke ontwikkelingen in de markt ga je inspelen ? welke activiteiten ga je daarvoor ontwikkelen?

Voor Porter draait het bij strategie niet om vragen als: hoe groot is je bedrijf , hoe laag is je kosten niveau, of hoe staat het met je productiviteit? Centraal staan bij hem de kwestie : **Wat maakt jouw organisatie uniek vanuit het perspectief van de klant? Waarin ben jij anders en beter dan de anderen in jouw bedrijfstak?**

Een beroemde uitspraak van Porter luidt: *“strategie draait in essentie om de vraag: wat doe je niet?”* veel ondernemers en managers kunnen heel goed uitleggen wat ze doen. Maar volgens Porter is het essentieel dat ze ook weten waar **ze juist nooit** aan zullen beginnen. Wie de concurrentie wilt verslaan moet **zich focussen op één ding** en de rest laten liggen. Dit idee vind je overigens bij veel andere managementdenkers terug. Jim Collins betoogt bijvoorbeeld dat bedrijven regelmatig **‘een concrete stop doing lijst’** moet maken, een lijst met activiteiten die moeten worden gestopt omdat ze niet bij de strategie horen.

Volgens Porter ligt **de verantwoordelijkheid voor de strategie** van een bedrijf bij de hoogste leider. Hij zegt daarover: “veel boeken gaan tegenwoordig over het nut van empowerment: het nut van het naar beneden delegeren van verantwoordelijkheid. Dat is natuurlijk belangrijk, maar wanneer het om centrale keuzes gaat, is er **een sterke leider** nodig die duidelijk aangeeft wat er wel worden gedaan en wat er niet. **Er is een duidelijke relatie tussen goede strategieën en goede leiders.**” Volgens Porter hoeft de hoogste leiding de strategie niet per se alleen op te stellen, maar de hoogste manager moet wel zorgen voor de discipline om de consequent vast te houden aan de strategie”. In ieder bedrijf komen voortdurend voorstellen, kansen en uitdagingen voorbij en de moeite waard. “Maar,” zo waarschuwt Porter, **“99% van al die dingen past niet binnen het strategie van het bedrijf!”**

“Strategieën draait om het maken van keuzes, om afwegingen. Het gaat er om dat je doelbewust kiest om anders te zijn”

2. De drie basisstrategieën

Strategie draait om keuzes. Prima. Maar welke keuzes zijn er dan voorhanden? Porter maakt een onderscheid tussen drie verschillende strategische basisrichtingen: kostenleiderschap, differentiatie en focus.

Drie basisstrategieën

1. **Kostenleiderschap:** de laagste prijs
2. **Differentiatie:** bijzondere producten en diensten
3. **Focus:** concentratie op één doelgroep

1. Kostenleiderschap

Kostenleiderschap betekent dat je alle activiteiten zo inricht dat je op **het laagst denkbare kostenniveau** uitkomt. Op die manier kan een lage marktprijs worden gerealiseerd. Doel van deze strategie is meestal het veroveren van **een groot marktaandeel**. **Typische voorbeelden** van kostenleiders zijn winkelformules als Aldi en Lidl of een automerk als KIA.

- Maak ieder bedrijfsproces zo efficiënt mogelijk, ga met de stofkam door het bedrijf en verwijder alle onnodige kosten.
- Ga goedkoper inkopen, ga alle leveranciers langs en onderhandel over de prijzen.
- Besteed de activiteiten die in je bedrijf re duur blijven uitpakken zo goed en goedkoop mogelijk, zo nodig in andere landen met lagere loonkosten. Of besteed ze uit aan je klant. In écht goedkope winkelformules, moet de klant meer zelf doen. Dat scheelt aanmerkelijk in de kosten.

2. Differentiatie

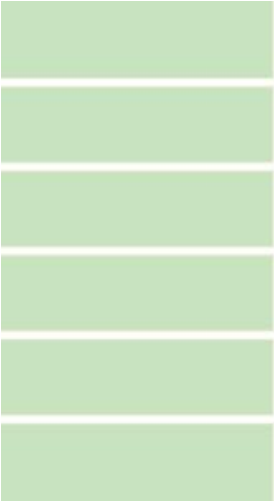
Deze strategie draait om het creëren van onderscheid. Het is de richting die bij Porter de meest aandacht krijgt. Eigenlijk is dat ook wel logisch. Denk maar eens na: hoeveel echte kostenleiders kunnen er eigenlijk zijn per markt? Slechts één natuurlijk. Terwijl er meestal ruimte is voor meerdere bedrijven **die een differentiatiestrategie voeren**. Differentiatie is gericht op het maken van producten en diensten die in de ogen van de klant echt anders zijn. **Zo anders dat hij er meer voor wil betalen.** Die hogere prijs dekt dan weer op zijn beurt de kosten van differentiatie. **Bedrijven die kiezen voor differentiatie hebben vaak eigen onderzoeks- en ontwikkelingsmogelijkheden; ze zijn goed in marketing en verkoop en weten de kracht van hun product goed uit te leggen; ze hebben doorgaans een goede reputatie, gebaseerd op kwaliteit en innovatie.**

Een mooi voorbeeld van differentiatie is: Blue Band, Bertolli en Becel. Deze merken -alle drie levensmiddelenproducent Unilever- kunnen per stuk hun eigen positie. Blue Band is er voor de gezinnen met kinderen, Bertolli baseert al zijn producten op olijfolie en richt zich op mensen die houden van deze Zuid-Europese smaak, en Becel is goed voor hart en bloedvaten. Heldere keuzes die al decennialang worden volgehouden.

3. Focus

Deze derde richting houdt in **dat een bedrijf zich concentreert op één heel duidelijk, nauw omschreven marktsegment**. Binnen die **duidelijke focus** kan dat weer worden **gekozen voor het realiseren van een kostenvoordeel of voor het creëren van een duidelijk onderscheid in producten en diensten**.

Een mooi voorbeeld: Black & Decker en DeWalt. Wanneer Black & Decker in de loop van de jaren steeds meer gereedschappen voor de gewone consument gaat



aanbieden, daalt het merk in de achting van de professionele gebruiker en verliest het marktaandeel. Door onder een andere naam -DeWalt-gereedschappen aan de professionele aan te bieden, wordt het bedrijf weer de leider binnen deze specifieke doelgroep. Iets vergelijkbaars gebeurt met Diet Coke, ook wel Coca-Cola Light. Die werd in de loop van de jaren steeds meer een frisdrank van vrouwen. Vandaar dat Coca-Cola uiteindelijk een stoere light Cola voor de mannen op de markt brengt onder de naam Coca-Cola Zero.

De les? De leden van een doelgroep zijn vaak strenger in het stellen van grenzen dan de aanbieders van producten en diensten. Kiezen voor een focusstrategie betekent voor de ondernemers en managers dat je rekening moet houden met deze beperking.

3. De binnenkant van de organisatie

Veel mensen denken dat Porter zich vooral bezig houdt met **de 'buitenkant'** van het bedrijf. **Hoe profileer je je als onderneming ten opzichte van je belangrijkste concurrenten?**

Maar dat is slechts het halve verhaal. De **onderscheidende positie die je verwerft in de buitenwereld, is altijd gebaseerd op onderscheidende activiteiten aan de binnenkant.** Die activiteiten en bedrijfsprocessen moeten helemaal zijn ingericht op de specifieke positie die je in de buitenwereld wilt innemen. Dat betekent keuzes voor 1) specifieke personeelsleden, 2) voor specifieke werkmethodes, 3) voor specifieke machines. Al deze keuzes beperken je aan de ene kant in je mogelijkheden, maar beperken aan de andere kant ook de mogelijkheid dat andere partijen jouw positie overnemen.

Een mooi voorbeeld is wat luchtvaartmaatschappijen als Southwest Airlines, easyjet en Ryanair doen. Deze bedrijven hebben gekozen voor **een low budget positie** en hebben deze keuze doorgevoerd tot **in alle activiteiten**. Dat geldt voor de inkoop van brandstof, de vluchtschema's, de manier van tickets boeken, voor alle dienstverleningen om het vliegen heen. Verschillende andere, duurdere luchtvaartmaatschappijen hebben ook geprobeerd om een low budget merk in de markt te zetten. Maar in veel gevallen leidde dit tot problemen, **omdat de organisatie aan de achterkant precies dezelfde was als van de dure vluchten.** Uiteindelijk leidde dit alleen maar tot verwarring onder de klanten, ontevredenheid onder het personeel en financiële verliezen.

Porter schetst daarin een bedrijf als een keten van allerlei verschillende activiteiten. Hij maakt daarbij onderscheid tussen **vijf hoofdactiviteiten** en **vier ondersteunende activiteiten**.

Waardeketenmodel - Porter



Vijf primaire activiteiten

Deze hoofdactiviteiten hebben *direct* betrekking op de productie en levering van goederen of de diensten van een bedrijf.

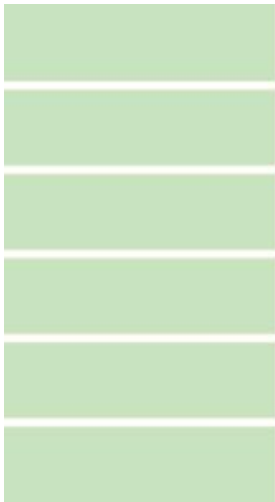
Het gaat om de volgende zaken:

1. **Ingaande logistiek:** het ontvangen, opslaan en verspreiden van alle mogelijke grondstoffen. Voor een staalfabriek is dat ijzererts, voor een marktonderzoekbureau is dat informatie.
2. **Operaties:** de omzetting van grondstoffen in goederen of diensten
3. **uitgaande logistiek:** het verzamelen, opslaan en distribueren van producten of diensten.
4. **Marketing & verkoop:** activiteiten rond de verkoop van producten of diensten aan klanten.
5. **Service:** dienstverlening om de waarde van producten of diensten te onderhouden of te verhogen.

Vier secundaire activiteiten

De primaire activiteiten worden ondersteund door secundaire activiteiten. Deze dragen indirect bij aan het voortbrengen van goederen en diensten. Het gaat om:

1. **Infrastructuur:** algemeen management, boekhouding en financiële



controle, huishoudelijke dienst en alle andere processen die het functioneren de waardeketen als geheel ondersteunen.

2. **Management van menselijk kapitaal:** het verkrijgen, inhuren, opleiden, motiveren en belonen van de vaste en flexibele medewerkers van een organisatie.
3. **Technologieontwikkeling:** onderzoek en ontwikkelingen , R&D: het verwerven en uitbouwen van kennis, procedures en technologieën die nodig zijn in verschillende primaire processen.
4. **Verwerving:** het inkopen van alle goederen en diensten voor het uitvoeren van de primaire activiteiten, zoals grondstoffen en huisvesting.

4.Conclusie

Bedrijven kunnen volgens Porter binnen hun waardeketen **drie dingen** doen om hun concurrentiepositie te verbeteren:

- De kosten per activiteit verminderen, wat leidt tot een lagere kostprijs van de geleverde goederen en diensten.
- De waarde per activiteit verhogen, wat leidt tot een hogere waarde van de uiteindelijke goederen of diensten.
- De activiteiten beter op elkaar laten aansluiten, wat kan leiden tot zowel meer waarde als lagere kosten.

Strategie is volgens Porter een zaak van de lange adem. Als je eenmaal weet hoe je **de binnen – en buitenkant van een organisatie wilt vormgeven**, is het vervolgens de kunst **om langdurig aan die gemaakte keuzes vast te houden**, ondanks allerlei kansen , verleidingen, tegenvallers en kritiek. **”Je moet bereid zijn om je een tijdje onbegrepen te voelen ”**, zegt *Jeff Bezos*, oprichter van internetwarenhuis Amazon.com. na de start in 1994 boekt het bedrijf eerst negen jaar lang grote verliezen. Bezos negeert echter de meeste adviezen en kritiek en voert zijn langetermijnplannen uit. Vanaf 2003 noteert Amazon zwarte cijfers, waarna het uitgroeit tot een **van de meest succesvolle Retail bedrijven ter wereld**

Kiezen om de concurrentie te verslaan

18-03-2016 pag. 6

Michael Eugene Porter (1947) is een van de belangrijkste bedrijfskundige van onze tijd. In vrijwel alle lijsten van invloedrijke management denkers staat hij in de top tien. In vrijwel alle businessopleidingen in de wereld komen zijn ideeën voorbij. En regeringsleiders staan in de rij om door hem te worden geadviseerd . Porter studeerde luchtvaarttechniek aan Princeton en later bedrijfskunde aan de Harvard Business School. Inmiddels doceert hij zelf alweer ruim vier decennia aan Harvard. Porter is geen man die met allerlei anekdotes en volkse wijsheden strooit. Het gaat hem er meer om invloed uit te oefenen op academici, ondernemers en managers, dan populair te zijn bij een brede groep lezers. Niettemin zijn Porters denkbeelden helder en praktisch en worden zijn boeken wereldwijd vertaald, verkocht en gelezen.

Het is onze missie om als familiebedrijfsadviseur, familiebedrijven te helpen bij hun opvolging naar de volgende generatie. En als ze zelf géén opvolging hebben om hen te helpen bij een optimale overdracht naar derden. Dit alles vanuit een **diep geloof** dat wij **ECHT het VERSCHIL** maken, op een menselijke, professionele, eerlijke, authentiek en inspirerende manier met aandacht voor elk zijn individuele behoeften.



Als familiebedrijf adviseur - Mediator ondersteunen wij families met een bedrijf in de vele uitdagingen van hun familiale opvolging en professionalisering, helpen wij hen het vertrouwen te behouden en te verstevigen. Helpen wij familieleden in hun kracht brengen en leren hen constructief om te gaan met spanningen. Kijken we naar de familiewaarden en cultuur en helpen wij bij het leggen van de fundamenten van hun bedrijf zoals het installeren van familie- en corporate Governance, de procesbegeleiding van het familie charter, het faciliteren van het familie forum, het oprichten van een familie raad ...



Kiezen om de concurrentie te verslaan

18-03-2016 pag. 7



Eddy Claesen
Family Business Advisor - Mediator
Accountant - Tax Consultant

Kuilenstraat 16 • B-3600 Genk
tel.: +32 89 32 91 10 • fax: +32 89 32 91 19
eddy.claesen@claesens.be • www.claesens.be