

De organisatiestrategie (Porter)

Michael Porter is inmiddels meer dan een kwart eeuw aan het studeren en publiceren rondom het begrip strategie. Strategie kent allerlei definities, maar essentieel is in de meeste benaderingen (ook die van Porter) dat het gaat om de richting van een bedrijf op de lange termijn.

We behandelen in dit artikel drie onderwerpen waarover Porter in de afgelopen jaren een duidelijke mening heeft ontwikkeld:

- Wat is strategie?
- De vijf krachten die de strategische mogelijkheden binnen een bedrijfstak bepalen.
- De drie strategische basisrichtingen waar een bedrijf voor kan kiezen.

Het is evident dat alle activiteiten binnen een bedrijf moeten worden afgestemd op de strategie die is gekozen.

Wat is strategie?

Strategie draait om keuzes: op welke ontwikkelingen in de markt wil je inspelen en welke activiteiten ga je daarvoor ontwikkelen? Voor Porter draait het dus niet om vragen als: hoe groot is het bedrijf, hoe laag is het kostenniveau of hoe staat het met de productiviteit? Centraal staat bij Porter de kwestie:

- Wat maakt de organisatie uniek, vanuit het perspectief van de klant?
- Waarin is de organisatie anders en beter dan anderen in de bedrijfstak?

Strategie draait volgens Porter in essentie om de vraag: wat doe je niet? Ondernemers kunnen veelal 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 wil verslaan, moet zich focussen op één ding en de rest laten liggen. Strategische keuzes moeten er uiteindelijk toe leiden dat de organisatie een geheel eigen positie in de markt inneemt, die niet zomaar te vergelijken valt met de positie van de concurrenten. Strategie moet uiteindelijk leiden tot een duidelijk voordeel ten opzichte van de concurrentie.

De onderscheidende positie die je verwerft in de buitenwereld is mede gebaseerd op de onderscheidende activiteiten aan de binnenkant. De bedrijfsprocessen moeten helemaal ingericht zijn op de specifieke positie die de organisatie in de buitenwereld wil innemen. Dat betekent keuzes voor specifieke personeelsleden, voor specifieke computersystemen en voor specifieke machines. Als de activiteiten binnen de organisatie goed passen bij de externe positie die een bedrijf wil innemen, dan noemt Porter dat een goede 'fit'.

praktijkvoorbeeld

Luchtvaartmaatschappijen als Easyjet en Ryanair hebben gekozen voor een low-budget positie en voeren deze keuze door tot in alle activiteiten. Ook in de organisatie op de grond, in de manier van het boeken van tickets en in de volledige dienstverlening 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 grote 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 en onder het personeel en tot grote verliezen.

De meest voorkomende valkuil heet groei. Veel managers geven hun duidelijke strategische keuzes weer op, zodra zich de mogelijkheid voordoet om te groeien. Porters onderzoek toont aan dat daardoor in heel veel gevallen de winstgevendheid fors daalt. Ook leidt uitbreiding van de activiteiten vaak tot verwarring bij de klant. Groeien kán wel, maar volgens Porter moeten managers en ondernemers zich meer richten op groei binnen de grenzen van hun strategische keuzes, door activiteiten die naadloos passen bij de positie. Bijvoorbeeld door nieuwe klantengroepen te vinden in nieuwe markten of door het opzetten van geheel nieuwe business units met een volledig eigen, maar opnieuw zeer duidelijke strategie.

praktijkvoorbeeld

Ooit besloot het babymerk Zwitsal om ook cosmetica voor de moeders te ontwikkelen. In de vergaderkamer van de marketingafdeling klonk dat logisch, maar uiteindelijk leidde deze keuze onder klanten alleen maar tot verwarring en slechte resultaten. Uiteindelijk besloot de fabrikant om zich voortaan weer enkel en alleen op babyproducten te concentreren.

Vijf krachten die de strategische mogelijkheden bepalen

Om een keuze voor een strategie te maken, moeten we eerst onze bedrijfstak goed kennen. Hoe staat het er eigenlijk voor met onze organisatie en met de andere organisaties die in onze markt opereren? Porter onderscheidt vijf krachten die de aantrekkelijkheid en de strategische mogelijkheden van een bedrijfstak bepalen:

- Dreiging van nieuwe toetreders.
- Onderhandelingskracht van kopers.
- Onderhandelingskracht van leveranciers.
- Dreiging van substitutie.
- Competitie tussen de bestaande bedrijven.

Van het vijfkrachtenmodel naar de drie concurrentiestrategieën

Het vijfkrachtenmodel helpt om te bepalen hoe de bedrijfstak eigenlijk in elkaar zit en om te bepalen waar de kansen en bedreigingen liggen. Deze kansen en bedreigingen hangen onder meer van de volgende zaken af:

- Profiteert de organisatie in enige mate van één of meer van de vijf krachten?
- Is de organisatie in staat om één of meer van de vijf krachten te beïnvloeden?
- Zijn er veranderingen te verwachten in de vijf krachten, die tot voordeel kunnen leiden voor de organisatie?

Als het speelveld eenmaal goed in kaart is gebracht, kan men vervolgens bepalen welke strategische zetten men moet doen. Deze strategieën dienen om concurrentieel voordeel op te bouwen en zo lang mogelijk vast te houden. Men probeert de concurrentie voor te zijn en op die manier meer voordeel te behalen uit bijvoorbeeld de afzet van nieuwe producten of betreden van nieuwe markten. Hierbij zijn er drie mogelijke strategieën:

- Kostenleiderschap.
- Differentiatie.
- Focus.

De generieke concurrentiestrategieën van Porter		
Concurrentie- voordeel	Lagere kosten	Differentiatie
Concurrentiebereik		
Breed doelgebied	1. Kostenleiderschap	2. Differentiatie
Smal doelgebied	3a. Kostenfocus	3b. Differentiatiefocus

