

—	Voorwoord	9
—	Kiezen en verdedigen	13
	— Strategie-ontwikkeling	14
	— Het model	16
	— Strategie-ontwikkeling en ondernemerschap	18
—	De keuze stappen	21
	— Stap 1: Bepalen en scherp stellen van de business-definitie	22
	— Stap 2: Kiezen van het oriëntatiepunt	29
	— Stap 3: Vaststellen van de strategische produkt/markt-matrix	33
—	De analysestappen	37
	— Stap 4: Interne en externe analyse	38
—	De verdedigingsstappen	47
	— Stap 5: De operationele produkt/markt-matrix (OPM-m)	48
	— Stap 6: Selecteren van 'winning' pmc's	53
	— Stap 7: Formuleren doelstellingen pmc's	55
—	Vuistregels	57
	— Strategie formuleren verloopt niet volgens vaste formules	58

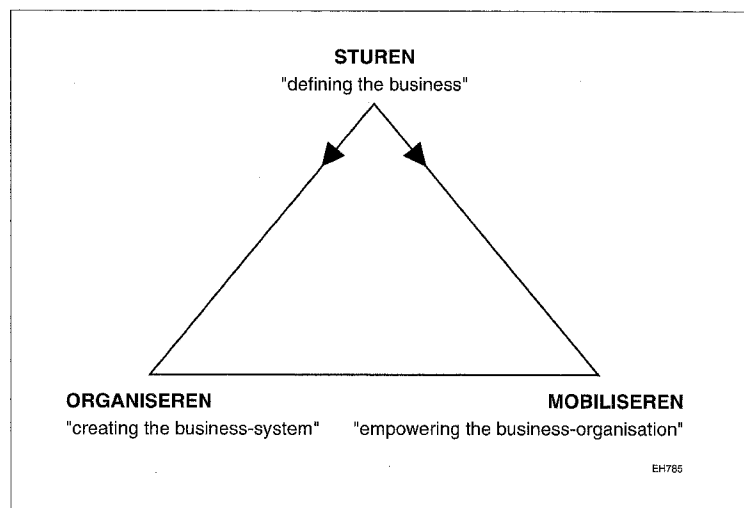
—	De instrumenten	61
	— De SWOT-analyse	62
	— De concurrentie-analyse	64
	— De concurrentie-krachten-analyse	66
	— De omzet / bijdrage-analyse	72
	— De portfolio-analyse	74
	— De concurrentie-positie-analyse	77



Kiezen en verdedigen

Strategie-ontwikkeling

Strategie-ontwikkeling betreft het op systematische wijze bepalen van de koers van een organisatie. Vervolgens worden op basis daarvan de business-activiteiten ontwikkeld. Het gaat daarbij om de gekozen identiteit, essentie, richting en grenzen van het ondernemen. Het doel van zo'n strategische (her)-oriëntatie of strategie-ontwikkeling is te komen tot strategisch management. Kenmerkend voor strategisch management is dat er vanuit wordt gegaan dat de onderneming een eigen concurrentiepositie kan **kieszen, bereiken en verdedigen**. Strategie-ontwikkeling is de meest fundamentele management-activiteit van een onderneming. Wijziging van strategie is immers ingrijpend voor het bestaan en functioneren van de organisatie en raakt vrijwel iedereen in doen en laten, perspectieven en belangen. Naast de op zichzelf staande betekenis van strategie, vormt een heldere en concrete strategie de basis, het fundament voor organisatie-inrichting en het mobiliseren van mensen (zie onderstaande figuur).



Bij strategie-ontwikkeling kunnen in essentie twee benaderingen gehanteerd worden. Namelijk enerzijds het kiezen en verdedigen van de 'huidige identiteit'. We spreken van 'strategische fit'. Anderzijds het aansturen van de onderneming op een verder weg gelegen 'toekomstige identiteit' of strategische intentie. We spreken van 'strategische stretch'.

Bij de 'huidige identiteit' gaat het om het managen van de essentie en de grenzen van het ondernemen van 'vandaag', op de relatief korte termijn van 3-5 jaar. Wat doet de onderneming wel en niet op de korte termijn. Welke rol wil de onderneming spelen met de bestaande middelen als vertrekpunt, uitgaande van eigen sterktes en zwaktes en afgestemd op de kansen en bedreigingen in de omgeving. Om antwoord te kunnen geven op deze vragen heeft Rijnconsult de 'FIT'-benadering ontwikkeld.

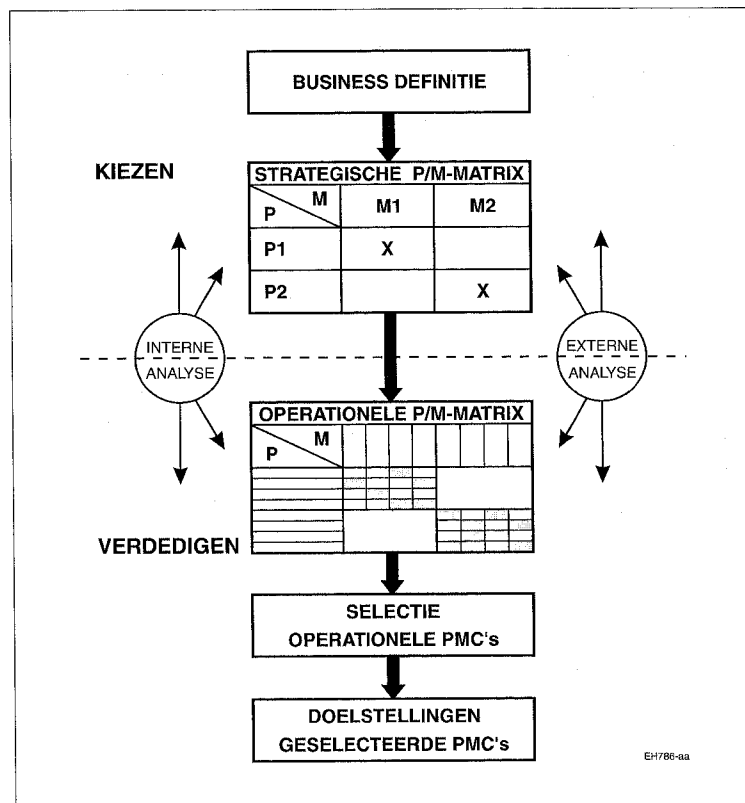
Het gaat daarbij om het kiezen en verdedigen van een portfolio van produkt/markt-combinaties (pmc's) op basis van een scherpe notie van de business waarin je actief wilt zijn (tot uitdrukking gebracht in de 'business-definitie' of missie). Het denken in termen van pmc's is een manier van ordenen van de werkelijkheid, een gemeenschappelijke noemer voor denken, communiceren en doen. Overigens moet gewaakt worden voor rigiditeit in de toepassing daarvan.

Pmc's vormen een hulpmiddel om de relatie tussen produkten en markten te concretiseren. We gaan in deze benadering uit van de middelgrote onderneming, zelfstandig dan wel opererend als 'Business Unit' van een groter concern.

Het model

De FIT-benadering

Voor de FIT-benadering heeft Rijnconsult een model ontwikkeld, waarmee systematisch, in een iteratieve procesgang, de essentiële keuzemomenten in een strategie-ontwikkelingstraject doorlopen worden. Het model reduceert het complexe zoekproces van strategievorming tot het maken van een aantal hanteerbare en overzichtelijke keuzes. Het ziet er in zijn meest eenvoudige vorm als volgt uit:



We zullen in dit boekje de verschillende stappen doorlopen met behulp van een case uit de adviespraktijk.

Het resultaat van het strategie-FIT-traject zijn richtingskeuzes die uiteindelijk in de vorm van doelstellingen per pmc worden geconcretiseerd. Deze doelstellingen vormen in eerste instantie een vertrekpunt voor de marketingplannen. Deze beschrijven concrete acties per produkt/markt-combinatie (pmc). Het business-plan geeft vervolgens de geconsolideerde consequenties daarvan aan per functioneel gebied voor de totale onderneming.

Kiezen en verdedigen

Strategie heeft van doen met het *kiezen* van een *verdedigbare concurrentiepositie*. Om een positie succesvol te kunnen verdedigen is het noodzakelijk die positie weloverwogen en expliciet te kiezen. In het weergegeven model van strategie-ontwikkeling wordt daarom onderscheid gemaakt tussen 'keuzestappen' en 'verdedigingsstappen'. De interne en externe analyses zijn van belang voor zowel kiezen als verdedigen.

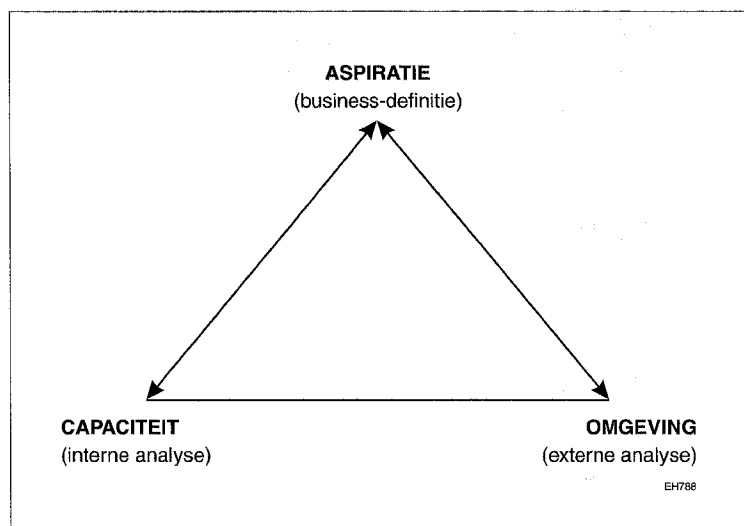
De eerste fase bestaat uit het identificeren van de eigen ambitie. Het gaat hierbij letterlijk om het expliciteren, bewust worden van de eigen identiteit en het beoogde strategisch speelveld van de onderneming. De kernvragen daarbij zijn: wat doe ik, voor wie doe ik dat en hoe doe ik dat.

Na de keuzestappen volgt de fase van het opbouwen en verdedigen van de gekozen identiteit en het gekozen strategische 'speelveld'. De verdediging daarvan krijgt concreet gestalte door middel van het formuleren van doelstellingen op nader geselecteerde operationele pmc's. Deze worden ontwikkeld en inzichtelijk gemaakt met behulp van een operationele produkt/markt-matrix.

Strategie-ontwikkeling en ondernemerschap

Het model wekt de indruk dat het proces geleidelijk van boven naar beneden wordt doorlopen. Deels is dat waar, omdat iedere stap een logisch gevolg lijkt van de voorgaande. Maar bij iedere stap worden ook de consequenties van de vorige keuzes nog eens tegen het licht gehouden. Het overdenken van die gevolgen geeft regelmatig aanleiding terug te komen op eerdere besluiten. Deze iteratieve bewegingen tijdens het proces dragen bij aan de vereiste scherpte en kwaliteit van de uiteindelijke keuzes.

Tijdens het proces treedt een voortdurende spanning op tussen *willen* en *kunnen*. Die spanning kan zichtbaar worden gemaakt in de onderstaande driehoeksverhouding tussen de business-definitie (waarin aspiratie en ambitie zijn vastgelegd), capaciteit (interne analyse) en omgeving (externe analyse).

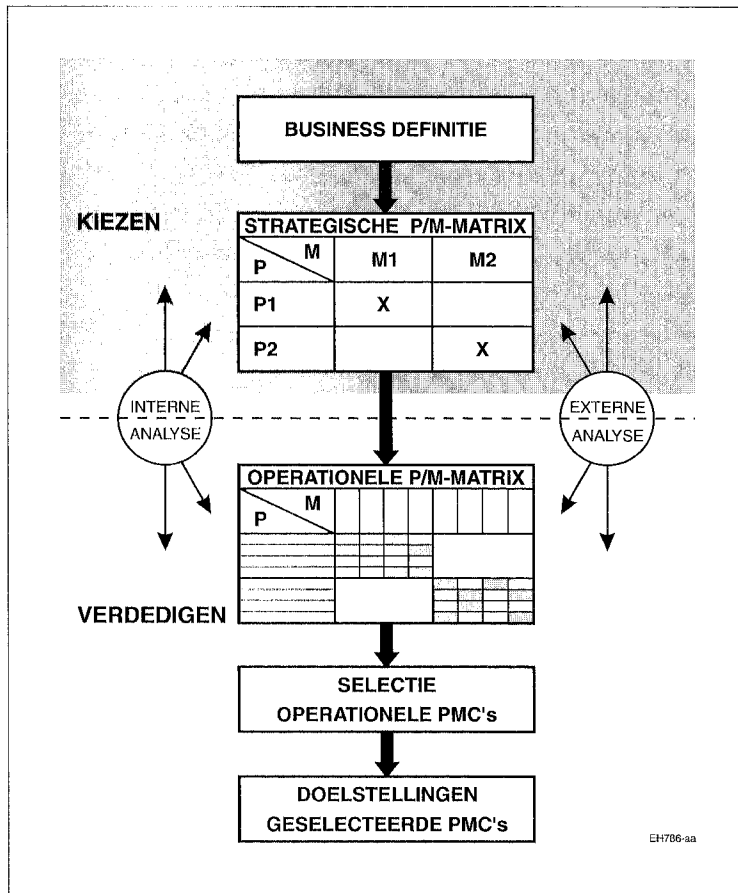


De uitdaging is de interne capaciteit aan te passen aan de ambitie en de aspiratie en niet omgekeerd, dat wil zeggen bewust de beweging van willen naar kunnen te maken.

Er bestaat een zekere spanning tussen ondernemerschap en strategisch management. Strategisch management kan als academisch en theoretisch worden ervaren. Ondernemerschap kan doorslaan naar opportunisme en het uit de weg gaan van fundamentele keuzes. De kunst is strategisch management en ondernemerschap te integreren tot strategisch ondernemerschap. Daar hoort ook de erkenning bij dat strategie-ontwikkeling een proces is met het hoofd én met het hart. In het proces moet ruimte worden geboden voor zowel rationale analyse en harde feiten, maar ook voor intuïtie, emotie en het hanteren van onzekerheden.

We zullen de verschillende stappen in het strategie-ontwikkelingsmodel achtereenvolgend doorlopen. Daarbij maken we onderscheid tussen keuzestappen, analysestappen en verdedigingsstappen.

De keuzestappen



Stap 1. Bepalen en scherp stellen van de 'business-definitie'

De beschrijving van de verschillende stappen in het strategie-ontwikkelingsmodel worden geïllustreerd aan de hand van een beschrijving van een case, namelijk Papyrus b.v.

Beschrijving en uitgangssituatie Papyrus b.v.:

Papyrus is een papiergroothandel met een omzet van \pm f 160 mln, is gevestigd in Nederland en heeft 140 medewerkers in dienst. Papyrus was van oorsprong een familiebedrijf met een grote historische traditie. Eind 1992 is Papyrus echter overgenomen door een grootschalig papierconcern, waardoor Papyrus nu één van de papiergroothandelaren is die dit papierconcern bezit in de verschillende Europese landen.

Het productenpakket bestaat voor een groot deel uit papier voor grafische toepassingen; één van de belangrijkste doelgroepen wordt dan ook gevormd door de grafische industrie. Daarnaast vormt reprografisch papier een belangrijke activiteit. Ook is Papyrus nog actief in de zogenaamde papierwaren (hobbyboeken en andere 'creatieve' papierproducten).

Papyrus b.v. heeft tot en met 1989 een gezonde groei doorgemaakt. Vanaf 1990 was er sprake van een voor een aantal kwaliteiten dalende markt en een overcapaciteit aan leverancierszijde. De concurrentiestrijd werd heviger en de prijzen daalden scherp. Vanaf 1994 is er weer sprake van een opleving van de markt en met name van de prijzen.

Papyrus verkeerde in die tijd duidelijk in een overgangssituatie op verschillende fronten.

Daarnaast onstond bij Papyrus zelf langzamerhand het besef dat de gunstige marktomstandigheden van het verleden niet meer 'vanzelf' terug zouden komen.

Kort gezegd kwam de situatie van Papyrus er op neer dat er op een aantal fronten expliciet beleid ontbrak en er in de beleving van management en medewerkers teveel ad hoc werd geopereerd. Het besef groeide dat Papyrus geen strategie had uitgezet omtrent haar focus in termen van producten en markten, haar onderscheidend voordeel etc. etc. Samen met het managementteam is met een proces van strategie-ontwikkeling gestart.

Inhoud en relevantie

De business-definitie houdt een fundamentele basiskeuze in voor de onderneming met betrekking tot de ambitie en aspiratie op de korte termijn. De 'business-definitie' geeft aan welke functie de onderneming wil bekleden in de maatschappelijke omgeving. Zij geeft de bestaansgrond, de reikwijdte en de begrenzingen van het ondernemen aan en is daarmee identiteitsbepalend. Er moet dus gekozen worden. Kiezen wordt meestal lastig gevonden en ervaren als verlies van flexibiliteit. *Niet kiezen* leidt echter tot versnippering van aandacht, capaciteit en geld en tot: 'alles voor iedereen' willen zijn.

Gezien de concurrentiesituatie op (vrijwel) alle markten geldt dat alleen een bewuste keuze het mogelijk maakt die intensiteit en focus in de uitvoering te bereiken die noodzakelijk is om een voldoende sterke positie ten aanzien van de concurrentie te bewerkstelligen. Eén van de moeilijkste factoren bij het bepalen van de 'business-definitie' is het kiezen en vastleggen van de 'breedte': de grenzen van het ondernemen.

Kernvragen

- Welke functie en rol willen wij in de omgeving vervullen? (Wat is onze 'raison d'être')?
- Wat zijn de 'spelregels' van het spel wat we 'vandaag' spelen?
- Wat is de essentie en zijn de grenzen van het ondernemen?
- Wat doen we niet?
- Wat zijn onze dominante waarden?
- Wie zijn onze stake-holders?

Aanpak en methodiek

De business-definitie wordt opgebouwd uit drie onderdelen, te weten:

- Produkt, Dienst of Functie: 'Wat'?
- Markt: 'Wie'?
- Werkwijze of Formule: 'Hoe'?

De antwoorden op deze drie basisvragen beschrijven dus op het hoogste aggregatieniveau 'wat een onderneming doet, voor wie en op welke manier'. Bij de beantwoording van deze fundamentele vragen is de klant nog niet in beeld. Het gaat om de eigen aspiratie, de eigen business-opvatting van de onderneming.

De stappen die bij het vaststellen van de business-definitie worden doorlopen zijn:

- Korte en bondige antwoorden formuleren in 'trefwoorden'; niet direct streven naar fraaie volzinnen. Het gaat er in eerste instantie om, op basis van uitwisseling en discussie, inhoudelijk overeenstemming te bereiken over **wat, wie en hoe**.
- Na overeenstemming, een korte '**prozaïsche tekst**' formuleren. De essentie van de 'business-definitie' beslaat minder dan een half A-viertje.
- In een volgend stadium kan de 'prozaïsche tekst' worden omgezet in een voor een interne en externe communicatie geschikte aansprekende tekst ('**poëzie**').

De antwoorden op de basisvragen kunnen, afhankelijk van het abstractieniveau van formuleren, een meer of mindere rek op de 'business' opleveren. Bijvoorbeeld het produkt 'klimaatbeheersing' is een ruimere keuze dan het produkt 'verwarmingsinstallaties'.

De business-definitie wordt geformuleerd voor de 'kleinste strategische eenheid'. Dit is een organisatorische eenheid die, binnen zekere grenzen, redelijk zelfstandig een eigen beleid kan uitvoeren ten aanzien van produkt, markt en werkwijze en een eigen resultaatverantwoordelijkheid heeft.

De business-definitie van Papyrus b.v.:

'Papyrus is een groothandel in papier en karton, als grondstof of als verwerkt produkt, levert aan bedrijfsmatige gebruikers en verbruikers in Nederland en heeft in dit proces een bemiddelende, adviserende en logistieke rol.'

Deze business-definitie is op zichzelf een korte en gortdroge omschrijving. Dat is ook nodig om het eerst over de inhoudelijke betekenis ervan eens te kunnen worden. Papyrus heeft op basis van deze omschrijving een eigen identiteitsstatement opgesteld waarin de spreuk: "De juiste papieren op tijd geleverd" centraal staat en waarin aandacht is besteed aan de communicatieve en inspirerende dimensie van de business-definitie.

De centrale aspecten in de business-definitie zijn geaccentueerd; we zullen deze kort bespreken:

— **Groothandel:**

Hierover was weinig discussie.

— **Papier en karton:**

Hier is enige tijd intensief over gediscussieerd. De primaire doelgroep waar Papyrus zich op richt, namelijk de grafische industrie, gaat voor een aantal toepassingen over op de verwerking van kunststofachtige produkten zoals laminaten. Kernvraag was of Papyrus ook deze 'papiersoorten' wilde leveren. Conclusie was uiteindelijk dat levering hiervan andere eisen stelde in termen van leverancierskennis, technische produktkennis van de laminaten en de technische aspecten van het verwerkingsproces. Besloten is aan deze 'papiersoorten' geen aandacht (meer) te besteden.

— **In Nederland:**

Papyrus had gezien de centrale ligging in het midden van Nederland in de loop van de tijd ook enkele afzetpunten in België en Duitsland geacquireerd. De overname van Papyrus door een papier-concern dat over papiergroothandels in diverse Europese landen beschikte, leidde tot de vraag of Papyrus zich alleen op Nederland diende te richten. Conclusie was dat indien de baten op zouden wegen tegen de (logistieke) kosten, de buitenlandse afzetpunten gewoon gehandhaafd zouden worden, maar dat er geen commerciële inspanningen meer gedaan zouden worden om nieuwe afzetpunten te acquireren.

— **Bemiddelende, adviserende en logistieke rol:**

De bemiddelingsrol tussen papierfabrikant en grafische industrie is, uiteraard in combinatie met de adviserende rol, cruciaal. Deze functie is voor een groothandel echter zo voor de hand liggend dat discussie hierover opnieuw het belang ervan onderstreepte. Intern is opnieuw geanalyseerd of Papyrus hierin geen verbeteringen zou kunnen aanbrengen. Over de logistieke rol is zeer lang gesproken omdat de groothandel als schakel in de bedrijfskolom onder druk staat. Er was namelijk een tendens naar rechtstreekse fabrieksleveringen van met name rotatiepapier.

Conclusie was dat Papyrus voor sommige papiersoorten in de toekomst geen logistieke functie meer zou kunnen vervullen. Als gevolg hiervan is nog eens goed gekeken naar de inrichting van het distributiecentrum waardoor helderheid ontstond omtrent de vraag welke investeringen in de toekomst gepleegd zouden moeten worden (en welke niet!).

Stap 2. Kiezen van het oriëntatiepunt

Inhoud en relevantie

Het oriëntatiepunt is dat element binnen de business-definitie van waaruit het gehele denken en doen van de onderneming wordt bepaald. Het is het verankeringspunt, het aspect van de business-definitie waar je het langst aan vast houdt en dus het minst flexibel in bent, omdat je er kampioen in wilt zijn. Als oriëntatiepunt wordt één van de drie elementen van de business-definitie gekozen:

- **Produkt,**
- **Markt of**
- **Formule.**

Een **produkt-georiënteerde** onderneming produceert en ontwikkelt (nagenoeg) gelijke produkten, die op verschillende markten worden afgezet. Coca Cola is hiervan een voorbeeld. Produkt-oriëntatie komt overigens het meeste voor.

Een **markt-georiënteerde** onderneming brengt verschillende produkten op één markt en wil nieuwe markten zoeken, die lijken op de bestaande markt. Bijvoorbeeld Praxis: 'alles voor de doe-het-zelver'.

Een **formule-georiënteerde** onderneming brengt produkten, die passen binnen de bestaande formule, op verschillende markten (bijvoorbeeld IKEA).

N.B.: het strategische begrip 'markt-oriëntatie' moet niet worden verward met klantgerichtheid. Bij elk gekozen oriëntatiepunt is een klantgerichte operationele uitwerking noodzakelijk.

De keuze van het oriëntatiepunt is vooral van belang wanneer de ontwikkelingsrichting van de onderneming ter discussie komt, bijvoorbeeld bij investeringsbeslissingen, fusies, etc. Fusieproblemen zijn vaak terug te voeren op het niet onderkennen van verschillen in oriëntatiepunt en de daarmee gepaard gaande cultuurverschijnselen. Een voorbeeld hiervan is de fusie tussen Wolters Samsom en Kluwer. Wolters Samsom was markt-georiënteerd: 'alles wat lezenswaardig is voor de manager'; Kluwer was produkt-georiënteerd: 'alles op het gebied van recht'. Dat leidt tot volstrekt verschillende opvattingen over produkt- en marktontwikkeling, investeringen, personeelsbeleid en tot een andere stijl van werken. De oplossing werd gevonden in het creëren van verschillende strategische eenheden binnen de fusie-organisatie met elk een eigen business-definitie en een eigen oriëntatiepunt.

De keuze van het oriëntatiepunt is te beschouwen als een aanvullende stap op de keuze van de business-definitie.

Kernvragen

- Wat is het uitgangspunt; wat moet het verankeringspunt zijn binnen de business-definitie?
- Waarin wil de onderneming kampioen zijn?

Aanpak en methodiek

Grondig bespreken, streven naar consensus. Keuze op basis van positieve argumenten, niet door middel van eliminatie.

Het oriëntatiepunt van Papyrus b.v.:

Papyrus heeft gekozen voor 'produkt' als oriëntatiepunt.

De keuze voor produkt als oriëntatiepunt lijkt voor een groothandel in papier heel logisch. Toch is hier grondig over nagedacht, overigens in combinatie met de discussie over de business-definitie (hier kwam het iteratieve aspect van het strategieformuleringsproces sterk naar voren).

Papyrus zou gezien haar positie in de markt en de middelen waarover ze beschikte, ook kunnen kiezen voor een markt-oriëntatiepunt of een formule-oriëntatiepunt. Beide mogelijkheden zijn besproken.

Met name is intensief gesproken over de ontwikkelingen in de grafische industrie. De discussie concentreerde zich vooral op de vraag in welke mate Papyrus aan pakketverbreiding zou moeten doen door de functie van papierleverancier te verbreden naar die van leverancier van grondstofgerelateerde materialen (zoals inkten, platen etc.) gecombineerd met advisering rond produktietechnische aspecten van nieuwe materialen zoals laminaten. Met andere woorden de vraag was of Papyrus een markt-oriëntatie zou willen kiezen.

Met betrekking tot de formule-oriëntatie is onder meer aan de orde geweest of Papyrus, gezien haar goede naam in dat opzicht, niet zou moeten kiezen voor een meer algemene logistieke rol. De betekenis hiervan zou zijn dat Papyrus haar produktimago “papier” zou loslaten en zich zou gaan concentreren op een logistieke functie naar haar huidige en ook nieuwe markten. Het gevolg daarvan zou zijn: de noodzaak van het opbouwen van een ‘logistiek kampioenschap’ rond de levering van uiteenlopende producten voor verscheidene markten. Deze strategische wending werd als te drastisch en te riskant ervaren en zou te weinig aansluiten op de historisch verankerde identiteit van de onderneming.

De keuze van ‘produkt’ als oriëntatiepunt heeft er uiteindelijk toe geleid dat Papyrus zich meer bewust is gaan worden van de noodzaak om actief op assortimentsvernieuwing aan te koersen en om aan ‘product pruning’ te doen (dat wil zeggen het gehele assortiment door te lichten op winstpotentiaal). Deze ‘product pruning’ heeft aanzienlijke kostenbesparingen opgeleverd door het wegsnoeien van ‘dood hout’ uit het assortiment. Daarnaast is het onderwerp produktontwikkeling weer hoger op de management-agenda geplaatst.

Stap 3. Vaststellen van de strategische produkt/markt-matrix

Inhoud en relevantie

De strategische produkt/markt-matrix (SPM-m) is in feite een schematisering van de business-definitie: een ordening in hoofdproducten en hoofdmarkten: de SPM-m indeling ontstaat op grond van een clustering van daartoe noodzakelijke:

- kennis;
- vaardigheden;
- affiniteit.

De SPM-m vormt als het ware een brug tussen de prozaïsche business-definitie en de dagelijkse operaties en vormt een belangrijk uitgangspunt voor de ‘bestuurlijke’ organisatiestructuur. Bij de businessdefinitie gaat het als het ware om ‘de spelregels’ en bij de SPM-m om ‘het speelveld’ van de onderneming.

N.B.: Op het niveau van de SPM-m is het mogelijk een eerste beoordeling te maken van de gewenste generieke strategie (kostenleider, differentiatie en focus). Op het niveau van de operationele produkt/markt-combinaties moet dat specifiekere worden aangevuld, onder andere aan de hand van de formulekenmerken van de business-definitie.

Kernvragen

Welke logische clustering van kennis, vaardigheid en affiniteit is relevant of gewenst?

Bijvoorbeeld De Bijenkorf: onderscheid in produktgroepen: Wonen, Kleding, Food, etc. Duidelijk is dat hiervoor wezenlijk verschillende kennis, vaardigheid en affiniteit is vereist.

Aanpak en methodiek

Discussie op basis van de business-definitie. Geeft soms aanleiding om terug te komen op de business-definitie.

Vuistregels:

1. Ga uit van je eigen eerder gemaakte keuzes, en nog niet van de concrete marktsituatie; je doet het voor eigen inrichting en identiteit; het gaat primair om het beheersen van de gekozen 'business'.
2. Houd het aantal strategische pnc's beperkt, als vuistregel in principe niet meer dan vier. Een groter aantal leidt tot management-problemen. De oplossing kan liggen in het creëren van meer strategische eenheden.
3. Toevoeging of weglating van een strategisch produkt of strategische markt impliceert een identiteitsverandering.

De strategische produkt/markt-combinaties van Papyrus b.v.:

In de loop van het proces werd langzamerhand steeds duidelijker dat Papyrus over een drietal, in strategisch en operationeel opzicht, verschillende bedrijfsactiviteiten ofwel 'business' beschikt. De volgende strategische produkt/markt-matrix is als gevolg van dit inzicht ontstaan:

Markt \ Produkt	Grafisch papier & karton	Repro	Papierwaren
Grafische industrie	x	-	-
Niet-grafische industrie	-	x	x

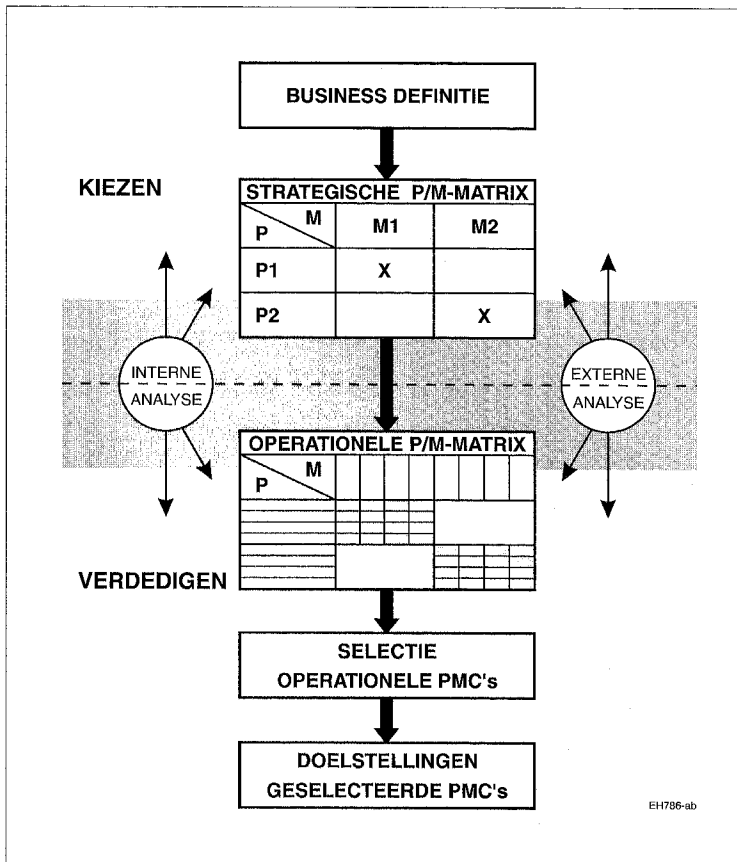
Papyrus kent dus drie strategische produkt/markt-combinaties ofwel 'businesses':

1. Grafisch papier & karton voor de grafische industrie;
2. Repro-papier voor de niet-grafische industrie;
3. Papierwaren voor de niet-grafische industrie.

Tijdens de discussies in de strategie-ontwikkelingsessies was soms sprake van onduidelijkheid en verwarring. De veelgehoorde vraag was: "Waar hebben we het nu eigenlijk over?". Het werd steeds duidelijker dat het nodig was de strategie-discussie per bedrijfsactiviteit te voeren. Met name is dit inzicht ontstaan als gevolg van de strategie-ontwikkelingssessies met het middenkader.

Het middenkader had uiteraard een scherper inzicht in de commerciële en operationele verschillen dan het MT. Door confrontatie van de verschillende visies in het MT en in het middenkader kwam de historisch gegroeide indeling naar tien 'hoofdproduktgroepen' en afdelingen ter sprake. Dat verliep niet eenvoudig, omdat er sprake was van een 'stevig ingebakken werkelijkheidsbeeld'. Uiteindelijk, na intensieve discussie, tekende de indeling van drie verschillende bedrijfsactiviteiten zich af.

Opvallend was dat met dit inzicht een stroomversnelling op gang kwam in het denken over de strategie en de organisatie van Papyrus.



De analysestappen

Stap 4. Interne en externe analyse

Op verschillende momenten tijdens het strategie-ontwikkelingsproces, maar met name bij de stappen drie, vijf en zes vindt analyse plaats.

Inhoud en relevantie

interne analyse

De keuze van de business-definitie houdt in wat voor soort onderneming men wil zijn, op wat voor wijze men in de omgeving wenst te opereren en hoe men bekend wenst te zijn. Meestal is er dan een verschil tussen wat er wordt geambieerd en wat in de actuele situatie in termen van capaciteit haalbaar is. Met behulp van een interne analyse komt die capaciteit in beeld. Soms wordt op grond daarvan de business-definitie aangepast. Wij pleiten ervoor dat niet te snel te doen en de ambitie, zoals gedefinieerd in de business-definitie als vertrekpunt te handhaven. In de meeste gevallen zal dan op grond van de business-definitie worden besloten tot capaciteitsaanpassing. De interne analyse is gericht op de kwantitatieve en kwalitatieve capaciteit van de organisatie. De aanpassing daarvan is in principe beïnvloedbaar; die ligt immers in de besturingsinvloed van het management.

externe analyse

De externe analyse is gericht op de omgeving van de onderneming. De invloeden van buiten die mede bepalend zijn voor de ambitie en ontwikkelingsmogelijkheden van de onderneming. Het gaat hierbij in principe om onbeïnvloedbare ontwikkelingen als concurrentiegedrag, wetgeving, technologie, etc., waarop de onderneming moet anticiperen en reageren.

Het gaat erom een koppeling te maken tussen interne en externe factoren binnen het kader van de business-definitie. Van belang is de

kansen uit de markt en de omgeving op te pakken die passen bij de sterktes van de onderneming, rekening houdend met de op de onderneming afkomende bedreigingen en de zwaktes van de onderneming. Behalve de functie van confrontatie met de business-definitie, verschaft de interne/externe analyse het fundament voor het onderzoeken van produkt/markt-combinaties, het selecteren van 'winning' pmc's en het daaraan verbinden van doelstellingen en tenslotte ook voor het ontwikkelen van activiteitenplannen per pmc. Daarover later meer.

Kernvragen

interne analyse

Zijn wij bijvoorbeeld beter of slechter dan onze concurrenten in:

- het aantrekken en behouden van klanten;
- het bouwen aan het gewenste imago;
- het behalen van kostenvoordelen op materiaal en/of assemblage en/of produktontwerp en/of lonen;
- het realiseren van een geïntegreerd voortbrengingsproces;
- produktontwikkeling en produktrealisatie;
- het aantrekken en houden van managers en personeel met de juiste kwalificaties en vaardigheden?

externe analyse

Welke ontwikkelingen in de markt of anderszins buiten de organisatie bieden een kans of vormen een bedreiging?

Deze kansen en bedreigingen kunnen zich voordoen rond klanten, concurrenten, distributie, technologie, overheidsbeleid, demografie, economie, etc.

Aanpak en methodiek

Om binnen het kader van de business-definitie de koppeling tussen interne en externe factoren tot stand te brengen, worden op verschillende momenten in het proces analyse-instrumenten ingezet.

Op het niveau van de business-definitie en de SPM-m zijn de analyses meer kwalitatief van karakter en kunnen bijvoorbeeld de resultaten van een SWOT-analyse en concurrentiekrachten-analyse worden meegenomen in de discussie.

Op het niveau van de operationele produkt/markt-matrix zijn de analyses meer kwantitatief van karakter en specifiek gericht op een bepaalde produkt/markt-combinatie, bijvoorbeeld omzet/bijdrage-analyse en concurrentiepositie-analyse.

De belangrijkste analyse-instrumenten zijn beschreven onder het hoofdstuk “**de instrumenten**”. Onderstaand zijn ze vermeld, gekoppeld aan de plaats in het proces waarop ze vooral van toepassing zijn:

- **swot-analyse** → SPM-m, OPM-m, selectie pmc's
- **concurrentie-analyse** → SPM-m, OPM-m, selectie pmc's
- **concurrentiekrachten-analyse** → SPM-m
- **omzet/bijdrage-analyse** → SPM-m, OPM-m
- **portfolio-analyse** → SPM-m, OPM-m, selectie pmc's
- **concurrentiepositie-analyse** → OPM-m, selectie pmc's

Interne en externe analyses

Papyrus b.v.:

Tijdens de strategie-ontwikkelingssessies ontstond een veelheid van vragen, bijvoorbeeld op het terrein van de winstgevendheid van produkten, de ontwikkelingen bij afnemers, ontwikkelingen bij de klant-van-de-klant etc. Elke sessie werd afgesloten met ‘huiswerk’-opdrachten, die er voornamelijk op gericht waren om dit soort vragen beantwoord te krijgen. In de volgende sessie werd dit huiswerk besproken. Dit leidde over het algemeen tot veel nieuwe en bovendien scherpere inzichten.

Onder meer zijn de volgende interne analyses verricht:

1 Portfolio-analyse:

Een eerste conclusie was dat het niet mogelijk was een financiële onderbouwing te geven van de winstgevendheid van de verschillende ‘hoofdproduktgroepen’ omdat daar de (administratieve) infrastructuur voor ontbrak.

Met behulp van de kostenplaatsenmethode en een analyse van de integrale **winst**bijdrage per ‘hoofdproduktgroep’ onstond echter een eerste globaal beeld. Dit beeld strookte niet geheel met het ‘gevoel’ dat het managementteam had over de uitkomst. Genoemde analyse bracht een schok-effect teweeg en in eerste instantie veel weerstand om hier verder op door te gaan.

De portfolio-analyse leidde in een later stadium tot een nauwkeurige analyse van de oorzaken. In het business-plan dat later is opgesteld is hier opvolging aan gegeven in termen van commerciële doelstellingen en aanpassingen binnen de organisatie.

2 *Analyse van het klantenbestand:*

Enkele conclusies die hieruit naar voren kwamen:

- er bleek een grote afhankelijkheid van een beperkt aantal grote klanten (5% van de klanten leverden \pm 80% van de omzet);
- er waren zeer veel kleine klanten;
- er was een beperkte differentiatie in klantbehandeling (klachtenafhandeling, spoedorders etc.)

Bovendien bestond er geen integraal overzicht per klant (in termen van omzet, accountbewaking, debiteurenstand, klachten etc.). Uiteraard bestond dit overzicht wel op onderdelen, doch de integratie leverde een meerwaarde op die later actief is uitgenut.

3 *Sterkte/zwakte-analyse:*

In bijeenkomsten met het middenkader en met het MT is een inventarisatie gemaakt van de sterktes en zwaktes in het intern functioneren van de onderneming. Deze sessies hadden een belangrijke functie in termen van probleembesef. Er bleken soms grote verschillen in de uitkomsten van de analyse van het MT en middenkader. Deze confrontatie leidde aanvankelijk tot een vertraging van het proces, maar ook

tot het besef dat een meer planmatige besturing van de onderneming noodzakelijk werd in combinatie met een cultuur van 'de dingen bij naam noemen.'

4 *Doorlichting van de verschillende ondernemingsgebieden:*

In MT-verband is het interne functioneren van de functionele ondernemingsgebieden (logistiek, inkoop, verkoop etc.) en met name de afstemming van de raakvlakken tussen de functionele gebieden, geanalyseerd. Deze doorlichting vormde in een later stadium, waarin het ondernemingsplan werd opgesteld, de basis voor de verbeterdoelstellingen per functioneel ondernemingsgebied. Belangrijk hierin was overigens dat niet alleen langs functionele lijnen geredeneerd werd, maar tevens langs horizontale lijnen. Met andere woorden, gegeven de geformuleerde commerciële doelstellingen per 'business', welke ondersteuning c.q. bijdrage zouden de verschillende functionele ondernemingsgebieden dan dienen te leveren (bijvoorbeeld bijdrage aan kortere levertijden) en hoe zou de afstemming er dan uit moeten zien.

Bij de **externe analyse** is een onderscheid gemaakt naar de inventarisatie van kansen en bedreigingen op de korte termijn en trends en ontwikkelingen op de lange termijn.

1 **Kansen en bedreigingen**

Deze analyse, uitgevoerd door zowel MT als middenkader, leverde een scherp beeld op van de stimulerende en beperkende factoren in de externe omgeving. Deze werden in verband gebracht met de interne sterktes en zwaktes. De conclusies hieruit zijn meegenomen bij de formulering van het business-plan.

2 **Trend-analyse**

Allereerst is geïnventariseerd op welke gebieden een trend-analyse zinvol was. Bijvoorbeeld: grondstoffen, trends in papierverbruik in verband met digitalisering, wetgeving, klanten, logistieke infrastructuur etc.). Vervolgens is per gebied besproken welke belangrijke ontwikkelingen daar plaatsvinden. In algemene zin kan worden gesteld dat deze trend-analyses het lange termijn denken sterk gestimuleerd hebben.

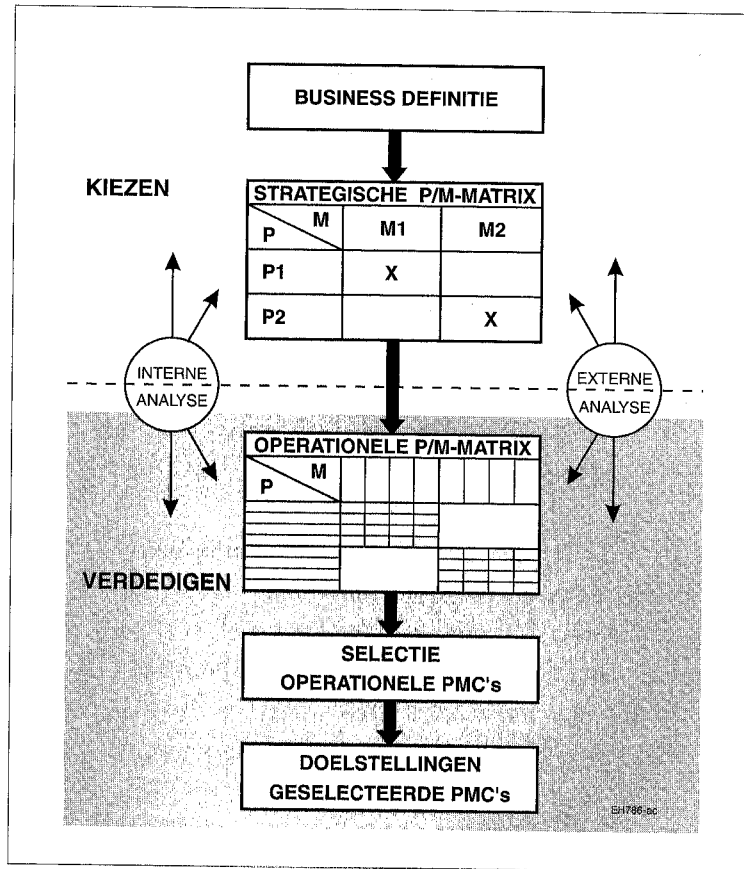
3 **Concurrentiekrachten-analyse**

Aan de hand van de concurrentiekrachtenanalyse (zie instrumenten) is vervolgens de dynamiek in concurrentiekrachten beoordeeld:

- Ontwikkelingen bij klanten: welke, welke impact, hoe spelen we erop in?
- Ontwikkelingen bij leveranciers: welke, wat betekent dat voor ons?

- Ontwikkelingen bij concurrenten: welke, wat kunnen we ervan leren?

Deze analyse heeft sterk bijgedragen aan de bewustwording van het krachtenspel waarin de onderneming zich bevond. Door deze drie categorieën in hun onderlinge samenhang te bespreken werd duidelijk hoe Papyrus zich hierin zou kunnen opstellen.



De verdedigingsstappen

Stap 5. De operationele produkt/ markt-matrix (OPM-m)

Inhoud en relevantie

In deze stap gaat het er om de strategische produkt/markt-matrix te vertalen naar concrete operationele produkt/markt-combinaties. De vertaling geschiedt door *differentiatie* van de produkten en *segmentatie* van de markten in de strategische produkt/markt-matrix.

Voor elke strategische pmc kan een operationele produkt/markt-matrix worden vastgesteld. In deze OPM-m kunnen vervolgens de pmc's worden opgenomen waarin de onderneming actief is of wil zijn.

De aldus verkregen operationele pmc's zijn in feite de denkbare activiteiten die ontplooid (kunnen) worden om de geambieerde business vorm te geven. De OPM-m fungeert daarmee als referentie voor de concrete, dagelijkse operaties. Met behulp van verschillende analyse-instrumenten kunnen aan de hand van de matrix de pmc's geselecteerd worden waarmee de onderneming een onderscheidend voordeel wil realiseren (zie stap 6). Vervolgens kunnen daarvoor generieke doelstellingen en marketing- en actierichtlijnen worden vastgesteld (zie stap 7).

Kernvragen

- Gegeven de typen van produkten en markten in de SPM-m:
- welke concrete produkten zijn voor de klant herkenbaar?;
 - welke doelgroepen/segmenten zijn te onderscheiden, redenerend vanuit de positie van de klant?

N.B.: Een marktsegment definiëren wij als een groep kopers met dezelfde koopmotieven.

Aanpak en methodiek

Denk na over zinnige criteria voor produktdifferentiatie en marktsegmentatie. Betrek hierbij medewerkers van sales- en marketingafdelingen.

Vuistregels:

1. Ga uit van criteria die voor de klant belangrijk en herkenbaar zijn;
2. Creëer in principe een voldoende, maar overzichtelijk en hanteerbaar aantal pmc's.

De indelingscriteria voor produktgroepen kunnen onder meer worden gevonden in:

- toepassingsgebieden;
- verwerkingstechnologie;
- grondstof;
- produkt-technologie;
- specialisme.

De indelingscriteria voor marktsegmenten kunnen onder meer worden gevonden in:

- geografie: regio, bevolkingsdichtheid, klimaat;
- gedrag: gebruiksmoment, gebruiksintensiteit;
- demografisch: leeftijd, beroep, inkomensklasse;
- psychologisch: levensstijl, status, trendsetter-volger.

De OPM-m wordt proefondervindelijk ontwikkeld. De kunst is 'vanzelfsprekende' indelingen als geografische en bedrijfstaksgewijze indelingen ter discussie te stellen en uit te gaan van datgene wat voor de klant, de beslisser belangrijk en herkenbaar is.

Het gaat er uiteindelijk om dat per pmc een onderscheidend voordeel wordt gecreëerd: dat wil zeggen het voordeel dat de onderneming in de ogen van de klant of het segment onderscheidt van de concurrent.

Er zijn drie criteria waaraan een marktsegment moet voldoen:

1. **Grootte:** het moet voldoende volume hebben om er te zamen met de concurrenten een werkbare omzet in te realiseren.
2. **Bereikbaarheid:** de klanten in het segment moeten bereikbaar zijn. De fysieke afstand moet niet te groot zijn en er moet een distributiekanaal zijn of opgezet kunnen worden.
3. **Aanspreekbaarheid:** alle klanten in het segment moeten zich door een en dezelfde boodschap aangesproken voelen.

Naast deze externe factoren die aangeven of een marktsegment aantrekkelijk is, zijn er interne factoren die bepalen of een onderneming succesvol op dat marktsegment zal kunnen opereren. Het gaat hier om zaken als:

- aspiratie;
- mentaliteit;
- belangstelling;
- kennis;
- cultuur.

N.B.: Soms blijkt uit de concurrentiepositie-analyse (zie stap 6) dat een diepere segmentering noodzakelijk is om specifiek in te kunnen spelen op koopmotieven.

Operationele produkt/markt-matrices van Papyrus b.v.:

Binnen de strategische pmc 'Grafisch papier & Karton voor de grafische industrie' ontstond aldus de volgende operationele produkt/markt-matrix:

Markt \ Produkt	Plano-drukkerijen	Rotatie-drukkerijen	Kleine offset & reproductie	Verpakkingsindustrie	Enveloppen-fabrikanten/-drukkerijen	Binderijen	Zetterijen & lithografische bedrijven
Machines gestreken papier & karton							
Ongestreeken papier & karton							
Zelfklevend papier							
Zelfdoorschrijvend papier							
Vouwdozen karton							
Folie en laminaten							

erubkm157

Binnen de strategische pmc 'Repro voor de niet-grafische industrie' is sprake van vier operationele pmc's:

Markt \ Produkt	Grote eindverbruikers			
	(Semi-)overheidsinstellingen	Bank- en verzekeringswezen	DM-huizen	Overige grote eindverbruikers
Reprografisch papier				

De business-activiteit **Papierwaren voor de niet-grafische industrie** leent zich bij uitstek voor produkt-*differentiatie* en markt*segmentatie*. Binnen deze strategische pmc kan dan ook een groot aantal operationele pmc's worden aangetroffen c.q. tot ontwikkeling worden gebracht. Bijvoorbeeld: hobbyboeken voor de kantoorboekhandel of vouwbladen voor scholen.

Stap 6. Selecteren van 'winning' pmc's

Inhoud en relevantie

Na het formuleren van de business-definitie is het selecteren van de pmc's waarmee de organisatie op de markt gaat opereren, de belangrijkste keuze in het strategieformuleringsproces. Iedere geselecteerde pmc houdt als het ware een commitment van de onderneming naar de markt in. Niet iedere pmc kan winstgevend gevoerd worden. Het gaat erom de belangrijkste pmc's beargumenteerd te kiezen. Dat kunnen ook pmc's zijn die nog niet winstgevend zijn, of pmc's die noodzakelijk zijn voor winstgevendheid van andere pmc's. Ook kan sprake zijn van pmc's die marginaal zijn, maar die vanwege interne overwegingen als vastliggend kapitaalbeslag, kerncompetenties en dergelijke vooralsnog worden gehandhaafd. Dikwijls is wel duidelijk welke pmc's marginaal zijn. Soms moeten eerst analyses op die betreffende pmc's worden uitgevoerd. Dit betekent dat heen en weer wordt bewogen tussen voorlopig kiezen, analyseren en definitief kiezen. In deze stap gaat het vooral om het onderkennen van mogelijkheden om onderscheidend voordeel te creëren. De concurrentiepositie-analyse is een krachtig hulpmiddel bij deze keuzebepaling (zie hoofdstuk 'instrumenten').

Kernvragen

Met welke combinatie van pmc's kan de gekozen concurrentiepositie het best verdedigd en/of opgebouwd worden?

Aanpak en methodiek

De relevant te achten pmc's worden nader onder de loep genomen en geanalyseerd.

De criteria voor de uiteindelijke selectie worden gevonden in de:

1. externe verbetering van de positie (markt en concurrentie);
2. interne bijdrage aan het resultaat (bijdrage, winst);
3. strategische noodzaak, zowel kwalitatief als kwantitatief.

Selectie van de 'winning' pmc's door Papyrus b.v.:

Na het in kaart brengen van de OPM-m is zo veel mogelijk getracht per bestaande pmc een kwantitatieve onderbouwing te geven, onder meer in termen van:

- eigen omzet (verleden, heden, toekomst bij ongewijzigd beleid);
- eigen bijdrage (netto omzet minus variabele kosten);
- winstbijdrage (was in deze case moeilijk te achterhalen als gevolg van ontbreken juiste cijferbasis);
- totale marktpotentieel (verleden, heden, verwachting ten aanzien van de toekomst).

Op basis van deze analyses en de historische cijfers is per OPM-m een uitspraak gedaan met betrekking tot de 'winning' pmc's. De kwantitatieve onderbouwing van de verschillende OPM-m'en heeft sterk aan het selectieproces bijgedragen. Opvallend was dat het als lastig werd ervaren om een onderscheid te maken naar 'winning' en overige pmc's. Het duurde enige tijd voordat duidelijk was dat het onderscheid in 'winning' en niet-'winning' met name gelegen was in de verschillen met betrekking tot de management-aandacht. Een 'winning' pmc verdient uiteraard veel meer management-aandacht en moet dus hoger op de management-agenda geplaatst worden.

Stap 7. Formuleren doelstellingen pmc's

Inhoud en relevantie

In deze stap wordt de beweging gemaakt naar de verdere planning (functionele plannen, business-plan). Dit gebeurt door het formuleren van generieke doelstellingen voor iedere geselecteerde pmc.

Deze generieke doelstellingen op het niveau van een operationele pmc geven de algemene ontwikkelingsrichting van de pmc aan. Vervolgens kan voor elke pmc worden aangegeven welke marketing-mix-elementen in welke richting moeten worden ingevuld.

Kernvragen

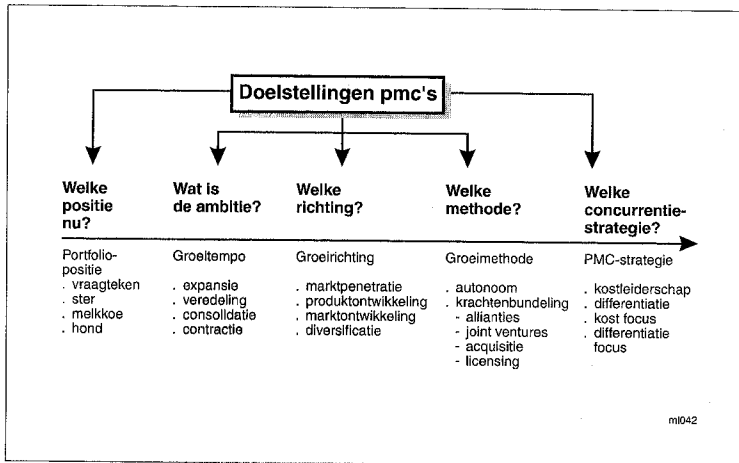
1. In welke portfoliopositie bevindt de pmc zich op dit moment? En welke positie wordt nagestreefd?
2. Welke ambitie heeft de onderneming ten aanzien van het groeitempo van de pmc?
3. In welke richting dient de pmc zich te ontwikkelen?
4. Wat is de meest adequate groeimethode?
5. Welke generieke concurrentiestrategie staat centraal in de pmc?

Zie schema op pagina 56.

En de slotvraag is:

6. Hoe geven we vorm aan de vastgestelde marketing-mix?, Op welke aspecten van de marketing-mix gaan we concurrentie-voordeel behalen (service, logistiek, distributie, prijs etc.)

In schema:



Vuistregels

Aanpak en methodiek

Bovenstaande kernvragen geven de algemene ontwikkelingsrichting per pmc aan. Vervolgens kunnen per pmc specifieke doelstellingen worden geformuleerd. Per pmc staat in essentie centraal:

1. de huidige situatie;
2. de gewenste situatie;
3. het actie-pad om van de huidige naar de gewenste situatie te geraken.

Indien de algemene en specifieke ontwikkelingsdoelstellingen per pmc worden getotaliseerd, ontstaat voor de onderneming als geheel een beeld met betrekking tot de (on-) mogelijkheden om al deze doelstellingen te realiseren (kloof tussen willen en kunnen). Met name in deze fase zullen keuzes gemaakt moeten worden rond verdeling van de management-aandacht, investeringen, planmatige uitwerkingen etc.

Strategie formuleren verloopt niet volgens vaste formules

Het beschreven strategie-ontwikkelingsmodel fungeert als een methodische leidraad dat richting en structuur geeft aan het formuleren van een strategie. Met dit model is als het ware een routeplan weergegeven. Geen tocht langs dezelfde route is precies hetzelfde. De verkeerssituatie, de weersgesteldheden, het vervoermiddel en de inzittenden, ze zijn steeds weer verschillend. Het komen tot een strategie is daarom een unieke reis.

Kiezen is iets anders dan verdedigen

Essentieel in onze aanpak is het onderscheid tussen het ambiëren van een bepaalde rol en positie ('kiezen') en het concretiseren van concurrentievoordeel om die ambitie te verwezenlijken ('verdedigen'). Veel ondernemers verdedigen een positie die ze niet gekozen hebben maar die hen 'overkomen' is, blijkt uit onderzoek. Het is ook verleidelijk om te redeneren vanuit huidige sterktes en zwaktes. Met een ambitie geef je vorm aan de toekomst van de onderneming en kies je er ook bewust voor een aantal zaken niet of niet meer te doen.

Strategie: inspiratie en transpiratie

Consensus is vaak niet vanzelfsprekend. Strategie gaat over identiteit, (on)mogelijkheden, waarden en persoonlijke ambities en opvattingen: zaken die heftige emoties kunnen oproepen.

Het is niet moeilijk om enthousiasme en energie voor strategie-ontwikkeling op te roepen. Gezamenlijk zoeken naar kansen, richting bepalen en (potentiële) tegenspelers het hoofd bieden, dat voedt de teamgeest.

Strategische koersbepaling vormt vrijwel altijd een bron van inspiratie in een organisatie. Immers, een goede discussie over de toekomst kan nogal wat gekissebis over het heden naar de achtergrond dringen.

Laat het vanwege het tijdsbeslag ('geen tijd is geen prioriteit') echter niet over aan degenen die er ruimte voor hebben of 'er voor besteld zouden zijn' (staf). Strategie hoort op de agenda van het top- en lijnmanagement en vergt inspanning.

Strategie-ontwikkeling kost tijd

Een vaak voorkomende 'lastigheid' bij strategie-ontwikkeling is het creëren van een omslag in het denken: van functioneel denken (ieders eigen afdeling) naar het denken in termen van onze gezamenlijke prestatie. Het tot stand brengen van deze omslag vergt tijd; dit betekent dus ook dat de doorlooptijd van een strategie-ontwikkelingsproces substantieel kan zijn.

Een cruciale voorwaarde voor succes is in onze optiek dat er de tijd en de ruimte genomen wordt om de verschillende strategische vragen goed door te praten. Accepteer dat bij fundamentele keuze-processen meningsverschillen ontstaan. Maar dit is ook nodig om dingen scherper te krijgen. De ervaring leert ons dat een doorlooptijd van vier tot zes maanden veel voorkomt.

Organiseer draagvlak en betrokkenheid

Strategie kan van onderop ontstaan, zelfs gegenereerd worden. Maar als de top van een organisatie niet van plan is zich te committeren, raakt strategie nooit verankerd. Begin in de top van de organisatie maar betrek tijdig het middenkader (en lagere echelons) in het proces. Zorg er daarom voor dat er draagvlak ontstaat voor succesvolle implementatie.

Feiten zijn belangrijk

Alléén maar uitwisselen van kwalitatieve gedachten en ideeën zonder een stevige onderbouwing met feitelijke informatie zal tot navelstaren kunnen leiden. Maak daarom gebruik van kwalitatieve en kwantitatieve informatie. Blijf niet alleen op gevoel afgaan. Teveel cijfers kunnen echter verlamvend werken op de voortgang en alle energie uit een organisatie wegzuigen: paralysis by analysis.

Strategieformulering is niet vrijblijvend

Wél een plan maken, maar geen uitvoering eraan geven is zonde van de energie. Ook de consequenties, de acties, horen erbij: investeringen in mensen en middelen zijn bij een succesvolle strategie een 'must'.

De instrumenten

De swot-analyse

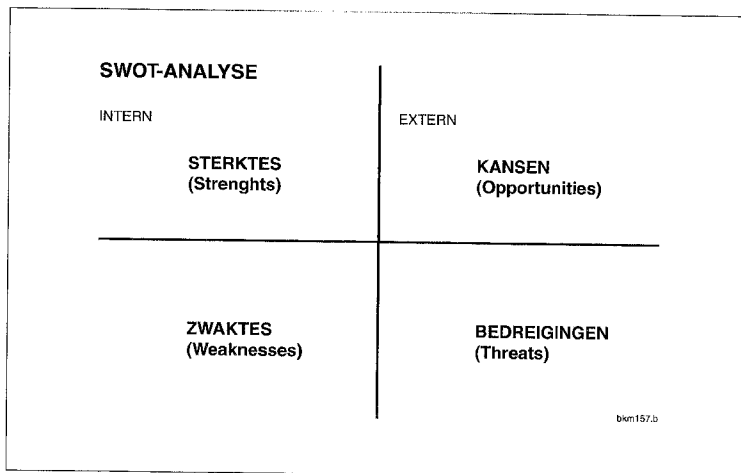
Doel:

Deze analyse bewerkstelligt een bewustwordingsproces, door het inventariseren van knelpunten en stimulerende factoren van de onderneming. De analyse wordt waardevoller als een groot aantal medewerkers, die de organisatie goed kent, er bij wordt betrokken; dat kan individueel of in groepen; discussiemogelijkheid aansluitend geeft inzicht in prioriteitenstelling.

Ook hier is het strategisch belang gelegen in de ondersteuning van keuzes en het komen tot doelgerichte acties. Korte en lange termijn aangelegenheden, alsmede 'grote' en 'kleine' zaken kunnen hier tegelijk aan de orde komen.

Werkwijze:

In de vier krachtenvelden worden stimulerende en beperkende factoren, die van 'binnen uit' ofwel van 'buiten af' op de onderneming inwerken, genoteerd (zie figuur).



Om misverstanden te voorkomen over wat 'intern' en wat 'extern' is, kan er van worden uitgegaan dat alles wat beïnvloedbaar is bij 'intern' en wat niet beïnvloedbaar is bij 'extern' thuishoort.

Onder 'sterk' wordt verstaan alles wat stimulerend is en onder 'zwak' alles wat beperkend is.

Er is een aantal richtlijnen bij het maken van een swot-analyse:

1. De 'business-definitie' vormt het referentiekader.
2. De factoren die worden genoemd en opgenomen moeten tot (een) actie kunnen leiden.¹
3. Om de discussie effectief te laten verlopen is het essentieel om specifiek en concreet te zijn in de gebruikte formuleringen.
4. Het is essentieel de strategische discussie, die bij het plenair samenstellen van een krachtenvelden-analyse zal ontstaan, te sturen. Het gaat niet om 'gelijk krijgen' of het veld waarin een factor zou moeten staan, maar om de inzichten die worden verkregen uit de strategische discussie².

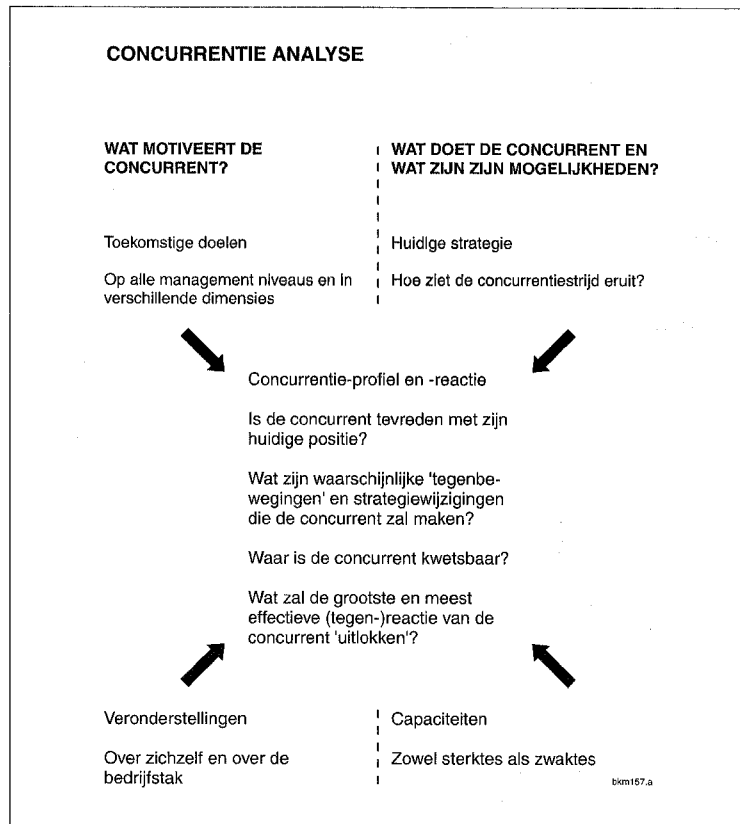
¹ Niets doen is ook een actie.

² Mede daarom is een helder en uitgebreid verslag van dit soort strategische discussies zeer waardevol.

De concurrentie-analyse

Doel:

De concurrentie-analyse behoort tot het verdedigingsmechanisme (het verdedigen). De concurrentie-analyse is een methodiek die inzicht verschaft in de wijze waarop de onderneming, in haar relatie met de markt en de (potentiële) concurrentie, er het beste in zal slagen de strategie te implementeren: waar, hoe, wanneer? Met andere woorden: wat is, rekening houdende met de tegenzetten van de concurrentie, de beste zet van de onderneming op het speelveld?



Werkwijze concurrentie-analyse:

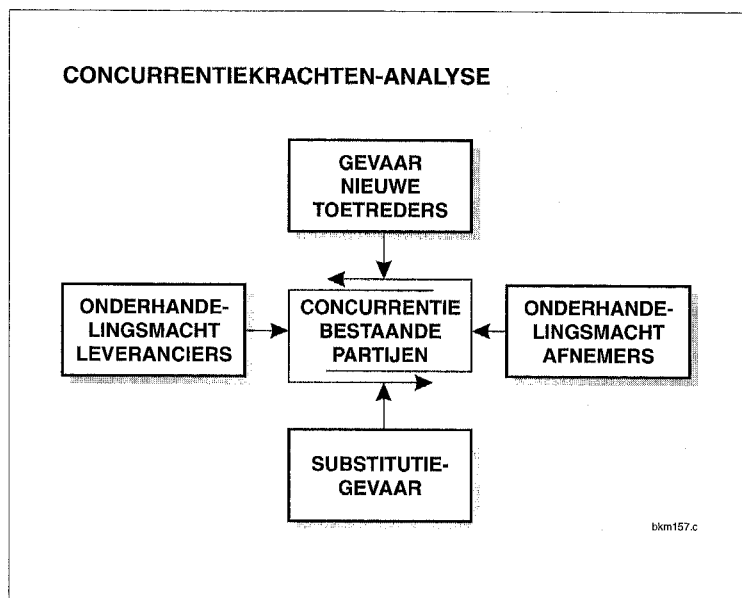
1. Inventariseer alle bestaande en potentiële concurrenten.
2. Concurrentiekrachten spelen op 3 niveaus:
 - Concern
 - Business Unit
 - Pmc.

Kies een concurrentieniveau waarop de daadwerkelijke analyse zal worden gedaan.
3. Schets, op basis van bovenstaand model, voor elke serieuze (potentiële) concurrent een concurrentieprofiel.
4. Geef aan welke concurrenten primair (= het gevaarlijkst) zijn, en waarom. De selectiecriteria die bij de keuze gebruikt worden zijn voor deze BU/pmc hoogstwaarschijnlijk de kritische succesfactoren (KSF'n).
5. Maak sterkte/zwakte profielen van het eigen bedrijf en van de primaire concurrenten aan de hand van de belangrijkste kritische succesfactoren (ca. vijf). Bepaal zorgvuldig wat de voornaamste KSF'n zijn.
6. Maak een samenvattend overzicht van het sterkte/zwakte profiel van het eigen bedrijf en de concurrenten en trek een eindconclusie.

De concurrentiekrachten-analyse

Doel:

De structuur van de industrie en de dynamiek daarbinnen bepaalt in hoge mate de winstmogelijkheden. Het is dus van belang een strategie te ontwikkelen die rekening houdt met die dynamiek en anticipeert en reageert op de verschillende krachten binnen de structuur.



Teneinde een goed inzicht te verkrijgen worden de concurrentiekrachten die uit vijf verschillende richtingen op de onderneming inwerken geanalyseerd (zie figuur).

De vijf concurrentiekrachten beïnvloeden de winst, gemeten via Return On Investment (ROI)¹, door:

- prijsdruk;
- noodzaak tot kosten maken;
- noodzaak te investeren.

Een ROI vergelijking is op drie manieren interessant:

- het gemiddelde ROI in de branche versus het rendement op staatsobligaties
- het gemiddelde ROI in de branche ten opzichte van andere (vergelijkbare) branches
- de ROI van een onderneming in een branche ten opzichte van de ROI van concurrenten in die branche.

Wanneer de ROI in de branche lager is dan dit rendement op staatsobligaties is het rendement in de bedrijfstak (structureel) 'onder de maat'. Een branche-gemiddelde ROI dat lager is dan in andere branches betekent dat het structureel te behalen rendement in de bedrijfstak lager is dan in andere branches. Een vergelijking van de ROI van de onderneming met concurrenten levert een beeld op van de relatieve 'performance'.

Per concurrentiekracht wordt de invloed op prijs, kosten en investering onder druk van een aantal factoren getotaliseerd, en als geheel in beeld gebracht. Belangrijk is om ook aan te geven welke veranderingen in de toekomst voorzien worden, en waarom (zie hieronder).

¹ Of door de netto rentabiliteit op eigen vermogen.

Invloed van vijf krachten op de drie ROI-factoren

	Prijs	Druk op kosten	Druk op investeringen
Rivaliteit binnen de bedrijfstak			
Onderhandelingsmacht van afnemers			
Onderhandelingsmacht door leveranciers			
Dreiging van substituu-producten			
Dreiging van nieuwkomers			

srs/bkm157

PM: Een concurrentiekrachten-analyse kan ook per pmc gemaakt worden. Uiteraard zullen de elementen per concurrentiekracht dan van een andere aard zijn.

Werkwijze:

Per concurrentiekracht kunnen de belangrijkste elementen aangegeven worden (zie onderstaande checklists) en kan een (deel) conclusie worden getrokken. De genoemde elementen worden in de vorm van bijvoorbeeld een score op een vijfpuntsschaal afgezet ten opzichte van ROI-bepalende factoren (prijsgevecht, noodzaak tot het maken van kosten, investeringsnoodzaak).

Op basis van het aldus resulterende overzicht van concurrentieveld/-krachten en effecten op ROI, kunnen (eind)conclusies getrokken worden. Vervolgens kan het gehele concurrentieveld met de bijbehorende concurrentiekrachten worden overzien en daaruit kan een eindconclusie getrokken worden. Aan de hand daarvan kunnen de mogelijkheden om de concurrentiekrachten in het voordeel van de onderneming te beïnvloeden besproken worden.

Checklists concurrentiekrachten.

Invloed door rivaliteit binnen de bedrijfstak:

- groei van de industrie
- (over-)capaciteit
- produktverschillen
- merkenbelang
- omschakelkosten
- 'groeps'-belangen
- 'niet kunnen stoppen'
- overig

Invloed door onderhandelingsmacht van de leveranciers:

- aantal leveranciers
- afname volume
- produktdifferentiatie
- invloed op prijs c.q. kwaliteit
- mogelijkheid tot voorwaartse integratie
- omschakelkosten
- substitutiemogelijkheden
- concentratie
- belang van het volume
- % van de totale inkoop (eigen)
- overig

Invloed door onderhandelingsmacht van afnemers:

- type afnemer
- aantal afnemers
- afname volume
- resultaten afnemers
- mate van produktdifferentiatie
- kosten leverancierswijziging
- mogelijkheid tot achter-/voorwaartse integratie
- prijs- c.q. kwaliteitsgevoeligheid
- strategie afnemers - core business
- bereidheid partnership
- kopers kennis
- kopers concentratie
- substitutiemogelijkheden
- voorschrijving eindgebruiker
- merkenbelang
- % van de totale inkoop (afnemer)
- kopers winst
- overig

Invloed door substitutiegevaar:

- relatieve prijs/kwaliteitsverhouding vervangend produkt
- houding afnemers t.o.v. vervangend produkt
- technologische ontwikkelingen
- omschakelkosten
- zelf doen/ uitbesteden
- overig

Invloed door gevaar van nieuwe toetreders:

- vereiste schaalgrootte
- sterke gevestigde namen/merken
- kapitaalbehoefte
- toegang tot distributiekkanalen
- kostenvoordelen bestaande aanbieders
- verwachte reactie bestaande aanbieders
- internationalisering
- overheids- (EG)-beleid
- overig

De omzet/bijdrage-analyse

Doel:

Het verkrijgen van inzicht en het nemen van beslissingen ten aanzien van pmc's betreffende de verhoudingen tussen de bijdrage aan het resultaat (bruto-marge) en de bijdrage aan de omzet. De verhouding in de tijd uitgezet geeft een beeld van de toegevoegde waarde van de betreffende activiteit voor de onderneming.

De bijdrage wordt bepaald door van de omzet alle direct aan de betreffende pmc toe te rekenen kosten af te trekken:

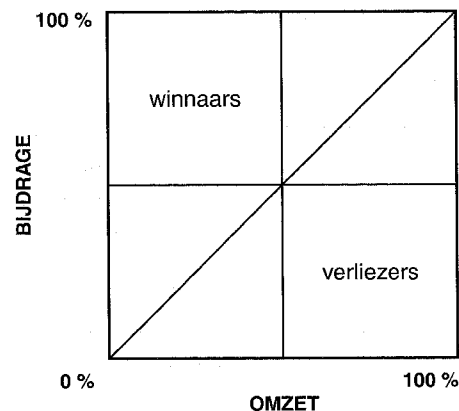
- kosten van grondstoffen
- toeleveranciers van werkzaamheden (uitbesteed)
- lonen en sociale lasten direct produktieve medewerkers
- directe materiaal- en produktiekosten
- huisvesting, voorzover specifiek toe te rekenen
- alles wat verder specifiek (direct) is toe te rekenen (beheer/opslag, kosten van inkopen doen, etc.)

Werkwijze:

De gegevens betreffende omzet en bijdrage kunnen zichtbaar gemaakt worden in een matrix. Op de verticale as wordt van elke pmc de bijdrage aan het resultaat uitgezet en op de horizontale as, de bijdrage aan de omzet. Op deze wijze komen uitgesproken winnaars en verliezers in beeld.

INTERNE ANALYSE:

Financiële analyse: omzet/bijdrage analyse per pmc in 199..



Het is nuttig om zowel absolute als relatieve cijfers in de beschouwing te betrekken. Bij relatieve cijfers zijn met name inzichtgevend:

- percentage bijdrage ten opzichte van betreffende omzet
- percentage omzet ten opzichte van totale omzet

Op deze wijze wordt zowel de relatieve toegevoegde waarde van iedere pmc (in verhouding tot zijn omzet) als de feitelijke omvang daarvan zichtbaar gemaakt.

Portfolio-analyse

Doel:

Doel van de portfolio-analyse is het strategisch belang van de verschillende produkt/markt-combinaties in kaart te brengen. De uitkomst wordt gebruikt als hulpmiddel om:

- onderlinge prioriteiten tussen pmc's vast te leggen
- strategie per pmc vast te stellen, d.w.z. de ontwikkelingsrichting.
- planning van hulpbronnen te sturen.

De essentie van deze methodiek is dat een pmc nader wordt afgezet t.o.v. twee dimensies, te weten: de aantrekkelijkheid van de markt en de concurrentiekracht, respectievelijk de externe en interne kant van de analyse. De analyse kan op verschillende niveaus worden toegepast, bijvoorbeeld op het niveau van business-units in een grotere onderneming. Deze business-units kunnen de analyse vervolgens weer toepassen op de eigen portfolio van pmc's.

Werkwijze:

1. Bepaal de pmc of BU waarvoor de analyse wordt uitgevoerd.
2. Bepaal de succesfactoren voor de concurrentiekracht en de criteria voor de marktaantrekkelijkheid (zie voorbeeld op pagina 75).
3. Geef per factor/criterium een kwalitatieve beoordeling aan, door te scoren: Hoog, Midden of Laag.
4. Trek een eindconclusie voor de concurrentiekracht en de marktaantrekkelijkheid.
5. Geef de aldus verkregen positie aan in de portfoliomatrix (zie pagina 76) door middel van een cirkel.

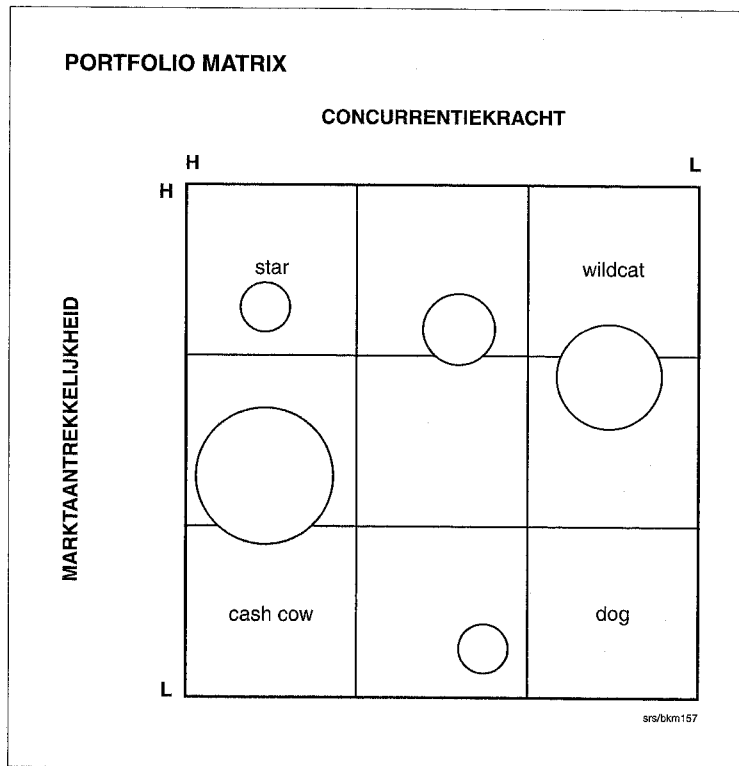
Voor de bepaling van de concurrentiekracht en de marktaantrekkelijkheid spelen verschillende onderliggende factoren een rol. Hieronder staan enkele belangrijke factoren weergegeven.

	Concurrentiekracht		
	Hoog	Matig	Laag
relatief marktaandeel ¹⁾	≥ 1	0,9 - 0,3	≤ 0,3
trend van het marktaandeel	↗	→	↘
produktaanbod (breedte van het assortiment)	beter	gelijk	slechter
toegang tot distributiekanalen	beter	gelijk	slechter
(produkt)-ontwikkelingscapaciteit	sterker	gelijk	geringer
schaalgrootte voor-/nadelen	groter	gelijk	geringer
financiële kracht	sterker	gelijk	geringer
patenten	positief	neutraal	negatief
merk/imago	positief	neutraal	negatief
toegang tot exclusieve bronnen etc.	positief	neutraal	negatief
Eindconclusie concurrentiekracht	H	M	L

	Marktaantrekkelijkheid		
	Hoog	Matig	Laag
omvang van de markt (segment)	groot	voldoende	klein
groei van de markt (segment)	> bnp ²⁾	= bnp	< bnp
aantal concurrenten	≤ 4	5 - 9	≥ 10
discipline van het aanbod	groot	matig	slecht
concentratie van de vraag	veel	voldoende	weinig
segmentatiemogelijkheden	groot	matig	gering
entree-/exitdrempel	positief	neutraal	negatief
prijselasticiteit/prijsgevoeligheid	positief	neutraal	negatief
conjunctuurgevoeligheid	gering	matig	groot
rol van de technologie etc.	positief	neutraal	negatief
Eindconclusie markt-aantrekkelijkheid	H	M	L

¹⁾ eigen omzet gedeeld door de omzet van de grootste concurrent

²⁾ bruto nationaal produkt



De concurrentiepositie-analyse

Doel:

In een concurrentiepositie-analyse wordt nagegaan hoe de eigen positie is ten opzichte van de belangrijkste concurrenten in een bepaalde pmc. Het is van strategisch belang een goede positie te hebben in een geselecteerde en dus te bewerken pmc.

De concurrentiepositie-analyse (CPA) geeft inzicht in de totaalpositie én in de specifieke sterke en zwakke plekken ten opzichte van de concurrentie en de (gewenste) positie. De CPA vormt een goede basis voor strategische keuzes, voor gericht onderzoek en voor marketingprogramma's.

Belangrijke neven-effecten zijn:

- de noodzaak de markt correct te definiëren;
- de noodzaak het produkt correct te definiëren;
- een check op de gehanteerde marktsegmentatie: is er daadwerkelijk sprake van één homogene markt of moet er doorgesegmenteerd worden;
- het 'onderscheidend voordeel' wordt duidelijk.

Werkwijze:

1. Selecteer de te analyseren pmc.
2. Bepaal de belangrijkste concurrenten.
3. Bepaal wat de koopmotieven van de klant voor deze pmc zijn (korte en lange termijn).

4. Stel de volgorde van belangrijkheid van de koopmotieven vast en geef een cijfer (aan de 'orde van belang'); welk koopmotief is het belangrijkste, welk koopmotief daarna etc. Er mogen geen gelijke cijfers worden gebruikt!

Als er bijvoorbeeld 7/(n) koopmotieven zijn, lopen de cijfers voor de orde van belang dus uiteen van $1 - 7/(1-n)$.

5. Bepaal per koopmotief welke aanbieder in de ogen van de klant, het beste tegemoet komt (inspeelt) op een koopmotief. Geef vervolgens deze aanbieder naar rato van het aantal aanbieders een score. Zijn er bijvoorbeeld vijf aanbieders in een pmc, dan krijgt de beste aanbieder een score van 5. Geef vervolgens ook de andere aanbieders een score. Gelijke scores zijn hier wel mogelijk, maar zijn eerder uitzondering dan regel.
6. Vermenigvuldig de score van iedere aanbieder per koopmotief met het cijfer voor orde van belang. Per aanbieder en per koopmotief wordt aldus een gewogen score verkregen.
7. Tel de gewogen scores per aanbieder op tot een totaalscore. De onderneming met de hoogste totaalscore heeft in deze pmc de beste concurrentiepositie.

Doe deze analyse voor elke relevante pmc.

CONCURRENTIEPOSITIE ANALYSE

koopmotieven		1)					Totaal
concurrenten	orde van belang (1-n)						
	eigen onderneming	score					
concurrent 1	gew. score						
	score						
concurrent 2	gew. score						
	score						
concurrent 3	gew. score						
	score						
concurrent 4	gew. score						
	score						
concurrent 5	gew. score						
	score						

score

bkm157.g