

'Concurrenten na-apen is geen strategie'

Michael Porter, goeroe der goeroes, was eind januari de hoofdattractie op een seminar over concurrentie en strategie. In de sporthal van Nyenrode kregen topmannen er flink van langs. 'Concurreren op efficiency is dom.'

Strategie ontbreekt

'Veel bedrijven hebben geen strategie', zegt Porter. 'Ze doen hun best om hun werkzaamheden efficiënter en beter te doen dan de concurrent. Ze volgen managementtheorieën als Best Practices, Total Quality Management en Business Proces Redesign. Maar concurreren op operationele efficiency en effectiviteit is dom. Als je beter wordt, worden anderen dat ook en als je slechte concurrenten hebt, word je zelf ook niet beter. Als iedereen naar z'n concurrent kijkt hoe die dingen doet en vervolgens de zaken net zo goed probeert aan te pakken als de beste uit de branche, dan gaat iedereen op elkaar lijken. Het gevolg: de klant kiest alleen nog op prijs. Dat leidt tot destructieve concurrentie.'

Een echte strateeg probeert dus niet zo snel mogelijk dezelfde race als z'n concurrent te lopen, maar bepaalt welke race hij wil lopen en waar de finishlijn ligt. Maar hoe doe je dat?

Porter: 'Je kijkt eerst naar wat voor soort product je wilt verkopen en welke klanten je wilt bedienen. Je kiest een unieke marktpositie en een andere manier van produceren of distribueren. De zeepfabrikant Neutrogena is een goed voorbeeld. Die koos ervoor een milde, ph-neutrale zeep te maken. Tegelijkertijd moet je eerlijk zijn in de zaken die je niet aanbiedt. Bij veel bedrijven zegt de verkoper als er een klant binnenkomt met allerlei eisen: "Natuurlijk dat kunnen wij wel maken". Niet doen. Neutrogena zegt eerlijk dat haar zeep minder goed schoonmaakt en niet deodoriseert. Klanten die dat wel willen, die kiezen maar voor Dove of zo.

'De zeep ligt niet in het schap bij de schoonmaakartikelen, maar in de drogisterijsectie. De marketing gaat voor een deel via dermatologen en artsen en niet via massamedia. Dat is belangrijk: de verschillende stadia, van fabricage tot verkoop, moeten bijelkaar passen. Er moet een 'fit' zijn tussen alle activiteiten. 'Daarnaast is continuïteit belangrijk: het duurt zo'n twee tot drie jaar voordat iedereen een strategie begrepen heeft en een organisatie echt is veranderd.'

Helemaal geen strategie

Het gaat echter vaak al mis in een eerder stadium: veel bedrijven hebben helemaal geen strategie. Porter ziet daarvoor een aantal oorzaken. 'Investerders en zakenbankiers hebben continu druk op bedrijven uitgeoefend om te fuseren of bedrijven over te nemen. Aan het ontwikkelen van een stabiele strategie kwamen topmannen niet toe. En fusies werken niet. De synergievoordelen worden vrijwel nooit gehaald, omdat bedrijven zo verschillend zijn. Natuurlijk treft ook de topmannen zelf blaam. Er zijn twee partijen nodig om een slechte beslissing te nemen.'

'Verder proberen klanten hun wil op te leggen en er is regelgeving waaraan bedrijven zich moeten houden, waardoor ze geen goede strategie kunnen uitstippelen. En dan zijn er de managers; dat zijn meestal geen strategen. Liever laten ze zien dat ze beter zijn dan de concurrent en dat ze in de kosten kunnen snijden. Dat is tenminste te meten.'

Porter vraagt de deelnemers aan het seminar om tijdens de lunch eens te bedenken of hun bedrijf wel een echte strategie heeft. Na de broodjes en een glaasje melk durven behoorlijk wat managers toe te geven dat dat niet het geval is. Daarom hebben ze waarschijnlijk ook ruim duizend euro neergeteld om naar de adviezen van de oergoeroe te mogen luisteren.

Nederland loopt achter

Innovatie is niet alleen voor individuele bedrijven belangrijk, maar ook voor een land of een regio. 'Nederland doet het niet zo goed', zegt Porter. 'De lonen zijn relatief hoog, er is te veel bureaucratie, de administratieve rompslomp om een bedrijf te starten kent zijn weerga niet in Europa, er wordt te weinig uitgegeven aan R&D en er worden te weinig patenten aangevraagd.'

Wat ook heel belangrijk is bij concurrentie tussen landen is de samenwerking tussen bedrijven en universiteiten. Daarin loopt Nederland achter. Clustervorming levert voor bedrijven concurrentievoordeel op. Zo'n regio loopt meestal als een geoliede machine en daar heeft iedereen baat bij.'

Bron: Intermediair