

## Concurrentievoordeel

Michael Porter heeft een indrukwekkend boek geschreven waarin hij het aspect concurrentie uitwerkt. Het gedachtegoed van Porter is voor dit handboek van belang, omdat het model van de waardeketen uit het boek Concurrentievoordeel gebruikt is voor het in elkaar vlechten van de twee rode draden in het handboek ondernemingsplanning; het proces van opstellen van een ondernemingsplan en de balanced scorecard.

Porter stelt dat concurrentievoordeel behalen de essentiële drive dient te zijn van een onderneming. Op grond van zijn praktijk is hij ervan overtuigd dat het falen van veel bedrijfsstrategieën voortkomt uit het onvermogen om een brede concurrentiestrategie te vertalen in de daadwerkelijke stappen die nodig zijn om een concurrentievoordeel te krijgen. Met zijn concept tracht hij daar verandering in aan te brengen. Onze ervaring is gelijk aan die van Porter. Het opstellen van ondernemingsplan is voor ondernemers die met hun vak en dagelijkse zorgen bezig zijn geen kwestie van even doen. Bovendien blijkt steeds weer dat ondanks dat het plan met goede participatie binnen het bedrijf wordt opgesteld, dat het dode letters blijven. De reden is dat het als een soort vreemd gezwel groeit binnen het bedrijf. Weliswaar met hulp van de medewerkers, maar niet ingepast en passend bij de andere in gebruik zijnde managementtools.

Porter's redenering start met het benoemen van vijf concurrentiekrachten welke bepalend zijn voor de winstgevendheid van een bedrijfstak. Hij bepleit om vanuit de behoefte van de klant daarin een positie te kiezen en voor het bereiken daarvan een strategie te formuleren. Daarbij onderscheid hij een drietal strategieën; die van kostenleiderschap, die van differentiatie en die van focus (op kosten of één specifieke differentiatie). Porter adviseert één en niet meer dan één strategie te volgen en daarvoor wel alle specifieke consequenties door te voeren. Deze redenering is uitgewerkt in zijn eerste boek Concurrentiestrategie. In het vervolg daarop - Concurrentievoordeel - richt hij zich op de keuze en de implementatie van die keuze. Hij maakt daarbij gebruik van het begrip waardeketen. Daarin deelt hij een bedrijf op in verschillende functies noodzakelijk voor het op de markt brengen van een product of dienst. Hij geeft aan welke rol die functies vervullen bij het behalen van concurrentievoordelen. Verder benoemt hij de relatie met de organisatiestructuur en naast vele andere facetten - het boek telt meer dan 500 pagina's - komt impliciet het management van de implementatie van de concurrentiestrategie bij voortdurend aan de orde.

Porter's model van de waardeketen is voor het handboek ondernemingsplanning vertaald in termen van de corporatiesector. Het model onderkent activiteiten en marge. De marge is daarbij het verschil tussen de totale waarde en de kosten van de activiteiten. De activiteiten deelt hij in primaire activiteiten (ingående logistiek, productie, uitgaande logistiek, verkoop en service) en secundaire activiteiten (verwerving, menselijk kapitaal management, technologische ontwikkeling en infrastructuur). De organisatiestructuur loopt hier weer doorheen en dient haast als een soort cement tussen de verschillende onderdelen en subdelen.