

Strategisch competentiedenken als uitgangspunt

CONCURREEREN MET GROTE DYNAMIEK

Al is de toekomstige concurrentiepositie van een onderneming moeilijk te voorspellen, dat wil niet zeggen dat een beheersbare opbouw van concurrentievoordeel onmogelijk is. Strategisch competentiedenken kan daaraan een belangrijke bijdrage leveren. Het concept speelt vandaag de dag niet voor niets een grote rol in het strategisch management van heel wat ondernemingen. Koffieretailer Starbucks is wat dit betreft illustratief.

DOOR ARJAN VERNHOUT

Een onderneming is te zien als een organisatie van geïntegreerde bedrijfsmiddelen, die als het goed is op een dynamische, stelselmatige, cognitieve en holistische manier worden ontwikkeld en benut (Sanchez en Heene, 2004). Een competente onderneming slaagt erin deze middelen structureel en systematisch in te zetten voor de creatie en distributie van klantwaarde, en daardoor concurrentievoordeel te verwerven. Daarbij zijn de volgende zaken van belang.

Dynamische omgeving. Het management van een competente onderneming weet met de juiste middelen te reageren op de *dynamische* omgeving waarin het bedrijf opereert. Zelfs als de marktbehoeften en beschikbare technologieën veranderen ziet men kans op gecoördineerde wijze middelenbronnen (resources) in te zetten om klantwaarde te creëren.

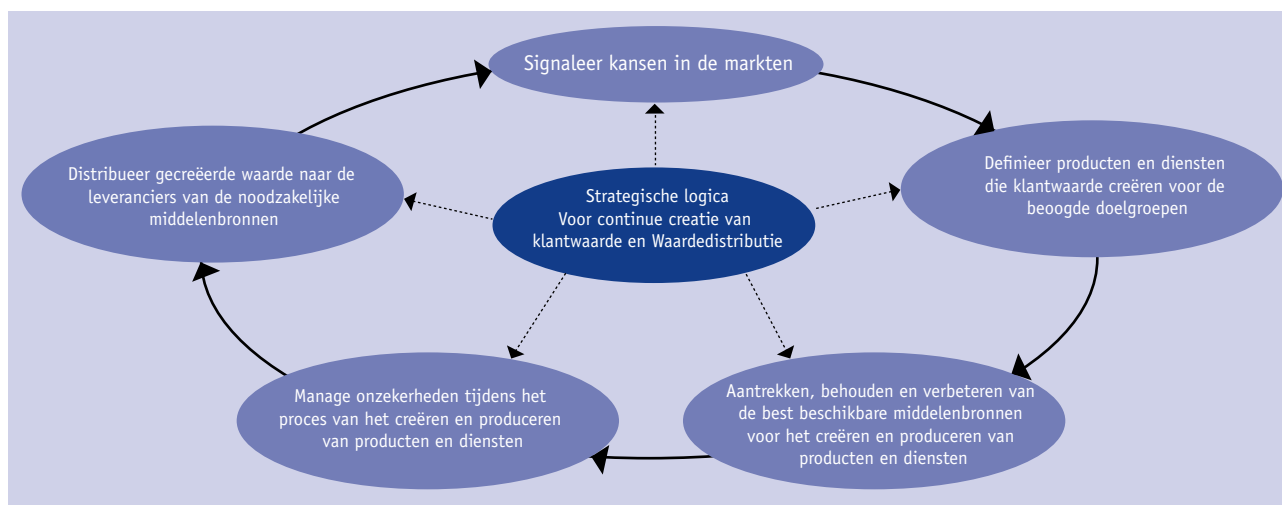
Aanpassing. Ook slaagt een competente onderneming erin zich aan te passen aan veranderingen in de bedrijfsprocessen als gevolg van verschillende vormen van organisatie-entropie, zoals geleidelijke afname van organisatiefocus, wisselingen in rigiditeit van de bedrijfsactiviteiten en afnemende of toenevende prestatieverwachtingen. Ook dit vereist dat managers voortdurend actief aandacht besteden aan het onderhouden en verbeteren van de structuren, teneinde de creatie van klantwaarde te maximaliseren.

Managen van bedrijfsmiddelen. Het management van zo'n onderneming lukt het ook om op *stelselmatige wijze* de vereiste

bedrijfsmiddelen te managen. In eerste instantie betreft dit de bedrijfseigen middelen, gericht op het vervaardigen van producten en verlenen van diensten voor verschillende markten. Daarnaast weet men ook interessante, elders aanwezige specifieke middelen te beoordelen, en zo nodig te verkrijgen en te coördineren. Dit soort middelen zijn in handen van bijvoorbeeld leveranciers, distributeurs, consultants, banken en klanten.

Cognitieve processen. Een competente onderneming weet de cognitieve processen te managen die bijdragen aan de creatie en distributie van klantwaarde. Hoe gaan we op welke markten proberen maximale klantwaarde te creëren? Op welke wijze zetten we middelen zo in dat ze op efficiënte en effectieve manier daaraan bijdragen? Hoe verhogen we het sturende vermogen van ons management en verbeteren we de responsbekwaamheid van de onderneming? Kan het management middelenbronnen dusdanig integreren dat nieuwe producten en diensten ontstaan (innovatie)? Ook de snelheid waarmee middelenbronnen kunnen worden benut en opgebouwd, plus de kosten daarvan, spelen een cruciale rol bij de opbouw van concurrentievoordeel van een onderneming.

Holistisch karakter. Het management van een competente onderneming doet recht aan het holistische karakter van het bedrijf door het als een open systeem te managen. Het kan doelen vaststellen die, eenmaal gerealiseerd, leiden tot *tevredenheid* bij de onderneming en haar medewerkers, maar ook bij de verschaffers van toegankelijke middelen en de klanten.



Figuur 1

Vicieuze cirkel van waardecreatie en waardedistributie (Sanchez en Heene, 2004)

Samenvattend: een onderneming die op basis van het strategisch competentiedenken is georganiseerd, functioneert door middel van een aantal systematische processen die, mits ze worden ontwikkeld en gestuurd aan de hand van een juiste strategische logica, leiden tot een continue positieve waardecreatie en waardedistributie.

Continue waardecreatie en waardedistributie

Klantwaarde ontstaat als de onderneming producten of diensten levert die op de juiste wijze tegemoetkomen aan de behoeften van de klant. Waardecreatie leidt uiteindelijk tot waarde voor de onderneming (bijv. winst of cashflow), die deze vervolgens zal distribueren naar de verschillende belanghebbenden (stakeholders). Deze waardedistributie vormt een noodzakelijk complement van het waardecreatieproces. Alleen als waardecreatie en waardedistributie met elkaar in evenwicht zijn, zal de onderneming erin slagen haar doelstellingen blijvend te verwezenlijken. Continue waardecreatie en waardedistributie stelt het management voor een vijftal uitdagingen (zie figuur 1), die we aan de hand van ervaringen bij koffieretailer Starbucks zullen toelichten. Starbucks vormt met meer dan 15.000 filialen in 43 landen en ruim 170.000 medewerkers een goed voorbeeld van hoe middelen en bekwaamheden gecoördineerd en gebruikt kunnen worden voor het continue creëren en distribueren van waarde, om zo duurzaam concurrentievoordeel op te bouwen.

In een competentiegerichte onderneming moet het management kunnen signaleren welke producten op welke markten kansen bieden, om vervolgens deze producten en diensten te ontwikkelen en te produceren. Voor Starbucks is het signaleren van kansen in markten dan ook een kernactiviteit. En met succes: in 2005 stond de teller nog op ruim 10.000 filialen,

maar inmiddels (eind 2008) zijn dat er al ruim 16.000. Een groot deel van de groei van het bedrijf wordt gerealiseerd via joint ventures en via speciale licenties, maar de focus ligt op autonome groei.

Bij Starbucks wordt gepassioneerd gewerkt om voor verschillende doelgroepen alternatieve producten te ontwikkelen die klantwaarde toevoegen. In samenwerking met Apple is bijvoorbeeld in iTunes een aparte online Starbucks-omgeving gecreëerd waar klanten Starbucks-muziek kunnen downloaden. Verder is er de Starbucks-kaart, waarop klanten een bedrag kunnen opladen om zo de kaart als betaalmiddel te gebruiken.

Continue waardecreatie en waardedistributie vereist dat het management alles uit de kast haalt om de beste middelen voor het creëren en produceren van door de klant gewaardeerde producten en diensten te verwerven, te behouden en te ontwikkelen. Dat geldt ook voor Starbucks. De onderneming is inmiddels 'Fair Trade' gecertificeerd. Dat betekent dat de boeren die de Starbucks-koffie kweken een minimumprijs ontvangen en dat hun plantagearbeiders fatsoenlijke werk- en levensomstandigheden kennen en vrije toegang hebben tot vakbonden.

Verder initieerde Starbucks de organisatie C.A.F.E. Practices (Coffee and Farmer Equity), met als doel de producenten van duurzame en hoogwaardige koffie te erkennen en te belonen, en ervoor te zorgen dat de economische, sociale en milieuaspecten van de koffieproductie continu worden geëvalueerd.

Verscheidene onzekerheden kunnen het proces van continue waardecreatie en waardedistributie verstoren. Het is dus

zaak deze onzekerheden te managen. De waardering van de klant voor Starbucks hangt voor een groot deel af van de kwaliteit van de producten en de medewerkers. Vandaar dat in het bedrijf aanhoudend gestuurd wordt op het hooghouden van de kwaliteitsnormen, om zo de unieke Starbucks-ervaring te waarborgen. Opleiding en ontwikkeling van medewerkers en behoudbeleid heeft Starbucks dus hoog in haar vaandel staan.

Op een efficiënte manier *beheren* van gecreëerde waarde en de *distributie* daarvan onder verschaffers van middelenbronnen maakt een belangrijk deel uit van de waardecreatie- en waardedistributiecirkel. Het management dient rekening te houden met de wensen en belangen van de verschillende stakeholders, om de waardedistributie optimaal te organiseren. De mate waarin een onderneming haar sociale of maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt, speelt hierbij dan ook een voorname rol. Vandaar dat Starbucks eraan hecht bij de inkoop van koffiebonen eerlijke prijzen te betalen. Verder heeft de onderneming onder andere het programma *Make your Mark* opgezet om de gemeenschap in de buurt van een Starbucks-filiaal te helpen en gaat voedsel dat na sluitingstijd overblijft naar lokale opvangcentra.

Elk van de bovengenoemde managementuitdagingen is gericht op continue en duurzame waardecreatie en waardedistributie, beide cruciale elementen in het strategisch competentiedenken van een onderneming. De vraag is nu hoe een competente onderneming op een beheersbare wijze haar organisatie kan inrichten en de voor het creëren van concurrentievoordeel vereiste organisatorische competenties kan managen.

Organisatorische competenties

Zoals gezegd wordt in het strategisch competentiedenken een onderneming gezien als open systeem dat volgens een strategische logica probeert concurrentievoordeel op te bouwen. Deze strategische logica is bepalend voor de managementprocessen, die op hun beurt bepalen hoe een onderneming interne (bedrijfseigen) of externe (toegankelijke) middelen benut, verworft en opbouwt. Deze (tastbare en niet-tastbare) middelenbronnen staan de onderneming ter beschikking om haar producten en diensten op de markt te brengen. Op deze manier ontstaat een model van de onderneming als een sociaal systeem dat bestaat uit diverse elementen: strategische logica, managementprocessen, tastbare en niet tastbare middelen, operaties en product- en/of dienstenaanbod (zie figuur 2).

Samenhangend met de processen en activiteiten die in het systeem plaatsvinden, kent het ondernemingsmodel (figuur

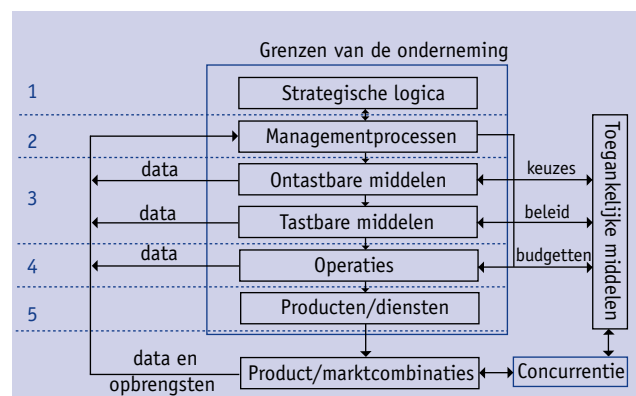
2) vijf soorten competenties (Sanchez, 2004). Ook de organisatorische flexibiliteit die nodig is om te kunnen reageren op veranderende en complexe *omgevingsfactoren*, zoals veranderende markten, technologische ontwikkelingen en concurrentieontwikkelingen, speelt hierbij een rol. Denk aan het vermogen om alternatieven voor de bestaande middelenbronnen aan te geven of de aanwezige middelenbronnen anders te benutten. Hoe hoger het niveau van flexibiliteit, hoe breder de waaier van strategische opties die een onderneming kan ontwikkelen en toepassen. We lichten de vijf vormen van organisatorische competentie nader toe.

1. Cognitieve flexibiliteit om alternatieve strategische logica te veronderstellen.

De eerste (en hoogste) competentievorm bevindt zich op het niveau van strategische logica (zie figuur 2). Deze behelst de cognitieve flexibiliteit van het management om een portfolio van strategische logica (opties) te ontwikkelen. Denk aan het vermogen om marktbehoeften en voorkeuren te signaleren die kunnen leiden tot nieuwe producten en diensten, distributieketens op te zetten en te beheeren en de juiste distributiekanalen te vinden om bestaande en nieuwe producten met een attractieve netto klantwaarde te vermarkten. Hoe breder en gevarieerder deze portfolio, hoe beter het management kansen op waardecreatie kan waarmaken. Deze hoogste competentievorm heeft een grote invloed op de tweede competentievorm.

2. Cognitieve flexibiliteit om alternatieve managementprocessen te veronderstellen.

Hierbij gaat het om de cognitieve flexibiliteit om alternatieve managementprocessen vast te stellen teneinde de strategische logica te implementeren. Het betreft het vermogen om de soorten middelen (kerncompetenties, competenties, vaardigheden, bekwaamheden en activa) te identificeren die nodig zijn om de gegeven strategische logica uit te voeren. En daarnaast effectieve organisatiestructuren (allocatie van activiteiten en taken, besluit-



Figuur 2
Onderneming als open systeem (ontleend aan Sanchez, 2004)

vormingsprocessen en informatiestromen) te ontwikkelen voor de ondernemingsprocessen, voor de juiste procedures en beloningen, en voor het monitoren en stimuleren van het waardecreatieproces, zoals voorzien in de gegeven strategische logica. Het management dient *strategic gaps* tussen de strategische ondernemingsdoelen en de realiteit van de managementprocessen te signaleren, en moet de nodige flexibiliteit bezitten om een strategische fit te verkrijgen of die via alternatieve opties te optimaliseren. Vandaar dat competentievorm 1 en 2 elkaar beïnvloeden en competentie 2 competentievorm 3 beïnvloedt.

3. Coördinatie flexibiliteit om middelen te identificeren, te verkrijgen, te configureren en te organiseren. Managers moeten flexibel tastbare en niet-tastbare middelen kunnen coördineren om de gekozen strategie uit te voeren. Ze moeten weten hoe ze toegang verkrijgen tot deze, al dan niet bedrijfs-eigen, middelen en deze zodanig configureren dat er een optimaal/maximaal aanbod van producten en diensten ontstaat voor de doelgroepen die de onderneming wil bereiken. De betekenis van een bepaald middel voor de uitbouw van langetermijnrentabiliteit hangt mede af van de aanwezigheid van en de relatie tot andere middelen. Zo kan de mate waarin kennis rendeert afhankelijk zijn van de aanwezige tastbare middelen. Competentievorm 3 wordt mede bepaald door het niveau van competentievorm 2 en is van invloed op competentievorm 4.

4. Middelen flexibiliteit voor de diverse operaties. Bij deze competentie gaat het om de intrinsieke flexibiliteit van een manager om de eigen en anderszins toegankelijke middelen in de middenketens op verschillende manieren in te zetten voor de diverse operaties van de onderneming. Welke gebruiksmogelijkheden kent een bepaald middel, en hoeveel tijd en geld kost het om het anders dan gewoon in te zetten? Deze competentie hangt sterk af van de flexibiliteit van de middelenbronnen die de onderneming kan verwerven en de mogelijkheid ze in een bepaalde middenketen te ontwikkelen of aan te passen. Deze competentie wordt verder mede bepaald door het niveau van competentievorm 3 en is van invloed op competentievorm 5.

5. Operationele flexibiliteit bij het toepassen van vaardigheden en bekwaamheden op beschikbare middelen. De vijfde en laagste competentievorm is gebaseerd op het collectieve vermogen van de onderneming om intern en extern beschikbare middelen (vaardigheden en bekwaamheden) op flexibele wijze efficiënt en effectief te benutten bij zich voordoende veranderingen aan de voorkant van (*input*) of tijdens (*throughput*) een operatie. Hoe efficiënter en effectiever de onderneming kan inspelen op deze veranderingen,

hoe groter de operationele flexibiliteit. Operationele flexibiliteit kan op haar beurt leiden tot hogere flexibiliteit op de hogere competentievormen 2, 3 en 4, omdat de betreffende vaardigheden ook van toepassing zijn in alternatieve middenketens en managementprocessen, of zelfs in de strategische logica.

Het is een grote uitdaging van strategisch competentiedenken (en voor betrokkenen vaak een heel gepuzzel) om de coherentie van de portfolio en de complementariteit van de vijf competentievormen zo te managen dat mogelijke knelpunten in de trechter van flexibiliteit worden vermeden. Verder is de omgeving (het concurrentieveld) van grote invloed op de competentievormen. Anders dan in een stabiele omgeving zijn in een uiterst dynamische omgeving de competentievormen 1 en 2 juist van groot belang om efficiënt en effectief te kunnen inspelen op veranderingen in markten en beschikbare technologieën.

Tot slot

Toepassing van strategisch competentiedenken biedt een onderneming tal van mogelijkheden om ook in een dynamische situatie concurrentievoordeel te behalen. Blijvende waardecreatie en waardedistributie vraagt om flexibele benutting van de middelenbronnen, iets wat het management voortdurend voor nieuwe uitdagingen stelt. Mits goed opgeleid en gemanaged kan een competent managementteam die uitdagingen aan.

Literatuur

~ Sanchez, R. en A. Heene, *The New Strategic Management: Organizations, Competition and Competence*, John Wiley & Sons, New York, 2004.

Drs. A. Vernhout is management consultant bij Accenture. Hij is auteur van 'Strategisch werken met competenties: theorie en praktijk van het competentiedenken' (Uitgeverij Nelissen, 2004).