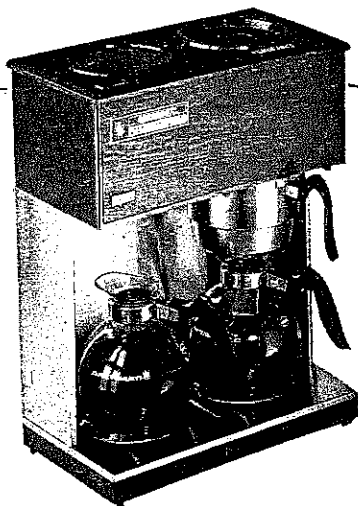




Office Coffee Service,
een dienstverlening waar wij thuis in zijn!
Meer dan 7500 klanten zijn daar
het bewijs van!

Onze succesformule:

Dit toestel volledig kosteloos bij U,
inclusief alle nazicht en onderhoud.
U betaalt enkel de koffie en de
bijproducten!
Wenst U meer inlichtingen of
een apparaat op proef, aarzel dan niet
ons vrijblijvend te contacteren:



M.C.S. N.V.

Haachtsessesteenweg 101
B-1820 Melsbroek

☎ (02) 751 81 54

't Gemak van mijn rekening. Voor alles wat met geld te maken heeft.

Een zichtrekening neemt u voor uw comfort. Dus zit u met een Universele Rekening van de ASLK bijzonder goed. Cheques, bankkaart, overschrijvingsorders, doorlopende opdrachten... het hoort er allemaal bij. Terwijl u met Eurocard en Bancontact het échte, moderne betaalcomfort in huis haalt. En dank zij de unieke Teles-service vraagt u bij de ASLK uw rekeninguittreksels op waar en wanneer u maar wil. Gratis. Een Universele Rekening is zo geopend. Loop eens langs bij het ASLK-agentschap in uw buurt.

ASLK
we doen met u mee

Paul Matthyssens *

Concurrentievoordeel en kritische succesfactoren

Het concurrentievoordeel en de kritische succesfactor zijn twee concepten die in de hedendaagse (marketing)strategieliteratuur een centrale rol spelen. De auteur blikt terug op 25 jaar evolutie van deze concepten en tracht uit de talrijke bijdragen die op dit vlak verschenen zijn, de krachtlijnen te bundelen. Een integraal schema geeft het concurrentievoordeel weer als een dynamisch fenomeen waarbij de bronnen vertaald worden in een gedifferentieerde marktpositie.

Het artikel situeert tevens het begrip kritische succesfactoren. Eerst wordt dit begrip gedefinieerd en worden kenmerken en "werking" van het concept besproken. Verder komen de verschillende detectiemethodes aan de orde. Tot slot behandelt de schrijver enkele studies die algemeen geldende kritische succesfactoren suggereren. De bijdrage besluit met enkele aanbevelingen voor de manager en de onderzoeker.

Inleiding

Strategie impliceert het uitbouwen van concurrentiële voordelen voor de verschillende produkt/markt-combinaties van de onderneming.

De literatuur geeft aan dat de manager hiervoor twee opties heeft. Ofwel kiest hij of zij voor een gedifferentieerd produkt of een gedifferentieerde service waarvoor de afnemer bereid is meer te betalen, ofwel spitst de onderneming zich toe op lage kosten en biedt ze produkten en service tegen lage verkoopprijzen aan, hetgeen dan moet leiden tot grote verkoopvolumes.

Zoals steeds met zulke strategieconcepten zijn er diverse bijdragen over dit concept verschenen. Deze missen echter vaak samenhang en klaarheid. De manager, academicus of consultant eindigen meestal met normatieve slogans en wetten, die onvoldoende conceptuele klaarheid vertonen en op onvoldoende empirie gebaseerd zijn.

* Economische Hogeschool Limburg; Universitaire Faculteiten Sint-Ignatius te Antwerpen (UFSIA)

Economisch en Sociaal Tijdschrift, 1990/4, pp. 581-600

Een eerste noodzakelijke stap in de ontwikkeling van het concept *concurrentievoordeel* is het maken van een systematische inventaris van de verscheidene bijdragen uit de literatuur. Vervolgens dienen we een model op te stellen dat het concept verfijnt en de "werking" verduidelijkt. In deze bijdrage zullen deze aspecten in een eerste deel aan bod komen. Een bespreking van het concurrentievoordeel leidt tot een tweede, gelieerd concept dat, zo mogelijk, nog minder duidelijk behandeld wordt in de literatuur.

Kritische succesfactoren worden voorgesteld als de sleutel tot ondernemingsresultaten. Enkele auteurs situeren dit concept op sectorieel vlak, andere dan weer op ondernemingsniveau of zelfs op het niveau van de individuele manager. De meeste auteurs definiëren dit concept daarbij zeer algemeen, als "dingen" die de onderneming goed moet doen om succesvol te zijn. Slechts enkele onderzoekers geven daarbij methodes aan om die "dingen" op te sporen. Bovendien is er zeer weinig empirie voorhanden.

In deel twee van deze bijdrage wordt dit concept verduidelijkt. De kenmerken worden besproken en een viertal detectiemethodes worden voorgesteld, waarbij de kritische succesfactoren in het concept concurrentievoordeel worden geïntegreerd.

Met dit artikel willen we het nut van deze belangrijke strategische concepten voor de practicus opvoeren. Voor de academicus worden mogelijkheden voor verder onderzoek gesuggereerd.

I. Concurrentievoordeel

Reeds in Ansoffs *Corporate Strategy* (1965) werd het concept concurrentievoordeel als een essentiële bouwsteen in de strategie beschouwd. Ook ander auteurs van het eerste uur, zoals R.L. Katz en K.R. Andrews, hadden aandacht voor dit concept.

In de hedendaagse strategieliteratuur, 25 jaar na Ansoff, wordt algemeen aanvaard dat een onderneming of business unit (produkt/markt-combinatie) slechts winstgevend kan zijn als ze erin slaagt een "sustainable competitive advantage" uit te bouwen (Kerin e.a. 1990, Day en Wensley 1988, Porter 1985).

Het advies klinkt eenvoudig. Ondernemingen moeten "onderscheidende kundes" (distinctive competences) ontwikkelen, zodat zij een unieke positie kunnen opbouwen tegenover hun concurrenten. Zij doen dit door een meerwaarde, in de vorm van een gedifferentieerd product of een lagere verkoopprijs, aan de afnemer aan te bieden.

Dit advies is echter heel moeilijk in de praktijk te realiseren (Day en Wensley 1988). Eerst vermelden we de terminologische jungle waarin de practicus terecht komt. Elke auteur geeft zijn eigen interpretatie aan dit basisconcept. Bovendien maken sommige auteurs geen onderscheid tussen "distinctive competence" en concurrentievoordeel (verder CV genoemd).

Een ander probleem is de moeilijkheid om een CV te "meten". Men kan hierbij een afnemersgerichte of een concurrentiegerichte benadering hanteren. Bij de eerste methode gaat men uit van de koopcriteria en percepties van de afnemers om het CV af te lijnen. Bij de tweede methode vergelijken managers de eigen kostenstructuur, organisatieaspecten en marktbenadering met die van de belangrijkste concurrenten.

Het combineren van beide methodes zal ongetwijfeld de beste resultaten opleveren, daar beide werkwijzen andere voor- en nadelen hebben. Om een valabele meting te verkrijgen moet men echter een klaar beeld hebben van de marktgrenzen, een voorwaarde waaraan zeker niet altijd voldaan wordt.

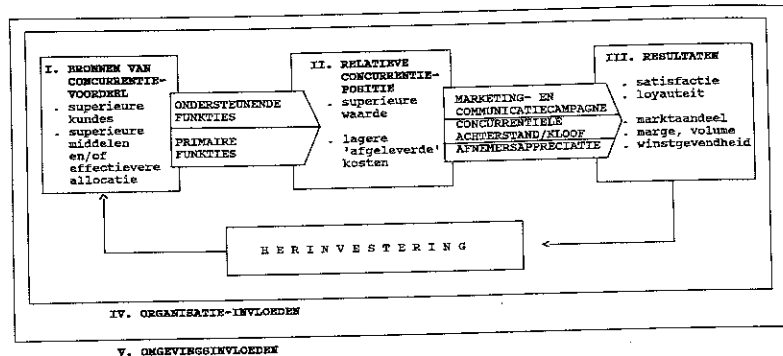
Een laatste probleem bij het vaststellen van het CV is dat we hier te maken hebben met een dynamisch fenomeen. Zowel "distinctive competences" als concurrentievoordelen zelf evolueren en eroderen. Overigens is het creëren en ondersteunen van een CV een langdurig en complex proces dat voortduurt en waarbij vele terugkoppelingen plaatsvinden. Ondernemingen voeren permanent acties om hun CV verder uit te bouwen, nieuwe concurrentievoordelen te ontwikkelen of een negatief "concurrentiedifferentieel" teniet te doen.

Een essentiële stap naar een beter begrip van het concept CV is het onderscheiden van de verschillende componenten van een CV. In figuur 1 worden deze componenten in een logische sequentie voorgesteld (naar Day en Wensley 1988). Een relatieve superioriteit van de onderneming of business unit in één of meer "bronnen" van het CV (I) leidt tot een superieure en unieke positie in de markt (II) en bijgevolg tot betere prestaties. Deze verhoogde resultaten laten toe het CV te ondersteunen en/of verder uit te bouwen door herinvestering in de business unit. Het schema wijst ook op het feit dat dit proces in grote mate onderhevig is aan invloeden uit organisatie en omgeving (IV en V) die b.v. een negatieve impact kunnen hebben op de resultaten, ondanks een sterke relatieve concurrentiepositie.

Tot de bronnen van CV rekenen we die kundes en middelen die de onderneming of business unit toelaten meer en beter te presteren dan

haar concurrenten. *Superieure* klanten verwijzen naar uitzonderlijke be- gaafdheden, inzichten en initiatieven van het personeel van een bedrijf of business unit waardoor men bepaalde functies beter kan uitvoeren.

Figuur 1
De componenten van concurrentievoordeel



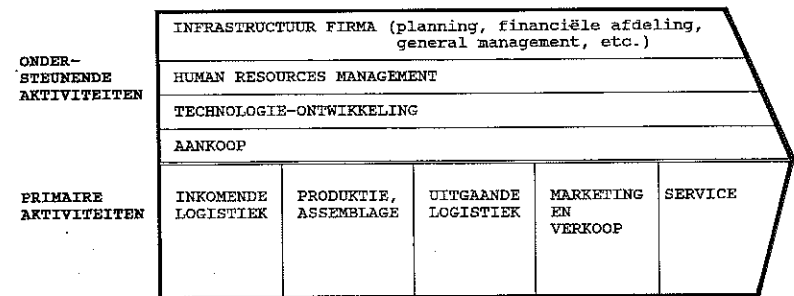
Bron: geïnspireerd door Day en Wensley, 1988, pp. 3 en 13.

Een tweede bron van CV is *superieure* slagkracht via extra *middelen* of een betere toewijzing van de beschikbare middelen (denk hierbij o.m. aan budgetten of aantal verkopers).

Klanten en middelen worden aangewend in bepaalde functies, b.v. men ontwikkelt een nieuwe technologie of men automatiseert de voorraadfunctie. Porter (1985) introduceerde de *waardeketting* als hét basisinstrument bij uitstek om deze bronnen van CV te analyseren (figuur 2). Elke onderneming of business unit wijst immers klanten en middelen toe aan primaire en ondersteunende activiteiten. Eerstgenoemde verwijzen naar die activiteiten die een bedrijf uitvoert bij het ontwerpen en ontwikkelen, produceren of assembleren, marketen en distribueren en, tenslotte, bij het verlenen van diensten bij het produkt. Laatstgenoemde zijn activiteiten die de primaire functies ondersteunen zoals aankoop, human resources management, technologie-ontwikkeling e.a. In de betreffende figuur zijn ze in horizontale richting weergegeven omdat ze in principe elke primaire activiteit kunnen ondersteunen.

Slechts in de mate dat een onderneming of business unit erin slaagt *superioriteit* te verwerven in de meest essentiële (d.i. waarde-creërende) functies van de waardeketting zal zij een gedifferentieerde positie (cf. II in figuur 1) kunnen uitbouwen.

Figuur 2
Een "typische" waardeketting voor een industriële onderneming



Bron: Porter (1985), p. 37.

Om tot een betekenisvol CV te komen moet er sprake zijn van een *kloof* qua klanten en/of middelen tussen het eigen bedrijf en de concurrenten. M.a.w., de concurrentie moet aankijken tegen een aanzienlijke achterstand die slechts moeizaam weg te werken is. Deze "capability gaps" kunnen ontstaan door keuzen uit het verleden, marktpositie, angst voor wraak bij imitatie, gebrek aan kwaliteit van het management enz. (zie Kerin e.a., 1990 voor meer details).

Enkele bevindingen uit recent onderzoek laten toe nog twee aanbevelingen betreffende de bronnen van CV te formuleren. Ten eerste wijzen Prahalad en Hamel (1990) er op dat in de huidige mondiale context concurrentievoordelen steeds meer worden afgeleid van het feit dat ondernemingen in staat zijn om, "sneller en tegen lagere kosten dan de concurrenten, de 'core competences' op te bouwen die niet-verwachte produkten voortbrengen. De eigenlijke bron van het voordeel moet worden gezocht in de bekwaamheid van het management om technologieën en produktiemogelijkheden van verschillende divisies van de onderneming te bundelen in competenties die individuele business units in staat stellen zich snel aan te passen aan wisselende opportuniteiten." (p. 81, cursivering toegevoegd).

Ondernemingen moeten hun "kerncompetentie" identificeren en daarop een wereldwijde concurrentiestrategie enten. De kerncompetentie van 3M, "kleven", wordt voortdurend uitgebouwd en vindt toepassing in verschillende terreinen, gaande van "Post it notes" tot kleefband voor diverse industriële toepassingen.

Geplaagd door concurrenten wereldwijd kunnen ondernemingen slechts een globaal CV uitbouwen als de *superieure* klanten en midde-

len van verschillende business units worden gecombineerd rond kernkundes eerder dan toegespitst op afzonderlijke produkten.

Ten tweede wijzen wij op twee tegengestelde visies in de literatuur betreffende de middelen van het bedrijf (Hamel en Prahalad 1989). Bij een eerste benadering wil het management een *strategic fit* bekomen tussen de mogelijkheden en ambities enerzijds en de beschikbare middelen en kundes anderzijds. Ambities worden teruggeschroefd tot die posities die met de huidige middelen haalbaar zijn. De tweede benadering impliceert dat men een *hefboomwerking* tracht te bekomen door synergetische en leereffecten te creëren in de bronnen van CV. In dit hefboommodel verstrekt het management voortdurend de kundes en middelen van het bedrijf of de business unit in functie van een "strategische intentie" (b.v. "Xerox verslaan" bij Canon). De essentie van strategie is niet de huidige concurrentievoordelen te inventariseren, wel voortdurend nieuwe bronnen van CV te creëren, desnoods via samenwerkingsverbanden met concurrenten (b.v. Takeda met Abbott, Volvo met Renault). Het vermogen van een organisatie om de bestaande bekwaamheden te verbeteren en nieuwe aan te leren is, in deze visie, van alle CV's het meest verdedigbare concurrentievoordeel.

Bronnen van CV zullen, een optimale allocatie vooropgesteld, leiden tot een *superieure positie* in de markt (figuur 1: II). Merk echter op dat deze vertaling van "bronnen" in een "positie" niet automatisch verloopt. Een slecht geleid bedrijf slaagt er meestal niet in de kundes en middelen om te zetten in concurrentievoordelen. Niet zelden is het de essentie van een "turnaround" strategie om deze "link" te realiseren. Als voorbeeld kan de redding van British Airways in de eerste helf van de jaren tachtig door Lord King worden aangehaald. Hij slaagde er immers in enkele jaren in om een goede marktpositie uit te bouwen, eerder door een heroriëntering van de bestaande middelen (geen groter reclamebudget doch een nieuw bureau) of zelfs een reductie van de middelen (drastische inkrimping van het personeelsbestand) en het benadrukken van de klantvriendelijkheid als een essentiële kunde (o.m. via training en een nieuw logo). In feite veranderde hij nauwelijks iets aan de bronnen van CV, toch slaagde hij erin met de beschikbare kundes en middelen de marktpositie te verstevigen.

Een relatieve concurrentiepositie kan gebaseerd zijn op *superieure waarde* voor de afnemer of op *lagere "afgeleverde" kosten*. Een CV heeft slechts betekenis in de mate dat afnemers de differentiatie ten opzichte van de concurrenten valueren. Dit zal slechts gebeuren als de differentiatie gebaseerd is op belangrijke produkt- of leveringskenmerken die voor enige tijd stabiel blijven.

De differentiatie moet ook ondersteund worden door een intensieve *marketing- en communicatiecampagne* naar de afnemer toe (inclusief dienstverlening). Zoniet, zal deze de hogere waarde of de lagere prijs niet opmerken of onvoldoende waarderen.

Het omzetten van bronnen van CV tot een positie-CV verloopt volgens Porter (1985) via "cost drivers" en "uniqueness drivers" die de waardeketting beïnvloeden. De eerstgenoemde zijn de structurele determinanten van de kost van een activiteit in de waardeketting zoals schaalvoordelen, verticale integratie en capaciteitsbezetting. "Uniqueness drivers" zijn de onderliggende oorzaken waarom en in hoeverre een activiteit superieur genoemd wordt; b.v. coördinatie met distributiekkanalen, lokatie of timing die leiden tot een zogenaamd "first-mover advantage" (het voordeel van als eerste een initiatief te nemen en zo een voorsprong op te bouwen). Een probleem met deze "drivers" bestaat in hun geringe operationaliteit en het feit dat er zowel beheersbare als minder of zelfs onbeheersbare factoren onder ressorteren. Een meer pragmatische benadering voor het managen van differentiatie of kostenleiderschap vinden we bij Aaker (1988).

Bronnen en positie-CV leiden tot *verhoogde resultaten* in de markt (III) als de afnemer het positief concurrentie-differentieel waardeert en bereid is een hogere prijs te betalen voor het betreffende produkt. Bij een lage kostenpositie zal er slechts een positief resultaat zijn indien men erin slaagt om een zeer grote klantengroep te bereiken en indien men loyaliteit kan genereren. Een andere voorwaarde voor gunstige resultaten is het feit dat de concurrenten slechts moeizaam het concurrentienadeel kunnen wegwerken.

Figuur 1 legt ook de nadruk op organisatorische (IV) en omgevingsinvloeden (V).

Onder *organisatie-invloeden* brengen wij die interne factoren samen die de bovengenoemde cyclus van bronnen-positie-resultaten-herinvestering beïnvloeden. Daarbij denken we aan o.m. de organisatiestructuur, de beloningssystemen, de cultuur, de financiële strategie, de aandeelhoudersstructuur enz¹.

Ook *omgevingsinvloeden*, dit zijn externe invloeden, determineren het bovengenoemde proces. Men denkt in dit verband aan concurrentiële acties en tegenacties of veranderingen in het koopgedrag die de bases of de positionele dimensies van CV kunnen aantasten of veranderen.

¹ Bij Porter (1985) maken zulke aspecten deel uit van de waardeketting onder de ondersteunende activiteit "infrastructuur" (fig. 2).

De economische situatie en de marktaantrekkelijkheid kunnen de link tussen CV en absoluut resultaat erg beïnvloeden. Een technologische doorbraak kan een bepaalde kunde nutteloos maken of een substituut-concurrent doen ontstaan, waardoor het concurrentiedifferentieel verandert.

Een alerte manager zal dus nooit zelfgenoegzaam de huidige concurrentiële voordelen als een gegeven beschouwen. Hij zal de omgevings-tendensen volgen, kundes en middelen heralloceren en/of verstevigen, investeren in zijn kerncompetentie en de bestaande positionele CV's uitbouwen, verdedigen en omzetten in tastbare resultaten...

De hamvraag die de manager daarbij ongetwijfeld zal stellen is hoe het beste resultaat te bekomen met de kleinste inzet van middelen:

"What managers really want to know is how to get the greatest improvement in performance for the least expenditure. To do so requires identification of the skills and resources that exert the most leverage on positional advantages and future performance, then selective allocation of resources toward those high leverage sources... These are the *key success factors* that must be managed obsessively to ensure longrun competitive effectiveness." (Day en Wensley 1988, pp. 5 en 7, cursivering toegevoegd).

Deze uitspraak brengt ons tot het tweede deel van deze bijdrage, waarin het concept van de kritische succesfactoren aan de orde komt.

II. Kritische succesfactoren

Vijfentwintig jaar geleden suggereerde Ansoff dat men bij het evalueren van de kundes van een bedrijf moest uitgaan van de *succesfunctie*, dit is een combinatie van kundes die van succesvolle concurrenten geëist wordt. Hij stelde daarbij dat deze combinatie verschillend is voor duurzame, niet-duurzame en militaire/ruimte-producten.

Enkele jaren eerder lanceerde Daniel (1961) het idee dat men bij het ontwerpen van een informatiesysteem meer selectief te werk moest gaan en daarbij als leidraad de "succesfactoren" moest nemen. Volgens Daniel zijn dit in elke industrie "... three to six factors that determine success; these jobs must be done exceedingly well for a company to be successful" (p. 116).

Het duurde echter tot het einde van de jaren zeventig voor dit concept

echt op de voorgrond kwam in de managementliteratuur. Hofer en Schendel (1978) verwezen in hun boek naar de "key success factors" in het kader van de bekende marktattractiviteit - business positie analyse. Het was echter Rockart (1979) die, met zijn artikel "Chief executives define their own data needs", de aanzet gaf tot een stroom van onderzoek en conceptuele studies over dit concept.

Rockart stelde vast dat veel directeurs, ondanks het feit dat zij met data overstelpt worden, onvoldoende informatie bezitten.

Hij inventariseerde de bestaande methodes om informatiebehoeften vast te stellen en suggereerde de KSF-methode² als oplossing. Een analist gaat daarbij op enkele uren tijd in twee à drie gesprekken met een manager de KSF-en afleiden, vertrekkend van de doelstellingen van de betrokken manager. Vervolgens worden de verbanden tussen KSF-en en die doelstellingen gelegd. Rockart omschrijft deze factoren als de "limited number of areas in which results, if they are satisfactory, will ensure successful competitive performance for the organization" (Rockart, 1979, p. 85).

Als voorbeeld van KSF-en in de automobieliindustrie vermeldt Rockart a) stijl, b) kwaliteit van het dealersysteem, c) kostbeheersing en d) het beperken van het verbruik. Toch stelt hij hierbij dat KSF-en verschillen van onderneming tot onderneming en van manager tot manager.

Dezelfde auteur ziet het gebruik van de KSF-methode volledig in het identificeren van de *informatiebehoeften voor managementcontrole* en bewust niet in de hoek van de strategische planning, waar informatiebehoeften volgens hem toch te algemeen zijn.

Rockart kreeg vele volgelingen, o.m. Boynton en Zmud (1984), Schuyt (1987) en Bijvoet (1989), die het concept KSF ook situeren in de informatiekunde en in het domein van de controle.

De eerstgenoemden leggen sterk de nadruk op het feit dat elke manager zijn persoonlijke KSF-en heeft en dat het samenbrengen van de factoren van vele managers uiteindelijk leidt tot de identificatie van "die aspecten die vitaal zijn voor het succes van de huidige operationele activiteiten en voor het toekomstig succes van de onderneming" (p. 17). Hun illustratie van de KSF-methode van de *Sloan School of Management* (M.I.T.) is tot op heden de meest uitgewerkte gepubliceerde toepassing.

Ook Bijvoet (1989) ontwikkelde een zoekmethode, waarbij managers door het leggen van verbanden tussen producten, middelen, bedrijfs-

2 Wij korten kritische succesfactor verder af als KSF (KSF-en voor het meervoud).

activiteiten en marktpartijen de KSF-en voor hun bedrijfstype trachten te vinden.

Schuyts bijdrage (1987) is beperkt. Interessant is wel dat hij de analogie benadrukt tussen de KSF-methode en de Duitse "Frühwarnsystem"-methode.

Zoals eerder vermeld, waren het Hofer en Schendel (1978) die de KSF-en weer "opvisten" voor gebruik in *strategische marktplanning*. Sindsdien duikt het concept regelmatig op in de strategieliteratuur. Deze strategische opvatting over KSF-en is verschillend van de bovengenoemde informatie/controle-visie, daar KSF-en hier als een *actief* beleidsinstrument, eerder dan als een passief controle-instrument worden beschouwd (Ogilvie en Piëst 1988). Met andere woorden, door de identificatie van KSF-en en door een optimale allocatie van middelen en strategische positionering in functie van deze factoren kan een onderneming zich in een reëel positievoordeel manoeuvreren (Ohmae 1982). In hetgeen volgt zullen we deze strategische benadering verder uitdiepen. Eerst komt het concept KSF aan bod met een bespreking van de eigenschappen, de "werking" en het gebruik van de KSF-en. Daarna volgt een overzicht van de methodes om deze factoren te detecteren en van de resultaten van verschillende studies die "algemene" KSF-en trachten te bepalen.

A. Het concept KSF

Zoals een groot aantal begrippen in de strategieliteratuur is ook het begrip KSF door verschillende auteurs op verschillende wijze geïnterpreteerd. Bovendien blijven al deze definities zeer vaag. Day en Wensley spreken van "high leverage sources", Rockart en Ohmae van "key areas", en Boynton en Zmud van "those few things that must go well...".

Gemeenschappelijk aan alle definities is dat KSF-en die kenmerken van "de business" zijn die het succes determineren en dat het bijgevolg van vitaal belang is om zich te concentreren op deze factoren.

In deze context dienen we te beklemtonen dat bij KSF-en een verband gelegd wordt tussen de drie bovengenoemde componenten van CV, te weten bronnen-positie-resultaat (zie figuur 1). Het is dus niet correct KSF-en volledig te situeren binnen de bronnen van CV, zoals Day en Wensley (1988) suggereren.

Enerzijds kan een onderneming superieure kundes of middelen bezitten (zogenaamde "distinctive competence") zonder dat die in een posi-

tievoordeel resulteren. Anderzijds is het niet denkbeeldig dat een "distinctive competence" wel leidt tot een positievoordeel, doch niet gehonoreerd wordt met betere resultaten (b.v. bijna alle consumenten ervaren uw produkt als uniek, doch kopen uw produkt niet). In beide gevallen zal de onderneming of produkt/markt-combinatie niet succesvol zijn omdat de bronnen of de kenmerken van het positie-CV niet aansluiten bij de KSF-en van de beschouwde markt (of marktsegment). Sousa en Hambrick (1989) stellen dan ook dat:

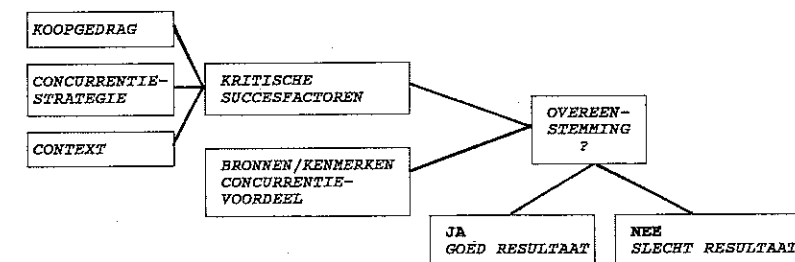
"... the firm must compete in settings in which the prerequisites for success – the 'key success factors' – match the firm's distinctive competences or strengths" (p. 367).

Deze stelling wordt schematisch uitgewerkt in figuur 3. Hierin wordt geïllustreerd dat de KSF-en voor een "business unit" gedictieerd worden door drie elementen.

Het koopgedrag van de afnemer en potentiële afnemers omvat hun aankoopprocessen, hun informatie-zoekactiviteit en hun motivaties, percepties en preferenties. Ondernemingen die via tussenpersonen werken moeten dit onderzoek uitbreiden naar de aankoopmotieven en verwachtingspatronen van hun sleuteldistributeurs.

Een tweede element dat de KSF-en bepaalt is de concurrentiestrategie, d.i. de wijze waarop het concurrentiespel zich voltrekt (prijs, innovatie, verpakking e.a.). Het derde element is de context, waarbij gedacht kan worden aan economische, technologische, geografische en andere omgevingsaspecten die permanente, of soms tijdelijke, KSF-en kunnen opleggen aan de marktparticipanten.

Figuur 3
Een model van de oorsprong en werking van KSF-en



Bron: geïnspireerd door Sousa en Hambrick (1989), p. 368.

Indien de bronnen en kenmerken van het concurrentievoordeel in *overeenstemming* zijn met de KSF-en, zal een goed resultaat bekomen worden³. Een impliciete voorwaarde bij deze redenering is wel dat de *markt* goede resultaten toelaat, hetgeen niet steeds het geval is.

In wezen zijn er vier posities denkbaar als we de graad van overeenstemming combineren met de marktaantrekkelijkheid. Figuur 4 geeft deze vier posities aan.

Figuur 4
Combinatiematrix: marktaantrekkelijkheid versus overeenstemming met KSF-en

	MARKT AANTREKKELIJK	MARKT NIET AANTREKKELIJK
BUSINESS UNIT IN OVEREENSTEMMING MET DE KSF-en	I	IV
BUSINESS UNIT NIET IN OVEREENSTEMMING MET KSF-en	II	III

Positie I is de optimale situatie.

Uiteraard zal de manager hier de investeringen opdrijven om zijn marktpositie te verstevigen. In positie II is een meer genuanceerde benadering aan de orde. De manager dient, vooraleer een investering te plannen, eerst de haalbaarheid van zulke zet in te schatten. Kan hij de bronnen of karakteristieken van het CV wel afstemmen op de KSF-en gegeven zijn huidige sterkten en zwakten in primaire of ondersteunende kundes en/of middelen? Mogelijk zal hij een andere markt of marktsegment moeten kiezen waar hij meer overeenstemming met de KSF-en kan bekomen. Of mogelijk is de markt dermate aantrekkelijk, dat de volgerspositie waarin hij gedwongen wordt toch nog tijdelijk rendabel kan zijn. Als geen van deze aangehaalde mogelijkheden geldt, is er slechts één uitweg: desinvesteren.

³ Sousa en Hambrick (1989) hebben empirisch aangetoond dat ondernemingen die hoger scoorden op de KSF-en betere resultaten behalen dan hun concurrenten.

In cel III dient deze laatste benadering alleszins toegepast.

Uit de markt stappen is immers de meest logische benadering, tenzij de zogenaamde uitstapdrempels dit verhinderen, want dan moet de onderneming wel een herpositionering naar een meer lucratief marktsegment trachten te forceren.

Positie IV, tenslotte, benadrukt de behoefte om de kundes en middelen te heroriënteren naar nieuwe markten waar de KSF-en eveneens in overeenstemming zijn met de huidige kundes en middelen. De huidige positie kan dan "uitgemolken" worden.

Bij het hanteren van de KSF-methodes moet men oog hebben voor de volgende karakteristieken van KSF-en.

In de eerste plaats vertonen verschillende sectoren *verschillende KSF-en*. Aaker (1988) wijst er zelfs op dat de identificatie van deze factoren moet geschieden op het niveau van de strategische groep "because the required skills and assets will likely be different for each strategic group" (p. 104).

Ten tweede, men moet zich continu afvragen of en waarom KSF-en veranderd zijn. Een vooruitziend manager zal ook steeds zo snel mogelijk *nieuwe KSF-en* opsporen (Ohmae 1982).

Ten derde, de meeste KSF-en zijn *te oppervlakkig* om nuttig te zijn in de strategieformulering.

De manager zal b.v. een KSF zoals service verder willen specificeren tot snelle levering, technische steun, installatie, en andere componenten van dienstverlening. Slechts nadat een KSF zo specifiek is kan men tot de actie overgaan.

Ten vierde, met Varadarajan (1985) kunnen we stellen dat er *twee soorten KSF-en* zijn. Enerzijds zijn er "succesveroorzakers". De afwezigheid van kundes of middelen of te weinig inzet op deze factoren zal tot een beperkte rentabiliteit leiden. Een grote en doorgedreven inspanning op zulke variabelen leidt tot succes (denk b.v. aan adverteren in consumptiemarkten en account management in industriële markten). Anderzijds zijn er ook 'falingsvermijders' waarop men een minimaal niveau moet halen om niet in de problemen te komen. Een zware inspanning op zulke variabele zal echter niet leiden tot een blijvend en winstgevend CV (denk aan adverteren in industriële markten).

Uit zijn onderzoek leidde Varadarajan af dat een brede productmix een succesveroorzaker is en service een falingsvermijder. Verder vond hij

echter geen significante bevestigingen van de hypothesen. Toch lijkt het ons zinvol voor managers om bij het bepalen van de KSF-en oog te hebben voor dit onderscheid.

Om deze paragraaf te besluiten is het raadzaam om het gebruik van de KSF-methode nog even samen te vatten. Leidecker en Bruno (1984) zien het nut voornamelijk in:

- a) de omgevingsanalyse (het identificeren van kansen en bedreigingen en het analyseren van concurrenten of sectoren),
- b) de sterke/zwakte-analyse van de onderneming, en
- c) de strategische evaluatie van strategie-alternatieven.

Zoals hierboven werd verduidelijkt, voegen wij daar nog de uiteindelijk strategiebepaling en middelenallocatie aan toe.

In de volgende paragraaf worden de identificatiemethodes verder uitgediept.

B. Detectiemethodes

Hofer en Schendel (1978) stellen dat het grootste praktische probleem niet het identificeren van de KSF-en is, doch het wegen van die factoren. In tegenstelling tot deze visie zijn wij er met Ohmae (1982) en Day en Wensley (1988) van overtuigd dat deze identificatie van KSF-en zeker geen sinecure is.

De manager heeft grosso modo de keuze tussen vier methodes. Een eerste methode bestaat uit *het vergelijken van succesvolle met niet-succesvolle concurrenten*. Leidecker en Bruno (1984) stellen een variant van deze methode voor, nl. de analyse van de dominante firma in de industrie. Door het vergelijken van de succesvolle ondernemingen met hun zwakker presterende opponenten hoopt men de discriminerende factoren te identificeren.

Een probleem hierbij is het bepalen van *welke* concurrenten in de analyse moeten worden betrokken. Enkel directe of ook indirecte concurrenten? Wie is er succesvol en wie niet? Enkel concurrenten die tot de eigen strategische groep behoren of niet?

Een ander probleem is dat men op deze wijze enkel de KSF-en uit het verleden en tot het heden detecteert. Men identificeert dus geen factoren die het toekomstige succes zouden kunnen determineren.

Een laatste probleem met deze methode is dat men meestal slechts een partiële kennis heeft van de concurrent en bijgevolg wel eens de ver-

keerde factoren zou kunnen afleiden. Om enige diepgang in de analyse te brengen kan men de visies van verschillende managers aanvullen met de visie van sectorspecialisten of consultants.

Een tweede methode bestaat uit *het verrichten van een dissectie van de markt*. De analist zal de markt in segmenten indelen en de koopcriteria van de afnemers in de interessantste segmenten opsporen. Doorgaans zal dit marktonderzoek vergen, waarbij men tegelijkertijd kan peilen naar de preferenties voor bepaalde concurrenten.

Een derde methode bestaat uit *het inschatten van de "high leverage phenomena"* (Day en Wensley 1988), waarbij men causale relaties tracht te leggen tussen beheersbare factoren (zoals grootte van de fabriek) en gewenste *outputs* zoals kost per eenheid. Optimaal zou dit proces via econometrische analyses dienen te verlopen. In de meeste bedrijven mag dat echter niet haalbaar geacht worden. Daardoor zal men zich eerder op een subjectieve benadering moeten baseren, waarbij managers hun visie op bepaalde relaties geven. Bepaalde relaties kan men dan misschien checken op objectieve, statistische basis. Volgens de auteurs staat deze methode nog in de kinderschoenen.

Een laatste methode bestaat uit *het vertalen van "algemene KSF-en" naar de eigen sector*.

De literatuur suggereert welke factoren marktaandeel, ROI, succes of concurrentieel voordeel determineren. Managers kunnen inschatten in hoeverre deze factoren ook voor hun sector, segment of strategische groep gelden. Zij kunnen de algemene factoren vertalen naar hun specifieke industriecontext.

De bekendste empirische studies op het vlak van de determinanten van marktaandeel en ROI zijn ongetwijfeld gebaseerd op de *PIMS-databank*⁴. Het is quasi onmogelijk om in het bestek van dit artikel de belangrijkste bevindingen van deze stroom van onderzoek samen te vatten. Toch willen we kort de belangrijkste *beheersbare* determinanten van winstgevendheid, zoals die in de onderzoeken naar voren komen, rapporteren.

Het gaat hierbij om:

- investeringsintensiteit: negatieve invloed
- produktiviteit: positieve invloed

⁴ Voor meer details over de PIMS (Profit Impact of Market Strategy) databank van het Strategic Planning Institute, en een overzicht van de bevindingen, zie Kerin e.a. (1990). Zie Wagner (1984) voor een specifieke studie.

- relatief marktaandeel van de bewerkte markt: positieve invloed
- relatieve produkt- en servicekwaliteit: positieve invloed
- innovatie en differentiatie, nl. acties op het vlak van nieuwe produkt-introducties, marketinginspanningen, R&D: positief effect
- de graad van verticale integratie: positief effect in rijpe en stabiele markten, negatieve invloed in snel veranderende markten
- kostenbeheersing, dit is de mate waarin men de druk van stijgende loonkosten, materiaalkosten enz. kan beheersen: positieve impact als men ze op de afnemers kan afwentelen of als men ze intern kan absorberen.

Naast de bevindingen gebaseerd op PIMS, zijn er nog andere KSF-artikels te vermelden. Zonder exhaustief te willen zijn, geven we kort de resultaten weer van drie recente studies.

Ghemawat (1986) onderzocht 100 produkt/markt-combinaties die in hun industrieën duidelijk beter presteerden dan hun concurrenten. Volgens deze onderzoeken zijn de concurrentiële voordelen van deze ondernemingen gebaseerd op drie factoren (in hoe grotere mate men deze factoren bezit, des te beter):

- Schaalgrootte: leidt tot schaalvoordelen, ervaringseffecten en synergetische besparingen;
- Bevoorrechte toegang: omvat zowel toegang tot markten, tot know-how als toegang tot inputs zoals grondstoffen of componenten;
- Restricties op de opties van de concurrent: dit zijn factoren die betrekking hebben op de vertraagde reactie van concurrenten zoals bescherming van overheidswege, mobiliteitsdrempels enz.

Hooley en Jobber (1986) bestudeerden 560 industriële ondernemingen en analyseerden de verschillen tussen de topondernemingen in de steekproef en de overige firma's. Zij kwamen tot de conclusie dat vijf factoren discriminerend werkten:

- "pro-actieve" strategische planning waarbij ze "dingen doen gebeuren";
- ze zoeken groeimarkten en positioneren zich in die markten;
- ze differentiëren hun produkten via betere produktprestaties voor de afnemer;

- ze vertonen een grotere toewijding aan hun afnemers;
- ze voeren een strikte controle op de marketingfunctie via kostenanalyses, contributie-analyses, variantie-analyses enz.

De derde studie (Doyle e.a. 1988) vergeleek de strategieën van Japanse, Amerikaanse en Engelse firma's. Gezien het enorme succes van de Japanse concurrenten kunnen we de grootste verschillen dus als KSF-en beschouwen.

De Japanners bleken vooral beter te scoren inzake produktdifferentiatie, produktdesign, efficiënte produktie op grote schaal, een oriëntering op lange termijn, assortiment, produktkwaliteit en het verlenen van steun aan hun distributeurs.

Het wordt hiermee duidelijk dat zulke onderzoekresultaten stimulerend kunnen werken bij het bepalen van de eigen KSF-en in een specifieke context.

Besluit

Een onderneming streeft ernaar een concurrentievoordeel uit te bouwen of een negatief "concurrentiedifferentieel" teniet te doen. Om dit strategisch spel te beheersen is het nodig inzicht te verkrijgen in de kritische succesfactoren van de sector of de strategische groep waartoe de produkt/marktcombinatie behoort.

Nochtans is het niet voldoende de *huidige* KSF-en te identificeren. Een echte ondernemer gaat immers op zoek naar nieuwe, toekomstige KSF-en. De onderneming die als eerste een KSF traceert, zal een substantiële voorsprong op de concurrenten kunnen uitbouwen. Bovendien zal men dan stappen kunnen ondernemen om de concurrentiële respons te vertragen.

De hier geschetste benadering is echter niet vrij van risico's. De manager die op een verkeerde KSF gokt kan immers aanzienlijke verliezen oplopen. Wij bevelen dan ook aan de KSF-en via een combinatie van de voorgestelde methodes op te sporen, eerder dan één methode te hantieren. Algemene, empirische studies kunnen daarbij als stimulans gebruikt worden.

Mogelijk kan ook het zoeken naar KSF-en in andere sectoren aanleiding zijn tot innovatieve acties.

Een manager moet ook steeds de huidige KSF-en ter discussie durven stellen. Hoe lang zal een investering gericht op een bepaalde factor nog

tot succes leiden? Wat is het relatieve belang van onderscheiden factoren, en zal die verhouding zo blijven? Wij suggereren tevens dat de manager oog heeft voor het onderscheid "succesveroorzakers" versus "falingsvermijders".

De identificatie van KSF-en moet uiteindelijk resulteren in investeringsplannen die de middelen zodanig alloceren dat een verdedigbaar positievoordeel en goede resultaten op termijn bereikt worden. Door herinvestering in de zogenaamde bronnen van CV tracht de onderneming haar kerncompetentie verder te ontwikkelen. Wil men met zulke acties succes bereiken dan is een voorafgaand inzicht in de KSF-en noodzakelijk.

Voor onderzoekers hopen we met deze bijdrage te hebben aangetoond dat er nog veel onderzoeksmogelijkheden op dit terrein aanwezig zijn. Zo kan men bestuderen hoe de concepten "waardeketting" en "dri-vers" van Michael Porter te operationaliseren. Verder lijkt het zinvol de evolutie in de tijd van concurrentiële voordelen van verschillende ondernemingen te bestuderen, teneinde de dynamiek van figuur 1 te verfijnen en mogelijke wetmatigheden en verbanden vast te stellen. Tenslotte kan de academicus de focus richten op de KSF-en. Het testen van verschillende identificatiemethodes behoort hier alleszins tot de grootste prioriteiten.

Met deze bijdrage hopen we het inzicht in deze essentiële strategische concepten te hebben verhoogd.

Literatuurlijst

- AAKER, David A. (1988), *Strategic Market Management*, New York: John Wiley & Sons.
- ANSOFF, H. Igor (1965), *Corporate Strategy*, Harmondsworth: Penguin (herdruk 1976).
- BIJVOET, L.C.L. (1989) "Op zoek naar uw kritische succesfactoren", *Tijdschrift Financieel Management*, (5) 44-54.
- BOYNTON, Andrew, C. en Robert W. ZMUD (1984), "An Assessment of Critical Success Factors", *Sloan Management Review*, (summer), 17-27.
- DAY, George S. en Robin WENSLEY (1988), "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, (April), 1-20.
- DANIEL, D. Ronald (1961), "Management information crisis", *Harvard Business Review*, (Sept.-Oct.), 110-119.
- DOYLE, P., J. SAUNDERS en L. WRIGHT (1988), "A comparative study of British,

- U.S. and Japanese marketing strategies in the British market", *International Journal of Research in Marketing*, 5, 171-184.
- GHEMAWAT, Pankaj (1986), "Sustainable advantage", *Harvard Business Review*, (Sept.-Oct.), 53-58.
- HAMEL, Gary en C.K. PRAHALAD (1989), "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, (May-June), 63-76.
- HOFER, Charles W. en Dan SCHENDEL (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St. Paul: West Publishing Company.
- HOOLEY, Graham J. en David JOBBER (1986), "Five Common Factors in Top Performing Industrial Firms", *Industrial Marketing Management*, 15, 89-96.
- KERIN, R.A., V. MAHAJAN en P.R. VARADARAJAN (1990), *Strategic Marketing Planning*, Boston: Allyn & Bacon.
- LEIDECKER, Joel K. en Albert V. BRUNO (1984), "Identifying and Using Critical Success Factors", *Long Range Planning*, 17 (1) 23-32.
- Ogilvie, R.G. en E. PIEST (1988), "Kritische Succes-Factoren: Naar een definitie...", *Tijdschrift Financieel Management*, (3), 11-19.
- OHMAE, Kenichi (1982), *The Mind of the Strategist*, New York: McGraw Hill Book Co.
- PORTER, Michael E. (1985), *Competitive Advantage*, New York: Free Press.
- PRAHALAD, C.K. en Gary HAMEL (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, (May-June), 79-91.
- ROCKART, John F. (1979), "Chief Executives define their own data needs", *Harvard Business Review*, (March-April), 81-93.
- SCHUYT, J.W.M. (1987), "Kritische succesfactoren: het wondermiddel voor de jaren '80?", *Tijdschrift Financieel Management*, (3), 19-29.
- SOUSA, Jorge Alberto en Donald C. HAMBRICK (1989), "Key Success Factors: Test of a General Theory in the Mature Industrial - Product Sector", *Strategic Management Journal*, 10, 367-382.
- VARADARAJAN, P. Rajan (1985), "A Two-factor Classification of Competitive Strategy Variables", *Strategic Management Journal*, 6, 357-375.
- WAGNER, Harvey M. (1984), "Profit wonders, investment blunders", *Harvard Business Review*, (Sept.-Oct.), 121-135.