

## III.1.15

# Waardeketenanalyse

Drs. V.H.A. Kager en drs. J.J. Menting\*

---

*Dit artikel geeft een uiteenzetting van een methode die helpt bij een analyse van de strategische positionering van bedrijven in de waardeketen. Doelstelling van waardeketenanalyse is te komen tot een voorsprong op de concurrentie. Kenmerkend aan deze zogenoemde waardeketenanalyse is de 'externe benadering' van de activiteiten die het bedrijf verricht om waarde te genereren voor de uiteindelijke klant of consument. Dit houdt in dat ook activiteiten van toeleveranciers en klanten in de analyse worden betrokken: 'van zand tot klant'.*

*Waardeketenanalyse wordt uitgevoerd in drie fasen: bepaal en definieer de activiteiten die ondernomen worden om tot het uiteindelijke eindproduct te komen, bepaal de mate van winstgevendheid per activiteit en ontwikkel met deze opgedane kennis een voorsprong op de concurrentie door een eenduidige strategische richting te ontwikkelen. Bij het toepassen van de waardeketenanalyse moet een aantal randvoorwaarden worden ingevuld en valkuilen worden vermeden.*

---

### 1. Doel

Een belangrijk thema voor het topmanagement betreft de positionering van het eigen bedrijf ten opzichte van concurrenten, leveranciers en afnemers. Een greep uit onder managers levende vragen geeft ons inzicht in de complexiteit en dynamiek van het thema:

\* Beide auteurs zijn werkzaam bij Coopers & Lybrand Management Consultants in de vakgroep Financial Management & Business Appraisal. Drs. Vincent H.A. Kager houdt zich bezig met strategic cost management en vraagstukken op het gebied van value engineering, alsmede management control systems. De werkzaamheden van drs. Jeroen J. Menting spitsen zich met name toe op business process re-engineering en kostenreductieprogramma's.

Onderwerp	Managementvragen
Strategievorming	'Zitten we nog steeds in de goede business? In welke producten, diensten en/of markten moeten we investeren?'
Make-or-buy-beslissingen	'Moeten we (half)fabrikaten zelf produceren of levert uitbesteding ons voordelen op?'
Strategische allianties	'Kunnen we onze bedrijfsprocessen optimaliseren door verregaande samenwerking met leveranciers en afnemers?'
Concurrerend kostenniveau	'Hebben we onze processen maximaal efficiënt ingericht en (geografisch) gepositioneerd?'

*Tabel 1. Belangrijke thema's voor het topmanagement*

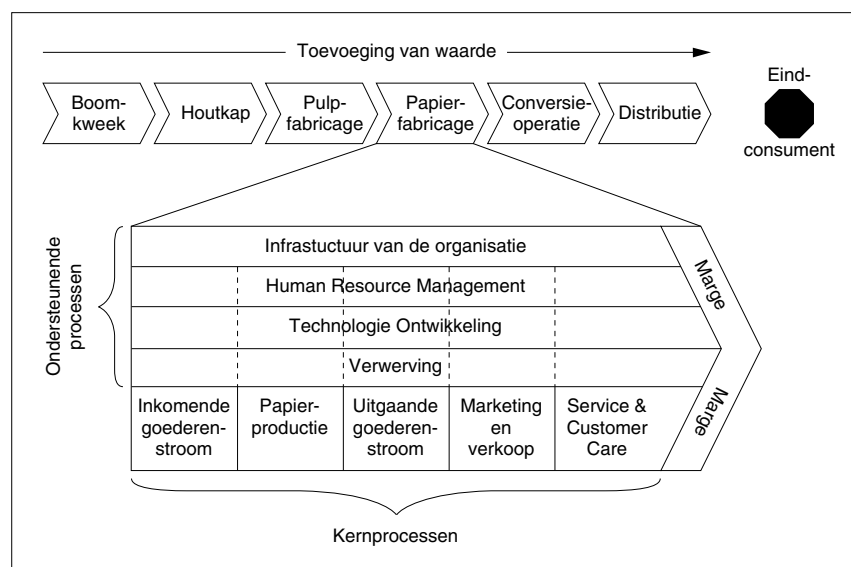
Dagelijks kunnen in kranten voorbeelden worden gevonden van situaties uit de praktijk waarin dit soort vragen zich hebben voorgedaan.

*Een voorbeeld van een make-or-buy-beslissing is een Deense rederij die op basis van een activiteitenanalyse de mogelijkheden onderzoekt voor de bouw van een eigen containerterminal op de Maasvlakte nabij Rotterdam. Uit de activiteitenanalyse kwam naar voren dat de productiviteit van het Rotterdamse overslagbedrijf waarvan de reder nu gebruik maakt, te laag werd bevonden. De reder heeft nu de intentie uitgesproken deze activiteit zelf uit te voeren.*

Bovenstaande thema's betreffen fundamentele strategische vragen. Het is de taak van het management om een strategie te ontwikkelen die antwoord geeft op de kansen en bedreigingen die worden gesignaleerd in de omgeving en tevens recht doet aan de sterkten en zwakten van de eigen organisatie. 'Value Chain Analysis' ofwel waardeketenanalyse kan het management ondersteunen bij de beantwoording van bovenstaande vragen.

Een waardeketen wordt gevormd door alle activiteiten die nodig zijn om te komen tot het uiteindelijke eindproduct. Dit betekent dat niet de activiteiten van een enkel bedrijf de focus van het onderzoek vormen, maar dat wordt gekeken naar alle activiteiten in de bedrijfskolom

die waarde creëren voor de eindgebruiker. Waardeketenanalyse verschilt dan ook van meer traditionele benaderingswijzen zoals de analyse van de toegevoegde waarde, die Porter (1985) voorstaat binnen een enkele schakel van de waardeketen. Als voorbeeld is in figuur 1 de waardeketen van de papierindustrie weergegeven. Deze figuur illustreert dat de activiteiten zoals die zich binnen een schakel afspelen weliswaar van groot belang zijn voor de mate waarin deze activiteiten effectief en efficiënt worden uitgevoerd, maar dat ze niet enkel en alleen bepalend zijn voor de door de eindgebruiker waargenomen toegevoegde waarde.



*Figuur 1. Waardeketen van de papierindustrie waarbij een schakel is uitgewerkt conform Porter*

Naast analyse van de waardecreërende activiteiten is tevens analyse van 'cost drivers' en 'value drivers' per activiteit van belang.

Cost drivers zijn elementen die binnen processen of activiteiten kosten veroorzaken en daarmee een belangrijk stempel drukken op het kostenniveau van een bepaalde activiteit. Men zou kunnen zeggen dat alle kosten kunnen worden toegerekend aan de omvang of grootte van de betrokken cost drivers. Een voorbeeld van een cost driver is de bezettingsgraad: naarmate de bezettingsgraad daalt, nemen de kosten per geproduceerde eenheid toe. Ook outputvolume en complexiteit van een product zijn belangrijke cost drivers. In figuur 2 is een niet uitputtende lijst van mogelijke cost drivers gegeven, gebaseerd op Riley en anderen (1987).

<i>Structuur</i>	<i>Uitvoering</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• schaal</li> <li>• scope</li> <li>• ervaring</li> <li>• technologieën</li> <li>• complexiteit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• betrokkenheid van de werknemers</li> <li>• kwaliteit</li> <li>• benutting capaciteit</li> <li>• proces ontwerp efficiëntie</li> <li>• banden met leveranciers en afnemers</li> </ul>

(Riley 1987)

*Figuur 2. Indeling van cost drivers conform Riley (1987)*

Value drivers zijn elementen die waarde toevoegen aan het product in de ogen van de eindgebruiker. Voorbeelden van value drivers zijn: de kwaliteit van het product, de mate waarin door de producent service wordt verleend, garantietermijnen maar ook de aantrekkelijkheid van de verpakking, technische prestaties etc.

Waardeketenanalyse bestaat dus uit het in kaart brengen van de waardecreërende activiteiten en de onderliggende cost drivers en value drivers, die leiden tot het uiteindelijke eindproduct of dienst.

Drie fasen kunnen worden onderscheiden bij waardeketenanalyse:

1. bepaal en definieer de activiteiten die ondernomen moeten worden om tot het eindproduct te komen;
2. bepaal van deze activiteiten de mate van winstgevendheid;
3. ontwikkel aan de hand van deze opgedane kennis een voorsprong op de concurrentie door een eenduidige strategische richting te bepalen.

In dit artikel wordt eerst ingegaan op de toepassingsgebieden van een waardeketenanalyse. Het achterliggende theoretische raamwerk betreffende de waardeketen wordt in paragraaf 3 nader uitgewerkt en vervolgens in paragraaf 4 vertaald in een praktisch stappenplan. In paragraaf 5 wordt het analyse-instrument beoordeeld aan de hand van overeenkomsten en verschillen met andere methoden en concepten. Er zal worden afgesloten met een checklist om te bepalen of waardeketenanalyse binnen uw organisatie zinvol is.

## 2. Toepassingsgebieden

Aan een waardeketen ligt een drietal veronderstellingen ten grondslag:

1. binnen een bedrijfskolom spelen zich diverse primaire activiteiten en ondersteunende processen af (Porter) die bepalend zijn voor de mate waarin (bedrijfs)middelen effectief en efficiënt worden ingezet en de doelstellingen van de organisatie worden behaald. Bij waardeketen-analyse zijn de opeenvolgende activiteiten binnen de keten van belang en kennen de activiteiten een nauwe verbondenheid;
2. de wijze waarop een activiteit wordt uitgevoerd (door toeleverancier, organisatie, of afnemer) heeft invloed op het kostenniveau van de andere activiteiten binnen de waardeketen;
3. de manier waarop activiteiten zijn georganiseerd (bijvoorbeeld centraal versus decentraal) binnen een schakel is van grote invloed op de efficiency en effectiviteit van de totale organisatie.

Uit deze veronderstellingen kan de definitie van een waardeketen worden afgeleid:

Een waardeketen is een gerelateerde serie van waardetoevoegende activiteiten die – gecombineerd – leiden tot levering van een product of dienst aan de eindgebruiker.

Van een analyse van de waardeketen met brede scope en voldoende diepgang mogen de volgende resultaten worden verwacht:

- inzicht in welke activiteiten werkelijk waarde toevoegen vanuit de perceptie van de eindgebruiker;
- inzicht in de ‘value drivers’ die de toegevoegde waarde voor de eindgebruiker bepalen;
- inzicht in de ‘cost drivers’ die het kostenniveau van de onderscheiden activiteiten bepalen en daarmee de totale kosten van het eindproduct of dienst;
- inzicht in het opbrengstenniveau (marge en winst) dat is gerelateerd aan de onderscheiden activiteiten;
- inzicht in de ‘premies’ die eindgebruikers voor waardetoevoegingen willen betalen;
- inzicht in de strategische positie die de organisatie binnen de waardeketen inneemt;
- een systematische werkwijze om de strategische positionering van de organisatie aan een kritische toets te onderwerpen en daar strategische wijzigingen/mogelijkheden tot differentiatie uit af te leiden;
- een methode om competitief voordeel op te bouwen en te behouden.

Het periodiek toetsen en evalueren van de positionering van een organisatie binnen de waardeketen is van essentieel belang voor elke organisatie binnen zowel de profit- als de non-profitsector.

### 3. Methode

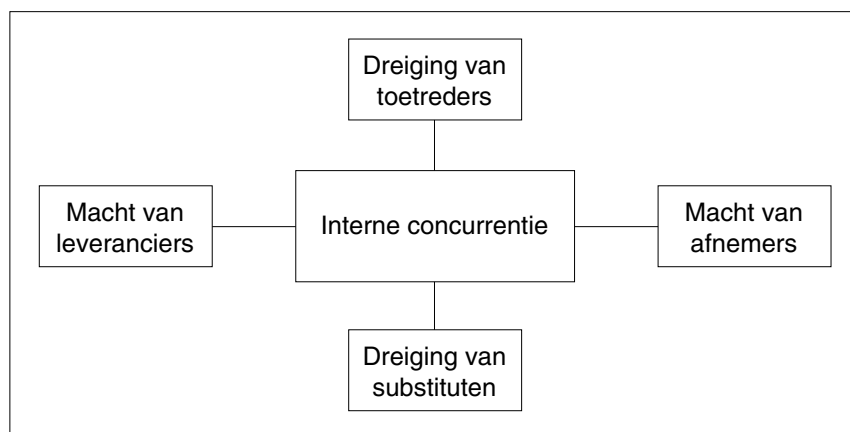
In de volgende paragraaf wordt een uiteenzetting gegeven van het stappenplan dat de basis vormt van de waardeketenanalyse. Hiertoe zal in deze paragraaf eerst worden ingegaan op het theoretisch raamwerk dat ten grondslag ligt aan de methode. Als achtergrond dient de theorie van Porter. Daarnaast zal ook de plaats van de waardeketenanalyse binnen het gebied van het 'Strategic Cost Management' aan bod komen.

#### 3.1. Achtergrond

De analyse van de waardeketen vindt haar oorsprong met name in de theorieën van Porter. Porter stelt dat analyse en doorgroning van omgevingsfactoren die invloed uitoefenen op een organisatie de basis zijn voor het vermogen van een organisatie om op veranderingen in deze omgevingsfactoren te reageren. Shank en andere auteurs hebben deze theorie verder uitgewerkt.

##### 3.1.1. De organisatie wordt beïnvloed door vijf omgevingsfactoren

Porter ontwikkelde een 'vijf-krachtenmodel' om een analyse van omgevingsfactoren op structurele wijze te kunnen uitvoeren. In dit model, zoals weergegeven in figuur 3 is sprake van vijf omgevingsfactoren die



Figuur 3. Vijf omgevingsfactoren

invloed uitoefenen op de wijze waarop een organisatie vorm geeft aan haar activiteiten binnen de waardeketen: de (in- en expliciete) macht van toeleveranciers en afnemers, interne rivaliteit binnen de waardeketen en dreiging van nieuwe concurrenten en substituten.

Een waardeketenanalyse vereist inzicht in en kennis van de activiteiten binnen de keten. Dat er vele invalshoeken mogelijk zijn en daarmee vele factoren van invloed zijn op een organisatie en haar strategische positionering, bewijst de uitvoerige beschrijving van mogelijke determinanten door Porter.

*De in oktober 1996 aangekondigde fusie tussen de verzekeraars AXA en UAP is een goed voorbeeld van een strategische beslissing op grond van verschuivingen in omgevingsfactoren. Op de Europese markt is sprake van een verregaande liberalisering van de financiële markten. De fusie tussen beide Franse verzekeraars brengt mogelijkheden met zich mee om markten te gaan bewerken waar de toetredingsdrempels (met name kosten van nieuwkomers) voor elk van beide partijen afzonderlijk te hoog is.*

Er zijn drie generieke strategieën voor het management van een organisatie denkbaar bij besluitvorming over toekomstige strategische positionering van een bedrijf. Deze worden nader toegelicht in de volgende subparagraaf.

### *3.1.2. Generieke strategieën om te komen tot competitief voordeel*

Porter onderscheidt drie generieke strategieën om te komen tot competitieve voordelen ten opzichte van de concurrentie: een strategie die is gebaseerd op kostenleiderschap, een differentiatiestrategie en een focusstrategie.

Doelstelling van een strategie om te komen tot kostenleiderschap betreft het realiseren van een lager kostenniveau dan de concurrentie. Er zijn diverse mogelijkheden om deze strategie tot een succes te maken:

- het creëren van schaalvoordelen;
- gebruik maken en stimuleren van de aanwezige ervaring binnen een bedrijf zodat leereffecten ontstaan;
- het effectief toepassen van kostenbeheersing.

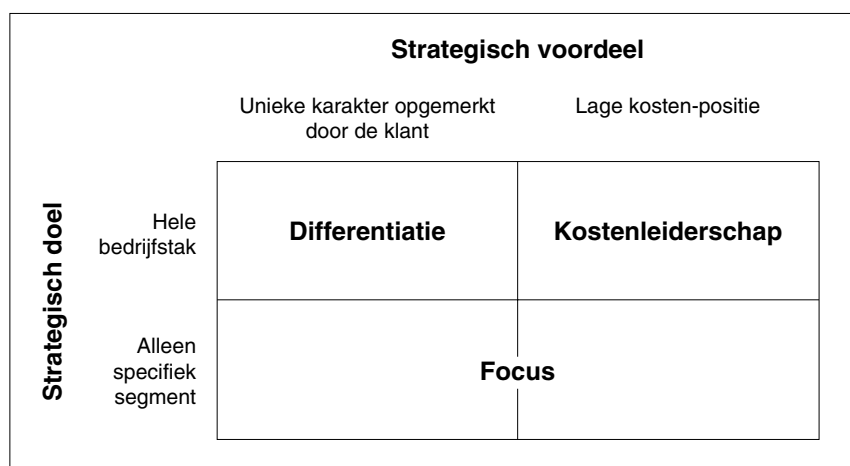
*In 1996 werd bekend dat de eind jaren tachtig failliet verklaarde luchtvaartmaatschappij Pan Am weer terug is op de Amerikaanse markt. Dit geheel nieuwe bedrijf legt zich specifiek toe op een kostenleiderschapsstrategie in bepaalde 'niches' van de Amerikaanse luchtvervoersmarkt.*

Binnen een differentiatiestrategie legt een bedrijf zich toe op het ontwikkelen van een aantal producten met producteigenschappen die door de eindgebruiker als uniek worden bestempeld. Op deze manier is een dergelijk bedrijf in staat om zich uniek in de markt te positioneren.

Voorbeelden van een gecombineerde differentiatie- en kostenleiderschapsstrategie zijn terug te vinden bij Japanse organisaties die in de afgelopen decennia in staat zijn gebleken om zowel aan productdifferentiatie te doen als de kosten drastisch te reduceren.

Een focusstrategie houdt in dat de organisatie zich met zijn strategie richt op een specifiek marktsegment. De strategie voor dit specifieke segment kan dan zijn gericht op differentiatie of het hebben van het laagste kostenniveau.

Figuur 4 geeft inzicht in de hierboven genoemde generieke strategieën.



*Figuur 4. Generieke strategieën conform Porter*

### 3.2. Achtergrond

Een waardeketenanalyse kan een onderdeel vormen van ‘Strategic Cost Management’ (SCM). SCM wordt gedefinieerd als het gebruik van kosten-/opbrengstgegevens met als doel het ontwikkelen van superieure strategieën teneinde een houdbaar concurrentievoordeel te creëren (Shank en Govindarajan, 1993). SCM bestaat uit drie elementen:



- waardeketenanalyse
- strategische positioneringsanalyse
- cost driver- en value driver-analysis.

Waardeketenanalyse vormt binnen SCM dus niet een op zichzelf staand analyse-instrument. Sterker nog, er blijkt een zeer duidelijke samenhang tussen de drie hierboven aangegeven elementen te bestaan, zoals door Carr en Tomkins (1996) beschreven.

In de praktijk betekent dit dat het expliciete gebruik van kosteninformatie door het management de basis kan vormen voor:

- het formuleren van strategische doelstellingen;
- het communiceren van deze doelstellingen;
- het ontwikkelen en uitvoeren van (operationele) tactieken om deze doelstellingen te bereiken;
- het ontwikkelen en implementeren van kostenbeheersingsmethoden.

#### 4. Kern

In de literatuur over waardeketenanalyse worden drie fasen onderscheiden om te komen tot een analyse van de waardeketen:

*Fase 1* Bepaal en definieer alle (waardetoevoegende) activiteiten binnen de waardeketen die leiden tot levering van het product of de dienst aan de eindgebruiker.

*Fase 2* Maak een analyse van de winstgevendheid van de onderscheiden activiteiten binnen de waardeketen.

*Fase 3* Creëer en ontwikkel met de opgedane kennis een voorsprong op de concurrentie door het formuleren en implementeren van een eenduidige strategie.

In het onderstaande zullen deze fasen nader worden uitgewerkt.

*Fase 1* Bepaal en definieer alle (waardetoevoegende) activiteiten binnen de waardeketen die leiden tot levering van het product of de dienst aan de eindgebruiker

##### *Stap 1.1. Begrijp de aanleiding en de probleemstelling*

Het is van belang om eerst goed inzicht te hebben in de specifieke problematiek en omgeving van de organisatie. Vragen die beantwoord moeten worden – voordat de waarde en rol van een waardeketenanalyse

bij een eventuele oplossing van het strategische probleem kunnen worden vastgesteld – zijn:

- Wat zijn de strategische achtergrond en recente historie van de organisatie?
- Wat zijn de scope en de doelstellingen van het onderzoek?
- Welke resultaten kunnen van de waardeketenanalyse verwacht worden?

*Stap 1.2. Bepaal de activiteiten binnen de waardeketen door processen in kaart te brengen*

Startpunt bij het bepalen van de activiteiten in de waardeketen zijn de eindgebruikers. Als deze groep(en) duidelijk omschreven is (zijn) kunnen de producten worden bepaald. Vervolgens kunnen de bij de betreffende producten behorende processen worden vastgesteld. Elk proces in de waardeketen kan worden uitgesplitst in een aantal activiteiten. Door 'proces mapping' kunnen deze activiteiten herkend en gedefinieerd worden.

De identificatie van de verschillende activiteiten in de keten dient gebaseerd te zijn op:

- de strategische relevantie van de desbetreffende activiteit;
- elke activiteit dient een duidelijke eigen bijdrage te leveren aan de totale waarde van het product of de dienst;
- de activiteiten moeten voldoende van elkaar verschillen, hetgeen wil zeggen dat er duidelijke 'cost drivers' en 'value drivers' moeten kunnen worden onderscheiden.

Over het algemeen kan worden gezegd, dat een activiteit als een aparte stap in de waardeketen moet worden aangemerkt, indien er voor deze activiteit een externe markt aanwezig is.

*Voor een Amerikaanse luchtvaartmaatschappij werden de volgende hoofdactiviteiten in de waardeketen onderscheiden: reclame en publiciteit; ticketbureaus; baliehandelingen; 'gate'-handelingen; bagageverwerking; vlootmanagement; vluchthandelingen; service aan boord (Shank en Govindarajan 1993).*

*Stap 1.3. Reken kosten, opbrengsten en activa aan activiteiten en daarmee aan de waardeketen toe*

De gegevens over kosten en opbrengsten kunnen worden verkregen op basis van:

- beschikbare jaarrekeningen;
- interviews;
- gegevens uit de financiële administratie;

- marktsurveys;
- benchmarkdatabases.

Bij het toerekenen van kosten en opbrengsten aan activiteiten moet met het volgende rekening worden gehouden:

- gebruik marktprijzen voor het waarden van interne leveringen tussen schakels;
- baseer operationele kosten op integrale kostprijzen;
- bereken de winst van een schakel in de keten als de verkoopprijs in de markt van het product of de dienst –/–de operationele kosten –/– de marktprijs van de input;
- waardeer activa tegen de vervangingswaarde;
- ga bij allocatie van de huidige activa aan producten uit van volledige bezetting van de activa;
- bereken de kosten, opbrengsten en activa voor een vaste hoeveelheid eindproduct. Op deze manier zijn de bedragen van de verschillende activiteiten onderling vergelijkbaar.

*Fase 2* Maak een analyse van de winstgevendheid en het kostenniveau van de onderscheiden schakels binnen de waardeketen

*Stap 2.1. Identificeer schakels en activiteiten waar de winstgevendheid verbeterd kan worden*

Gebruik winstgevendheidsanalyse om die schakels in de waardeketen op te sporen waar de kosten verlaagd kunnen worden of de winsten verhoogd. Er moet hierbij worden gedacht aan:

- gebieden waar de eigen organisatie duurder produceert dan een marktpartij of goedkoper kan produceren dan de huidige leverancier ('make or buy');
- activiteiten in de keten die een hogere winstgevendheid hebben dan de door de eigen organisatie uitgevoerde activiteiten en derhalve aantrekkelijk zijn voor voor- en /of achterwaartse integratie;
- de macht van leveranciers en afnemers in elke stap uitgedrukt in een percentage van de totale winst;
- de mate waarin de opbouw van de 'eigen waardeketen' overeenkomsten vertoont met die van leveranciers en afnemers.

*Stap 2.2. Analyseer de omgevingsfactoren van de organisatie*

Aan de hand van het vijf-krachtenmodel van Porter kunnen verschillen in winstgevendheid worden verklaard in termen van de structuur van de industrie. Daartoe moeten voor de keten de desbetreffende omgevingsfactoren en hun determinanten worden geanalyseerd. In figuur 3 is een overzicht gegeven van deze factoren.

*De factoren voor een producent van kartonnen verpakkingen zijn als volgt uitgewerkt.*

*De interne concurrentie is sterk als gevolg van een stabiliserende markt, hoge capaciteitsgerelateerde kosten en een sterke concentratie in producenten. De macht van leveranciers is laag tot gemiddeld doordat leveranciers van papierpulp klein zijn, het aanbod van pulp groter is dan de capaciteit van de verwerkers en er een grote dreiging is van achterwaartse integratie door kartonproducenten. De macht van afnemers is ook laag tot gemiddeld, omdat er veel afnemers zijn en de afnemers klein van stuk zijn. Er is nauwelijks dreiging van substituten. Plastic als verpakkingsmateriaal is alleen een dreiging indien de plastic prijzen laag zijn. Ze schommelen echter aanzienlijk. De toetredingsbarrières zijn hoog als gevolg van de schaal-, technologie- en integratievoordelen van de grootste aanbieders.*

*Stap 2.3. Gebruik cost driver analysis om het kostengedrag te analyseren*

- bepaal voor elke schakel in de keten welke factoren het kostengedrag veroorzaken;
- bepaal hoe deze factoren beïnvloed kunnen worden om de kosten te verlagen.

Door een combinatie van waardeketenanalyse en een ‘cost driver analysis’ kunnen kosten beter worden beheerst. Dit levert een economisch inzicht in:

- relaties met leveranciers;
- relaties met afnemers;
- relaties tussen processen binnen de waardeketen van de organisatie.

*Stap 2.4. Analyseer value drivers en de bronnen van differentiatie*

Bepaal en definieer de eigenschappen van het product die waarde toevoegen in de ogen van de eindgebruiker. Dit geeft de organisatie inzicht in de activiteiten waarin de organisatie verstandiger zou moeten investeren en waarvoor investeringen niet zinvol zijn. Het bepalen van de ‘value drivers’ kan plaatsvinden op basis van marktonderzoeken en interviews met het management of klanten.

*Fase 3 Creëer en ontwikkel met de opgedane kennis een voorsprong op de concurrentie door het formuleren en implementeren van een eenduidige strategie. In principe zijn er twee mogelijkheden:*

*1 Het komen tot strategisch kostenleiderschap door betere beheersing van onderliggende cost drivers:*

- verlaag de kosten van een activiteit binnen de waardeketen waarin

het bedrijf actief is (terwijl de waarde voor de eindgebruiker gehandhaafd blijft);

- verhoog de waarde van een activiteit binnen de waardeketen, (terwijl het kostenniveau gehandhaafd blijft);
- verlaag het investeringsniveau binnen een activiteit, terwijl de kosten en opbrengsten (en daarmee de marge) gelijk blijven.

## 2 *Het herschikken van de activiteiten binnen de waardeketen.*

Met het herschikken van de waardeketen wordt beoogd dat activiteiten beter op elkaar aansluiten of worden geëlimineerd en dat derhalve (kosten of opbrengsten) voordelen opleveren.

*Een voorbeeld is het idee van KLM om naast het huidige boekingsstelsel van de reiswereld klanten direct te laten boeken via Internet. Hierdoor wordt bereikt dat de reisbureaus worden omzeild, waardoor de prijs van een ticket naar beneden kan.*

De op deze wijze gegenereerde ‘verbeterideeën’ kunnen aan de hand van plannen worden geïmplementeerd. Hoe zo’n plan tot stand komt, ligt buiten het bereik van dit artikel, we volstaan met voorgaande stappen.

## 5. Voorwaarden, valkuilen en samenhang met andere concepten

In deze paragraaf zullen randvoorwaarden en valkuilen worden behandeld. Tevens zal de samenhang met andere gangbare concepten worden aangegeven.

### 5.1 *Voorwaarden*

Een analyse-instrument als de waardeketenanalyse kan alleen met succes worden uitgevoerd als aan een aantal randvoorwaarden is voldaan:

- een waardeketenanalyse dient deel uit te maken van een meeromvattend proces van strategieformulering en -implementatie. Een analyse zonder doel of nader te definiëren eindresultaten is niet effectief;
- een analyse van de waardeketen dient uitgevoerd te worden op een hoog strategisch niveau, waarbij een externe focus – gericht op activiteiten in de waardeketen – essentieel is;
- een analyse van de waardeketen dient uitgevoerd te worden op een niveau waar de noodzakelijke informatie betreffende kosten en opbrengsten van activiteiten voorhanden is;
- de resultaten van de analyse moeten door de organisatie herkend en geaccepteerd worden;

- voordat een uitvoerige analyse van de waardeketen plaatsvindt, kan besloten worden eerst een pilot-analyse uit te voeren;
- beslissers binnen de organisatie dienen betrokken te zijn bij de uitvoering van een analyse van de waardeketen, tevens dienen zij de resultaten uit te dragen.

## 5.2 Valkuilen

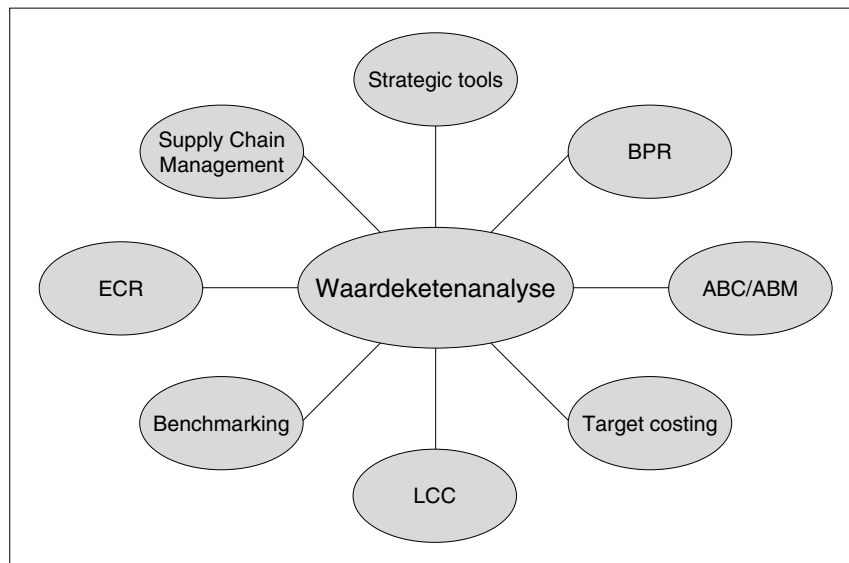
Bij de uitvoering van de waardeketenanalyse dienen de volgende valkuilen te worden vermeden:

- verzand niet in te gedetailleerde beschrijvingen van activiteiten of processen;
- raak bij de uitvoering van een analyse van de waardeketen niet betrokken bij interne discussies over de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Primaire focus ligt bij het in kaart brengen en analyseren van activiteiten en processen;
- positioneer een waardeketenanalyse niet als een kostenreductieprogramma;
- probeer bij het verzamelen van de benodigde cijfers geen 100% volledigheid na te streven;
- het maken van een analyse van de waardeketen is geen administratieve exercitie;
- strategieontwikkeling is geen proces dat 100% planbaar en maakbaar is, er zijn vele interne en externe (onvoorzienbare) gebeurtenissen die invloed hebben op strategie.

## 5.3 Samenhang met andere gangbare concepten

Waardeketenanalyse hangt samen met andere gangbare concepten. Deze samenhangen worden weergegeven in figuur 5 en zullen hieronder worden besproken.

- Strategische concepten als de zogenaamde SWOT-analyse (sterkte/zwakte-analyse) kunnen worden gebruikt bij het in kaart brengen van omgevingsfactoren;
- ‘Business Process Re-engineering’ (BPR) is een methode die substantiële verbeteringen voorstaat door innovatie en herinrichting van primaire processen binnen een organisatie. In tegenstelling tot waardeketenanalyse heeft BPR veelal betrekking op interne bedrijfsprocessen;
- de basis van ‘Activity Based Management’ (ABM) is een activiteitenanalyse. Dit houdt in dat activiteiten binnen de keten in kaart worden gebracht. Waardeketenanalyse kan dan ook worden gecombineerd met ABM. Bij Activity Based Costing (ABC) worden (overhead)kosten



*Figuur 5. Relaties tussen waardeketenanalyse en andere gangbare concepten*

via activiteiten toegerekend aan producten en markten. Door toepassing van deze methode kan de kostprijsberekening sterk worden verbeterd. Het is dan ook zeer nuttig deze methode toe te passen bij het berekenen van de kosten per activiteit in de keten;

- ‘Target Costing’ is een methode waarbij op basis van een gegeven marktprijs en een gewenste winstmarge wordt bepaald hoeveel het product mag kosten. Deze methode is zeer wel bruikbaar bij het bepalen van toegestane kostenniveaus van activiteiten binnen de waardeketen;
- ‘Benchmarking’ van gegevens die uit de waardeketenanalyse naar voren komen met concurrenten of andere spelers in de bedrijfstak (of daarbuiten) kan waardevolle informatie opleveren ten behoeve van verbetering;
- ‘Efficient Consumer Response’ (ECR) is een methode om interne handelsbarrières binnen de consumentenproductenindustrie te elimineren die leiden tot hogere kosten en meer tijd zonder dat er waarde wordt toegevoegd;
- tot slot is ‘Supply Chain Management’ in feite waardeketenanalyse binnen het gebied van de consumentenproducten. Waardeketenanalyse binnen Strategic Cost Management is echter gericht op het maken van strategische beslissingen, terwijl het binnen Supply Chain Management is gericht op het in kaart brengen van alle ‘stations’ waarlangs een product op zijn weg naar de consument komt, teneinde dit proces efficiënter te maken.

## 6. Checklist

1. Is binnen uw bedrijf de strategische positionering ten opzichte van concurrenten regelmatig onderwerp op uw agenda?
2. Spelen binnen het managementteam van uw organisatie regelmatig vragen over kostenpatronen binnen primaire of ondersteunende processen, differentiatiemogelijkheden of make-or-buybeslissingen?
3. Is het management binnen uw organisatie op de hoogte van het concept van de waardeketen? Zo ja, wordt deze methode dan actief gebruikt bij analyse van het bedrijf en haar activiteiten? Zo neen, waarom wordt deze methode dan niet gehanteerd?
4. Is binnen uw organisatie recent een analyse verricht naar de toegevoegde waarde van primaire of ondersteunende activiteiten? Zo ja, is hier dan ook gekeken naar de relaties met toeleveranciers en afnemers?
5. Leven begrippen als 'cost drivers' en 'value drivers' binnen uw organisatie? Zo ja, worden activiteiten dan geanalyseerd en gedefinieerd in opbrengsten versus kosten per activiteit?
6. Is de winstgevendheid van uw leveranciers en/of afnemers hoger dan die van uw organisatie?
7. Weet u zeker dat u zich in de juiste 'business' bevindt?  
Zo ja, vraagt u zich dan wel eens af of u uw halffabrikaten moet kopen of eventueel zelf moet maken?
8. Vraagt u zich wel eens af in welke markten, producten en/of diensten uw organisatie moet investeren?
9. Bent u zich er van bewust, dat u zich samen met uw leveranciers, de leveranciers van uw leveranciers, uw afnemers en de afnemers van uw afnemers in een waardeketen bevindt en dat de verbindingen met afnemers en leveranciers geëxploiteerd kunnen worden?
10. Vraagt men zich binnen uw organisatie wel eens af op welke manier de kosten beter beheerst kunnen worden en de middelen beter gealloceerd?

## 7. Literatuur

- Anthony, R.N. en V. Govindarajan, (1995), 'Management control systems', 8th edition, *Irwin*.
- Patridge, M. en L. Perren, (juli-aug. 1994), 'Cost analysis of the value chain; another role for strategic cost management accounting. Emerging practices in cost management, *Management Accounting UK*, pag. 22-26.
- Porter, M.E., (1985), 'Competitive advantage: creating and sustaining superior performance', Free Press.
- Shank, J.K. en V. Govindarajan, (1992), 'The value chain perspective', *Journal of Management Accounting Research*, Volume 4, pag. 179-197.



- Shank, J.K. en V. Govindarajan, (1993), 'Strategic cost management, the new tool for competitive advantage', *Free Press*.
- Tomkins, C. en C. Carr, (1996), 'Reflections on the papers in this issue and a commentary on the state of Strategic Management Accounting', *Management Accounting Research*, 7, pag. 271-280.

## **Noot**

De auteurs zijn dank verschuldigd aan drs. Arthur T. Beuger voor diens inzet bij het totstandkomen van dit artikel.

III.1.15-18