

Is uw onderneming klaar voor groei?

In een markt die voor iedereen moeilijk is, liggen er kansen voor ondernemingen die intern schoon schip durven maken: met een meer strategische aanpak van de kosten brengt een onderneming zich in stelling om te groeien.

Is uw onderneming klaar om te groeien? Veel ondernemingen zijn het niet. Door de manier waarop ze hun kosten managen en hun meest strategische activa inzetten, belemmeren ze de groei die ze zo hard nodig hebben. Dat realiseren ze zich echter niet – althans, nog niet.

Zeker: veel ondernemingen staan er financieel nu veel beter voor dan lange tijd het geval is geweest. Dankzij de kostenbesparingen en bezuinigingen die ze gedurende de recessie hebben doorgevoerd, hebben ze nu een betrekkelijk gezonde balans en aanzienlijke reserves aan werkkapitaal. Ze hebben zichzelf weerbaarder gemaakt tegen conjuncturele tegenvallers en hun productiviteit zodanig versterkt dat ze het jaren kunnen volhouden, als het nodig is. Al deze herstructureringsen waren nodig om tussen 2008 en 2011 te overleven.

Nu ze echter hun aandacht verleggen van de kosten – naar de opbrengstenkant van het grootboek en weer oog krijgen voor andere opties dan enkel kostenbesparing – nieuwe markten betreden, innovatieve product en diensten uitbrengen, sterkere waardeproposities aanbieden aan de klant – zijn deze ondernemingen strategisch en financieel niet in vorm. Ze hebben niet de lastige keuzen gemaakt die je moet maken om te kunnen investeren in de capaciteiten die er eerst en vooral toe doen, en andere kostenposten af te bouwen of zelfs helemaal te elimineren.

Hoe weet je nu of een onderneming klaar is om te groeien? De volgende drie vragen vormen daarvoor een eenvoudige diagnostische toets:

- Hebt u duidelijke prioriteiten, gericht op strategische groei, die de doorslag geven bij uw investeringen?
- Sluiten uw kosten aan bij deze prioriteiten? Met andere woorden, zet uw onderneming haar

middelen doeltreffend en doelmatig in ten behoeve van deze prioriteiten?

- Beschikt uw onderneming over de organisatie die het mogelijk maakt om deze prioriteiten te bereiken?

Deze vragen kunnen het gemakkelijkst worden beantwoord door het tegendeel ervan te verkennen. Als u geen duidelijke groeiprioriteiten heeft, zullen er diverse ‘tekenen aan de wand’ zijn. U hebt dermate veel initiatieven lopen dat u ze niet allemaal kunt onthouden. Uw topmanagers zitten iedere dag in allerlei verschillende vergaderingen over allerlei onderwerpen die geen verband houden met elkaar. Als hun wordt gevraagd wat de belangrijkste capaciteiten van de onderneming zijn (de dingen die ze goed doet) of hoe die verband houden met de strategische doelen van de onderneming, geven de leiders in uw organisatie daar verschillende antwoorden op. Uw beste mensen werken aan zoveel programma’s en projecten dat ze overspannen raken. Tegelijkertijd investeert uw onderneming te weinig in bepaalde gebieden – zoals misschien bepaalde vormen van onderzoek en ontwikkeling, marktontwikkeling en klantervaringen – waar u potentieel concurrentievoordeel zou kunnen opbouwen.

Als uw kosten niet op de juiste wijze worden ingezet, dan zal ook dat pijnlijk duidelijk zijn – vooral door de hoogte van uw uitgaven aan niet-essentiële zaken. De personeelsbezetting in verschillende delen van de organisatie wijkt af; u hebt misschien twee keer zoveel geld tellende medewerkers bij de financiële administratie als verkopers die dat geld binnen halen. Initiatieven met de allerhoogste prioriteit lopen niet goed omdat er te weinig in wordt geïnvesteerd, terwijl er nog steeds geld wordt ge-

De auteurs zijn verbonden aan adviesbureau Booz & Company. D. Caglar is principal in Chicago, mevr. J. Pandrangi partner in Cleveland en J. Plansky partner in New York.¹

1. Dit artikel is gebaseerd op onderzoek van Booz & Company naar kostenefficiëntie ('cost fitness') en organisatieverandering. Voor meer informatie, zie booz.com/fitforgrowth. Aan dit artikel is ook bijgedragen door Vinay Couto, Michael Connolly en Barry Jaruzelski, senior partners bij Booz & Company; alsmede door Scott Corwin, Ashok Divakaran, Marco Kesteloo en Martha Turner, partners bij Booz & Company; en door Bas Kemme en Tara A. Owen, principals bij Booz & Company. Correspondentie over dit artikel via deniz.caglar@booz.com, jaya.pandrangi@booz.com, of john.plansky@booz.com.

stoken in oude programma's die lang geleden zijn opgestart maar weinig opleveren. Elk taakbereik in de organisatie streeft naar het hoogst haalbare en probeert 'best in class' te zijn, ongeacht wat dat kost. Bij iedere afdeling is het budget voor het komende jaar hetzelfde als dat van het afgelopen jaar, vermeerderd met drie procent. En om de zoveel tijd, wanneer de druk al te zeer is opgelopen, voert u over de gehele linie besparingen door die de onderneming dwingen om de overhead tijdelijk te reduceren, maar iedereen weet dat er hierdoor op de langere duur niets verandert.

Als uw organisatie niet goed is ingericht, zijn ook daar duidelijke aanwijzingen voor. Uw onderneming mist de behendigheid om snel genoeg te kunnen handelen, of ze is niet goed genoeg afgestemd om in harmonie te kunnen opereren. Het duurt een week voordat een offerte is gefiatteerd en intussen krijgt de concurrentie de opdracht. Informatie is niet onmiddellijk beschikbaar voor degenen die deze nodig hebben. Managers hebben gemiddeld nog geen vier medewerkers onder zich en bemoeien zich veel te gedetailleerd met het werk van hun ondergeschikten. Prestatieprikkels (zoals bonussen en ranglijsten) motiveren mensen op de verkeerde manier. Het gedrag dat nodig is om expliciet benoemde groei-doelstellingen te behalen wordt er eerder door ondermijnd dan gestimuleerd; medewerkers vinden het bijvoorbeeld belangrijker om aan een interne rapportage te werken dan om op een klant te reageren. Buiten de algemene ondersteunende dienst zijn er her en der 'schaduw'-medewerkers voor personeelszaken, financiën en IT aan het werk. Aangezien de meeste voorstellen worden afgewezen, durven medewerkers geen weloverwogen risico's meer te nemen – met als gevolg dat bij uitstek innovatieve ideeën voor groei of besparingen verzanden.

Dit zijn algemeen voorkomende symptomen, zelfs bij goed bestuurde en gemanagede ondernemingen. Helaas kan het topmanagement het zich nu niet veroorloven om ze ongemoeid te laten, althans niet als de onderneming winstgevend wil groeien. In bijna iedere bedrijfstak en regio hebben ondernemingen te maken met een deflationaire economische omgeving. Aan kapitaal is vrij gemakkelijk te komen, maar de uitdaging is om aantrekkelijke markten en kansen met een potentieel aantrekkelijk rendement te vinden. De landen in economische opkomst zijn verleidelijk, maar ze blijven een uitdaging en het vergt geduld om er schaalgroottes op te bouwen. Veel ondernemingen hebben, begrijpelijk genoeg, eigen aandelen ingekocht om de

koers van hun aandeel op te krikken en zo hun aandeelhouders op de korte termijn een hoger rendement te kunnen bieden. Maar dat vergroot het concurrentievermogen niet. Evenmin kunnen ondernemingen wachten totdat in de markt alle seinen weer op groei staan; de wereldeconomie heeft vermoedelijk macro-economisch de wind nog enige tijd tegen.

Het feit dat iedereen het nu moeilijk heeft, biedt echter ook een geweldige kans voor ondernemingen die bereid zijn naar groei toe te werken met een doordachter, 'slanker' en scherper op het doel afgestemd model voor de bedrijfsvoering. Sommige ondernemingen doen dit al. Zij stroomlijnen hun bedrijfsactiviteiten en processen door gedisciplineerd keuzen te maken omtrent hun capaciteiten, en ze werken er onophoudelijk aan om hun doelmatigheid en doeltreffendheid te verbeteren. Dit is de bedrijfsmatige variant van het sporten om spierkracht te ontwikkelen: de capaciteiten die voor onderscheidend vermogen in de markt zorgen worden ontwikkeld terwijl het overtollig vet eraf gaat. Besparingen 'met de kaasschaaf' zijn daarentegen de bedrijfsmatige variant van een dieet dat bedoeld is om razendsnel af te vallen; dergelijke spoedinitiatieven werken niet omdat ze niet worden volgehouden en in het slechtste geval bovendien omdat ze productieve spierkracht kunnen wegnemen.

Een programma dat de onderneming in stelling brengt om te groeien bestaat uit de volgende drie elementen:

- Stel heldere strategische prioriteiten en investeer in de capaciteiten waarmee de onderneming ze waar kan maken
- Optimaliseer de kosten met efficiënte en doordachte werkwijzen waarmee de middelen passender en efficiënter worden ingezet
- Reorganiseer met het oog op groei, door een behendige en goed afgestemde organisatie neer te zetten die uw nieuwe strategische prioriteiten kan uitvoeren.

Deze elementen versterken elkaar. Wanneer ze samen worden opgestart, leveren ze de benodigde middelen voor groei, zelfs bij ondernemingen die tegen de macro-economische stroom in moeten roeien.

Stel heldere prioriteiten

Uit steeds meer onderzoek en ervaring blijkt hoe belangrijk de capaciteiten van een onderneming zijn voor de strategie. Met een 'capaciteit' ('capability') bedoelen we in dit verband de combinatie

2. Voor een nadere beschouwing van het strategisch belang van capaciteiten, zie Paul Leinwand en Cesare Mainardi, *The Essential Advantage: How to Win with a Capabilities-Driven Strategy*, Harvard Business Review Press, 2011.

van processen, instrumenten, kennis en organisatie die de onderneming in staat stelt om stelselmatig resultaat te boeken. Denk aan het virtuele ketenmanagement van Walmart, aan de energieke klantenservice en benutting van de activa (bijvoorbeeld de korte 'turnaround time' van de vliegtuigen) bij Southwest Airlines, of aan het open-architectuurmodel voor innovatie bij Procter & Gamble. Dit zijn allemaal bekende voorbeelden van onderscheidende capaciteiten die de concurrenten van die ondernemingen niet of nauwelijks kunnen evenaren. Deze capaciteiten staan niet op zichzelf. Ze maken steeds weer deel uit van een zichzelf versterkend systeem waar de onderneming concurrentievoordeel aan ontleent. Neem bijvoorbeeld Walmart. Daar wordt het ketenmanagement gecombineerd met een specifieke winkelinrichting, diepgaande kennis van klanten op het platteland en in de voorsteden, en de expertise in vastgoed en winkellocaties waar het concern bekend om staat.

Omdat de onderscheidende capaciteiten van een onderneming de afzonderlijke functiegebieden overstijgen en bij de meeste producten en diensten worden toegepast, vergen ze veel aandacht en investeringen. Zelfs de grootste ondernemingen hebben een systeem van hooguit drie tot zes onderscheidende capaciteiten. Daarom zullen er duidelijke prioriteiten moeten worden gesteld. Het topmanagement beseft dat het werkkapitaal niet oneindig is en dat de strategische behoefte en niet de interne politiek of de last van het verleden maatgevend moet zijn bij de inzet van de beschikbare middelen.

Wanneer een onderneming duidelijke prioriteiten nastreeft, zijn kosten geen problemen maar keuzen. De prioriteiten die bij uitstek grote investeringen verdienen, zijn die welke aansluiten bij de groeiprioriteiten van de onderneming. Dit zijn de prioriteiten die de onderneming helpen om de capaciteiten op te bouwen die haar onderscheidend vermogen geven in de markt en aanzienlijk bijdragen aan haar succes. Deze capaciteiten worden stelselmatig gefinancierd – en de investeringen erin mogen zelfs toenemen – terwijl andere kostencategorieën als noodzakelijk maar niet bijzonder te boek staan. De overige kostenposten krijgen net genoeg middelen om het uitgavenniveau van concurrenten te evenaren, of enkel om ervoor te zorgen dat het 'licht blijft branden' in de bedrijfsactiviteiten van de onderneming (zie figuur 1.) Deze kostenposten worden voortdurend kritisch bekeken en er wordt constant in gesnoeid,

en voortdurend wordt er gezocht naar mogelijkheden om nog efficiënter te werken.

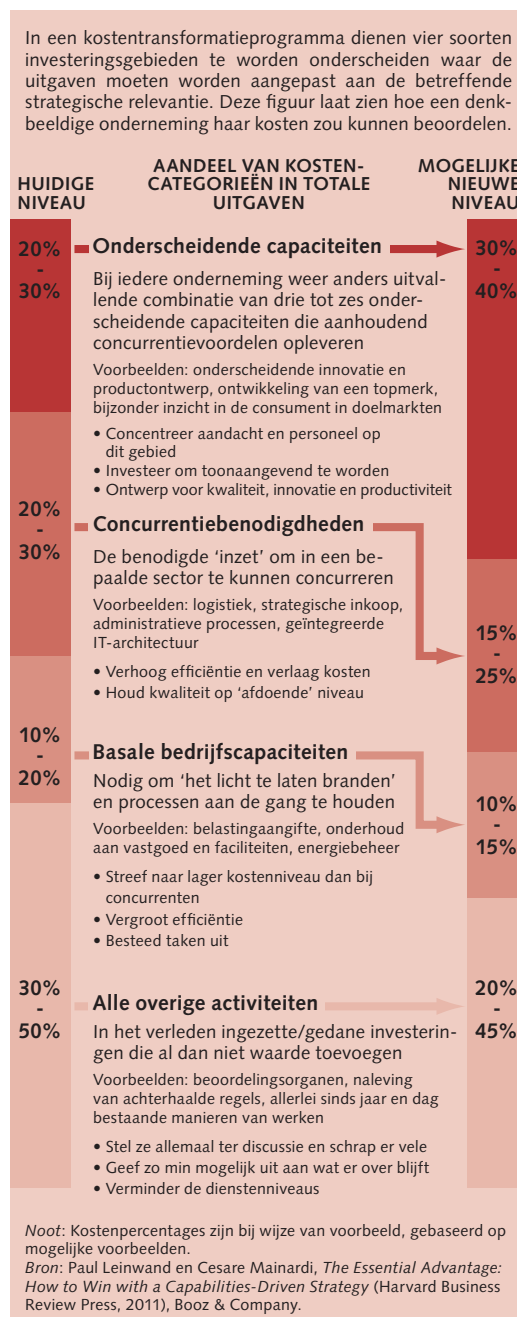
Bij het stellen van heldere prioriteiten aan de uitgangspunt moet allereerst

worden bepaald welke capaciteiten meer investeringen verdienen. De uiteindelijke mix zal bij iedere onderneming weer

anders uitvallen. Om de prioriteiten te kunnen bepalen, zal het managementteam een duidelijke

Bij een duidelijke focus op prioriteiten zijn kosten geen problemen, maar keuzen

Figuur 1. De onderneming in stelling brengen voor groei



strategie voor de onderneming moeten hebben. Wij constateren, dat er bij de meeste topmanagementteams wel consensus bestaat over de bij uitstek belangrijke capaciteiten. Managers die een eerste keer strategische van niet-strategische kosten hebben onderscheiden, worden overtuigd

aanhangers van deze aanpak. Zij evalueren voortaan onophoudelijk hoe de beschikbare middelen worden ingezet – hoeveel er naar de capaciteiten gaat waarmee de onderneming kan groeien, en hoe de uitgaven aan overige posten relatief beperkt kunnen worden gehouden.

Wanneer een grote verbetering nodig is

*Deniz Caglar, Jaya Pandrangi en Ashok Divakaran**

Om een of meer redenen kan een onderneming plotseling worden gedwongen om de kostenstructuur onder de loep te nemen. Misschien hebben zich drastische veranderingen voorgedaan in de markt die om een reactie vragen, is de winst plotseling sterk gedaald of moet er geld worden vrijgemaakt voor een nieuwe strategie. Ook onder dergelijke omstandigheden kan de onderneming nog steeds een sterke positie verwerven door zich bij de kostentransformatie te laten leiden door de volgende uitgangspunten:

- Zoek het laag hangend fruit. Snelle besparingen op niet-essentiële kosten helpen medewerkers te motiveren en leveren de middelen waarmee het nieuwe initiatief kan worden gefinancierd. Investeer die middelen in productieve doelen; dan maken die eerste besparingen ook duidelijk dat het de top ernst is met de nieuwe koers.
- Houd van meet af aan het einddoel voor ogen. U bespaart niet alleen maar om te overleven, maar om de toekomst van de onderneming op te bouwen. Bepaal om te beginnen uw waardepropositie en de capaciteiten die u nodig heeft.
- Pak hoge kosten aan bij de bron. Bekijk het bedrijf met een frisse blik; zoek naar mogelijkheden om drastische, substantiële veranderingen door te voeren waar kapitaal mee kan worden vrijgemaakt.
- Stel ambitieuze doelen. Streef naar een ambitieus maar geloofwaardig doel waarmee voldoende middelen vrij komen voor investeringen in nieuwe groei. Zorg er ook voor, dat de besparingen beklijven. Ambitieuze doelen stimuleren tot nieuwe ideeën en moedigen veelbelovende managers aan om te streven naar hogere in plaats van gemakkelijk te behalen doelen.
- Reken managers af op specifieke streefcijfers, want anders verdampen besparingen in de regel.
- Draag openlijk uit hoe belangrijk u het programma vindt, en leg de aandeelhouders uit dat u de onderneming in stelling brengt voor groei. Betrokkenheid versterkt het strategische belang van het programma;

daarmee lukt het beter om een deel van de besparingen te herinvesteren in de belangrijkste capaciteiten.

- Beschrijf expliciet hoe u denkt te zullen bepalen waar en hoe u kosten kunt besparen. Het topmanagement-team moet deze boodschap voor het voetlicht brengen, urgentie uitstralen en zelf het goede voorbeeld geven door ook in de kosten van de eigen dagelijkse activiteiten te snijden.
 - Ontwerp een integraal en samenhangend proces. Werk niet met een allegaartje van losse besparingsprojecten. Stel een overkoepelende stuurgroep aan, die toeziet op teams samengesteld uit verschillende functierreinen. Die teams moeten voorstellen doen voor concrete maatregelen. Plan frequente evaluaties om de voortgang te evalueren en beslissingen te nemen.
 - Stel capabele mensen aan om dit alles uit te voeren. Beman de functie-overstijgende teams met veelbelovende mensen en geef hun de informatie en het gezag die zij nodig hebben.
 - Pak de heilige koeien aan. Sommige niet-strategische capaciteiten genieten een diepgewortelde aanhang in de organisatie. Moedig mensen aan dergelijke controversiële kansen en netelige kwesties aan te kaarten, en bied hun ook de mogelijkheden om dit te doen zonder dat zij daarmee hun carrière schade berokkenen.
 - Meet de voortgang op een vaste manier, gekoppeld aan het bedrijfsresultaat. Rapporteer de resultaten bij voortdurend.
 - Houd vast aan het uiteindelijke doel. Sommige managers zullen zeggen: 'Vertel mij maar hoeveel ik moet besparen en ik regel het wel.' Zo'n soort besparingsoperatie is dit niet: het werk moet opnieuw worden ingericht en de onderneming moet in staat worden gesteld om sneller te groeien, aan de hand van een gemeenschappelijk inzicht in de waarde die ze creëert en het onderscheidend vermogen in de markt dat iedere activiteit en capaciteit afzonderlijk brengt. Als u op dat doel aankoerst, zullen anderen u volgen.
- D.C., J.P. en A.D.

* Ashok Divakaran (ashok.divakaran@booz.com) is partner bij Booz & Company in Chicago.

Ikea, de Zweedse fabrikant en retailer in betaalbaar meubilair dat door de klant zelf in elkaar wordt gezet, doorliep deze exercitie enkele jaren geleden. Het concern wilde zijn prioriteiten opnieuw onder de loep nemen. Nu was Ikea altijd al een zuinige onderneming. Gedreven spaarzaamheid is al sinds de oprichting in 1943 een vast bestanddeel van de bedrijfscultuur. ‘Middelen verspillen is een doodzonde bij Ikea,’ merkte oprichter Ingvar Kamprad ooit op, en hij voegde er aan toe: ‘Dure oplossingen, voor welk probleem dan ook, zijn meestal een uiting van middelmatigheid.’

Bij het nieuwe initiatief om Ikea in stelling te brengen voor groei ging het echter om veel meer dan enkel kostenbesparing. Ian Worling, Ikea’s ‘director of business navigation’, introduceerde de strategie onder verwijzing naar Kamprads oorspronkelijke formulering van de ambitie van de onderneming: ‘een beter dagelijks leven creëren voor de massa’. Volgens Worling bekent dit, ‘dat wij interieurproducten bieden tegen zulke lage prijzen dat zoveel mogelijk mensen ze kunnen betalen. Dat beïnvloedt alles wat wij doen’. Dit betekent bijvoorbeeld dat de directieleden van Ikea economy class vliegen en in middenklasse-hotels overnachten, en dat de onderneming in betrekkelijk goedkope kantoorruimte huist.

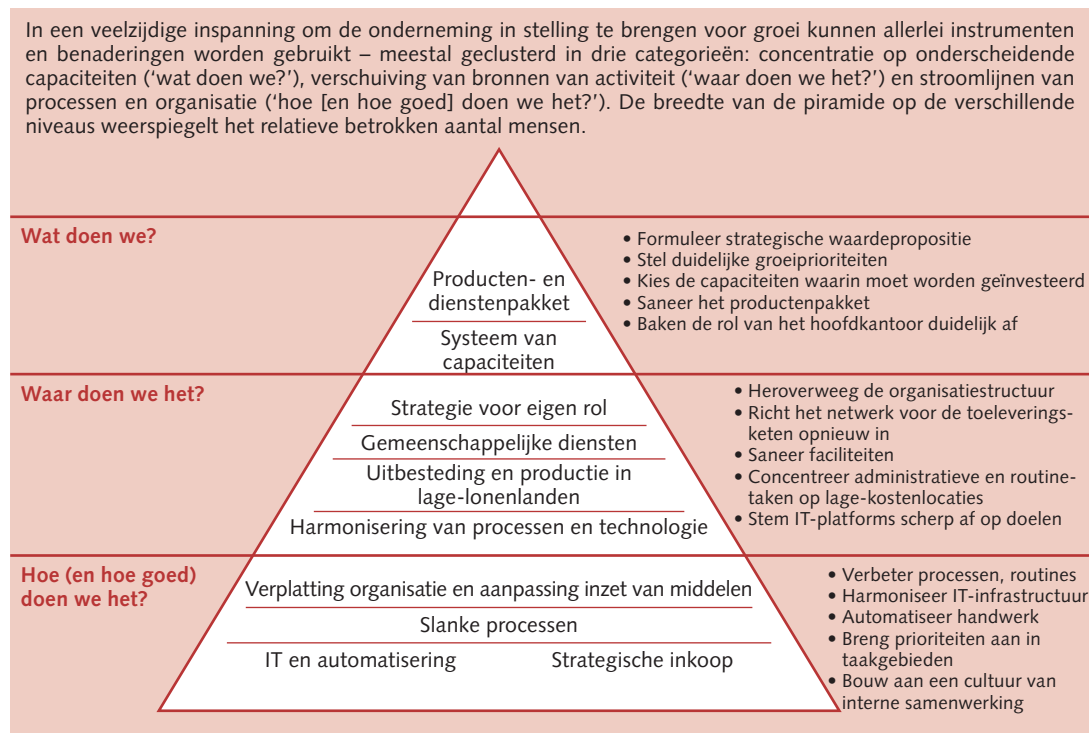
Net als veel andere bedrijven die producten maken en verkopen voor huis en haard werd Ikea zwaar

getroffen door de mondiale recessie terwijl de materiaalkosten stegen. ‘We wilden in dit klimaat onze kosten verlagen en in plaats van de winst op te voeren iedere bespaarde euro gebruiken om de prijzen voor onze klanten te verlagen,’ legt Worling uit.

De top van Ikea besloot om te blijven investeren in de capaciteiten waarmee Ikea zich in de markt onderscheidde. Dat betekende bijvoorbeeld dat de klant zich op zijn gemak moest blijven voelen in de eigenzinnige winkels van Ikea met hun kenmerkende Zweedse restaurants en kinderopvang. ‘Om het verschil te overbruggen, moesten we er extreem goed in slagen de bedrijfskosten terug te dringen,’ aldus Worling. Met dat doel voor ogen zocht Ikea naar mogelijkheden om de keten in nauwe samenwerking met leveranciers waar mogelijk efficiënter te maken. De industrieel ontwerpers zochten naar mogelijkheden om met minder verpakkingsmateriaal toe te kunnen: ‘Een paar millimeter minder kan al heel veel uitmaken, zodat er meer pakketten in een container passen. Wij hebben er een bloedhekel aan om lucht te vervoeren,’ zegt Worling. In niet-essentiële kosten werd zoveel mogelijk gesneden.

Voordat we een uitgave goedkeuren, vragen we ons altijd af of onze klanten er zelf geld aan zouden uitgeven’
– Manager bij Ikea

Figuur 2. Mogelijkheden voor kostenmanagement



Bron: Booz & Company

Voordat er een uitgave wordt gefiatteerd, legt Worling uit, ‘vragen wij ons altijd af of onze klanten zelf voor dat voorwerp zouden betalen. Zo niet, dan zoeken we een goedkopere oplossing.’

Optimaliseer de kosten

Een onderneming die klaar is om te groeien, is ‘lean’ en geeft haar geld weloverwogen uit. De kosten worden er gemanaged op efficiëntie en effectiviteit. Iedere investering moet op lange termijn waarde creëren. Dit betekent, dat de bedrijfsactiviteiten en organisatie tegen de laagst mogelijke kosten moeten draaien, met zoveel mogelijk voordelen in schaal en bereik. De praktijk leert, dat kostenoptimalisatie bij ondernemingen die zichzelf inrichten op groei niet wordt beschouwd als iets eenmaligs, als een soort ‘oerknal’, maar wordt behandeld als een continu proces dat integraal deel uitmaakt van de dagelijkse bedrijfsvoering.

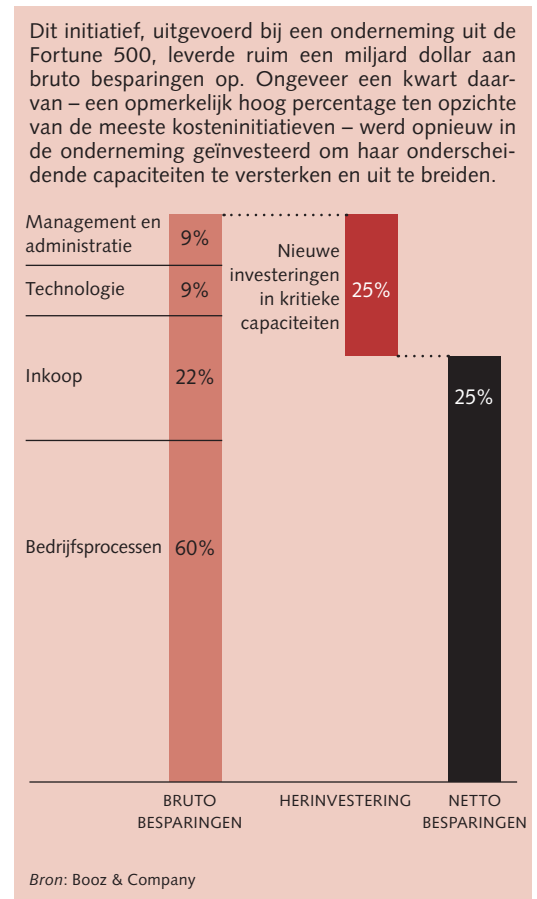
Die discipline vloeit als vanzelf voort uit de inspanning die in eerste instantie is gepleegd om de juiste prioriteiten te kiezen. Zeker wanneer er proactief in de kosten wordt gesneden, kan de onderneming vanuit een sterke positie opereren. Zolang er (nog) geen externe druk is, met alle paniek en agressie die daardoor kan ontstaan in het topmanagement, kunnen kosten rationeler worden verdeeld en besparingen veel efficiënter opnieuw worden geïnvesteerd. (Natuurlijk zal de kostenstructuur soms drastischer moeten worden aangepakt; zie daarvoor het kader ‘Wanneer een grote verbetering nodig is’.)

Het management dat de bedrijfsactiviteiten/processen, organisatie en managementaanpak op deze manier opnieuw wil bekijken en stroomlijnen, kan daarvoor kiezen uit allerlei methoden, werkwijzen en analyses (zie figuur 2). Die kunnen op allerlei niveaus in de organisatie worden toegepast, en door allerlei verschillende teams die bij voorkeur al doende van elkaar leren. Het gaat dan onder meer om de methoden voor stelselmatige verbetering die worden toegepast bij ‘lean management’, de schaalvoordelen die worden verkregen door verschillende activiteiten samen te voegen, de besparingen die worden behaald door taken die geen extra concurrentievermogen opleveren uit te besteden aan partijen die dat werk goedkoper kunnen doen, en de winst die wordt geboekt door materiaal en onderdelen strategisch en daarmee goedkoper in te kopen. Welke methoden er ook worden gekozen, afhankelijk van de specifieke omstandigheden en behoeften, het doel is steeds hetzelfde: bewust snijden in de kosten, maar zonder de productieve kracht van de onderneming aan te tasten.

Enkele van deze methoden komen u misschien bekend voor. Ze krijgen echter nieuwe betekenis in de context van een door capaciteiten aangedreven groei-initiatief. Met deze kostenreductie wordt cash vrijgemaakt voor mogelijke investeringen. Dit is meestal de betrouwbaarste manier om te investeren in de ontwikkeling van onderscheidende capaciteiten die van strategisch belang zijn voor groei (zie figuur 3).

Aetna Inc. is zo’n onderneming waar kostenoptimalisatie de middelen leverde voor de ontwikkeling van strategische capaciteiten. Deze gediversifieerde ziektekostenverzekeraar in de VS zet jaarlijks zo’n 34 miljard dollar om. ‘Door de hervorming van het zorgstelsel gaan in theorie veertig miljoen Amerikanen een ziektekostenverzekering afsluiten,’ aldus Meg McCarthy, die in de directie verantwoordelijk is voor innovatie, technologie en ‘service operations’. ‘Wij voorzien een sterke groei in individuele polissen waarbij de kosten een belangrijk concurrentie-aspect zullen zijn. Wij willen wereldwijd toonaangevend zijn als bedrijf dat mensen in staat stelt om gezonder te leven. Dat is onze strategie.’

Figuur 3. Middelen vrijgemaakt met kosten-transformatieprogramma – voorbeeld



De onderneming in stelling brengen voor groei – het voorbeeld van Pitney Bowes

Michael Monahan*

Mijn onderneming, Pitney Bowes Inc., had al voordat in 2008 de wereldwijde recessie inzette een breed initiatief opgestart om de onderneming verder te ontwikkelen en nadrukkelijker in te zetten op groeiterreinen. Onze onderneming bestaat bijna honderd jaar, heeft 33.000 medewerkers en behaalt jaarlijks een omzet van 5,6 miljard dollar. Wij waren op twee verschillende terreinen actief. Onze traditionele activiteit, voor kleine en middelgrote klanten, was sterk gericht op apparatuur – verkoop, onderhoud en financiering van frankeermachines en dergelijke. Ons enterprise-segment, daarentegen, opereerde eerder volgens een businessmodel voor diensten en software, en leverde aan grote multinationals. Deze omzetstroom was de afgelopen tien jaar aanzienlijk gegroeid, onder meer door overnames.

In mei 2009 besloten we eens goed in kaart te brengen waar we inmiddels stonden. Niets bleef buiten beschouwing: verkoopkosten en algemene en administratieve kosten ('SG&A'); techniek en productie; inkoop van goederen en diensten voor primaire en secundaire processen; omvang en vaardigheden van ons personeel; IT, HR en Financiën; en vooral de structuur van de onderneming als geheel. Wij waren gegroeid als een groep verticaal geïntegreerde, losse bedrijven; die werden als een los samenhangende portfolio aangestuurd. We wilden een veel hechter geïntegreerde onderneming worden met een infrastructuur en businessmodel waarmee we de specifieke behoeften en het groeipotentieel van onze twee klantsegmenten, die zo sterk van elkaar verschilden, konden bedienen. Een van mijn eigen hoofddoelen was bovendien om onze kostenstructuur veel variabeler te maken, zodat we middelen zouden kunnen verschuiven tussen activiteiten al naar gelang er zich nieuwe kansen aanboden. Toen we midden in de recessie zaten, zochten we natuurlijk naar mogelijkheden om snel en tijdelijk kosten te besparen, zoals uitstel van loonsverhoging en tijdelijke aanpassingen in secundaire arbeidsvoorwaarden. Belangrijker was echter, dat we ook uitdrukkelijk zochten naar mogelijkheden voor structurele besparingen.

We richtten een tiental teams in, samengesteld uit verschillende bedrijfsonderdelen, om elk bedrijfsmiddel en proces van de onderneming door te lichten. Deze teams, die gecoördineerd werden door een overkoepelend projectmanagementkantoor, moesten actie- en

investeringsvoorstellen indienen onderbouwd met een verdedigbare business case. Die voorstellen werden ter beoordeling voorgelegd aan het topmanagement, dat zich iedere maand een halve dag boog over de voorgestelde maatregelen en investeringen. Ik maakte deel uit van een kleiner onderdeel daarvan, de zogeheten Stuurgroep Transformatie, die de projecten die vervolgens uit dit proces kwamen formeel goedkeurde, bewaakte en implementeerde.

Om ruimte te scheppen voor de nieuwe prioriteiten, keken we naar de investeringen die we tot dan toe deden. We sneden in allerlei oude systemen en processen of schaften ze zelfs helemaal af. De middelen die we daarmee vrij maakten, staken we in de nieuwe platforms en capaciteiten die we nodig hadden.

Ons topmanagementteam koos drie hoofdgebieden om in te investeren. De eerste en meest fundamentele was infrastructuur. We vervingen onze oude Web-infrastructuur door een veel moderner en flexibeler platform waar we alle websites van al onze verschillende overnames in onderbrachten. Hiermee konden we direct contact onderhouden met onze klanten. Achter de schermen brachten we 85 verschillende datacentra samen in zes regionale centra.

De tweede capaciteit noemden we 'wendbaar personeel': we voerden communicatie-instrumenten in die medewerkers in staat stelden flexibel op iedere plek te kunnen werken in plaats van aan een bepaalde faciliteit of een bepaald kantoor gebonden te zijn. We gingen bijvoorbeeld internettelefonie gebruiken en krompen ons vastgoed sterk in.

Ten derde maakten we het voor meer medewerkers mogelijk om met onze klanten te praten over hun totale bedrijfsvoering en ook diensten en producten uit andere dan hun eigen specifieke gebied aan hen te verkopen. Voor het enterprise-segment bouwden we een verkooporganisatie op rond algemene processen en technologieën; zo automatiseerden we bijvoorbeeld in de verkoop met behulp van Salesforce.com.

Verder lanceerden we een aantal nieuwe digitale producten (sommige zelf ontwikkeld, andere samen met andere partijen) om zowel de omzet per klant te stimuleren als ons totale klantenbestand uit te breiden.

Met dit initiatief hebben we het mondiale karakter van onze gemeenschappelijke ondersteunende diensten sterk opgeschroefd. Financiën en Marketing zijn bijvoorbeeld overgestapt van regionale naar een mondiale aanpak en laten de ondersteuning van de

besluitvorming over aan de afzonderlijke bedrijven. We hebben een mondiale kennis- en ontwikkelingsorganisatie die niet alleen trainingen verzorgt in producten maar ook in de centrale missie van de onderneming: het managen van de communicatie met de klant. Ook hebben we meer taken uitbesteed en meer productie overgezet naar lage-lonenlanden. Taken met hoge kosten en veel transacties hebben we daarbij eerst intern gestandaardiseerd en vervolgens voor een groot deel uitbesteed. Bijna de helft van onze financiële transacties, bijvoorbeeld, wordt nu verzorgd door leveranciers. We blijven iedere dag opnieuw zoeken naar mogelijkheden om vaste kosten variabel te maken, zodat we niet nog een keer hoeven te herstructureren.

Toen we dit hele proces in gingen, hadden we een streefcijfer van 150 tot 200 miljoen dollar aan kostenbesparingen op jaarbasis. Dit was de besparing per saldo, dus na herinvestering van een deel van de totale besparingen in de onderneming. Later hebben we het doel verhoogd naar 300 miljoen dollar, en in het verslag over het vierde kwartaal van 2011 hebben we gemeld dat we dat nieuwe doel een jaar eerder dan verwacht hadden bereikt. Bijna 45 procent van de besparingen kwam uit andere dan aan personeel gerelateerde posten, zoals betere inkoop, minder eisen aan faciliteiten, automatisering van systemen en dergelijke. Van de totale bespa-

ringen investeerden we ongeveer 200 miljoen opnieuw in de onderneming.

We zijn in het traject tegen heel wat uitdagingen aangelopen. Denk aan de typische problemen waarmee je te maken krijgt wanneer je in een organisatie een oplossing wilt doorvoeren die meer dan één afdeling raakt. Dat soort kwesties pakten we vaak aan met behulp van onze multifunctionele teams. We werken nu nog steeds aan het concept van continue verbetering. Iedereen in onze organisatie moet efficiëntie en productiviteit gaan zien als de financieringsbron voor toekomstige investeringen in de onderneming. Dit moet een vast bestanddeel worden van onze bedrijfscultuur. Iedereen moet er heel goed van doordrongen raken dat je moet concurreren om schaarse middelen.

Al met al voeren de beste aspecten van de cultuur bij Pitney Bowes de boventoon. Wij hebben een organisatie van mensen die zich volledig willen inzetten voor de onderneming. Toen iedereen eenmaal begreep dat het ons menens was met deze omslag, hebben ze er hun schouders onder gezet en het ongelooflijke gepresteerd.

* Michael Monahan is Chief Financial Officer bij Pitney Bowes. Correspondentie over deze case via editors@strategy-business.com.

Aetna moet grote investeringen doen om de noodzakelijke retail-capaciteiten te ontwikkelen – ‘de kunst en wetenschap om iedere afzonderlijke cliënt ook iedere volgende dag te behouden,’ zoals McCarthy het formuleert. Bij het opbouwen en versterken van die capaciteiten hanteert Aetna enkele speerpunten in het investeringsbeleid, waaronder informatie, uitwisseling van medische informatie en ondersteuning van klinische besluitvorming. Natuurlijk is het in een zo prijsgevoelige markt als deze, bijvoorbeeld bij polissen voor kleine groepen of individuen, noodzakelijk om de kosten goed te bewaken. ‘Onze infrastructuur – zowel de processen als de technologie – moet tegen de laagste kosten per eenheid kunnen draaien,’ zegt McCarthy. ‘Daarmee moeten we kunnen concurreren in de markt en aantrekkelijk zijn voor de consument. We zijn er nog niet, maar we hebben wel al belangrijke stappen gezet om de complexiteitskosten terug te dringen.’ Aetna is bijvoorbeeld doende om zijn ‘back office’-processen te herstructureren – waaronder claimverwerking en klanten-service – met als doel nog efficiënter te kunnen werken. ‘Eerst hebben we een grote sprong voorwaarts gemaakt in ons kostenmanagement,’ legt

McCarthy uit, ‘en nu passen we een methode van continue verbetering toe waarbij we voortdurend iedere vorm van verspilling uitbannen. We zoeken de stuivers en dubbeltjes en iedere mogelijke manier om activa te hergebruiken. Het is net als met een doos Legoblokjes – we moeten de stukjes op een nieuwe, andere manier in elkaar klikken om als onderneming te kunnen groeien.’

Reorganiseren om te groeien

Een goed ontworpen organisatiemodel is om twee redenen van groot belang om de onderneming te kunnen laten groeien. Allereerst maakt het organisatiemodel het mogelijk om de kostenbesparingen door te voeren en vast te houden die nodig zijn om te kunnen investeren in onderscheidende capaciteiten. Die besparingen worden mogelijk gemaakt door het zo te regelen, dat verschillende bedrijfsactiviteiten en taakgebieden middelen met elkaar delen, en door in de managementoverhead te snijden. In de meeste organisaties raken mettertijd allerlei ad hoc ontstane relaties geworteld – op het hoofdkantoor, in de lokale businessunits en in gemeenschappelijke diensten als P&O en IT. Lokale leiders krijgen dan misschien te veel macht over

activiteiten op specifieke taakgebieden (waardoor ze werk dubbel doen en allerlei inconsistenties in de hand werken), of het hoofdkantoor houdt zich te veel bezig met details (wat onnodig werk creëert).

De oplossing is meestal om de onderneming opnieuw in te richten, zodat er meer geschikte structuren en verantwoordelijkheidsgebieden komen. Dit kan betekenen, dat afzonderlijke managers meer mensen onder zich krijgen en dat het aantal lagen in de hiërarchie wordt verminderd. Beloningsschalen kunnen worden gesaneerd om de beloning af te stemmen op de complexiteit van de taak die iemand verricht. Of de onderneming kan er doelbewuster op inzetten om middelen gemeenschappelijk te laten gebruiken en minder belangrijke taken uit te besteden. Wanneer dergelijke maatregelen consistent worden doorgevoerd en breed in de organisatie worden begrepen, worden ze meestal ook door iedereen in de onderneming ondersteund.

Ten tweede kan een doordacht organisatiemodel een stimulans zijn voor sterke groei wanneer het managers de kans geeft zich op te stellen als zelfstandig ondernemer. De managers van de businessunits krijgen expliciete financiële en operationele doelen mee. Ook krijgen zij heldere besluitvormingsrechten toegekend, zodat glashelder is wat zij wel en niet zelfstandig kunnen doen om die doelen ook te halen. Ze krijgen meer zeggenschap over de middelen die hun worden toegekend, en ze kunnen die middelen flexibeler inzetten. Met de bijbehorende prestatieprikkels (zoals bonussen en promoties) kunnen de managers van de businessunits worden afgerekend op de resultaten die zij bereiken – resultaten die aansluiten bij de algemene doelen van de onderneming op de korte en lange termijn.

Met zo'n hechte keten van ruimte voor eigen initiatief, verantwoordelijkheid, beslissingsruimte en prestatieprikkels kan een onderneming beslissingen op een zo kort mogelijke afstand van de markt nemen. Managers kunnen kansen in de markt pakken. Het hoofdkantoor, intussen, kan zich erop toelleggen om de capaciteiten op te bouwen en te onderhouden die alle businessunits gemeenschappelijk gebruiken, en om de gezamenlijke strategie en resultaten aan te sturen. Mensen reageren sneller op kansen, werken goed met elkaar samen over de schotten in de organisatie heen, nemen vastberaden hun beslissingen en voeren die doeltreffend uit. Topmanagers hoeven minder interne brandjes te blussen en kunnen meer aandacht besteden aan klanten en concurrenten. Ten slotte dalen de kosten als vanzelf en neemt het groeivermogen van de

onderneming toe, want de organisatiestructuur versterkt de manieren van werken die zijn ontwikkeld dankzij de kostenoptimalisatie.

Veel grote ondernemingen hebben hun organisatie doelbewust ingericht om groeikracht te ontwikkelen, maar hebben geen ruchtbaarheid gegeven aan hun interne veranderingen. Een van hen is een wereldwijd opererende onderneming in de energiesector. Daar is in de afgelopen jaren een nieuw kostenbesparingsinitiatief gelanceerd. De onderneming was in het voorbije decennium snel gegroeid door middel van overnames, maar door al die nieuwe dochters was de organisatiestructuur alsmaar complexer geworden. 'Een beetje een lappendeken' noemde een van de topmanagers het achteraf. Sommige businessunits waren georganiseerd per land of regio, andere per type product. Ook waren er aparte groepen voor bepaalde taken – bijvoorbeeld marketing en verkoop, of productie – met een mondiale of regionale verantwoordelijkheid en overlaptten ze elkaar soms.

De kostenbesparing bij deze onderneming werd opgezet als een meerjarenproject, met consequenties voor de processen, systemen, mensen en manier van werken. De hiërarchie werd gereorganiseerd in een aantal strategische businessunits met wereldwijde dekking, een hecht cluster van concernverantwoordelijkheden voor zaken als HR en Financiën, en een groep van gemeenschappelijke ondersteunende diensten voor het geheel. Hoewel de regio-indeling behouden bleef, werd de resultaatverantwoordelijkheid volledig overgedragen aan de strategische businessunits. Om deze nieuwe, gestroomlijnde structuur aan te sturen, riep de onderneming één gezamenlijk mondiaal kader voor beslissingsrechten in het leven: voortaan werd er centraal bepaald wie kritieke beslissingen voor de hele onderneming kon nemen over financiën, planning, juridische aansprakelijkheid, inkoop, ketenmanagement, debiteurenrisico, personeelszaken, productie, en technologie. Met deze nieuwe structuur kon de onderneming kolossale besparingen realiseren door middel van schaafeffecten en door af te rekenen met overtoeligheden. Tegelijkertijd hadden de afzonderlijke onderdelen van de organisatie – de strategische businessunits, gemeenschappelijke ondersteunende diensten en taakgroepen op concernniveau – allemaal hun eigen expliciete beslissingsrechten gekregen. Kortom, deze onderneming schiep een volstrekt nieuw mondiaal raamwerk voor haar organisatie, terwijl de businessunits en taakgebieden voldoende ruimte kregen om hun processen en activiteiten zo behendig mogelijk uit te voeren.

Bij sommige ondernemingen worden kostenbesparingen gebruikt om businessunits helemaal binnenstebuiten te keren en elk proces te reorganiseren. Bij deze besparingsactie werd echter niet geprobeerd om alle bedrijfsonderdelen tot in de kleinste details vanuit de top te herzien; afzonderlijke operationele veranderingsinitiatieven waren geworteld in de nieuwe businessunits en taakgebieden op concernniveau. Met het programma werd de organisatie echter wel in stelling gebracht om te groeien. Het programma maakte er 'een echt mondiale onderneming' van, zoals een waarnemer het formuleerde.

Verbeteringen veilig stellen

Een grote onderneming die tegelijkertijd de kosten wil aanpakken en wil groeien, zal als één geheel moeten opereren. Met een doeltreffend bestuur en een effectieve managementaanpak moet worden voorkomen dat initiatieven en bedrijfsonderdelen langs elkaar heen werken. Financiële, strategische en operationele planningsprocessen moeten de toon zetten en zorgen voor heldere prioriteiten en plannen. Alle onderdelen van de onderneming moeten betrokken zijn in de gezamenlijke marktwerking en het centrale stelsel van capaciteiten. Een businessunit of taakgebied dat niet past bij de gemeenschappelijke strategie is waarschijnlijk te duur om in de bestaande vorm aan te houden. Ook moeten de leiders op concernniveau en de leiders van de businessunits en van de gemeenschappelijke ondersteunende diensten informeel met elkaar samenwerken om kennis uit te wisselen. Samen moeten zij er voor zorgen, dat de businessunits de ondersteuning krijgen die dezen nodig hebben, al naar gelang hun lokale omstandigheden en in lijn met de manier waarop de onderneming als geheel waarde creëert.

Iedereen die ooit is afgefallen en op dat lagere gewicht is gebleven, kent het geheim van fitness: verval nooit in oude gewoonten en werk stelselmatig aan verdere verbetering. Ondernemingen die zichzelf in stelling brengen om te groeien, kiezen er bewust voor om slank te blijven. Zij blijven werken aan hun capaciteiten en kostenstructuur, zodat ze niet om de zoveel jaar opnieuw een of ander groot programma hoeven te lanceren. Ook heroriënteren zij zich met het oog op groei; elk jaar wordt de inzet van de middelen aangepast. En vooral letten zij bij dit alles scherp op hun unieke waardepropositie en de onderschei-

dende capaciteiten die hen in staat stellen te groeien. Het lijkt een hele toer om als onderneming de benodigde krachten op te doen om weer te kunnen gaan groeien. De voorbeelden van Ikea, Aetna en Pitney Bowes laten echter zien, dat dit ook het begin kan zijn van een opwaartse spiraal. Wanneer middelen worden overgeheveld van niet-essentiële naar cruciale capaciteiten kan de onderneming meer kapitaal investeren in groeistrategieën. De kostenkant van het grootboek oogt dan niet langer als een litanie aan lasten, maar eerder als een register van keuzemogelijkheden tussen capaciteiten, met een direct verband tussen het geld dat wordt uitgegeven en de vuist die de onderneming weet te maken in de markt.

Aanvullende literatuur

Shumeet Banerji, Paul Leinwand en Cesare Mainardi, *Cut Costs, Grow Stronger: A Strategic Approach to What to Cut and What to Keep*, Harvard Business Press, 2009, strategy-business.com/ccgs_book: e-book waarin het proces voor het bepalen van de kostenprioriteiten in meer detail wordt besproken.

Vinay Couto, Ashok Divakaran en Deniz Caglar, 'Seven Value Creation Lessons from Private Equity', *strategy+business*, 30 januari 2012 (strategy-business.com/article/00102): wat beursgenoteerde ondernemingen kunnen leren van vooraanstaande private-equity-firma's over het creëren en in stand houden van waarde. Ken Favaro, David Meer en Samrat Sharma, 'Creating an Organic Growth Machine', *Harvard Business Review*, mei 2012: hoe CEO's de toon en context kunnen zetten voor groei.

Gary L. Neilson en Julie Wulf, 'How Many Direct Reports?', *Harvard Business Review*, april 2012: explicieter advies over de omvang van verantwoordelijkheidsgebieden ('span of control').

Jaya Pandrangi, Steffen Lauster en Gary L. Neilson, 'Design for Frugal Growth', *strategy+business*, herfst 2008, strategy-business.com/article/08305: sjabloon voor een organisatie-ontwerp dat groei mogelijk maakt terwijl in de kosten wordt gesneden.

Scott Thurm, 'For Big Companies, Life Is Good', *Wall Street Journal*, 9 april 2012: analyse van het financiële klimaat in een onzekere tijd met veel geld in kas.

Zie verder ook de website van *strategy+business*: strategy-business.com/organizations_and_people.
