

Drie regels voor een ware topprestatie

M.E. Raynor is director by Deloitte Services LP, M. Ahmed principal bij Deloitte Consulting LLP en Chief Strategy Officer bij Deloitte LLP.¹

In bekende managementboeken worden heel wat ondernemingen op een voetstuk gezet. Slechts weinige daarvan doorstaan een nuchtere toets der kritiek, terwijl diverse minder bekende namen wel tot de top blijken te behoren. Het geheim? Vasthouden aan enkele basisprincipes voor succes.

Veel strategisch en topmanagementadvies is onbetrouwbaar of onpraktisch. Dat komt doordat de 'goeroes' onderschatten hoezeer gesignaleerde topprestaties een kwestie van toeval kunnen zijn. Ze trekken indringende lessen uit de praktijk van ondernemingen die uitstekende prestaties laten zien, maar die pieken in de grafiek zijn misschien louter toevallig tot stand gekomen. Topmanagers zelf gaan ook vaak prat op resultaten die misschien alleen maar een gelukkig toeval zijn. Helaas zijn er bijna geen wetenschappelijk geloofwaardige antwoorden te krijgen op de fundamentele vragen die iedere topmanager zich stelt over topprestaties: welke ondernemingen zijn de moeite waard om te bestuderen? Waarin onderscheiden zij zich? Hoe kun je hun voorbeeld volgen?

Wij ergerden ons aan dit gebrek aan degelijk inzicht en besloten een statistisch onderzoek te doen naar topprestaties onder duizenden ondernemingen. Uiteindelijk selecteerden we er daaruit enkele honderden die dermate lang dermate goed presteerden, dat ze als werkelijk bijzonder konden worden bestempeld. Toen ontdekten we iets opmerkelijks: al die verschillende keuzen, waarmee uiteenlopende ondernemingen werkelijk grootse prestaties boekten, konden worden teruggevoerd tot drie ogenschijnlijk eenvoudige regels:

1. Eerder beter dan goedkoper – met andere woorden, concurreer op andere onderscheidende factoren dan prijs.
2. Eerder omzet dan kosten – ofwel, streef liever naar een hogere omzet dan naar lagere kosten.
3. Meer regels zijn er niet – doe dus al wat nodig is om regels 1 en 2 te kunnen volgen.

Deze regels vormen geen dwingend recept voor een bepaald te voeren beleid. Het zijn zelfs geen algemene strategieën. Dit zijn de fundamentele concepten waarmee verschillende ondernemingen door de jaren heen een groots prestatievermogen hebben opgebouwd. We weten niet hoe het topmanagement bij die ondernemingen op het idee kwam om deze concepten in te voeren. We weten niet eens of die managers dat bewust hebben gedaan. Hoe dat ook zij, de ondernemers van vandaag en morgen kunnen er hun voordeel mee doen, want deze regels vergroten de kans op aanhoudende topprestaties.

Geen open deuren

De prikkel voor ons onderzoek was de groeiende populariteit in de afgelopen dertig jaar van de managementliteratuur over de succesverhalen in het bedrijfsleven. Het beroemdst zijn misschien wel *In Search of Excellence* van Thomas Peters en Robert Waterman uit 1982, en *Good to Great* van Jim Collins uit 2001. Maar er zijn er veel meer. Het probleem met al die boeken is, dat ze ons op geen enkele manier in staat stellen, te bepalen of de ondernemingen die er de revue in passeren werkelijk zo uitzonderlijk goed zijn. Een gemiddelde onderneming kan door toevallige omstandigheden een à twee jaar lang, of misschien zelfs een heel decennium aan één stuk, een topper zijn voordat het prestatievermogen weer inzakt naar dat van de middenmoot. Zolang onzeker blijft of de topprestaties van de ondernemingen in de succesverhalen inderdaad meer zijn dan een kwestie van stom geluk, weten we niet of we een

1. Zie ook M.E. Raynor & M. Ahmed (2013). *Three Rules: How Exceptional Companies Think*. New York: Portfolio (in voorbereiding).

voorbeeld kunnen nemen aan die ondernemingen. We pakten dit vraagstuk van de willekeur bij de kop. We gingen ervan uit, dat we op zoek waren naar zwakke signalen te midden van veel ruis. Dit betekende, dat we heel veel gegevens moesten doorploegen. We kozen daarom de grootste databank die we konden vinden: die van de ruim vijftienduizend ondernemingen die tussen 1966 en 2010 op enig moment een notering hebben gehad aan een van de Amerikaanse effectenbeursen. Als maatstaf kozen we het rendement op de activa (ROA). ROA vormt een veel betere aanwijzing voor een sterk en aanhoudend prestatievermogen dan het rendement op het aandeel. Dat wordt misschien meer beïnvloed door de stemming op de beurs en veranderende verwachtingen onder beleggers dan door de fundamentele prestaties van de onderneming zelf. We definieerden twee categorieën van superieure resultaten, die we respectieve-

lijk 'Kopgroep' (*Miracle Workers*) en 'Achtervolgers' (*Long Runners*) noemden. De Kopgroep bestaat uit de ondernemingen waarvan het ROA zo vaak uitkwam in de hoogste tien procent van de vijftienduizend bekeken ondernemingen, dat er hoogstwaarschijnlijk geen sprake meer was van toeval. De Achtervolgers zijn de ondernemingen met ROA in de hoogste twintig à veertig procent, en opnieuw zo vaak dat ook dit vermoedelijk geen toeval meer was. De ondernemingen in deze twee categorieën zijn voor ons uitzonderlijke toppers. Om hun prestaties in perspectief te plaatsen, hebben we ook het 'Peleton' (*Average Joes*) in kaart gebracht; zie kader 'Signalen oppikken uit de ruis'. In totaal 174 ondernemingen kwalificeerden zich voor de Kopgroep en 170 voor de categorie Achtervolgers. Dit zijn alle ondernemingen die zich op deze manier te midden van de 'ruis' bleken te onderscheiden. (Overigens: van de ondernemin-

Signalen oppikken uit de ruis

In ons onderzoek hebben we in kaart gebracht welke ondernemingen het beste presteerden. Vervolgens hebben we onderzocht waarom uitgerekend zij tot de Kopgroep behoorden. Het kostte ons twee jaar om de benodigde statistische methoden te ontwikkelen en te doorlopen. Vervolgens hadden we nog eens drie jaar nodig om te benoemen wat de beste ondernemingen met elkaar gemeen hadden.

Om te beginnen ploegden we de databank van Compustat door: ruim 25.000 ondernemingen die tussen 1966 en 2010 een notering hadden gehad aan een Amerikaanse beurs. Samen met Andrew D. Henderson van de universiteit van Texas in Austin hebben we daar een kwantielregressie op uitgevoerd. Daarmee konden we externe factoren als *survivor bias*, omvang en het financiële hefboomeffect (*financial leverage*) uitsluiten, en de ondernemingen rangschikken op grond van hun relatieve prestaties afgemeten aan de rentabiliteit van de activa (*return on assets* ofwel ROA: bedrijfsresultaat gedeeld door de boekwaarde van de activa). ROA biedt een betrouwbare maatstaf voor het beleid van het management, dit in tegenstelling tot het rendement op het aandeel, dat sterk wordt beïnvloed door veranderingen in de verwachtingen van beleggers. Vervolgens hebben we geavanceerde simulaties uitgevoerd om de ondernemingen te vinden die stelselmatig uitstekend presteerden – zodanig dat de kans, dat die resultaten een kwestie van toeval waren, kleiner was dan tien procent. Hoe lang achtereen ze die resultaten moesten hebben geboekt, hing af van de levensduur:

om tot de Kopgroep te kunnen worden gerekend, moest een onderneming waarvoor tien jaar aan gegevens beschikbaar waren ook die volle tien jaar in de hoogste tien procent zijn uitgekomen. Een onderneming met 45 jaar aan gegevens hoefde slechts zestien jaar in die hoogste tien procent hebben gescoord.

Om te bepalen wat deze ondernemingen nu zo bijzonder maakte, selecteerden we vervolgens voor negen sectoren steeds één onderneming uit elk van de drie prestatiegroepen (Kopgroep, Achtervolgers, Peleton). Die drie vergeleken we met elkaar. We brachten daarbij in kaart hoeveel van het verschil in ROA terug te voeren was op de verschillende componenten van ROA: het rendement op de omzet (*return on sales*, of ROS) en de verhouding van de totale bedrijfsactiva tot de omzet (*total asset turnover*, afgekort TAT, ook wel de activabezettingsgraad (*asset utilization*) genoemd). Daarna bepaalden we hoeveel van het verschil in ROS kon worden toegeschreven aan verschillen in brutomarge en een aantal kostenposten, zoals R&D en algemene kosten (SG&A: *selling, general, and administrative*) alsmede diverse andere posten (afschrijvingen, buitengewone posten enzovoort). Ook bepaalden we hoeveel van het verschil in TAT gerelateerd was aan vaste versus vlottende activa. We zochten naar beleidsmaatregelen van het management die konden verklaren waarom de toppers het zo goed deden. Voor zover mogelijk bepaalden we ook hoe groot het effect van die maatregelen was door financiële modellen te ontwikkelen.

gen die zo bejubeld worden in de door ons bekeken bekende successtudies voldeed nauwelijks twaalf procent aan onze criteria, al was het maar voor de categorie Achtervolgers.)

Buitengewone ondernemingen blijken er in alle soorten en maten te zijn. 3M, met zijn legendarische innovatie en duizenden producten in com-

merciële en industriële markten, haalde onze lijst. Maar dat deed ook WD-40, een onderneming op basis van slechts één ongepatenteerd product ooit bedoeld als be-

scherming tegen roest aan kernraketten maar vooral bekend geworden als oplossing voor piepende scharnieren. Wereldspeler McDonald's bleek bijzonder goed te presteren. Maar dat gold ook voor Luby's, een keten van cafetaria's met slechts 43 vestigingen toen we ernaar keken (inmiddels hebben ze er bijna honderd). IBM haalde onze selectie, maar dat deed ook het op dat moment tweehonderd keer kleinere Syntel.

Vervolgens wilden we onderzoeken waar de ondernemingen hun uitstekende prestaties aan te danken hadden. We selecteerden negen bedrijfstakken en kozen voor iedere bedrijfstak een trio van ondernemingen, één voor elk van onze drie categorieën. We letten er daarbij op, dat we steeds naar dezelfde jaren keken en dat de bedrijven ook min of meer even groot waren. We zochten naar verschillen in het managementbeleid die de gevonden prestatieverschillen konden verklaren. Stel dat het ROA bij een onderneming uit de Kopgroep te danken was aan een hoge brutomarge; dan zochten we naar beleidsmaatregelen waar die brutomarge aan kon worden toegeschreven. Was de activabezettingsgraad van belang, dan zochten we daarvoor de bevorderlijke maatregelen van het management. Wanneer de gegevens het toelieten, bouwden we financiële modellen om het effect van dergelijke beleidsverschillen op het prestatievermogen in te schatten. Neem bijvoorbeeld Heartland Express, de Kopgroep-onderneming van ons trio voor de sector wegtransport. Deze onderneming dankte haar goede ROA volledig aan de brutomarge, die weer het gevolg leek van de hogere prijzen die Heartland rekende. Door de cijfers voor de onderneming opnieuw te berekenen zonder die hogere prijzen, overtuigden we ons ervan dat de prijsstelling van Heartland een plausibele verklaring bood voor de hogere brutomarge en dus de betere ROA-prestatie. Maar toen werd het lastig. Hoe we het ook pro-

beerden, we konden maar geen meetbare beleidsmaatregelen vinden die stelselmatig relevant bleken te zijn. Voor het wegtransport, bijvoorbeeld, dachten we aanvankelijk dat het vermijden van fusies en overnames misschien een belangrijke factor was. Gedurende één bepaalde periode van vijftien jaar deed het uitstekend presterende Heartland echter ook de meeste overnames. Omgekeerd konden we in andere bedrijfstakken ook niet concluderen dat juist een *actief* fusie- en overnamebeleid stevast een positieve factor was. Neem bijvoorbeeld snoepgoed. In die sector waren zowel Wrigley (Kopgroep) als Rocky Mountain Chocolate Factory (Peleton) autonoom gegroeid, maar Tootsie Roll (Achtervolger) vooral door overnames.

Was klantgerichtheid dan doorslaggevend? Nee. Innovatie? Risico nemen? Nee, en nog eens nee. Al deze factoren troffen we in min of meer gelijke mate aan bij zowel de uitstekend als de goed en middelmatig presterende ondernemingen. We leken af te stevenen op een teleurstellende conclusie: het kan vriezen, het kan dooien.

Misschien was de les dat een onderneming enkel succesvol kon zijn indien de *juiste* transacties werden gesloten, de *juiste* innovaties werden uitgewerkt of de *juiste* risico's op de *juiste* manier werden genomen. Maar dat zijn open deuren. Deze conclusies zouden even nutteloos zijn als het advies dat ondernemers en managers toch al de hele tijd krijgen van de 'doe wat je moet doen'-stroming in het managementdenken: Zorg dat je de juiste mensen binnenhaalt! (Wie wil er nou de verkeerde mensen aantrekken?) Zorg voor een duidelijke strategie! (Is er ooit een onderneming geweest die met opzet gekozen heeft voor een onduidelijke strategie?) Geef de klant wat hij wil! (Wie geeft de klant ooit doelbewust wat hij niet wil?) Al deze adviezen komen letterlijk uit die populaire successtudies.

Dus zochten we verder.

Een nuttig verklarend kader begon zich pas af te tekenen toen we besloten niet langer te zoeken naar wat de ondernemingen *deden*, maar in plaats daarvan hypothesen op te stellen over hoe ze *dachten*. Nu staarden we ons niet langer blind op de concrete maatregelen die de toppers namen, en die zo verschillend waren, maar concentreerden we ons op datgene waar ze kennelijk steeds op uit waren. Daar viel een duidelijke lijn in te ontdekken. Wanneer een onderneming uit de Kopgroep bijvoorbeeld een overname overwoog, dan leken onze regels daarbij te zijn gevolgd: koop een bedrijf waarmee je andere concurrentievoordelen dan prijs versterkt, en waarmee je de omzet sterk opvoert.

Van de 25.000 bekeken ondernemingen haalden

174 de Kopgroep en 170 de categorie Achtervolger

Figuur 1. Volg de regels (meestal)

Een concurrentiepositie gebaseerd op groter onderscheidend vermogen in merk, stijl of betrouwbaarheid leidt eerder tot uitzonderlijke prestaties dan een concurrentiepositie gebaseerd op prijs.

Deze tabel laat zien hoe de ondernemingen uit ons vergelijkend onderzoek waarde schiepen en realiseerden. Ondernemingen in de Kopgroep zoeken hun winstvoordeel doorgaans eerder in de brutomarge dan in lagere kosten. Onder de Achtervolgers houden de ondernemingen die vooral letten op de brutomarge en de ondernemingen die vooral streven naar een kostenvoordeel elkaar min of meer in evenwicht. De bepalende factoren ('drivers') van de brutomarge kunnen uitsluitend worden bepaald door specifieke voorbeelden tot in detail te onderzoeken.

Statistische analyse levert een sterke aanwijzing op, dat de hier getoonde selectie van ondernemingen uit de Kopgroep resp. de Achtervolgers (samen 18 van de 27 ondernemingen in de tabel) representatief is voor de 344 uitzonderlijk presterende ondernemingen die wij aantreffen in de onderzoekspopulatie van ruim 25.000 ondernemingen.

BEDRIJFSTAK	PRESTATIECATEGORIE	ONDERNEMING	WAARDECREATIE	WAARDEREALISATIE
 Halfgeleiders	Kopgroep	Linear Technology	Niet op prijs	Omzet (prijs)
	Achtervolger	Micropac Industries	Half/half	Kosten
	Peleton	International Rectifier	Prijs	Kosten
 Medische apparatuur	Kopgroep	Medtronic	Niet op prijs	Omzet (prijs)
	Achtervolger	Stryker	Half/half	Omzet (prijs)
	Peleton	Invacare	Prijs	Kosten
 Elektrische bedrading	Kopgroep	Thomas & Betts	Niet op prijs	Omzet (prijs)
	Achtervolger	Hubbell	Half/half	Omzet (prijs)
	Peleton	Emrise	Prijs	Kosten
 Kleding-detailhandel	Kopgroep	Abercrombie & Fitch	Niet op prijs	Omzet (prijs)
	Achtervolger	The Finish Line	Half/half	Kosten
	Peleton	Syms	Prijs	Kosten
 Snoep	Kopgroep	Wrigley	Niet op prijs	Omzet (volume)
	Achtervolger	Tootsie Roll Industries	Prijs	Kosten
	Peleton	Rocky Mountain Chocolate Factory	Niet op prijs	Omzet (prijs)
 Levensmiddelen-detailhandel	Kopgroep	Weis Markets	Prijs	Kosten
	Achtervolger	Publix Super Markets	Half/half	Omzet (volume)
	Peleton	Whole Foods Market	Niet op prijs	Omzet (prijs)
 Farmacie	Kopgroep	Merck	Niet op prijs	Omzet (volume)
	Achtervolger	Eli Lilly	Niet op prijs	Omzet (prijs)
	Peleton	KV Pharmaceutical	Prijs	Kosten
 Wegtransport	Kopgroep	Heartland Express	Niet op prijs	Omzet (prijs)
	Achtervolger	Werner Enterprises	Prijs	Kosten
	Peleton	P.A.M. Transportation Services	Prijs	Kosten
 Apparaten	Kopgroep	Maytag Appliances	Niet op prijs	Omzet (prijs)
	Achtervolger	HMI Industries	Niet op prijs	Omzet (prijs)
	Peleton	Whirlpool	Prijs	Kosten

Hetzelfde gold voor alle andere keuzen die ondernemingen maakten – zowel voor diversifiëren als kiezen voor meer focus, en zowel voor internationaal gaan werken als concentreren op de thuismarkt. De enige factor die ertoe leek te doen, was dat men vasthield aan de regels.

Deze regels zijn absoluut *geen* open deuren. Een uitkomst van ons onderzoek had kunnen zijn, dat concurreren op prijs stelselmatig winstgevender is. Er had ook uit kunnen rollen, dat kostenleiderschap bij uitstek voor superieure prestaties zorgt. Geen van twee bleek echter het geval.

Regel 1 – Eerder beter dan goedkoper

Iedere onderneming staat voor de keuze: concurreren met een geweldig merk, een spannende stijl of functionaliteit, houdbaarheid of gemak – of op

Nauwelijks 12 procent van de bekende succesverhalen haalde onze twee succescategorieën

dergelijke aspecten een aanvaardbaar minimum bieden en klanten trekken met lage prijzen. De ondernemingen in onze Kopgroep hadden in overgrote meerderheid

voor het eerste gekozen. De ondernemingen in het Peleton, daarentegen, bleken in de regel op prijs te concurreren. De Achtervolgers gaven geen duidelijke voorkeur voor het een of het ander te zien (zie ook figuur 1). Neem bijvoorbeeld het wegtransport in de VS. Na de deregulering van die markt in 1980 moesten de wegtransporteurs zich gaan onderscheiden om te kunnen concurreren. Ze hadden nu allerlei nieuwe groeimogelijkheden. Heartland Express, een onderneming in onze Kopgroep, besloot echter om zijn geografisch werkterrein en klantenbestand niet al te zeer op te rekken.² Zo kon het bedrijf betrouwbaar en op tijd leveren, ongeacht welke onvoorspelbare eisen de klant stelde. Dankzij dit onderscheidende kenmerk, een hoog serviceniveau, kon Heartland de ongeveer tien procent hogere prijs rekenen die een stelselmatig superieure winstgevendheid opleverde. De Achtervolger uit ons trio van wegvervoerders, Werner Enterprises, koos voor een andere strategie. Dit bedrijf besloot op grotere schaal te gaan werken; in wezen werd het hele continentale deel van de VS het werkterrein. Ook breidde Werner het dienstenpakket uit. Deze aanpak betekende, dat er afwegingen moesten worden gemaakt. Als gevolg van de kolossale omvang en diversiteit van de gekozen doelmarkt kon Werner zich niet even goed onderscheiden in service als Heartland, en dus ook niet die hogere prijs rekenen. Ten tweede beteken-

de het streven naar schaalvoordelen, dat de onderneming soms minder winstgevende opdrachten moest aannemen om de vrachtwagens in bedrijf, en daarmee de activabezettingsgraad op peil te houden. Dankzij een eerste-klasuitvoering van het werk wist Werner uitstekende resultaten te behalen; dit bedrijf belandde niet voor niets in onze categorie van Achtervolgers. De Kopgroep was voor Werner echter niet weggelegd.

P.A.M. Transportation Services (PAM), de onderneming uit het Peleton van ons trio in deze branche, concentreerde zich op een smaller klantenbestand en dienstenpakket dan Werner, maar probeerde met lage prijzen zoveel mogelijk volume aan te trekken. Door de grote vraag in de markt naar chauffeurs kwam PAM op gegeven moment chauffeurs tekort, waardoor wagens aan de kant bleven staan. Om de winstgevendheid te verbeteren, besloot de onderneming om op contractbasis te gaan werken, vooral voor autofabrikanten. Toen die vervolgens in zwaar weer kwamen, raakte ook PAM in problemen. Op zich was er niets mis met de keuze van PAM voor een smallere focus. Heartland had ook gekozen voor een beperktere afbakening van de markt. PAM koos daarnaast echter ook voor een lage-prijspositie; deze onderneming hield zich niet aan de regels.

Als een uitstekend presterende onderneming haar niet-prijsgebonden positie loslaat, ziet ze haar prestaties meestal verslechteren. Maytag, bijvoorbeeld, zit in onze Kopgroep, maar uitsluitend in één bepaalde periode. Van 1966 tot medio jaren tachtig behoorde deze onderneming elk jaar opnieuw tot de beste tien procent op basis van ROA. Deze prestatie was te danken aan een aantal factoren: toonaangevende producten in de branche; een uniek merkimage opgebouwd rond *Ol' Lonely* (de Maytag-monteur als beeldmerk in de reclame); en een sterk op persoonlijk contact geënt distributiekanaal van tienduizenden onafhankelijke dealers.

Toen grootschalige ketens de detailhandel gingen domineren, reageerde Maytag met diversificatie in productgroepen en prijspunten. Dit ging ten koste van de niet-prijsgebonden concurrentiepositie en hogere prijzen. De resultaten zakten in, en uiteindelijk werd de onderneming in 2006 overgenomen door Whirlpool. Opnieuw geldt: diversifiëren in het productenpakket kan best een effectief antwoord zijn op veranderingen in een sector. Maytag verliet echter ook zijn niet-prijsgebonden positie en volhardde ondanks de negatieve gevolgen in deze nieuwe koers.

We zeggen hiermee niet dat een onderneming haar relatieve prijspositie kan negeren. Natuurlijk

2. Het transportbedrijf Heartland Express opereert vanuit de staat Iowa; vert.

is die belangrijk – net zo goed als een onderneming die op prijs concurreert ook moet blijven letten op de kwaliteit van het product of de dienst. Waar het om gaat, is dit: topresultaten worden veel vaker behaald met hogere waarde voor de klant dan met een lagere prijs voor de klant. Om aanhoudend uitstekend te kunnen presteren, moet een strategie worden gevoerd waarbij wordt vastgehouden aan deze regel. Iedere strategie waarbij deze regel wordt losgelaten, dient dan te worden vermeden.

Let vooral op het woordje ‘eerder’ in ‘Eerder beter dan goedkoper’. Wanneer de concurrentieverhoudingen in de markt veranderen, zoals bij Maytag gebeurde, kun je wel degelijk je prijzen verlagen zonder daarmee meteen ook deze regel te moeten loslaten. De prijs voor de klant mag best lager zijn dan ze was, zo lang ze maar hoger blijft dan die van de concurrent. Maytag had ervoor kunnen kiezen om uitsluitend te diversifiëren in die segmenten waarin het een superieure niet-prijsgebonden concurrentiepositie had kunnen ontwikkelen, zelfs al vroegen die segmenten om lagere afzetprijzen dan de onderneming tot dan toe had gehanteerd.

Ondanks alle voordelen ervan, is een concurrentiepositie gebaseerd op andere factoren dan prijs niet zonder risico. Wie inzet op andere factoren dan prijs, krijgt voortdurend te maken met concurrenten die weten te achterhalen hoe die concurrentiebenadering in elkaar steekt. Gaan zij die aanpak vervolgens namaken, dan wordt in het gunstigste geval de klant in verwarring gebracht. In dat geval vervaagt het onderscheidend vermogen dat de bestaande speler met zoveel moeite heeft opgebouwd. In het ergste geval bedenkt de concurrentie nog betere succesformules. Zie ook het kader ‘De gevaren en belofte van een niet-prijsgebonden concurrentiepositie’.

Ook is het belangrijk om gespits te blijven op mogelijke kapers op de kust. Wie een hogere prijs rekent om een hogere brutomarge te kunnen krijgen, schept daarmee in een minder veeleisend marktsegment ruimte voor concurrenten. Die kunnen dan goedkopere producten van ‘afdoende’ kwaliteit in de markt te zetten. Er is inmiddels echter wel zoveel inzicht ontstaan in deze dynamiek, dat vrij nauwkeurig kan worden ingeschat wanneer een alternatief aanbod een gevaar kan worden en moet worden teruggeslagen. Tot slot geldt voor de kapers in spe, dat de meest succesvolle en winstgevendende kapers degenen zijn die zich bij hun aanval aan de regels houden.

De gevaren en belofte van een niet-prijsgebonden concurrentiepositie

Ons trio in de detailhandel was een interessant stel. Om te beginnen concurreerde de Kopgroep-onderneming, Weis Markets, op prijs en haalde haar winst uit lage kosten. Dan was er Whole Foods, een zeer bekende aanbieder van biologische producten. Deze onderneming volgde duidelijk de regels ‘eerder beter dan goedkoper’ en ‘eerder omzet dan kosten’, maar bleef desondanks steken in het Peleton. Gedurende de ruim twintig jaar dat Whole Foods aan de beurs genoteerd was, viel het ROA in sommige jaren lager uit dan bij de meeste andere ondernemingen.

Wie weet, misschien is Whole Foods op weg om een Achtervolger te worden. Of misschien weet deze onderneming zich ooit zelfs in de Kopgroep te nestelen. Het is echter evengoed mogelijk, dat Whole Foods het aflegt tegen de concurrentie. Het kostenniveau is hoog: de inkoop van speciaalproducten is duur en de onderneming zet sterk in op een goede klantenservice (‘Pardon, kunt u mij vertellen hoe ik quinoa* moet koken?’). In het verleden waren dit drempels voor concurrenten. Inmiddels dalen echter de toeleveringskosten en beginnen de gewone supermarkten de concurrentiepropositie over te nemen (quinoa kun je inmiddels zowat overal krijgen).

Dit voorbeeld legt de vinger op een belangrijke beperking van ons onderzoek: met onze regels bereik je niet gegarandeerd de Kopgroep. Soms is een niet op prijs gebaseerde concurrentiepositie niet de moeite waard omdat er te veel middelen nodig zijn om die positie in stand te houden. De regels kunnen uitsluitend duidelijk maken *welk* lastig probleem er moet worden opgelost – niet hoe.

* Quinoa: van oorsprong Zuid-Amerikaans gewas rijk aan eiwitten, vitamine B2 en E en mineralen als ijzer, koper en magnesium. Wordt veelal gebruikt als vervanger van rijst of couscous (bron: voedingscentrum.nl); vert.

Regel 2 – Eerder omzet dan kosten

Waarde scheppen voor de klant is één ding, maar die waarde moet ook nog neerslaan in de eigen resultatenrekening. Verreweg de meeste toppers uit ons onderzoek behaalden een superieur winstniveau door meer omzet te maken dan hun concurrenten. Die hogere omzet hadden zij te danken aan hogere afzetprijzen of aan een groter afzetvolume.

Kostenleiderschap leidt zelden tot een superieure winstgevendheid.

Dat hogere afzetprijzen meer winst opleveren, is op zich niet opmerkelijk. Wel verbaasde het ons te constateren dat in zoveel verschillende omgevingen op basis van deze ene notie een bedrijfsactiviteit was opgebouwd. Neem bijvoorbeeld de Amerikaanse discounter Family Dollar Stores, een onderneming uit onze Kopgroep. Deze keten liet al sinds het midden van de jaren zeventig de legendarische namen op het gebied van *discount retailing* de hielen zien. Veel klanten van Family Dollar Stores zijn arm. Het is dus misschien opmerkelijk dat deze onderneming succes boekt met hogere prijzen, die ze kan rekenen dankzij haar gebruiksgemak en assortiment: de kleinere winkels liggen op locaties die de klant gemakkelijk kan bereiken, en veel bezoekers kopen kleine hoeveelheden uit een breed scala producten. Met de exploitatie van dergelijke winkels zijn onvermijdelijk de nodige kosten gemoeid. Family Dollar Stores neemt zelfs

hogere kosten en een lagere efficiëntiegraad voor lief dan veel van zijn grotere concurrenten zouden accepteren. Dankzij de stelselmatig hogere afzetprijzen behaalt Family Dollar echter al decennia achtereen een hogere brutomarge en daarmee een superieure ROA.

Acht van de negen Kopgroep-ondernemingen uit onze steekproef dankten hun topprestaties vooral aan een hogere omzet. (De negende was supermarktketen Weis Markets uit Pennsylvania, die op prijs concurreerde en haar winst dankte aan lage kosten; we komen later nog op deze onderneming terug.) Zes van de acht genoemde Kopgroep-ondernemingen bereikten hun omzetniveau vooral met hogere prijzen; de overige twee kozen groten-deels of volledig voor volume.

Een van de twee op volume aansturende ondernemingen was Merck, dat eerder, succesvoller en energiekeer mondiaal ging werken dan de Achtervolger van ons trio voor de farmaceutische industrie, Eli Lilly. Merck volgde de 'eerder beter

Vele wegen voeren naar betere resultaten

Men mag zich niet laten misleiden door de eenvoud van de regels. Het is moeilijk om langdurig succesvol zijn in een bedrijfstak; niet veel ondernemingen lukt dit. Het vergt veel creativiteit en flexibiliteit om een werkbare strategie te vinden waarbij wordt vastgehouden aan onze regels.

Neem Merck en Eli Lilly: die hebben beiden een lange geschiedenis en staan bekend als vooraanstaande geneesmiddelenfabrikanten die hun eigen producten ontwikkelen. Merck zit echter in de Kopgroep terwijl Eli Lilly blijft steken in de groep Achtervolgers. Hoe komt dat?

Vroegere directieleden hebben ons verteld dat Merck haar superieure prestatievermogen vooral te danken had aan haar uitstekende onderzoek en ontwikkeling. Die leverde geneesmiddelen van hogere waarde op. Het is ook zeker waar, dat Merck als een van de eerste farmaciebedrijven is overgeschakeld, in onderzoek en ontwikkeling, van scheikundige selectie (nieuwe samenstellingen isoleren en deze in vivo op effect testen) naar biologische 'rationele ontdekking'. Ook Eli Lilly beschikte echter over uitstekende research. Afgezien daarvan was Mercks hogere winstgevendheid sowieso niet in de eerste plaats te danken aan hogere prijzen: nauwelijks een derde van Mercks hogere ROA kon worden toegeschreven aan superieure brutomarges.

We constateerden dat de winstgevendheid van Merck gebaseerd was op een betere activabezettingsgraad. Die

betere activabezettingsgraad was weer te danken aan de omzetgroei die Merck bereikte door meer eenheden product te verkopen. Door een goede kennis van de werking van de chemische samenstellingen, bijvoorbeeld, konden de wetenschappers bij Merck varianten ontwikkelen voor bestaande geneesmiddelen om bijwerkingen te reduceren of wisselwerking met andere geneesmiddelen te ondervangen. Daardoor werd het fundamentele behandelingseffect van een bepaalde samenstelling bruikbaar voor meer patiënten. Merck kon hierdoor drie keer zoveel producten introduceren voor twee keer zoveel behandelgebieden en als gevolg van de overeenkomsten tussen elementaire samenstellingen toch scope-voordelen behalen in zowel onderzoek als productie.

Merck liep ook voorop in internationale expansie, waardoor het volume verkocht product en de activabezettingsgraad verder toenamen. Zowel de mondiale expansie als de grotere productdiversificatie werden echter bepaald door de vraag die werd gegenereerd door de waarde van Mercks unieke geneesmiddelen. In 2010 was de farmaceutische activiteit van Merck meer dan twee keer zo groot als die van Eli Lilly – terwijl die in 1985 nog slechts acht procent groter was.

Het verhaal van Merck laat zien dat er verschillende wegen zijn naar 'eerder beter dan goedkoper' en 'eerder omzet dan kosten', en dat deze allemaal voortdurend in overweging moeten worden genomen.

dan goedkoper'-regel: het weigerde op prijs te concurreren. Door de lagere prijsplafonds in buitenlandse markten kon Merck echter niet inzetten op een zo hoog mogelijke brutomarge. Dus koos men voor een zo groot mogelijk afzetvolume, op te bouwen met bij uitstek effectieve gepatenteerde geneesmiddelen. Het grotere afzetvolume leverde een superieure winstgevendheid op door een betere activabezettingsgraad dan bij Eli Lilly; vooral dit verklaarde Mercks hogere ROA. (Zie ook het kader 'Veel wegen voeren naar betere resultaten'.) Prijzen kunnen worden verlaagd zonder de regel 'eerder beter dan goedkoper' te hoeven verlaten. En ook kan een gebrekkige efficiëntie worden aangepakt, en kunnen kosten worden verlaagd, zonder de regel 'eerder omzet dan kosten' te hoeven opgeven. Streven naar een betere winstgevendheid door in te zetten op kostenleiderschap is echter niet de weg om te gaan.

Regel 3 – Er zijn geen andere regels

De derde en laatste regel onderstreept de ongemakkelijke (of bevrijdende) waarheid dat bij een streven naar uitzonderlijke winstgevendheid alles behalve de eerste twee regels ter discussie staat. We hebben bij de ondernemingen van alle prestatiecategorieën de meest uiteenlopende prestatie-stuwende factoren aangetroffen: operationeel prestatieniveau, talentontwikkeling, leiderschapstijl, bedrijfscultuur, beloningssystemen, noem maar op. Het lijkt geen twijfel dat deze en andere factoren van belang zijn voor het prestatievermogen van een onderneming – hoe zouden ze dat ook niet kunnen zijn? We konden echter geen consistente patronen ontdekken in de manier waarop deze factoren het prestatievermogen beïnvloedden. Nog veelzeggender is, dat we voorbeelden tegenkwamen van ondernemingen die uitstekend bleven presteren ook nadat ze hun aanpak van een aantal kritieke prestatie-bevorderende factoren hadden gewijzigd. Hoe ze dat deden? Door ondanks die veranderingen vast te houden aan de eerste twee regels. Kortom, ondernemingen die topprestaties leveren zijn bijzonder vasthoudend in hun streven naar een positie gebaseerd op andere factoren dan prijs en een winstformule gebaseerd op omzet. Over al het overige valt te praten.

Dat er verder geen regels zijn, betekent nog niet dat er niet meer nagedacht hoeft te worden. Een onderneming kan te maken krijgen met bijzonder netelige veranderingen in de concurrentieomgeving. Er zal actief en flexibel moeten worden gezocht naar een antwoord op die veranderingen, maar

zonder de twee eerste regels los te laten. En dat vereist grote creativiteit.

Neem bijvoorbeeld Abercrombie & Fitch, dat in de onophoudelijk veranderende modedetailhandel een vooraanstaande positie heeft weten vast te houden. Hoe? Door nieuwe imago's en productgroepen te ontwikkelen

– *abercrombie* voor basisscholieren, *Hollister* voor 14-18-jarigen, *Gilly Hicks* voor jonge vrouwen – maar daarbij vast te houden aan een concurrentiepositie gebaseerd op

merkintensieve waarde en winstgevendheid gevoed door hogere prijzen. A&F heeft promoties en grote kortingen steeds vermeden. De keten verkoopt haar kleding door de bank voor zo'n zeventig procent van de officiële prijs, meer dan bij veel andere modeketens. Toen in 2008 de recessie uitbrak, besloot A&F in tegenstelling tot andere ketens om geen korting te gaan geven. Analisten hadden hier kritiek op, want de omzet (op basis van een gelijk aantal winkels) viel sterker terug dan bij de concurrentie. Het merk behield hierdoor echter wel zijn cachet, en nu de economie zich weer herstelt (in de VS; vert.), keert A&F terug naar een niveau van winstgevendheid waar concurrenten niet snel aan kunnen tippen nu zij hun klanten eenmaal hebben laten zien dat een T-shirt geen dertig dollar hoeft te kosten.

In de farmaceutische industrie hebben de beste ondernemingen met succes de stap gezet van interne ontwikkeling naar joint-ventures en vervolgens open innovatie. In de halfgeleiderindustrie is meer geïnvesteerd in kapitaal en is het klantenbestand uitgebreid, allemaal indachtig de regel 'eerder beter dan goedkoper'. In snoepgoed hebben de beste ondernemingen de stap gezet van de thuis- naar de wereldmarkt. In medische apparatuur zijn fusie & overname een hoeksteen van groei geworden. Steeds wanneer deze veranderingen tot superieure winstgevendheid leidden, kwam dat doordat ze eerder bijdroegen aan een groter verkoopvolume dan aan lagere kosten.

Let wel, er is geen voorgeschreven relatie tussen de manier waarop waarde wordt gecreëerd voor de klant en hoe die waarde vervolgens wordt vertaald in klinkende munt voor de eigen onderneming. Natuurlijk is het onmogelijk om waarde te realiseren met hogere prijzen als je concurreert op prijs. Verder is echter iedere combinatie van concurren-

Een nuttig verklarend kader kwam in beeld toen we ons niet langer afvroegen wat ondernemingen deden, maar hoe ze dachten

tiepositie en winstformule in ieder geval theoretisch denkbaar. Bij concurrentieposities gebaseerd op andere factoren dan een lage prijs zien we, zoals gezegd, doorgaans ofwel hogere afzetprijzen of een

groter afzetvolume. Conceptueel is het denkbaar dat een onderneming die niet inzet op een lage prijs haar winst desondanks put uit lage-

re kosten; in ons onderzoek zijn we dit echter geen enkele keer tegengekomen. Rekenkundig zou met een lage-prijspositie ('eerder goedkoper dan beter') voldoende volume kunnen worden gegenereerd om te zorgen voor de benodigde activabezettingsgraad voor een superieure winstgevendheid ('eerder omzet dan kosten'); maar ook hiervan hebben we geen voorbeeld gezien. Ons onderzoek maakt duidelijk dat ondernemingen met een lage-prijspositie doorgaans proberen winst te maken door hun kosten laag te houden.

Het succes van kruideniersketen Weis Markets laat zien hoe een lage-prijspositie en een winstformule van lage kosten kan werken. Deze Kopgroep-onderneming begon decennia eerder dan concurrenten met producten onder huismerk. Die werden tegen lagere prijzen verkocht, maar aangezien de productiekosten ervan ook veel lager waren, maakte Weis er toch meer marge op. Hierdoor kwam Weis 28 jaar lang elk jaar opnieuw uit in de hoogste tien procent van de ondernemingen gemeten naar ROA. Deze onderneming is een duidelijke uitzondering op onze regels 1 en 2.

Als je concurreert op prijs, lijkt er echter vroeg of laat altijd wel een partij op te duiken die dat beter kan. Weis begon concurrentievoordeel te verliezen in de jaren tachtig, toen andere ketens hun eigen huismerken gingen introduceren en discount-retailers ook in deze markt actief werden. Daar had Weis geen antwoord op, en sinds 1996 heeft de keten de hoogste tien procent niet meer gehaald – dit in tegenstelling tot onze Achtervolger, Publix, die erin is geslaagd steeds winstgevender te worden. Weis is niet doortastend gaan bouwen aan nieuw onderscheidend vermogen, bijvoorbeeld met eigen eetgelegenheden, apotheken, biologische producten of levensmiddelen voor specifieke etnische doelgroepen. Uiteindelijk is de kans op succes toch groter wanneer er wordt geconcentreerd met een beter in plaats van een goedkoper aanbod, en wanneer de winstgevendheid vooral wordt gedragen door de omzet en niet door lagere kosten.

Kiezen voor een topprestatie

Om de regels te kunnen gaan toepassen, moeten eerst de concurrentiepositie en winstformule van de onderneming helder zijn. Vaak is dat niet het geval. Er wordt teveel gekeken naar het heden afgezet tegen het verleden; laat die vergelijking een prestatieverbetering zien, dan gaat de vlag al in top. Men vergeet echter dat je alleen maar concurreert tegen je concurrenten van vandaag. Benchmarking kan nuttig zijn, maar dat blijft vaak beperkt tot een vergelijking op basis van afzonderlijke aspecten. Is ons product duurzamer? Geven wij meer uit aan onderzoek & ontwikkeling? Wat niet wordt geanalyseerd, is hoe alle dimensies van het prestatievermogen onderling in elkaar grijpen en hoe deze samenhangen met de soms subtiële afwegingen tussen de vele winst-bevorderende factoren.

Hoe worden de regels in praktijk gebracht? Onderzoek de eerstvolgende keer dat er schaarse middelen te verdelen zijn voor verschillende prioriteiten welke initiatief het meeste bijdraagt aan de elementen van de concurrentiepositie anders dan prijs, en de onderneming in staat stelt om hogere prijzen te rekenen of meer te verkopen. Kies voor dat initiatief.

Is het doel van een operationeel verbeteringsprogramma vooral om kosten te besparen – en mikt het innovatieprogramma vooral op onderscheidend vermogen in de markt? Geef die schaarse middelen dan aan het innovatieprogramma. Moet het operationeel verbeteringsprogramma echter zorgen voor veel betere serviceniveaus dan bij de concurrentie – en mikt het innovatieprogramma op meer van hetzelfde tegen lagere kosten? Geef die extra middelen en aandacht dan aan het operationeel verbeteringsprogramma.

Pleiten managers voor een overname vanwege de schaalvoordelen? Of zien ze er een kans in om te expanderen en verder te groeien met een niet op prijs gebaseerde positie die de onderneming al heeft opgebouwd in de markten waarin ze vooralsnog actief is? In het eerste geval kan die overname best een goed idee zijn. Wie weet, misschien is ze zelfs noodzakelijk om te kunnen blijven opereren in de markt. Maar een uitzonderlijk prestatieniveau wordt er vermoedelijk niet mee opgebouwd – tenzij ook het tweede argument opgaat.

Een goed begrip van de regels kan helpen tegen de intuïtie, of het nu gaat om de visie van een solistisch opererende leider of het collectieve (en veelal pas achteraf onderbouwde) onderbuikgevoel van een topmanagementteam. Vaak zijn de omstandigheden troebel en de beschikbare gegevens voor

De regels geven veel houvast bij het bekijken van financiële ratios

meerderlei uitleg vatbaar. Dan zijn er regels nodig om zoveel mogelijk kans te maken dat de interpretatie van die gegevens tot de gewenste uitkomsten leidt.

De regels zijn vooral bijzonder nuttig wanneer er moet worden gekeken naar al die gevreesde financiële verhoudingsgetallen (*ratios*), die zoveel levens beheersen en vaak tot zulke ongelukkige consequenties leiden. Neem bijvoorbeeld een verhoudingsgetal als ROA, of de door een investering gegenereerde kasstroom, of economische toegevoegde waarde. Daarbij is de teller steeds een maatstaf voor verdiensten en de noemer een maatstaf voor de activa. Stel nou eens, dat een nieuwe innovatie niet aanslaat in de markt, waardoor de verdiensten beginnen af te nemen. Dan kan men de uitkomst van de breuk gemakkelijk weer laten stijgen door wat van de noemer af te halen. Veel managers hebben allang het gevoel dat dit niet de goede weg is. Toch doen ze dit, omdat ze zich laten

misleiden door de al even sterke intuïtie dat kostenbesparing sneller, sterker en voorspelbaarder resultaat oplevert dan het alternatief.

Ons onderzoek kan managers helpen om niet in deze valkuil te trappen. Een topprestatie bereik je namelijk in de regel niet door op kosten of activa te besparen; die prestatie moet je *verdienen*. Ondernemingen die topprestaties behalen accepteren vaak – en zelfs in de meeste gevallen – dat daar hogere kosten voor moeten worden gemaakt. Sterker nog, vaak nemen ze die kosten en investeringen graag voor lief. Ze investeren gedurende langere tijd veel middelen om een positie op te bouwen waarin ze niet op prijs hoeven te concurreren en meer omzet kunnen maken. Een succesvolle onderneming die zich van de wijs laat brengen door de vermeende zekerheid van besparingen op korte termijn op kosten of investeringen, riskeert uitgerekend datgene te vernietigen wat ze nu juist bij uitstek wil versterken. ■

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'Three Rules For Making A Company Truly Great', by Michael E. Raynor and Mumtaz Ahmed, in the April 2013 issue of the Harvard Business Review, vol. 91, issue 4, pp. 108-117. © 2013 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2013 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.