

Werken aan de juiste positionering voor groei

Uit een onderzoek van adviesorganisatie Booz & Company blijkt dat slechts zeventien procent van alle ondernemingen zich heeft gepositioneerd voor een winstgevende toekomst. Voor de overige ondernemingen is er werk aan de winkel. Het Fit for Growth-raamwerk maakt duidelijk waar verbeteringen nodig zijn.

De auteurs zijn partner resp. senior partner bij het kantoor van adviesorganisatie Booz & Company in Chicago.¹

Sinds de economische crisis vragen veel ondernemingen zich af hoe zij in de toekomst betere prestaties kunnen behalen en succesvoller kunnen zijn. Het antwoord op die vraag moet ongetwijfeld worden gezocht in een of andere combinatie van een groeistrategie met kostenbeheersing. In ons werk van de afgelopen paar jaar, in verschillende bedrijfstakken, hebben wij met eigen ogen kunnen waarnemen dat bepaalde ondernemingen een relatief sterkere uitgangspositie lijken te hebben

voor aanhoudend betere prestaties. Dat zijn de ondernemingen waar aan drie dingen tegelijk wordt gewerkt. Om te beginnen zorgen deze ondernemingen voor duidelijkheid en samenhang in hun strategie; daarbij benoemen zij expliciet de benodigde onderscheidende capaciteiten om met succes te kunnen concurreren. Ten tweede hebben deze ondernemingen hun kostenstructuur en investeringsbeleid geoptimaliseerd; zij investeren onophoudelijk in de doorslaggevende capaciteiten

1. Aan dit artikel is bijgedragen door Jitendra Chhikara, Ritesh Sharma en Marc Johnson, resp. principal, senior associate en senior manager bij Booz & Company. Contact via ashok.divakaran@booz.com of vinay.couto@booz.com.

Figuur 1. Het raamwerk 'Fit for Growth'*

De drie bouwstenen kunnen worden geëvalueerd en gescoord. Samen bieden ze nuttige indicatoren die laten zien in hoeverre een onderneming klaar is om te groeien.



*Fit for Growth is een in de VS gedeponeerd merk van Booz & Company Inc.

Bron: Booz & Company

voor hun succes en financieren dat door kosten te reduceren op minder belangrijke terreinen.

De meeste ondernemingen uit de steekproef blijken nog de nodige stappen te moeten zetten om aanhoudend te kunnen groeien

zijn ingericht om het handelen nauwer af te stemmen op de strategie en de gezamenlijke inzet van mensen optimaal te benutten.

Wij noemen dit de 'Fit for Growth'-benadering,² naar analogie van een fitness-training: er wordt spierkracht ontwikkeld en tegelijkertijd wordt er gesneden in zwak en traag makend overtollig vet. Een onderneming die voor deze benadering kiest, bespaart op een creatieve en strategische manier (in plaats van reactief en tactisch) op kosten. Zo worden middelen vrijgemaakt voor investeringen in die delen van de onderneming die bij uitstek van belang zijn voor het groeivermogen (zie figuur 1). Tegelijkertijd wordt er een organisatie opgetuigd die de medewerkers in staat stelt om iedere dag opnieuw datgene te doen wat nodig is, zodat de hele onderneming concurrentievoordeel kan opbouwen en vasthouden.³

Om te kunnen meten hoe doeltreffend deze aanpak wordt ingezet, hebben we een kwantitatieve maatstaf ontwikkeld die we de 'Fit for Growth'-index noemen. Deze index voor het groeivermogen bestaat uit de drie genoemde kernelementen: strategische helderheid en samenhang, afgestemde bedrijfsmiddelen en een ondersteunende organisatie (zie ook het kader 'Berekenen van de "Fit for Growth"-index'). Vervolgens hebben we een analyse uitgevoerd op een steekproef van bijna tweehonderd ondernemingen met hoofdzetel in Europa of de VS, in uiteenlopende bedrijfstakken. De meeste van deze ondernemingen zijn wereldwijd actief. Voor elk ervan werd een index-score berekend. Dat deden we op basis van een analyse van hun elementaire bedrijfskenmerken – bijvoorbeeld hun productportefeuille en aanwezigheid in cruciale markten – en de belangrijkste maatregelen die zij gedurende de twee voorafgaande jaren hadden genomen om hun prestatieniveau te verbeteren. Ten slotte vergeleken we de indexwaarden voor iedere onderneming met het totale rendement voor de aandeelhouder ('total shareholder return', of 'TSR') van die onderneming voor dezelfde peri-

Berekenen van de Fit for Growth-index

Aan de hand van de index worden ondernemingen gescoord op drie cruciale aspecten: strategische helderheid ondersteund door een daarop afgestemde combinatie van capaciteiten; afgestemde bedrijfsmiddelen en kostenstructuur; en een ondersteunende organisatie.

Iedere onderneming uit de steekproef kreeg een samengestelde score op een schaal van 1 t/m 5 op grond van haar 'fitness' op elk van deze aspecten (5 betekent het meest fit). Bij het berekenen van de scores wogen we de drie genoemde factoren als volgt: strategische helderheid en samenhang bepaalde 50 procent van de score, afgestemde bedrijfsmiddelen 30 procent en ondersteunende organisatie 20 procent. De tweede en derde factor vormen samen het uitvoeringsvermogen van een onderneming. De totale score op de index is dus evenwichtig gebaseerd op de strategie en de uitvoerende fitness. Deze wegingen weerspiegelen onze overtuiging dat strategie en uitvoering allebei even belangrijk zijn bij het inschatten van het prestatievermogen.

De drie genoemde factoren bestonden zelf ieder weer uit een aantal componenten, elk ook weer met een eigen weging – als volgt:

- Strategische helderheid en samenhang: samenhangende strategie (15 procent), sterke capaciteiten (10 procent), sterke/samenhangende productenportefeuille (10 procent), actief in bij uitstek belangrijke markten (15 procent)
- Afstemming bedrijfsmiddelen: stelselmatige investeringen in onderscheidende capaciteiten (10 procent), doordachte kostenreductie (15 procent) en op de strategie afgestemde verbeteringsinitiatieven (5 procent)
- Ondersteunende organisatie: snelheid en besluitvaardigheid (10 procent), sterk leiderschap (5 procent), ondersteunende cultuur (5 procent).

Onze steekproef omvatte 197 ondernemingen in 17 bedrijfstakken. De ondernemingen werden gekozen met het oog op een evenwichtige steekproef: deze diende te bestaan uit ondernemingen met hoge én met middelmatige respectievelijk lage scores voor hun totale rendement voor de aandeelhouder gedurende twee jaar. Onze kennis over deze ondernemingen werd aangevuld met informatie uit onderzoeks-databanken, rapporten van analisten, notulen van telefonisch verstrekte informatie van het management direct na de publicatie van resultaten, en zakelijke bladen.

2. 'Fit for Growth' is een geregistreerd dienstenmerk van Booz & Company in de VS.

3. Zie ook D. Caglar, J. Pandrangi en J. John Plansky (2012). 'Is Your Company Fit for Growth?' *strategy+business*, zomernummer 2012. (Ned. vert. in *Holland Management Review*, 29(145), p. 51 e.v.; red.)

ode. De index bood op zich al een eenvoudige maar uitgebreide controle op de mate waarin een onderneming 'in de startblokken' staat om te groeien. In combinatie met de TSR-gegevens, echter, ontstond een raamwerk dat duidelijk maakte welke maatregelen bij uitstek van invloed kunnen zijn op het prestatievermogen. We vonden inderdaad een correlatie: ondernemingen met een hoge score op de 'Fit for Growth'-index vertoonden, als groep, ook een hoger prestatieniveau.

Bij een nadere beschouwing van de index blijkt dat betrekkelijk weinig ondernemingen zichzelf uitgebreid hebben toegerust om superieure groei-cijfers te behalen. In feite bleken er in de scores vijf terugkerende patronen te herkennen: vijf soorten ondernemingen, elk met een eigen niveau van voorbereiding op groei (zie figuur 2). Zoals bij ieder archetype gaat het ook hier natuurlijk om vereenvoudigde weergaven van de werkelijkheid: de archetypen hebben vooral tot doel om de essenti-

Figuur 2. Vijf archetypen voor 'fitness'

Deze profielen van soorten ondernemingen zijn gebaseerd op terugkerende patronen in de uitkomsten voor de *Fit for Growth*-index.

Strategisch stuurloos	Afgeleid	Capaciteitsgebrek	In het spel	Klaar om te groeien
Lage score voor strategische helderheid en samenhang (ongeacht scores voor afstemming bedrijfsmiddelen en ondersteunende organisatie)	Middelmatige score voor strategische helderheid en samenhang, en lage of middelmatige score voor zowel afstemming van bedrijfsmiddelen als ondersteunende organisatie	Hoge score voor strategische helderheid en samenhang, lage of middelmatige score voor zowel afstemming van bedrijfsmiddelen als ondersteunende organisatie	Hoge score voor strategische helderheid en samenhang en voor afstemming van bedrijfsmiddelen; lage of middelmatige score voor ondersteunende organisatie	Hoge scores voor alle kenmerken
• Strategie en doorslaggevende prioriteiten onduidelijk en door velen onbegrepen, zelfs onder topmanagement • Onderscheidende capaciteiten benodigd om concurrentie te verslaan niet helder geformuleerd of vertonen grote lacunes • Aanpak is vooral reactief; strategische beslissingen snel beïnvloed door externe gebeurtenissen of initiatieven van concurrenten • Riskeert te worden ingehaald door concurrenten of geen antwoord te hebben op fundamentele veranderingen in de bedrijfstak • Als gevolg van onduidelijke strategie zijn kostenstructuur, investeringen en organisatie niet afgestemd en niet in staat tot topprestaties	• Doorgaans in de middenmoot wat betreft effectiviteit en efficiëntie, waardoor 'recht om te winnen' op langere termijn in gevaar komt • Kernelementen van strategie en enkele cruciale capaciteiten voorhanden op 'instap'-niveau maar onvoldoende onderscheidend voor concurrentievoordeel • Gebrek aan goed gerichte en onderscheidende strategie maakt het moeilijk om investeringen los te weken en prestatieniveau te verhogen naar hoogste kwartielen	• Categorie omvat veel ondernemingen die altijd werden gezien als goed presterend • Sterke strategie en samenhangende en duidelijk geformuleerde combinatie van capaciteiten • Uitvoering sluit echter niet aan bij intentie – bijvoorbeeld tekortschietende investeringen in cruciale bedrijfsterreinen en kostenstructuur niet afgestemd op strategische prioriteiten • Kan belemmerd worden door ondoeltreffende werkwijzen, processen of technologie • Overziet wat er nodig is voor succes in de markt, maar komt discipline tekort in de uitvoering	• Doet vanuit oogpunt van effectiviteit in de markt bijna alles goed • Strategie is helder, onderscheidend en goed geformuleerd • Capaciteiten onderscheidend en goed ontwikkeld, zorgen voor duidelijk concurrentievoordeel • Potentieel wordt echter niet volledig waargemaakt als gevolg van organisatorische kenmerken (bijvoorbeeld complexe matrix-structuren, hinderlijke bestuurlijke processen, veel verloop onder het management, gebrek aan goede mensen of niet-afgestemde cultuur)	• Strategie is helder, onderscheidend en goed geformuleerd; heeft zich ook bij veranderingen in de markt en de omgeving bewezen • Hoog ontwikkelde en in bedrijfstak toonaangevende capaciteiten • Middelen stelselmatig ingezet op initiatieven en kansen met hoogste strategische en financiële rendement • Organisatiestructuren schragen doorslaggevende capaciteiten, met talent ingezet op juiste plek en efficiënte besluitvorming • Succes in de markt gebaseerd op samenhangende, bewezen en aanhoudende pijlers in plaats van factoren van voorbijgaande aard als managementtalent of gunstige marktomstandigheden
Percentage van steekproef: 14%	49%	20%	11%	6%

Bron: Booz & Company

ele gemeenschappelijke kenmerken van elk cluster in beeld te brengen – maar niet iedere onderne-

Strategie en uitvoering zijn even belangrijk bij het inschatten van het prestatievermogen

ming in een bepaalde archetypische categorie vertoont ook alle kenmerken van die categorie.

Toch kan ieder van de 197 bekeken onderne-

mingen op een geloofwaardige manier worden ingedeeld bij een van de categorieën. Toen we dat eenmaal hadden gedaan, bleek dat ruim drie op de vier ondernemingen in onze steekproef niet optimaal waren toegerust om te winnen in hun gekozen markt. Een grote meerderheid was ofwel 'Afgeleid' (had geen duidelijk geformuleerd 'recht om te winnen' en geen stelsel van onderscheidende vaardigheden) of 'Capaciteitsbeperkt', wat betekent dat zij een op papier sterke strategie en combinatie van vaardigheden onvoldoende in praktijk brachten. Zoals verwacht bleek slechts een beperkt aantal ondernemingen uit de steekproef 'Strategisch stuurloos', ofwel zonder samenhangende strategie; bij de meeste grote ondernemingen bestaat er wel een zekere elementaire

afstemming op de behoeften in de markt. De belangrijkste bevinding van ons onderzoek was echter dat slechts twee categorieën – 'In het spel' en 'Klaar om te groeien' – stelselmatig sterke prestaties opleverden, en dat nog niet een vijfde van de ondernemingen (zeventien procent) in een van deze twee groepen viel.⁴

Prestatieniveau en gereedheid voor groei

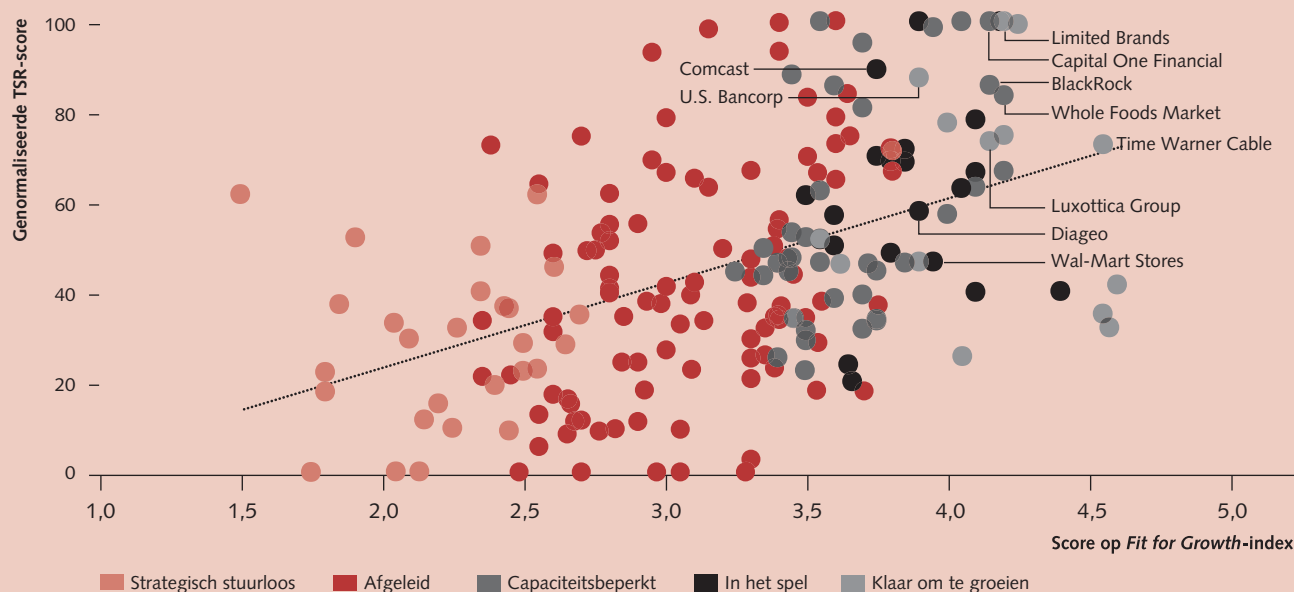
Wat vertellen de uitkomsten van onze analyse ons nu precies over het prestatieniveau van ondernemingen? Hoe wordt het marktrendement van een onderneming beïnvloed door haar 'gereedheid om te groeien'?

Om dat verband te meten, gaven we iedere onderneming een score op de 'Fit for Growth'-index en vergeleken deze met haar totale rendement voor de aandeelhouder voor een periode van twee jaar, van augustus 2010 tot en met juli 2012. Iedere onderneming kreeg een genormaliseerde TSR-score op een schaal van 0 tot en met 100 (voor het laagste resp. hoogste rendement voor de aandeelhouder in de betreffende bedrijfstak). Met onze berekeningsmethode werden de TSR-uitkomsten geschoond van externe factoren die sommige

4. De Engelse benamingen van de vijf archetypen zijn, in de hier gegeven volgorde: 'Distracted', 'Capability Constrained', 'Strategically Adrift', 'In the Game' en 'Ready for Growth'.
(Noot v. vert.)

Figuur 3. Correlatie van de index en het prestatieniveau

Deze grafiek laat zien waar de 197 ondernemingen in de steekproef staan in de onderlinge vergelijking, afgemeten aan het genormaliseerde rendement voor de aandeelhouder voor een periode van twee jaar (Y-as) en de mate waarin de onderneming Ready for Growth (score op de Fit for Growth-index, X-as).



Bron: Booz & Company

bedrijfstakken sterker kunnen beïnvloeden dan andere, bijvoorbeeld een groter dan gemiddelde gevoeligheid voor teruglopende bestedingen als gevolg van de recessie.

We constateerden een sterke correlatie tussen het rendement voor de aandeelhouder en het ontwikkelingsniveau van een onderneming op de terreinen die bij uitstek bepalen in hoeverre deze in staat is om te groeien. Bovendien constateerden we een duidelijke ‘klontering’ van archetypen: vergelijkbare patronen van ontwikkeling gingen gepaard met vergelijkbare resultaatpatronen (zie figuur 3).

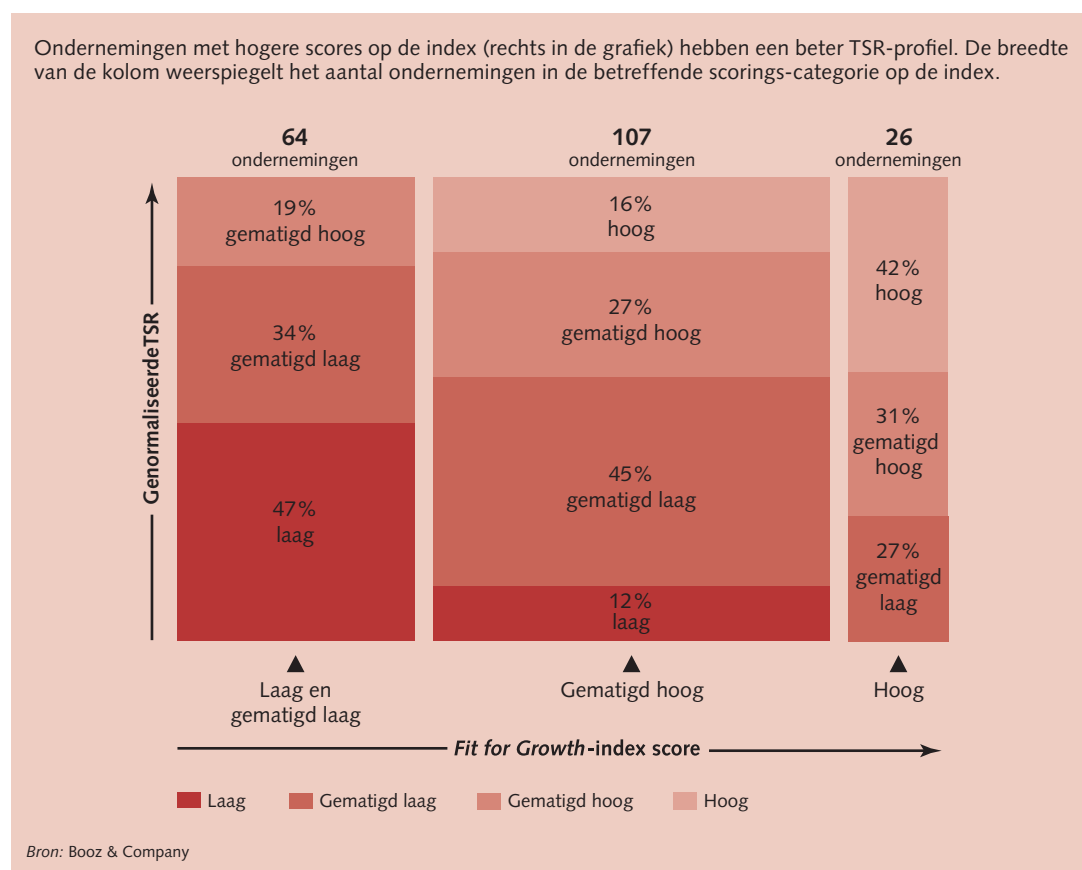
De mate van relatie verschilt per bedrijfstak, maar toch bevestigt onze analyse de algehele correlatie. Bijna drie op de vier ondernemingen met hoge scores op de index hadden ook een hoog of tamelijk hoog rendement voor de aandeelhouder (TSR-score), en die met een lagere index-score vertoonden ook een lagere TSR (zie figuur 4).

Toen het verband tussen de indexscores en het rendement in de markt eenmaal was geconstateerd, rees natuurlijk de volgende vraag: welke

specifieke elementen in het raamwerk van de index (zo die er zijn) verklaren bij uitstek een sterke prestatie? Om die vraag te beantwoorden, bepaalden we voor elk van de tien onderliggende componenten van de drie bouwstenen de relatieve invloed (zie kader ‘Berekenen van de “Fit for Growth”-index’). We verdeelden de ondernemingen in onze steekproef over drie bandbreedten (ondernemingen met lage, middelmatige respectievelijk hoge scores) en berekenden voor elk van die bandbreedten de gemiddelde TSR. Zo kregen we de componenten in beeld met de grootste verschillen tussen de hoog en laag scorende ondernemingen.

In het algemeen bleken er duidelijke verschillen te zijn tussen ondernemingen met een hoge respectievelijk lage score voor het aandeelhoudersrendement (TSR-score). Enkele van de componenten van de drie genoemde bouwstenen voor succes (strategische helderheid, afgestemde middelen, ondersteunende organisatie) blijken de TSR-scores bijzonder sterk te beïnvloeden. Te weten: samenhangende strategie, sterke capaciteiten, stelsel-

Figuur 4. Distributie van genormaliseerde TSR-scores op basis van scores op Fit for Growth-index



Verbeteringen vragen om een nuchtere kijk op de eigen sterke en zwakke punten

matige investeringen, afgestemde initiatieven, snelheid en besluitvaardigheid, en sterk leiderschap. Ook valt op dat zelfs de ondernemingen met hoge scores voor die componenten geen TSR-score boven de 60 haalden (op een schaal van 0 tot en met 100). Deze laatste uitkomst suggereert dat ook deze categorie van sterk presterende ondernemingen nog verbeteringspotentieel heeft.

Consequenties voor het management

Ons onderzoek levert drie inzichten op. Allereerst is daar het duidelijke verband tussen de scores op de index en het prestatieniveau in de markt. Goed scoren op de criteria voor de index blijkt relevant te zijn.

Ten tweede blijkt dat de meeste ondernemingen in onze analyse nog even te gaan hebben voordat ze werkelijk in staat zijn om aanhoudend te groeien. Slechts ongeveer één op de vijf ondernemingen in onze steekproef kwalificeerde zich voor een van de uitgesproken positieve archetypen ('In het spel' of 'Klaar om te groeien'). Om hun achterstand ten opzichte van die kopgroep in te lopen, zullen de overige ondernemingen hun strategie scherper moeten afstellen, hun onderscheidende capaciteiten opvoeren naar een internationaal topniveau, die capaciteiten tegelijkertijd ondersteunen met een doordachte herstructurering van de kosten en aanhoudende en gerichte investeringen, en de organisatie herinrichten om ervoor te zorgen dat deze werkelijk op haar taak berekend raakt. Ten derde bieden de archetypen zicht op specifieke factoren die bij uitstek verklaren waarom een

Schets van een onderneming die klaar is om te groeien

Geen twee ondernemingen zijn gelijk. Toch liet onze analyse een combinatie van algemene kenmerken zien die zich voordeed bij veel ondernemingen van het sterkste archetype, 'Klaar om te groeien'. Een overzicht van deze elementen voor de drie bouwstenen uit het raamwerk.

Strategische helderheid en samenhang

Bij de ondernemingen van het archetype 'Klaar om te groeien' zijn de strategische prioriteiten specifiek en praktisch toepasbaar. Bovendien – en dit is heel belangrijk – worden die strategische prioriteiten door iedereen, op alle niveaus in de onderneming, begrepen. Leiders maken heldere keuzen. Zij streven uitsluitend naar toonaangevende prestatieniveaus voor die onderscheidende capaciteiten die aanhoudend concurrentievoordeel opleveren. Op andere terreinen nemen zij genoegen met 'goed genoeg'. Streng en vooruitblikkende evaluatieprocessen worden gehanteerd om ervoor te zorgen dat de strategie relevant blijft, door veranderingen in de markt snel op te pikken. Deze ondernemingen innoveren ook sneller, zijn bereid om groot in te zetten maar doen dat wel goed doordacht, en ze aarzelen niet om te stoppen met investeringen als die niet blijken te renderen.

Afstemming van middelen

Bij de verdeling van middelen hanteren de 'Klaar om te groeien'-ondernemingen een gedisciplineerd proces dat voorziet in voldoende financiering voor snel groeiende

kernactiviteiten. Met heldere en objectieve investeringscriteria wordt ervoor gezorgd dat middelen worden ingezet voor de topprioriteiten van de onderneming. Oneigenlijke en kortzichtige overwegingen (door bijvoorbeeld rivaliteit tussen afdelingen) krijgen zo geen kans. Deze ondernemingen besteden hun middelen strategisch en maken strikte afwegingen op basis van transparante kosten en een diepgaand inzicht in hun omzetbronnen. Acquisities worden alleen ondernomen als de strategische positionering van de onderneming ermee is gediend, en nooit wanneer de overnamekandidaat niet goed past bij de eigen cultuur.

Ondersteunende organisatie

Ondernemingen van het archetype 'Klaar om te groeien' hebben een efficiënte, flexibele en gestroomlijnde organisatie. Gezagsstructuren en zeggenschap zijn afgestemd op de strategische prioriteiten en de realiteit van het bedrijf en worden niet bepaald door erfenissen uit het verleden of individuele agenda's. De ondernemingen van dit archetype zorgen ervoor dat de business units soepel worden aangestuurd en met elkaar samenwerken. Het personeelsbeleid schraagt de belangrijkste capaciteiten van de onderneming doordat de beste mensen worden ingezet op sleutelposities. Er heerst een samenhangende cultuur, met normen en verwachtingen die een afspiegeling vormen van de succesvereisten in de markt. In de organisatie staan optimaal presteren en onophoudelijke verbetering voorop, ondersteund door systemen die prestaties belonen.

Consumptiegoederen en de kracht van 'fitness'

Deniz Caglar, Jaya Pandrangi en Thomas Ripsam

De relatie tussen de scores op de index en het rendement voor de aandeelhouder werd getoetst aan de hand van een nadere beschouwing van de sector voorverpakte consumptiegoederen. Deze bedrijfstak vormt een goede toetssteen omdat het een grote sector is, met ondernemingen van uiteenlopende omvang die wereldwijd actief zijn. In onze steekproef zaten 23 ondernemingen op het gebied van levensmiddelen, drank, huishoudelijke producten en aanverwante marktsegmenten. In de meeste gevallen gaat het om multinationals die in tal van landen over de hele wereld actief zijn.

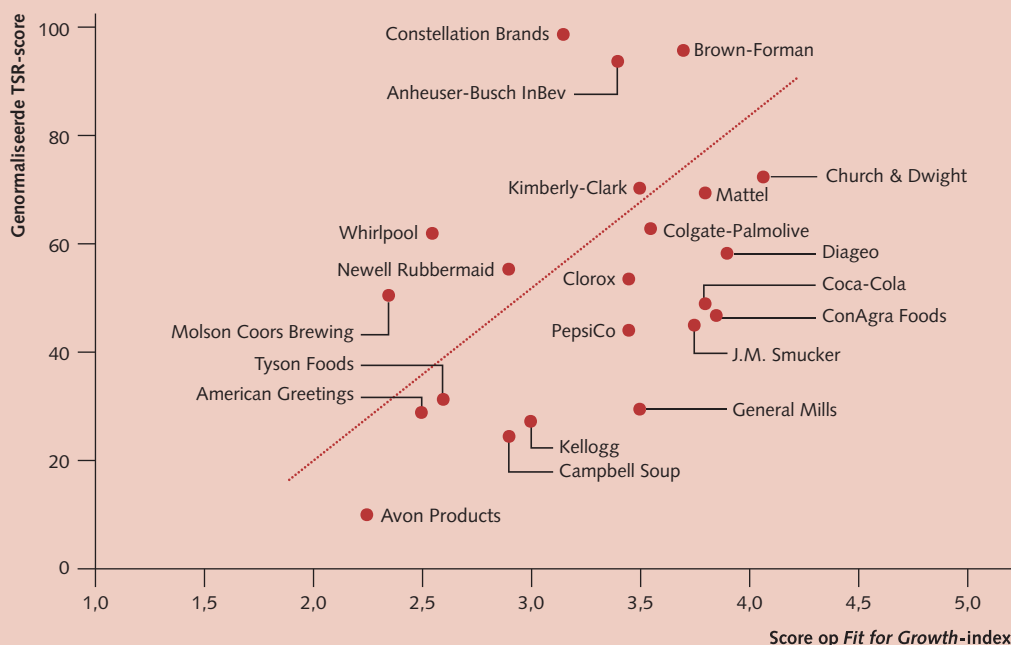
Deze segmenten geven geen identieke uitkomsten te zien, maar ze hebben wel allemaal bepaalde kenmerken met elkaar gemeen die relevant zijn voor onze analyse. Denk bijvoorbeeld aan de factoren die van invloed zijn op het prestatieniveau op lange termijn. De gelijkvormigheid van bepaalde aspecten van de bedrijfsvoering – een soortgelijke distributiestructuur bijvoorbeeld – maakt een elementaire vergelijking van de verschillende ondernemin-

gen mogelijk. Vooral belangrijk zijn misschien wel de betrekkelijk lage toetredingsdrempels bij consumptiegoederen. Hierdoor opereren de ondernemingen in deze markt in een volstrekt open concurrentieveld; hun levensvatbaarheid staat of valt met slimme strategieën en een scherpe uitvoering daarvan. Om de concurrentie te kunnen verslaan, moet een fabrikant van consumptiegoederen de consument iets bieden wat deze echt graag wil hebben en bij niemand anders kan krijgen. Dit vraagt om een strategie waarbij onderscheidende capaciteiten worden ingezet om producten te maken die zich wezenlijk onderscheiden van het concurrerende aanbod in de markt. Zo'n strategie kan alleen worden toegepast wanneer ook de kosten worden geoptimaliseerd en de organisatie naadloos wordt afgestemd op de waardepropositie waarmee de onderneming zich van haar concurrenten onderscheidt.

Hoe verhouden de scores op de index zich nu tot het rendement voor de aandeelhouder onder de fabrikanten van voorverpakte consumptiegoederen? We constateerden een opmerkelijk duidelijke correlatie (zie de figuur hieronder).

Fit for Growth-index en fabrikanten van consumptiegoederen

Fabrikanten van voorverpakte consumptiegoederen als Kimberly-Clark, Mattel en Brown-Forman hebben een bewezen vermogen om aanhoudend waarde te creëren voor de aandeelhouder. Zij scoren ook hoog op de index. Fabrikanten van consumptiegoederen met een lage score op de index genereerden een lager totaal tweejaarsrendement voor de aandeelhouder.



Bron: Booz & Company

De uitkomsten van onze toets gaven ook te zien welke componenten van de index de grootste invloed hadden op het rendement voor de aandeelhouder. De scores van de sterk respectievelijk zwak presterende ondernemingen lagen vooral ver uit elkaar voor de componenten met betrekking tot strategische helderheid en afstemming van de bedrijfsmiddelen. De sterk en middelmatig presterende ondernemingen scoorden vooral verschillend van elkaar in de categorie ondersteunende organisatie.

Om een diepgaander inzicht te krijgen, onderzochten we twee bijzonder sterk presterende ondernemingen die de principes van de 'Klaar om te groeien'-benadering belichaamden: Diageo, de grote en wereldwijd actieve drankenfabrikant, en Church & Dwight Company, een middelgrote onderneming die vooral bekend is door het merk *Arm & Hammer*. Beide ondernemingen onderscheiden zich door hun strategische samenhang, de kracht van hun onderscheidende capaciteiten en de doelgerichte inzet van middelen en organisatiestructuren waardoor zij zich met reden winnaars in de markt mogen noemen.

Diageo

Diageo is een wereldwijd actieve fabrikant van alcoholische dranken, met merken alser *Johnnie Walker*, *Smirnoff* en *Guinness*. Het concern verkoopt in ruim 180 landen en genereert zo'n 40 procent van zijn omzet in opkomende markten. Deze cijfers weerspiegelen de overkoepelende groeistrategie van Diageo om met vooraanstaande merken nieuwe markten aan te boren, maar daarbij steeds een op de individuele markt afgestemde benadering te volgen. Diageo vertrouwt op een klein aantal onderscheidende capaciteiten: marketing, efficiëntie in de toeleveringsketen en distributiekkanalen, innovatie, en gemeenschappelijke bedrijfsplanning met klanten (de zogeheten 'Diageo Way of Selling'). Capaciteiten worden aangepast aan de behoeften van lokale markten. In Noord-Amerika, bijvoorbeeld, zet het concern een *premium*-imago neer; voor de middenklasse-consument in opkomende markten wordt nadrukkelijker ingezet op productinnovatie.

Diageo stuurt de kosten en investeringen om vooral deze cruciale capaciteiten te versterken, deels door op andere terreinen efficiëntieverbeteringen te behalen. Kosten worden gereduceerd door middel van een zorgvuldige strategische inkoop van ingrediënten en andere directe materialen, optimalisering in de bedrijfsvoering, afstemming tussen het beslag op middelen bij de inkoop en groeikansen, en het gebruik van waardeverhogende distributiekkanalen in opkomende markten, om slechts enkele tactieken van het concern te noemen.

Diageo heeft een goed op zijn doelen afgestemde, efficiënte en doeltreffende organisatie opgebouwd. De geografische organisatie maximaliseert de merkwaarde door

middel van een landgerichte marktbenadering in combinatie met ondersteuning vanuit een mondiaal marketingsysteem. Diageo scoort hoog op werknemerstevredenheid; veel medewerkers geven hoog op van de meritocratische bedrijfscultuur, het sterke leiderschap, de nadruk op resultaten in plaats van aanwezigheid, het maatschappelijk verantwoordelijkheidsbesef, diversiteit en de balans tussen werk en privé-leven.

Church & Dwight

Church & Dwight heeft een sterke portefeuille van huishoudelijke producten en producten voor persoonlijke verzorging in zowel de *premium*- als de *value*-categorieën. In de strategie ligt de nadruk op het signaleren en verwerven van niche-merken met ontwikkelingspotentieel, zoals *Nair* en *Pepsodent*. Church & Dwight realiseert dat waardepotentieel door merken breed te distribueren en op prominente plekken in het schap te krijgen, om ze vervolgens door middel van kruisbestuiving en extensies te introduceren in aanpalende categorieën.

Deze strategie vereist superieure capaciteiten op terreinen als merkextensie, innovatie in categorieën waarin een merk marktleider is, en het vermogen een 'snelle volger' te zijn in niches waarin de onderneming een positie als *value*-aanbieder inneemt. Church & Dwight ontwikkelt deze capaciteiten door de bedrijfsmiddelen af te stemmen. Er wordt vooral geïnvesteerd in merkontwikkeling en marketing voor een beperkt aantal *power brands* die de hoofdmotor vormen van de groei van de onderneming. In innovatie wordt vooral geïnvesteerd op gebieden waar een merk van de onderneming marktleider is (zoals de condooms van het merk *Trojan*) of om dicht op de marktleiders te blijven in *value*-niches, zoals zuiveringszout* (van het merk *Arm & Hammer*). In het algemeen heerst er bij Church & Dwight een sterk prestatiegerichte financiële cultuur ondersteund door een agressieve kostenbeheersing.

Deze aanpak heeft de aandeelhouders geen windeieren gelegd. Church & Dwight had bijna het gehele afgelopen decennium een van de hoogste TSR's in de consumptiegoederenbranche.

*Engels: 'baking soda'. Volgens de website duurzaamthuis.nl een in Nederland weinig bekend schoonmaakmiddel (ook wel aangeduid als natriumbicarbonaat of E500); noot. v. vert.

D. Caglar, J. Pandrangi en T. Ripsam zijn partner bij adviesorganisatie Booz & Company in resp. Chicago, Cleveland en München (correspondentie via deniz.caglar@booz.com, jaya.pandrangi@booz.com en/of thomas.ripsam@booz.com).

Een praktische tool en aanvullende literatuur

Ga naar booz.com/ffgindexprofiler voor de *Fit for Growth Index Profiler*, een door Booz & Company ontwikkelde tool waarmee iedere onderneming voor zichzelf kan bepalen in hoeverre ze klaar is om te groeien.

Deniz Caglar, Jaya Pandrangi en John Plansky, 'Is Your Company Fit for Growth?', *strategy+business*, zomer-nummer 2012 – een driedelig advies om een onderneming voor te bereiden op aanhoudende expansie. (Zie ook in vertaling: Caglar e.a., 'Is uw onderneming klaar voor groei?', *Holland Management Review*, 29(145), sept.-okt. 2012, pp. 51-60.)

Paul Leinwand en Cesare Mainardi, *The Essential Advantage: How to Win with a Capabilities-Driven Strategy*, Harvard Business Review Press, 2011; in hoofdstuk 9 wordt beschreven hoe in de kosten kan worden gesneden op een manier die de onderneming sterker maakt.

Deniz Caglar, Marco Kesteloo en Art Kleiner, 'How Ikea Reassembled Its Growth Strategy', *strategy+business* (enkel online), 7 mei 2012: interview met Ian Worling, hoofd 'business navigation' bij Ikea, over de manier waarop deze bijzonder capabele en zuinige detailhandelaar verder ging na de Grote Recessie.

Verdere aanvullende literatuur en inzichten over dit thema zijn te vinden op de website van *strategy+business*: strategy-business.com/strategy_and_leadership.

onderneming goed presteert (of niet). Te midden van alle lastige keuzen waar een onderneming tegenwoordig voor staat, zijn dit de aandachtspunten waar het management zich allereerst op op dient richten.

Om een ontwikkelingspad uit te stippelen, kan men de eigen index-score berekenen en bepalen welk archetype op het moment het meest van toepassing is op de eigen onderneming. Vervolgens kan een actieplan worden ontwikkeld om het

prestatieniveau te verhogen, gericht op de hendels die het meeste rendement opleveren. Voor het top-management van de meeste ondernemingen

- die in de categorie van het 'Afgeleide' archetype – zou het ontwikkelingspad onder meer uit de volgende elementen kunnen bestaan:
- Een rigoureuze evaluatie van de capaciteiten die nodig zijn om een toonaangevende rol te kunnen spelen in de eigen bedrijfstak, versus capaciteiten die in dat opzicht van secundair belang zijn
- Een nuchtere inschatting van zowel de actuele doeltreffendheid van die capaciteiten als de relatieve financierings- en investeringsniveaus
- Een actieplan om gas terug te nemen op minder belangrijke terreinen, en een bijbehorend plan om de middelen die zo op die terreinen worden vrijgemaakt in te zetten voor behoeften die wél doorslaggevend zijn voor succes
- Een reeks gerichte interventies in de organisatie om de snelheid en de kwaliteit van de besluitvorming in de gehele onderneming te verhogen.

Iedere manager zal het er uiteindelijk wel mee eens zijn, dat het prestatievermogen van een onderneming staat of valt met een sterke strategie, kosten- en investeringsmanagement en een goed afgestemde organisatie. Misschien realiseren velen zich echter niet, hoezeer deze factoren elkaar kunnen beïnvloeden als ze goed worden aangepakt. Deze drie aspecten *gezamenlijk* goed onder de knie krijgen – dat is de grote uitdaging. Ons onderzoek maakt duidelijk dat nog maar weinig ondernemingen die kunst verstaan. Verbeteringen vragen om een nuchtere kijk op de eigen sterke en zwakke punten, inzicht in de samenhang ervan met het prestatievermogen, en de ontwikkeling van een gedetailleerd aanvalsplan om de voordelen van verbeteringen te kunnen plukken. Zoals zo vaak schuilt het antwoord voor een groot deel in focus en uitvoering. ■

De vergelijking van de index met het rendement voor de aandeelhouder duidt ook voor sterk presterende ondernemingen op ruimte voor verdere verbetering
