



STUREN ALS EEN ACTIVISTISCHE AANDEELHOUDER

Deniz Caglar, Vinay Couto en Gary Neilson

KOSTENMANAGEMENT

Met tien principes voor kostentransformatie kan het management optimale waarde boeken en kritische beleggers op afstand houden.

Een hedgefonds heeft zojuist een belang van vijf procent genomen in de onderneming. De partners van het fonds zien duidelijk waarde in wat de onderneming doet. Dat is een opsteker voor het topmanagement. Tegelijkertijd bevestigt datzelfde topmanagement dat het leven er voortaan niet gemakkelijker op wordt. De partners van het hedgefonds staan bekend om hun assertieve houding als beleggers. Ze hebben al gevraagd om een zetel in het bestuur. Nu stellen ze enkele drastische strategische en financiële veranderingen voor. Het management en de aandeelhouders moeten beseffen, zeggen ze, dat de aandelenkoers door die maatregelen zal stijgen. Als het management geen gehoor geeft aan het voorstel en de winstmarge niet tijdig verbetert, zullen zij er snel voor zorgen dat er een managementteam aantreedt dat dat wel voor elkaar krijgt.

Voor veel lezers is dit geen griezelige droom maar simpelweg de realiteit. En het kan een kans zijn. Hoe dan ook grijpt het fenomeen van de activistische aandeelhouder om zich heen. Volgens het blad *Activist Insight* werd tussen januari en juni 2015 bij driehonderd ondernemingen over de hele wereld publiekelijk aan de bel getrokken door activistische aandeelhouders. Dat was een kwart meer dan in dezelfde periode een jaar eerder. Sinds 2013 hebben managers van hedgefondsen veranderingen geëist bij honderden ondernemingen. Grote aandacht trokken de interventies bij onder meer Apple, DuPont, General Motors, Microsoft, PepsiCo, Sony, Sotheby's en Yahoo.

Beleggers worden assertiever omdat de ervaring leert dat hun dit veel kan opleveren. Gemiddeld hebben activistische hedgefondsen het sinds 2010 beter gedaan dan

andere soorten beleggingsfondsen. Het onderzoeksbureau Hedge Fund Research meldde onlangs dat activistische fondsen tussen augustus 2012 en augustus 2015 een rendement hadden behaald van 12,5 procent per jaar, terwijl andere fondsen gemiddeld onder de tien procent bleven steken. Vandaar dat beleggers steeds vaker activistische fondsen willen hebben in hun beleggingsportefeuilles. De managers van de hedgefondsen, op hun beurt, zoeken ijverig naar nieuwe ondernemingen die ze onder handen kunnen nemen. Bij iedere onderneming kan de klopp op de deur vallen.

Ondernemingen waar dat nog niet is gebeurd, kunnen leren van de ervaringen van ondernemingen waar beleggers zich al wel hebben gemeld. Wacht niet totdat er een hedgefonds aan de telefoon hangt. Pas hun beste methoden zelf toe en pak de kostenbasis aan – niet om kosten te besparen, maar om een sterkere en capabelere organisatie op te bouwen. Zo'n kostenprogramma kan zelfs worden gebruikt om een positieve, strategische toekomstvisie te ontwikkelen die mensen inspireert en hen betrokken doet zijn bij de onderneming.

Met het oog op die kans hebben wij tien principes geïnventariseerd voor een kostentransformatie waarmee het management de eigen 'beleggersluis in de pels' kan zijn.

VOER EEN ACTIVISTISCH BELEID

Onze eerste vijf principes weerspiegelen de wensen van de steeds assertievere beleggers. Door die wensen zelf over te nemen, kan het management onmiddellijk substantiële waarde creëren.

1. Pak het groots en snel aan

In drie jaar tijd de kosten terugbrengen met tien procent, investeringen niet meegerekend. Dat was vroeger een heel hoge lat voor veel ondernemingen. Die tijd is voorbij. Activistische aandeelhouders verwachten nu meestal dat het management de kosten met twintig procent of nog meer verlaagt. Bovendien willen ze dat de helft daarvan wordt behaald in één à anderhalf jaar. Daar komt bij dat de aandacht van het topmanagement na ongeveer een jaar onvermijdelijk verslapt. Al met al heeft het topmanagement dus één à twee jaar de tijd om de investeringsmiddelen voor toekomstige groei vrij te maken.

Strategy& heeft onlangs 29 initiatieven voor kostenreductie geanalyseerd. De uitkomsten laten zien hoeveel het oplevert om stevig door te pakken. In 22 van de onderzochte gevallen volgde de onderneming een traditionele aanpak. Er werden processen gestroomlijnd en vestigingen gesloten. Het productenpalet werd gesaneerd. De bestedingsbevoegdheid van managers werd beperkt. De uitbestedingspraktijk werd verbeterd. Er kwam een gemeenschappelijk dienstencentrum. Het resultaat: na vijf jaar was de totale kostenbasis met minder dan twintig procent verlaagd. Dan de overige zeven kostenbesparingsinitiatieven. Die waren snel en doortastend. De ondernemingen in kwestie voerden dezelfde maatregelen door als de overige 22 ondernemingen, maar daar lieten ze het niet bij. Ze volgden ook de principes die wij in dit artikel beschrijven – zoals de ‘parkeerplaats’-exercitie (principe nr. 3). Deze ondernemingen wisten de kosten in net iets meer dan drie jaar tijd met 32 procent terug te brengen. Zo maakten ze veel middelen vrij voor nieuwe investeringen (zie figuur 1).

Om dergelijke resultaten te bereiken zonder de onderneming uit te mergelen, moet het management kostenreductie beschouwen als een strategische hefboom. Laat die kaasschaaf in de lade liggen en stel uzelf in plaats daarvan de vragen van hogere orde: aan welke klanten zouden wij moeten leveren? Met welke producten en diensten? Welke capaciteiten hebben we dan nodig? Als een uitgave niet kan worden gerechtvaardigd in de antwoorden op deze vragen, schrap ze dan.

Het management van een softwarebedrijf deed dit nadat een groep activistische aandeelhouders een groot belang had genomen in hun onderneming. De beleggers

wezen het managementteam erop dat hun operationele marges lager waren dan wat in de sector mocht worden verwacht. Bij één concurrent was de marge zelfs bijna twee keer zo hoog. Als het managementteam het businessmodel niet veranderde, zouden de beleggers hen laten vervangen.

De managers gaven gehoor aan de oproep. Ze bekeken het bedrijf en de strategie en lanceerden een ambitieus plan om de winstmarge in tweeëneenhalf jaar tijd met meer dan vijftig procent te verhogen. Om dat te bereiken ging het netwerk van vestigingen op de schop, werden klanten en producten met lage marges afgestoten, kwamen er striktere drempels voor korting, maakte de verkoopafdeling een omslag door en werden laagwaardige interne ondersteunende diensten geschrapt. De activisten hadden gevraagd om nog drastischere maatregelen. Maar deze veranderingen – afgestemd op de prioriteiten van het managementteam – voldeden, onder meer omdat ze op tijd werden doorgevoerd. Het programma bezorgde de onderneming een veel sterkere basis, waar ze jaren mee vooruit kon.

Een grote winkelketen kreeg eveneens te maken met activistische aandeelhouders. Ook hier besloot het management voor een grootse en snelle aanpak. Enkele bedrijven die niet tot de kern van de onderneming behoorden, werden afgestoten. Investeringen in capaciteiten waarmee de keten zich niet onderscheidde, werden gestaakt. De uitgaven in IT-projecten werden gehalveerd. De hiërarchie werd gestroomlijnd. Het aantal mensen dat een manager aanstuurde werd opgevoerd. Uitgaven aan andere posten dan arbeid werden teruggebracht. En dit alles werd binnen een jaar doorgevoerd. Omdat deze onderneming zo snel en alomvattend te werk ging, haalde ze haar doelen en is ze tot op de dag van vandaag bijzonder succesvol.

In beide gevallen deed de leiding een verrassende constatering: deze grote en snelle veranderingen bleken gemakkelijker te nemen en door te voeren dan de meer bescheiden en geleidelijk doorgevoerde kostenreducties uit het verleden. Een aanpak waarbij steeds opnieuw moet worden gesneden in de organisatie is uitputtend, frustrerend en levert uiteindelijk ook geen beloning op. In plaats van moeizaam allerlei achtereenvolgende verbeteringsstappen te doorlopen, die uiteindelijk slechts de helft opleveren van wat wordt beoogd, kunnen aandacht

en energie veel beter worden gericht op een veel kleiner aantal grote maatregelen waarmee tachtig procent van het beoogde doel wordt bereikt. Zo'n programma moet ook niet tot in den treure worden voorbereid. Wacht niet totdat elk proces perfect is. Handel snel en doortastend.

2. BEGIN BIJ HET PERSONEEL

Veranderingsprogramma's hadden altijd een bepaalde volgorde: schrap eerst taken, dan posten. Een kostenreductieteam onderzocht in het ene na het andere bedrijfs-onderdeel hoe er werd gewerkt, paste daar de processen en organisatie aan om de productiviteit te verbeteren en sneed vervolgens dienovereenkomstig in de personeels-omvang. Dit leek de juiste manier te zijn om de bedrijfs-processen niet te verstoren. Maar het was een tijdrovende exercitie die zorgvuldige coördinatie vereiste tussen allerlei bedrijfsonderdelen, vaak jarenlang.

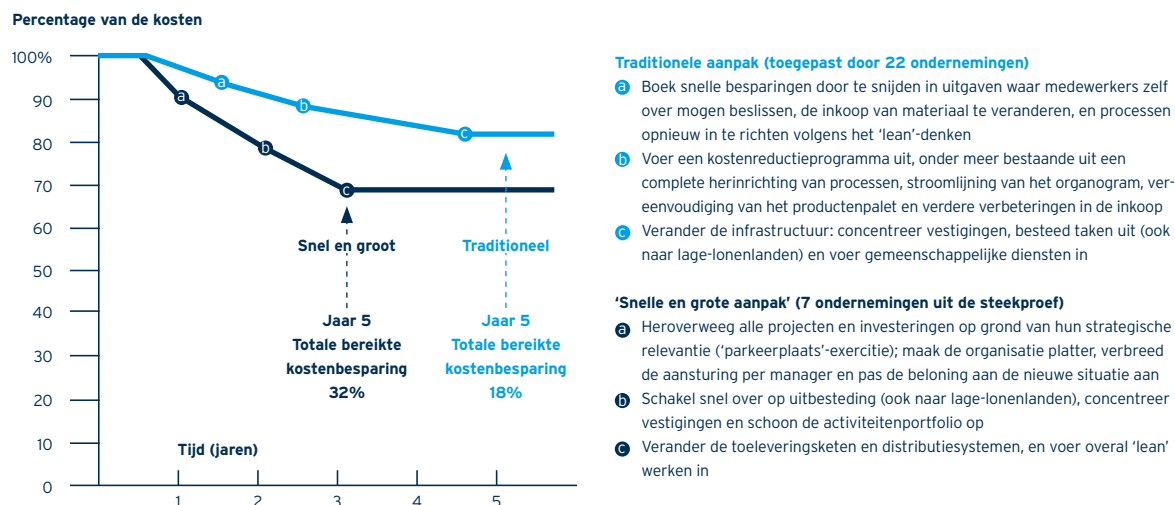
Ondernemingen kunnen zich dit soort tijdrovende en nauwkeurig uitgestippelde programma's tegenwoordig niet langer veroorloven. Het is een mythe om te denken dat nieuwe processen en systemen eerst goed moeten draaien voordat er arbeidsplaatsen kunnen worden ge-

schrapt. Om veel sneller de hier bedoelde ambitieuze doelen te bereiken, moet meteen vanaf het begin worden gesneden in het personeel door lagen te elimineren op hoger en middenmanagementniveau. Misschien moet er bovendien worden gesneden in het personeel op de werkvloer. Dit alles voorafgaand aan proces- en systeemveranderingen. De middelen zijn extra ontslag, vrijwillige uittreding en programma's voor prestatie-sturing.

Personeelsreductie schept in eerste instantie een vacuüm. Daar houdt de natuur niet van – de natuurkunde niet, en een bedrijf al helemaal niet. De overgebleven medewerkers moeten dat vacuüm opvullen, zich sterk maken voor de nieuwe situatie en hun deel van het bedrijf draaiende houden. Zij moeten het werk doeltreffender en doelmatiger inplannen. Gesteund door de top zullen zij zich met liefde toeleggen op de taken die op het 'kritieke pad' liggen. De overige bezigheden of 'aardige maar niet noodzakelijke' projecten zullen ze graag laten liggen zodra daar geen mensen meer voor zijn. In de woorden van een topmanager bij de planning van een kostenreductie: 'Wij hebben de nodige slimme managers in huis

FIGUUR 1. TRADITIONELE VERSUS 'SNELLE EN GROTE' KOSTENREDUCTIE

Uit een onderzoek naar 29 kostenbesparingsinitiatieven blijkt dat kostenbesparing volgens de gebruikelijke aanpak minder oplevert dan de aanpak volgens het recept van een activistische aandeelhouder. Bovendien duurt het met de traditionele aanpak ook nog eens bijna twee keer zo lang voordat die besparingen zijn bereikt.



Bron: Analyse Strategy&

die zichzelf wel aan het werk weten te houden en waarde toevoegen. Maar doen zij wel het werk dat we nodig hebben of dat we ons kunnen veroorloven?’

De overgang zal zeker pijn doen. Er zal later op worden teruggekeken als een periode van moeilijke keuzen en gedwongen afvloeiing. Is die moeilijke periode echter eenmaal achter de rug, dan blijkt het overblijvende personeel verrassend vitaal en als bevrijd uit een keurslijf. Functies worden gestroomlijnd en gericht op te behalen resultaten. Met minder mensen zullen managers zich concentreren op het werk. Ze zullen processen dienovereenkomstig aanpassen en de mensen inzetten die ze tot hun beschikking hebben. Omdat er niet veel hulp voorhanden is, moeten ze innoveren. Aangezien er minder toezichthouders zijn om hen tot in detail aan te sturen of voorstellen af te wijzen, krijgen ze meer kansen om te handelen. Deze nieuwe manier van werken zal zich snel door de hiërarchie verspreiden.

Zo’n nieuwe vitaliteit ontstaat alleen wanneer er pos-ten worden geschrapt. Dat klinkt misschien hard, maar meestal komt de organisatie die overblijft er veel beter uit tevoorschijn.

3. Rechtvaardig wat blijft, niet wat kan worden geschrapt

Uitgaven zijn altijd investeringen. Iedere uitgave is een keuze. De sleutel tot het ontketenen van groei door middel van kostenreductie is om doelbewust te kiezen: niet wat er uit het budget moet worden geschrapt, maar waar er moet worden geïnvesteerd. De juiste keuzen zijn volgens ons die beslissingen waarmee de strategie en de uitvoering in elkaar worden gehaakt.

Nodig is een volstrekt onbevangen kijk op de kosten. Behandel elke kostenpost in de onderneming als een pakje dat het gebouw uit kan worden gedragen en buiten op een virtuele parkeerplaats kan worden gestald. Voor iedere kostenpost moet vervolgens de vraag worden gesteld of die uitgave nodig is voor het concurrentievermogen in de komende drie tot vijf jaar. Voor elke kostenpost afzonderlijk moet steeds de vraag worden gesteld om wat voor uitgave het gaat; of ze misschien weer moet worden ‘teruggehaald’ in ‘het gebouw’; en of ze zich zal terugverdienen. De kostenposten kunnen worden verdeeld over vier categorieën, afhankelijk van hun relatie tot de waardepromissie van de onderneming:

- *Onderscheidende capaciteiten* zijn de keuzen die renderen. Deze investeringen leveren stelselmatig waarde op voor de onderneming, zodanig dat die zich kan onderscheiden in de markt. Een onderneming concurreert met haar onderscheidende capaciteiten. Onder andere IKEA en Starbucks investeren veel in onderscheidende capaciteiten, maar zijn op andere terreinen heel zuinig. Zij hebben geleerd hoe ze op uiteenlopende locaties over de hele wereld een sterke centrale merkidentiteit kunnen neerzetten. Andere voorbeelden zijn Procter & Gamble en GE; zij hebben sterke innovatiecapaciteiten op maat voor de productgroepen die ze voeren. Weer een ander voorbeeld is de luchtvaartmaatschappij Southwest Airlines met zijn energieke klantenservice en inzet van activa (Southwest staat bekend om haar snelle los- en laadpraktijk, waardoor de vliegtuigen weer zo snel mogelijk de lucht in kunnen). Steeds gaat het om complexe capaciteiten met hoge kosten. Daar mag het management best het merendeel van zijn tijd, geld en aandacht aan besteden. Zonder juist die capaciteiten onderscheidt de onderneming zich niet van de concurrentie. (Voor meer voorbeelden van de waarde van onderscheidende capaciteiten, zie Adolph & Greenwood, 2015.)
- *Toegangskosten* (‘table stakes’) zijn de benodigde kosten om actief te kunnen zijn in de bedrijfstak. In voorverpakte consumptieartikelen zijn dat bijvoorbeeld verpakkings- en distributiekosten. Hier moet alleen het hoogstnoodzakelijke aan worden uitgegeven, net genoeg om te kunnen blijven meedoen.
- *Verlichtingskosten* moeten worden gemaakt om als onderneming te kunnen functioneren, letterlijk ‘om het licht te laten branden’. Net als voor de toegangskosten geldt ook hiervoor dat er alleen het hoogstnoodzakelijke aan moet worden uitgegeven (als het goed is minder dan bij de concurrentie).
- *Onnodige kosten* vormen de vierde en laatste kostencategorie. Denk aan een managementlaag die haar relevantie heeft verloren; het zelden gebruikte privévliegtuig; het ooit grotendeels maar net niet helemaal vervangen oude IT-systeem dat wordt aangehouden ‘voor het geval dat’; en de extra uitgaven die worden gedaan om de concurrentie te overtreffen op aspecten die er strategisch niet echt toe doen. Deze kosten moeten worden geschrapt. Ze zijn de verborgen vijand van groei.

Zijn de kosten eenmaal gecategoriseerd, dan kan het potentieel ervan dienovereenkomstig worden geëvalueerd. De hoogste prioriteit heeft de eerste categorie: onderscheidende capaciteiten. Dat zijn de activiteiten die als eerste weer mogen worden teruggehaald van de 'parkeerplaats'. Hier blijft de onderneming fors in investeren. Concentreer de kostenreducties in de andere drie categorieën. Met andere woorden, haal niet overal de 'kaasschaaf' overheen, maar maak keuzen. Maak geld vrij voor de investeringen die nodig zijn door te besparen op onnodige uitgaven.

Het lijkt in eerste instantie misschien lastig om deze exercitie uit te voeren, en dat bovendien met de discipline die ze vereist. Ook doet het misschien denken aan *zero-based budgeting*, waarbij elk kwartaal iedere dollar die wordt uitgegeven moet worden gerechtvaardigd om maar zoveel mogelijk te besparen. Bij de 'parkeerplaats'-exercitie wordt echter het positieve benadrukt. De aandacht gaat vooral uit naar de kostenposten die men wil behouden. Zo wordt van de grond af aan een scherp op de doelen afgestemde uitgavenstructuur opgebouwd waarmee de onderneming zich kan onderscheiden ten opzichte van de concurrentie.

Het kan tijd kosten om sommige uitgaven te evalueren. Ons advies is om dat te doen aan de hand van de netto contante waarde, net zoals bij andere investeringen. Bereken voor iedere kostenpost het verwachte effect ervan op het marktaandeel, de omzet en de loyaliteit van klanten – op grond van de bijdrage die de betreffende besteding levert aan de strategie. Als die bijdrage hoog genoeg is, kan met een gerust hart worden besloten die uitgave aan te houden. De waarde die met deze kosten-exercitie wordt gecreëerd, is de moeite meer dan waard.

4. Appeleer aan hoop in plaats van angst

Elk groot veranderingsinitiatief heeft winnaars en verliezers. Wanneer bepaalde capaciteiten of bedrijfsactiviteiten als niet-strategisch worden bestempeld, vormt dat een bedreiging voor gevestigde 'koninkrijkes' en hun al even gevestigde aanhang. Breng deze controversiële beslissingen en netelige kwesties onder de aandacht op een inclusieve en constructieve manier, namelijk door vooral te kijken naar de strategische aspiraties van de onderneming – wat hopen en verwachten we te bereiken? – en sla geen dreigende taal uit over de zware tijden die komen gaan.

Om te beginnen moet er een algemene amnestie worden afgekondigd voor het verleden. Het heeft geen zin om achterom te kijken en zich af te vragen 'hoe we hierin zijn beland', en om vorige directies of beslissingen de schuld te geven. Kondig aan dat er niet zal worden gekeken naar oude excessen of fouten, en dat die niet zullen worden 'bestraft'; vandaag is een nieuwe dag. Met zo'n expliciete amnestie wordt ook duidelijk gemaakt dat er geen plaats meer is voor de gebruikelijke excuses ('We hebben het altijd zo gedaan'). Managers moeten met een frisse blik hun prioriteiten bekijken en voorheen ondenkbare afwegingen maken. Medewerkers (vooral de leiders) die zich halsstarrig blijven verzetten tegen de route die voorligt, of die proberen deze te ondermijnen, moeten worden uitgenodigd om van boord te gaan.

Bij de meeste ondernemingen kan alleen de CEO een algemene amnestie afkondigen. Zonder zijn of haar uitdrukkelijke goedkeuring heeft zo'n maatregel niet de benodigde legitimiteit en voelen medewerkers zich niet veilig. Dit ervoer een onderneming in de technologie. De CFO van deze onderneming had overlegd met activistische aandeelhouders die zich hadden gemeld. In de directievergadering legde hij uit dat het tijd was voor wezenlijke veranderingen op grote schaal. Daarbij riep hij echter hardop enkele 'stupiditeiten' uit de voorbije tien jaar in herinnering, met als gevolg dat enkelen van de aanwezige directieleden zich aangevallen voelden. Al snel werd er overal in de onderneming heftig gedebatteerd over vermeende fouten uit het verleden, en of dat wel fouten waren geweest. Doordat er werd geprobeerd om de aanpak uit het verleden te rechtvaardigen, leek de aanstaande verandering een steeds grotere bedreiging te worden.

Gelukkig greep de CEO in. In een verklaring aan de hele onderneming zei hij dat de managers weliswaar van aanpak zouden gaan veranderen, maar dat ze elkaar niet langer de schuld moesten geven voor beslissingen uit het verleden. Voortaan moest er alleen nog maar vooruit worden gekeken. Toen pas gingen veel managers de veranderingen steunen.

Het is altijd belangrijk om ervoor te zorgen dat gesprekspartners zich niet aangevallen voelen. Als het management enkel van plan lijkt te zijn om te snijden in de personeelskosten, maakt dat mensen alleen maar bang. Dan zetten ze hun hakken in het zand en verdedigen hun terrein. Daarom is het zo belangrijk om een positieve

kijk te geven op de toekomst na de veranderingen. Veel bekende ondernemers, onder wie Jack Welch en Steve Jobs, hebben vanuit een kostentransformatie groeiende ondernemingen opgebouwd. Elk gevestigd belang dat wordt geëlimineerd, moet worden gekoppeld aan een kans om met het geld, dat daarmee wordt vrijgemaakt, in de toekomst iets beters te doen. Mensen zullen zich achter het veranderingsprogramma scharen zodra ze begrijpen dat ze uiteindelijk in een veel minder bureaucratistische omgeving komen te werken en deel zullen uitmaken van een onderneming die kan gaan groeien.

5. Schud het topmanagement doortastend op

Vermijdbare kosten of andere problemen kunnen terug te voeren zijn op beslissingen van managers op de hoogste drie niveaus van de organisatie. Hoe drastischer de beoogde aanpassingen in de kosten, des te groter is de kans dat sommigen in het huidige managementteam zich ertegen zullen verzetten. Hooggeplaatste managers moeten worden aangezet tot verandering; ze moeten die zelf ook actief gaan nastreven. Geef hun de benodigde prikkels en steun, zodat ze een frisse kijk nemen op de zaken en snel maatregelen treffen. Leidt dat niet tot snelle en beslissende verandering, dan zijn misschien persoonlijke wijzigingen nodig aan de top.

Enkele jaren geleden werd bij een grote onderneming een grote strategische herstructurering doorgevoerd. In de laatste bestuursvergadering voorafgaand aan de lancering van de nieuwe koers vroeg de CEO aan iedereen rond de tafel afzonderlijk of zij de nieuwe koers steunden. Iedereen zei van wel, behalve één manager die altijd een centrale rol had vervuld in de organisatie: hij was het er niet mee eens en zei dat hij de nieuwe koers niet zou meemaken. Kort na de vergadering nam hij ontslag. Het was pijnlijk om zo'n kundige en gemotiveerde manager te verliezen, maar door zijn vertrek konden het topteam en de onderneming wel eendrachtig vooruit.

In dit geval nam de dissident in kwestie geen blad voor de mond en stapte zelf op. Soms zal de CEO echter moeten bepalen op wie er kan worden gerekend, en wie moet gaan. Dat zijn moeilijke maar noodzakelijke beslissingen. Door ze niet uit de weg te gaan, krijgt de CEO het juiste team voor de toekomst. De bestemming wordt dan sneller bereikt en de bedrijfscultuur en organisatie krijgen de benodigde impuls voor de gewenste ontwikkeling.

KLASSIEKE KOSTENMAATREGELEN

De eerste vijf principes die we hebben besproken, komen overeen met het programma van de activistische aandeelhouder. Bij de volgende vijf principes gaat het om strategische kostenreductie en kostenallocatie, de centrale uitgangspunten voor de structuur van ieder programma. Dit zijn de noodzakelijke stappen voor iedere onderneming die efficiënt wil opereren in een wereld van internationale concurrentie, afkalvende marktaandeelen en dalende marges; en voor een defensieve strategie zijn ze nog belangrijker.

6. Neem alles in heroverweging, tot de 'heilige huisjes' aan toe

Aarzel niet om alles op de 'parkeerplaats' te zetten voor een heroverweging. Zelfs uitgaven die onaantastbaar lijken te zijn: de activiteit of functie die de huidige CEO vroeger zelf leidde; de nieuwe activiteit die de CEO drie jaar geleden heeft gekocht; de eetzaal voor het topmanagement; donaties aan goede doelen; arbeidsvoorwaarden. Als de favoriete organisatie of het lievelingsproject van de CEO op het schavot komt te liggen, dan gaat daar een krachtig signaal van uit naar de hele organisatie: 'we doen dit met ons allen'. Dan wordt duidelijk dat er snel veranderingen moeten worden doorgevoerd en zullen managers minder snel geneigd zijn om hun 'sponsor' in de directie te vragen of er voor hen een uitzondering kan worden gemaakt.

Een mediabedrijf in Londen schrapte alle privileges van de directie. Als eerste werd afscheid genomen van het hoofdkantoor, een kroonjuweel van de onderneming op een aparte plek in de stad, los van de overige kantoorruimte. Door het topmanagement onder te brengen in hetzelfde gebouw als de rest van de organisatie, werd een duidelijke boodschap afgegeven aan zowel de aandeelhouders als de publieke opinie. De verhuizing onderstreepte de nieuwe vastbeslotenheid van de onderneming. Maar dit was slechts het begin. De uitgaven werden herzien en de bedrijfscultuur werd aangepakt om ervoor te zorgen dat besparingen ook beklijfden. Sommige veranderingen waren vooral symbolisch van aard; zo besloten de topmanagers niet langer een pak te dragen en begonnen medewerkers in spijkerbroek en T-shirts voorzien van het bedrijfslogo naar kantoor te komen. Maar er waren ook substantiëlere managementveranderingen.

Zo werd een meer egalitaire structuur ingevoerd, die ook tot uitdrukking kwam in een open inrichting van de kantoorruimte en een meer gelijke verdeling van extraatjes.

Voor te reduceren kostenposten moeten ambitieuze doelstellingen worden geformuleerd. Een kostenreductie levert zelden meer op dan je vraagt; vraag dus meer dan je nodig hebt. Bovendien: als de lat hoog komt te liggen, worden medewerkers gestimuleerd om nieuwe ideeën te ontwikkelen en zullen veelbelovende managers het onbekende opzoeken en doorbraakoplossingen ontwikkelen. Elke besparingsdoelstelling moet geloofwaardig maar ook significant zijn. Het gaat erom voldoende fondsen vrij te maken voor investeringen in groei, en te voorkomen dat genomen besparingen gaandeweg weer ongedaan worden gemaakt.

Niets bindt een organisatie meer aan een geloofwaardige kostentransformatie dan een openbare aankondiging ervan, vooral aan het adres van de aandeelhouders. Door publiekelijk bekend te maken – bijvoorbeeld in telefoongesprekken met analisten – hoeveel de exercitie moet gaan opleveren, wordt het strategisch belang ervan versterkt en wordt een sterke dam opgeworpen tegen een verslapping van de inspanning.

7. Richt een parallelle organisatie op om het bedrijf te veranderen

Een kostentransformatie is geen routinezaak. Bovendien moet de ‘winkel’ tijdens de ‘verbouwing’ gewoon blijven draaien. Het is alsof de banden van een bus moeten worden verwisseld terwijl die met honderd kilometer per uur doorrijdt.

Voor bijzonder ambitieuze initiatieven wordt hiervoor een apart transformatiemanagementkantoor (TMO) ingericht. Dit is een multifunctioneel team onder leiding van een directielid. De teamleden zijn de meest creatieve en getalenteerde managers in de organisatie. Het team werkt voor een van te voren vastgestelde periode volledig aan de transformatie en moet in nauwe samenwerking met de resultaatverantwoordelijke managers de beoogde doelen zien te bereiken. Het TMO-team heeft vooral tot taak om het ingewikkelde en vaak verstorende veranderingsproces te dirigeren en de vele multifunctionele teams, die de transformatie in praktijk brengen, met elkaar te coördineren. Een TMO houdt de voortgang bij in frequente evaluaties (misschien iedere drie weken), gelet

op het bedrijfsresultaat. Het topmanagement beoordeelt die voortgang, neemt besluiten en rapporteert regelmatig over de resultaten.

Bij een onderneming in hoogwaardige technologie werd de leiding over het TMO in handen gelegd van een hooggeplaatste manager met veel aanzien in de organisatie. Hij was door de CEO persoonlijk uitgekozen, werd opgenomen in het topmanagementteam en kreeg veel ruimte om prioriteiten te stellen en te bepalen in welke volgorde ze moesten worden uitgevoerd. Hij bracht een breed geschakeerd team bij elkaar van andere hoge managers die tachtig procent van hun tijd besteedden om grote, bedrijfsfuncties overstijgende besparingsmogelijkheden te vinden en de transformatie door te voeren. De TMO-structuur voorzag in een rigoureus programma-management dat initiatieven onder de aandacht bracht wanneer doelen ruimschoots werden gehaald – of juist niet. Dit gaf het management een duidelijk beeld van de totale voortgang en maakte duidelijk waar er moest worden ingegrepen. Met deze aanpak haalde deze onderneming het ambitieuze winstdoel dat de CEO had geformuleerd. Ook hielp het TMO de werkmaatschappijen om een aanpak van continue verbetering in te voeren. Daarmee werden ook na het formele eind van het transformatieprogramma verdere resultaten geboekt.

8. Stel de bestaande manier van werken ter discussie

Het gaat om ingrijpende verandering van formaat. De inspanning zal daarom niet beperkt kunnen blijven tot enkel de kostenposten die niet te rechtvaardigen zijn. Er moet ook worden gekeken naar de achterliggende factoren. Kijk daarom nog een keer goed naar de activiteiten en capaciteiten die van de ‘parkeerplaats’ weer naar binnen zijn gehaald om een fundamentele verbetering te bereiken. Dit kan betekenen dat er kritisch wordt gekeken naar de operationele processen en de administratie, het producten- en dienstenassortiment, de segmentering van klanten en markten, de manier waarop capaciteiten worden opgebouwd en onderhouden, en de verhouding tussen eigen en uitbestede activiteiten. Al deze zaken beïnvloeden de kostenstructuur.

Het topteam en het bureau voor het programmamanagement (TMO) zullen misschien niet alle verbeteringskansen zelf in het vizier weten te krijgen. Daarom

moeten er overal in de organisatie mensen bij worden betrokken om de kostenstructuur nuchter en met het oog op de toekomst te beoordelen. Zij moeten worden aangemoedigd om ideeën aan te dragen bij het topmanagementteam. Daarbij moeten ze de benodigde rugdekking en steun krijgen om vrijelijk en onbevreesd hun zegje te kunnen doen.

Intussen moet de waarde van de bij uitstek kritieke bedrijfscapaciteiten in stand worden gehouden. Die mogen niet worden ondermijnd door ongenueanceerde kostenbesparingen. Er zullen echter veel kansen blijken te zijn om de markttoegang- en ‘verlichtings’-activiteiten te verbeteren. Het gaat erom, kansen voor fundamentele veranderingen te vinden waarmee de productiviteit overal kan worden opgevoerd – bijvoorbeeld een nieuwe aanpak van cloud computing en de beveiliging van de digitale informatiestromen. Activiteiten en producten met te lage marges of die niet passen bij de capaciteiten waarmee de onderneming zich werkelijk onderscheidt, kunnen worden uitbesteed of geschrapt. Van de betreffende klanten kan afscheid worden genomen. Reorganiseer de processen, zodat ze meer voortbrengen tegen lagere kosten.

Probeer niet om in alles de allerbeste te zijn. Dat leidt alleen maar tot onnodige uitgaven. Als de onderneming zich met een bedrijfsfunctie, proces of activiteit niet kan onderscheiden in de markt, neem dan genoegen met ‘goed genoeg’. Kijk op deze manier naar de hele onderneming en zoek naar werkelijk grote kostenbesparingen, zelfs als dat betekent dat er diep moet worden gesneden in het personeel, investeringen in IT, of complete processen.

9. Zoek in de breedte naar besparingsmogelijkheden

Leg afzonderlijke afdelingen of functies geen procentuele besparingsdoelen op, maar zoek naar de verborgen kosten in de kieren van de organisatie en de functie-overkoepelende processen.

Neem bijvoorbeeld de orderverwerking en facturering: de verkoop onderhoudt het klantcontact en is verantwoordelijk voor de aanname en registratie van bestellingen; financiën gaat over de betalingstermijn, de facturering en het debiteurenbeheer. De managers die voor de afzonderlijke stukjes van dit proces verantwoordelijk zijn, proberen vanzelfsprekend hun deel van het

proces te optimaliseren en zo efficiënt mogelijk te laten verlopen. Verbeteringen in één bepaalde functie kunnen echter in het overige proces tot meer werk leiden; dan kunnen de efficiëntie en effectiviteit van het hele proces worden ondermijnd.

Toen een zakelijk dienstverlener hier tegenaan liep, deed men er een stap terug om de manier van werken in zijn totaliteit te bekijken. Productmanagement had op aandringen van verkoop een grote portfolio van maatwerkproducten ontwikkeld, met klantspecifieke offertes en contractprocessen. Dit was ingewikkeld en tijdrovend; er was een legertje specialisten voor facturering en debiteurenbeheer nodig om alle contracten te beheren. Het probleem werd pas opgelost toen er een apart team werd ingericht, met leden uit elk van de betrokken functies, om het hele proces van begin tot eind door te lichten. Dit team vereenvoudigde de productbundels en prijspakketten, paste de contractvoorwaarden aan, en specificeerde een uiterst beperkt aantal gebieden waar maatwerk was toegestaan. Uiteindelijk werden de systemen verbeterd om een vereenvoudigd proces te automatiseren. Door deze veelzijdige verandering werd de klantervaring sterk verbeterd. Ook kregen de verkopers hierdoor meer tijd voor klantcontact. De werklust in facturering en debiteurenbeheer werd met twee derde teruggebracht.

10. Hang de eerste prille resultaten aan de grote klok

Om te werken aan vertrouwen en de vaart erin te krijgen, is het belangrijk om vroegtijdig in het transformatieproces de eerste resultaten te signaleren en te laten zien. Dit zijn ingrepen waarmee snel grote besparingen kunnen worden bereikt zonder dat er grote transitiekosten mee zijn gemoeid. Deze eerste ‘trofeeën’ maken duidelijk dat het echt de bedoeling is om onnodige of niet-strategische kosten te schrappen en zo middelen vrij te maken voor productievere en verstrekkende initiatieven.

Met deze snelle resultaten bedoelen we niet alleen het ‘laaghangend fruit’ dat bij iedere gewone kostenbesparing wordt ‘geplukt’. Er kunnen grofweg drie categorieën met prille besparingsmogelijkheden worden onderscheiden:

- *Eigen bestedingsruimte van het personeel*: trek de broekriem aan door extra in te zetten op besparingen op onnodige uitgaven (principe nr. 3). Houd strikt de hand

aan het uitgavenbeleid, verlaag de plafonds van de bestedingsruimte die geen toestemming van hogerhand vereist, en schrap de extra's voor degenen die teveel inzetten op strategisch irrelevante zaken. Schroef ondersteunende diensten terug. De communicatiemensen kunnen bijvoorbeeld minder klantrapporten schrijven of klantanalyses maken; dat kunnen hun interne afnemers zelf doen, of er kunnen standaardrapportages voor worden gebruikt. Een ander voorbeeld: scherp de criteria voor internationale zakenreizen aan.

- *Externe uitgaven*: met leveranciers moet streng worden onderhandeld over de prijs. Vraag voor bepaalde categorieën om korting zonder meer, en onderhandel voor andere over een gunstiger tarief (in ruil voor hogere volumes of een langere contractduur).
- *Managementhiërarchie*: kijk naar het hogere en middenmanagement en beoordeel hoeveel mensen er onder de afzonderlijke managers vallen ('span of control'). Zoek naar mogelijkheden om posities samen te voegen of managers meer mensen te laten aansturen. Stel het anciënniteits- en salarisschaaldenken van het middenmanagement ter discussie en overweeg een herziening van de schalen. Zo'n 'verplatting' van de organisatie vergt discipline, de bereidheid om heilige huisjes ter discussie te stellen, en een snelle en eerlijke aanpak. Als het echter goed wordt gedaan, kunnen ze groot worden: lagen in het middenmanagement binnen een jaar met tot wel vijftien procent worden afgeslankt.

KOSTEN ALS STRATEGISCHE HEFBOOM

Een ware en aanhoudende kostentransformatie biedt de kans om de koers van de onderneming te verleggen. Zoals gezegd kan dit in eerste instantie pijnlijk zijn. Bedrijfsonderdelen die al sinds 'mensenheugenis' deel uitmaken van de groep moeten misschien worden afgestoten, zelfs al zijn ze winstgevend, wanneer ze niet passen bij de strategie of de meest onderscheidende capaciteiten. Hoge managers met een lange staat van dienst en veel aanzien verlaten misschien de organisatie en hardwerkende medewerkers verliezen hun baan.

Dat alles is echter ruimschoots de moeite waard voor de onderneming die zichzelf stroomlijnt en zich toelegt op waar ze goed in is. Met een alomvattende en vooruitkijkende strategische kostentransformatie worden de voorwaarden geschapen voor een lange succesperiode.

Als activistische aandeelhouders zich dan melden, kunnen men laten zien dat er al een kostentransformatieplan loopt. De kans is groot dat die beleggers dat initiatief een kans willen geven en zich voorlopig zullen onthouden van in het openbaar gestelde eisen of een poging om de macht te grijpen in de directiekamer. Met een kostentransformatie wordt de onderneming misschien zelfs wel aantrekkelijk voor aandeelhouders die vooral naar de langere termijn kijken, en de onderneming kunnen helpen aanhoudend succesvol te blijven.

Literatuur

Adolph, G. & K.D. Greenwood (2015). *Grow from Your Strengths. Strategy+business*, Autumn.

Caglar, D, J. Pandrangi & J. Plansky (2012). *Is Your Company Fit for Growth? Strategy+business*, Summer. (De onderneming bereikt meer wanneer investeringen vooral worden ingezet op de onderscheidende capaciteiten waarmee ze verder kan.)

Leinwand, P. & C. Mainardi (publicatie gepland voor 2016). *Strategy That Works: How Winning Companies Close the Strategy-to-Execution Gap*. Harvard Business Review Press. (Om de uitvoering te laten aansluiten bij de strategie is altijd intensieve en op capaciteiten gerichte kostenbeheersing nodig.)

Neilson, G.L. & J. Wulf (2012). *How Many Direct Reports? Harvard Business Review*, April. (De juiste breedte van aansturing – *span of control* – voor de onderneming.)

Strategy-business.com/finance (voor aanvullende verhandelingen over dit onderwerp).

Strategy& (PwC): *Fit for Growth** Index profiler. (Interactief hulpmiddel om de financiële kracht van de onderneming te bepalen en zich een beeld te vormen van wat een strategischer kostenbeleid kan opleveren;

* *Fit for Growth* is een gedeponeerd dienstenmerk van PwC Strategy& LLC in de VS.)

Over de auteurs

D. Caglar, V. Couto en G.L. Neilson zijn Principal bij Strategy&, de internationale advieskant van PwC, in Chicago.

'Be Your Own Activist Investor', by Deniz Caglar, Vinay Couto and Gary L. Neilson, reprinted with permission from *strategy+business* magazine, 19 October 2015, published by PwC Strategy& Inc. © 2015 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. www.strategy-business.com. Vertaling: Raymond Gijsen.