

Ondernemingsstrategie: van efficiëntie naar differentiatie

Voor een ondernemingsstrategie gericht op differentiatie is een nieuw instrumentarium nodig. Met de combinatie van een efficiency- en een differentiatie-index is het mogelijk de strategieën van bijvoorbeeld KLM, Abold en Océ van der Grinten helder in beeld te brengen.

De vragen waarvoor ondernemingen zich in ontwikkelde economieën geplaatst zien vereisen een nieuw strategisch denkmodel¹. Op het terrein van de strategieformulering heeft zich een ontwikkeling voorgedaan waarbij waardecreatie voor potentiële afnemers centraal is komen te staan. De marketing, productie, cultuur en beschikbare kennis dienen synchroon op de klant te worden afgestemd.

Aansluitend op de gedachten van Porter betekent dit dat een onderneming voor het fundament van haar strategische oriëntatie een duidelijke keuze moet maken². Volgens Porter kan de onderneming zich enerzijds richten op het bereiken van kostenvoordelen ten opzichte van haar concurrenten ('cost leadership'), anderzijds kan zij zich richten op het bereiken van relatieve meerwaarde voor haar klanten (differentiatie). Het probleem is nu dat er in de praktijk geen goed instrumentarium voor handen is om greep te krijgen op de mate van differentiatie en efficiency. In een op kosten georiënteerde ondernemingsstrategie zijn traditionele financiële instrumenten heel goed bruikbaar. Als echter voor differentiatie als strategie is gekozen, geven deze instrumenten niet veel zicht op de strategische ontwikkeling. In dit artikel zal aan dit gemis tegemoet worden gekomen. Tegen de achtergrond van de strategische ontwikkeling van KLM, Abold en Océ van der Grinten worden een efficiency- en een differentiatie-index gedemonstreerd.

De traditionele financiële instrumenten zijn sterk gericht op winstgevendheid, dus de beloning van de aandeelhouders. Echter, succesvolle differentiatie is sterk afhankelijk van kwalitatief hoogwaardige medewerkers en een geavanceerd productieapparaat. Ook omgevingsfactoren zoals een goed ontwikkelde infra-

structuur kunnen bij een differentiatiestrategie een belangrijke rol spelen. Winstmaximalisatie door besparing op loonkosten en/of goedkope vestigingsplaatsen (bij voorbeeld ontwikkelingslanden) leidt daarom onvermijdelijk tot reductie van de differentiatiemogelijkheden. In die zin is de extreme angelsaksische oriëntatie op kwartaalcijfers en 'shareholder value' desastreus voor de gezondheid van de economie.

Belangrijker voor de strategische besturing van de onderneming is in dat verband de onderliggende waarde-toevoeging die in de onderneming plaatsvindt, zowel naar omvang als naar oriëntatie. Immers, hieruit worden alle belanghebbenden (financiers, werknemers en overheid) beloond voor hun risicodragende inbreng.

Vergroting van toegevoegde waarde komt voort uit drie bronnen:

- volumevergroting;
- kostenverlaging;
- vergroting van differentiatie.

Indien we hier de volume-aspecten buiten beschouwing laten wijst Porter op de onverenigbaarheid van kostenleiderschap en vergroting van differentiatie als basis van de ondernemingsstrategie. Een strategie gericht op vergroting van de differentiatiewaarde zal onvermijdelijk tot verhoging van kosten leiden, soms zelfs hoger dan de gerealiseerde extra differentiatiewaarde. Ook het omgekeerde geldt: een voortdurend sterkere kostenoriëntatie zal leiden tot verlies van differentiatie.

Kwantificering

In de afgelopen jaren is het ons gelukt de waardeschepping binnen ondernemingen te splitsen in een efficiency-component en een differentiatiecomponent en uit te drukken in twee numerieke indexen als indicatoren voor deze waardecomponenten.

Differentiatie geeft het vermogen van een onderneming weer om bij een vergelijkbaar kostenniveau een hogere prijs bij haar klanten te bedingen. De verhouding tussen de omzet en de toegevoegde waarde zal derhalve in de meeste gevallen een goede maat zijn voor het relatieve niveau van differentiatie, en blijkt dit ook in de praktijk te zijn. Voorzichtigheid, en daarmee correcties, is echter geboden bij belangrijke discontinuïteiten in de basis van de onderneming.

De mate van kostengeoriënteerdheid van een onderneming komt in de praktijk tot uitdrukking in de verhouding tussen de hoeveelheid hulpmiddelen (onder andere menskracht) die de onderneming inzet om de omzet te creëren. Ook hier geldt dat een dergelijke ratio normaal een goede maat is voor de efficiency, doch dat voorzichtigheid is geboden bij belangrijke veranderingen in de basis van de onderneming.

Dit soort indicatoren zal van branche tot branche uiteraard sterk verschillen. De absolute grootte van de indices is afhankelijk van de betreffende branche. Interessanter voor strategische analyses zijn de veranderingen in de tijd van deze indices voor één onderneming, al dan niet in vergelijking met concurrenten in de branche.

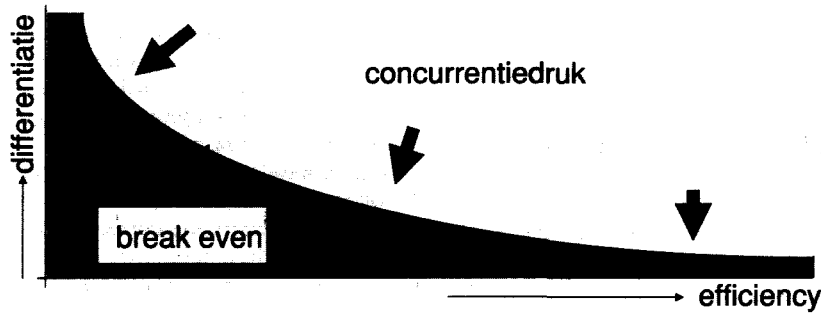
De twee indices zijn zo gekozen dat de combinatie een maat is voor de totale waardeschepping. In de 'break even'-situatie (cashflow is nul), liggen de indices als punt op de 'break even'-curve (zie figuur 1). Concurrentiedruk zorgt voor een kracht op de cashflow van bedrijven loodrecht op deze curve naar beneden. Het streven naar financiële 'performance' van het bedrijf zelf creëert een tegengestelde kracht. Bedrijven zitten gevangen in dit krachtenspel en bevinden zich derhalve in een band tegen de curve aangedrukt. Hoe verder zij zich in positieve zin van de curve verwijderen hoe groter hun cashflow zal zijn (onder constante volume-condities).

Strategisch gezien kan een bedrijf op twee manieren zijn cash flow vergroten. Ten eerste door te differentiëren, dit komt overeen met een beweging naar boven. Ten tweede door efficiencyverbetering, dit komt overeen met een beweging naar rechts.

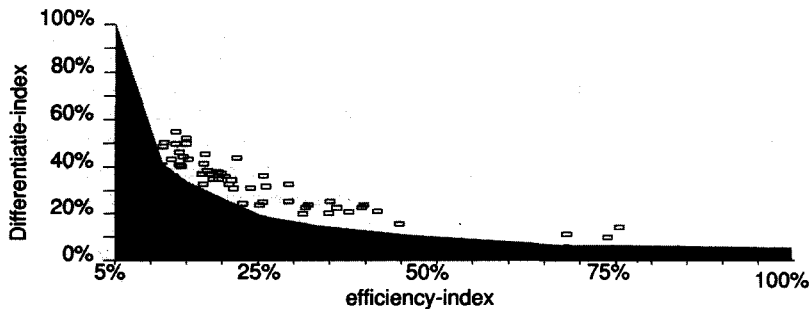
1. Zie ook A.G.M. van Asseldonk, Evolutie in strategieformulering, *ESB*, 5 juni 1991.

2. M.E. Porter, *Competitive strategy*, The Free Press, New York, 1980.

Figuur 1. Kwantificering van waardeschepping



Figuur 2. De efficiency- en differentiatie-index voor 62 beursgenoteerde ondernemingen, 1986



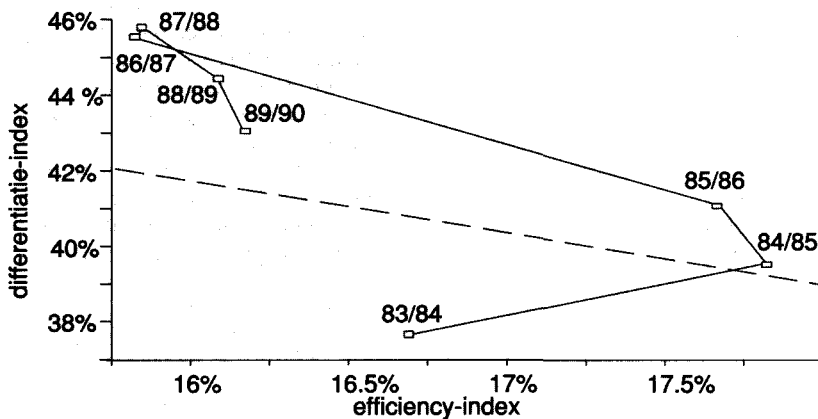
Op basis van Porters strijdigheid op langere termijn van de combinatie van beide strategieën zal geen onderneming zich rechtsboven in deze figuur kunnen bevinden. Dit blijkt uitstekend te kloppen, zoals wordt geïllustreerd in figuur 2, waar met behulp van de door ons berekende indices de positie van 62 Nederlandse ondernemingen naar waardeschepping is gekarakteriseerd.

Waardeschepping en strategie

Interessanter dan de positie van een ondernemingen op enig moment in de tijd (hoewel uiterst nuttig bij be-

drijfstack- en waardeketenanalyses), is de mogelijkheid om de ontwikkeling van de waardeschepping binnen een onderneming over een langere periode te volgen. Dit geeft de mogelijkheid de generieke strategie van het bedrijf te 'meten' en het succes of falen daarvan te bepalen. Bovendien blijken afwijkingen in de ontwikkeling van de waardeschepping zichtbaar voordat deze afwijkingen zich vertalen in rendementstermen. Onderstaand volgen enkele voorbeelden van dergelijke analyses, gebaseerd op door de ondernemingen zelf (in officiële publikaties) verstrekte cijfers.

Figuur 3. De strategische ontwikkeling van KLM, 1983-1990



KLM

Tot 1988 is de waardeschepping van KLM sterk georiënteerd op differentiatie. Hoewel in het boekjaar 1984/85 nog een aanzienlijke efficiencywinst is gerealiseerd, treedt daarna een niet onverwacht (vgl. Porter) verlies van efficiencywaarde op. Per saldo neemt de waardeschepping echter toe (zie figuur 3). (De hellingshoek is groter dan de hoek van de gestippelde referentielijn. Deze lijn geeft de hellingshoek van de 'break even'-lijn op dit punt van de figuur aan). Marketingdifferentiatie, produktverbetering en kwaliteitsmanagement, in samenhang met een niet ongunstige internationale ontwikkeling werpen derhalve hun vruchten af.

In 1988 tekent zich echter een abrupte trendbreuk af. KLM begint in snel tempo differentiatiewaarde te verliezen en kan dit volstrekt onvoldoende compenseren door efficiencyverbeteringen, waardoor per saldo vernietiging van waarde-schepping optreedt. Deze trend heeft zich sindsdien voortgezet en recentelijk geleid tot ingrijpende maatregelen om de kosten te verlagen en de efficiency te verhogen. Saillant is dat de ombuiging in het waardescheppingsproces al enige jaren zichtbaar was en de basis had kunnen zijn van een minder schoksgewijze aanpassing dan nu kennelijk noodzakelijk is. KLM staat hiermee voor een belangrijke strategische keuze naar de toekomst. Indien zij zichzelf blijft zien als een luchtvaartmaatschappij zal zij op enig moment het maximum aan differentiatie op het produktniveau bereiken (of heeft dit mogelijk al bereikt).

Enige jaren geleden is het voornemen om een hotelketen aan de onderneming tot te voegen als uitbreiding van het assortiment door de Raad van Commissarissen geblokkeerd. Toch zou een dergelijke stap een belangrijk ingrediënt van de ontwikkeling naar het generieke dienstenniveau geweest kunnen zijn (afgezien van de vraag of deze keten de juiste was). SAS heeft nadrukkelijk voor een dergelijke strategie gekozen.

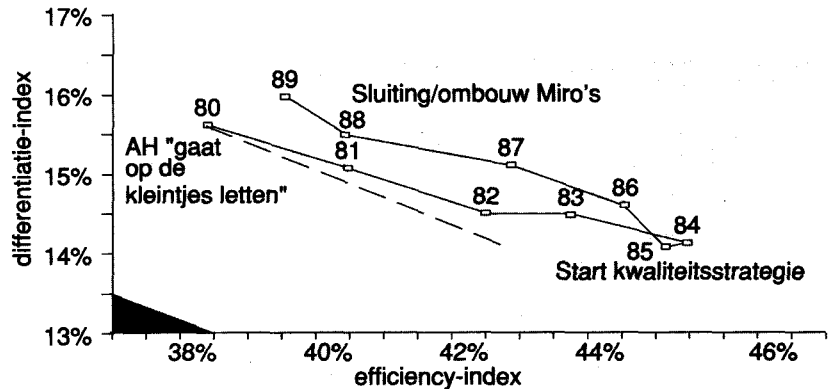
De andere optie, een strategie gericht op verhoging van de efficiencywaarde, vereist met zekerheid een steeds toenemende schaalgrootte, en dus samenwerking/fusie met andere luchtvaartmaatschappijen. Hier lijkt op dit moment het accent van de KLM-strategie te liggen.

Ahold

Ondanks de analyse op het niveau van Ahold als geheel is de invloed van de strategie van Albert Heijn op de waardeschepping duidelijk te herkennen. Onder druk van de economische recessie zet AH begin jaren tachtig een strategie in, gericht op prijsverlaging: "AH gaat op de kleintjes letten". Ten einde het verlies aan marge te compenseren gaat dit gepaard met een programma om de efficiency van het bedrijf te vergroten. Deze strategie is duidelijk afleesbaar in figuur 4. Per saldo, nog los van volumegroei, leidt dit tot belangrijke vergroting van de waardeschepping.

In 1984 gaat het roer om en komt de nadruk meer op differentiatie te liggen, onder andere door sterke nadruk op kwaliteit. Na enige vertraging (de kost gaat voor de baat), begint het effect hiervan op de waardeschepping zichtbaar te worden in de jaren nadien. Van 1986 op 1987 is het verlies van efficiencywaarde echter gelijk aan de winst in differentiatiewaarde, terwijl in het jaar daarna de balans negatief begint uit te vallen. Dit betekent dat een deel van de waardeschepping uit volumevergroting telooft aan het uit balans raken van de twee andere waardecomponenten. De genomen maatregelen (o.a. sluiting/ombouw van de Miro-vestigingen) leiden in 1989 weer tot een positieve balans tussen beide componenten. In tegenstelling tot KLM lijkt AH bezig zich succesvol in de richting van de dienstenfase te ontwikkelen. De nadruk komt minder op de producten, en meer op het integrale assortiment te liggen, met specifieke, toegesneden dienstverlening aan gedifferentieerde, veeleisende doelgroepen. Ook het reeds jaren gevoerde integrale kwaliteitsbeleid levert hieraan een belangrijke bijdrage.

Figuur 4. De strategische ontwikkeling van Ahold, 1980-1990



Océ van der Grinten

Ook Océ van der Grinten heeft vanaf eind jaren zeventig een differentiatie strategie gevolgd, met een duidelijke correctie om de balans tussen de twee waardecomponenten te herstellen in de periode 1981/82. Met name investeringen in technologie waren de drijvende kracht achter deze differentiatie.

Tot 1987 heeft deze differentiatie strategie een belangrijk positief saldo gecreëerd ten opzichte van het corresponderende verlies van efficiencywaarde. In 1987 treedt er een trendbreuk op, met als reactie een ingrijpen in de overheadkosten om het verlies van efficiencywaarde af te remmen. Deze trend zet zich in 1989 in versterkte mate door met een groter verlies van differentiatiewaarde dan door de verbetering van efficiencywaarde kon worden gecompenseerd. Deze trend heeft zich waarschijnlijk ook in 1990 voortgezet gelet op de recente aankondigingen van ontslagen. De grote vraag lijkt voor Océ of het mogelijk is de zo succesvolle differentiatie strategie van het begin van de jaren tachtig weer op te pakken. Gelet op de con-

currentie is Océ waarschijnlijk te klein om als 'costleader' in zijn markten zelfstandig te overleven. De differentiatie van Océ is echter tot op heden met name produkt differentiatie geweest. Op terreinen waar produkt differentiatie op basis van technologie veel moeilijker is (b.v. in de 'office automation'-activiteiten) is het verwachte succes dan ook uitgebleven. In de toekomst zal de noodzakelijke differentiatie minder eenzijdig van technologische vernieuwing komen. Met name de sterke internationale service en supportstructuur zou een belangrijke rol kunnen spelen in de evolutie naar hogere niveaus van waardeschepping. In deze zin staat Océ, net als KLM, op een belangrijk strategisch kruispunt. Een indicatie in deze richting is de toelichting van de voorzitter van de Raad van Bestuur bij de presentatie van de jaarcijfers over 1990, waarin hij met zoveel woorden op het belang van deze internationale structuur in de toekomst wijst.

Conclusie

Het accent verschuift naar meer op differentiatie georiënteerde strategieën. Bovendien ontstaat de economische waarde in toenemende mate uit een samenhangende economische structuur op regionale schaal. Deze ontwikkeling vergt ook een ander instrumentarium, en met name de mogelijkheid de verschillende waardecomponenten te splitsen ten einde de effecten van de beoogde strategie te kunnen plannen en bewaken. De noodzaak hiervoor is in enkele voorbeelden geïllustreerd.

Ton van Asseldonk

De auteur is directeur van TVA Management BV, en adviseert bedrijven bij ondernemingsstrategie en strategische veranderingsprocessen.

Figuur 5. De strategische ontwikkeling van Océ van der Grinten, 1978-1989

