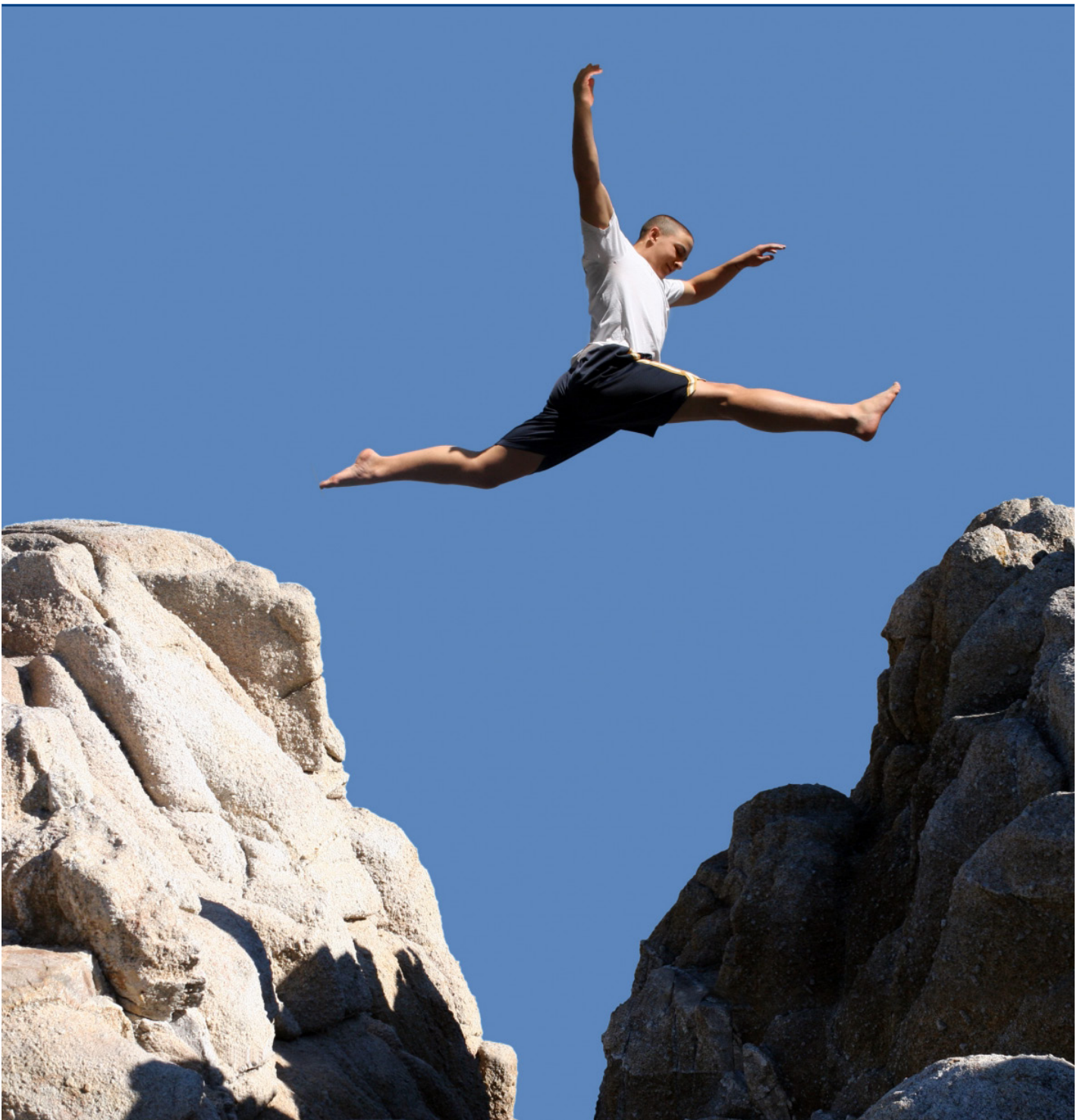


Strategy Trends 2011

Kiezen is goed, doen is beter!



Inhoud

Vereist: Actie!	5
Het vijfde Strategy Trends onderzoek	7
Focus: ken uw klant!	9
De klant in het vizier na de crisis	10
Hoe kleiner hoe klantgericht	10
Cost leadership niet houdbaar in industrie	11
Nieuwe businessmodellen topprioriteit	13
Cost leadership vraagt om nieuwe businessmodellen	14
Industrie blijft innoveren	14
Onderscheid door kwaliteit	15
Dichtbij de klant staan is voorwaarde voor focus	16
Prijsconcurrentie uit de gratie	16
Duurzaam loont! - Triodos Bank	17
Van strategie naar actie	19
Kleine bedrijven doen het niet, grote bedrijven lukt het niet	20
De crisis maakt onzeker	20
Cost leaders hebben geen tijd	21
Is verdediging de beste verdediging?	23
Effect van de crisis	23
Genomen crisismaatregelen	23
Effectiviteit crisismaatregelen	25
Samen-werkt beter - DSM	27
Strategische Dialoog legt de basis voor actie.	29



Vereist: Actie!

In actie komen. Dat is wat topmanagers voor 2011 als grootste opgave zien. Het is lastig om uit de startblokken te komen en een nieuwe of aangescherpte strategie daadwerkelijk in de markt te zetten.

Wat zit er dwars? Deelnemers geven aan dat de onzekerheid over de toekomst weer groter is geworden. Mogelijk twijfelen managers daardoor aan de juistheid van hun keuzes en belemmert dit hen in actie te komen. Ook staat de neiging vast te houden aan het bekende op het hoogste punt sinds de start van het Berenschot Strategy Trends onderzoek vier jaar geleden. Het is moeilijk dat wat dichtbij is en succesvol is geweest los te laten. De kwaliteit van de eigen producten en diensten staat nog steeds bovenaan als onderscheidend vermogen. Allemaal zaken die binnen het bedrijf liggen en waar men relatief veel grip op heeft. Dat sluit aan bij een voorkeur voor defensieve maatregelen boven offensieve om de crisis het hoofd te bieden.

Keuzes worden wel meer en scherper gemaakt dan vorig jaar. Meer bedrijven veranderen van strategie. Vrijwel alle bedrijven die hun strategie wijzigen, brengen meer focus aan. Meer dan de helft van de deelnemende bedrijven geeft aan een focusstrategie te willen voeren.

De onzekere tijden leiden ook tot minder aandacht voor de markt en de bedrijfsketen. Volgens de deelnemende managers halen issues als 'focus op klantsegment', 'distributiekkanalen', 'de bedrijfsketen', 'co-design/co-production', 'maatwerk' niet de top vijf. De dialoog met klanten en leveranciers staat wel op het netvlies, maar wint het niet in de strijd om prioriteit. Berenschot is van mening dat die dialoog juist twijfel over de gekozen strategie kan wegnemen en urgentie voor het nemen van actie oproept. Graag bieden wij u hierbij de uitkomsten aan van het vijfde jaarlijkse Berenschot Strategy Trends onderzoek onder topmanagers uit het Nederlandse bedrijfsleven. Hoe zien bedrijven hun onderscheidend vermogen? Welke strategische issues hebben prioriteit? Welke struikelblokken zien zij in hun strategieproces? Welke strategieën kiezen managers? En hoe is het Nederlandse bedrijfsleven de crisis doorgekomen? Wij wensen u graag de nodige opmerkelijke inzichten toe!

Wat gaat u doen?!

Hendrik Jan Kaal, Roel van Lanen, Titia Tamminga

*“Onze handelingen
maken of breken ons,
wij zijn de kinderen
van onze handelingen”*

Victor Hugo

*“Voordat u begint te
handelen, moet uw
geest vrij zijn van
twijfel”*

F.M. Dostojewski

De auteurs zijn te benaderen via:
h.kaal@berenschot.nl
r.vanlanen@berenschot.nl
t.tamminga@berenschot.nl



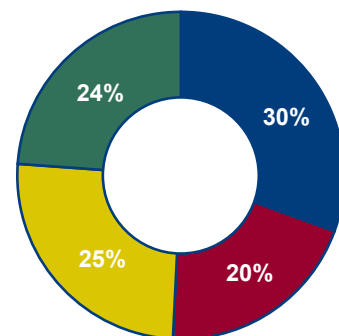
Het vijfde Strategy Trends onderzoek

Sinds de eerste editie van het jaarlijkse Strategy Trends onderzoek van Berenschot¹ in 2007 is er veel veranderd in Nederland. We hebben een zware crisis achter de rug met grote impact op het Nederlandse bedrijfsleven. Vandaar dat we dit jaar een aantal vragen hebben opgenomen over de crisis. Respondenten werden onder andere gevraagd aan te geven in welke mate zij last hebben gehad van de crisis, welke maatregelen gekozen zijn en hoe effectief deze zijn gebleken.

Deelnemers zijn zowel via Holland Management Review als door Berenschot benaderd. Uiteindelijk hebben 122 respondenten deelgenomen aan het onderzoek. Zij zijn een goede afspiegeling van het Nederlandse bedrijfsleven. Zo zijn de sectoren industrie, financiële dienstverlening en zakelijke dienstverlening allen ongeveer even goed vertegenwoordigd.

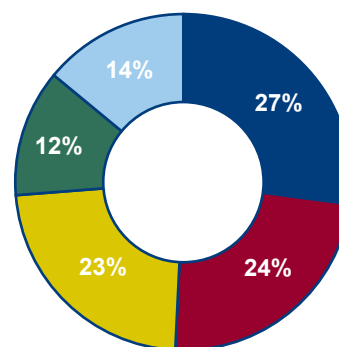
Daarnaast zien we dat de respondenten verdeeld zijn over grote en kleine ondernemingen. Waar een kwart van de respondenten in het kleinbedrijf actief is (0-50 medewerkers) is ook een kwart actief bij ondernemingen met meer dan 1.000 fte.

Om een vergelijking met voorgaande jaren te kunnen maken, is de opzet van de vragenlijst grotendeels onveranderd gebleven. Wel konden respondenten in voorgaande jaren maximaal drie antwoorden geven op de hoofdvragen, terwijl dit jaar dit aantal onbeperkt was.



Respondenten naar sector

Industrie	30%	■
Financiële dienstverlening	20%	■
Zakelijke dienstverlening	25%	■
Overig	24%	■



Respondenten naar bedrijfsgrootte

0-50 fte	27%	■
50-250 fte	24%	■
250-1000 fte	23%	■
1000-5000 fte	12%	■
5000+ fte	14%	■

1. Het jaarlijkse Berenschot Strategy Trends onderzoek is een peiling van de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van strategie onder topmanagers (bestuur of senior management) in het Nederlandse bedrijfsleven.

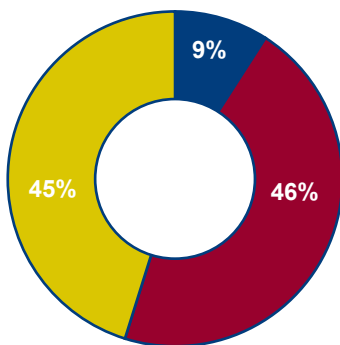


Focus: ken uw klant!

Berenschot vroeg de deelnemers naar de essentie van hun strategie voor de crisis en voor het komend jaar. Voor deze vragen hanteren wij - vrij naar Porter - de volgende drie generieke strategieën:

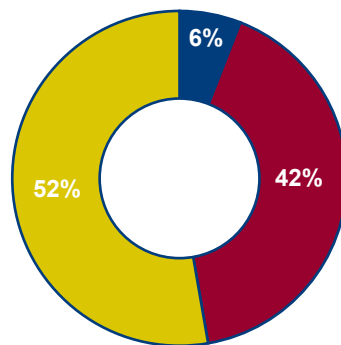
1. **Cost leadership.** Uw onderneming levert dezelfde diensten of producten als uw concurrenten, maar tegen een lagere prijs.
2. **Differentiatie.** Bij differentiatie onderscheidt uw dienst of product zich ten opzichte van de concurrent door unieke eigenschappen als uitgebreidere dienstverlening, betere kwaliteit of design, waar uw klanten extra voor willen betalen.
3. **Focus.** Uw onderneming levert haar diensten of producten aan een afgebakend marktsegment, waarbij de diensten en producten worden toegesneden op de behoeften van dat marktsegment.

Uit onderstaande figuren blijkt dat steeds meer ondernemingen voor een focusstrategie kiezen. Dit gaat ten koste van zowel de cost leadership strategie als de differentiatiestrategie. Hiermee zet een trend door die in het vorige onderzoek al gezet werd. Toen gaf nog 11% aan een cost leadership strategie te willen voeren en 51% een differentiatiestrategie.



Strategische voor de crisis

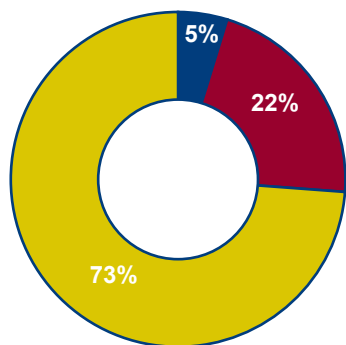
Cost leadership	9%	■
Differentiatie	46%	■
Focus	45%	■



Strategische focus 2011

Cost leadership	6%	■
Differentiatie	42%	■
Focus	52%	■

Hoewel ‘prijsconcurrentie’ een belangrijke strategische issue is waarmee managers worden geconfronteerd (zie hoofdstuk 4), is prijs kennelijk niet meer de factor waarop men het verschil wil maken. In veel markten is prijs een hygiënefactor geworden: je kunt er wel business op verliezen, maar niet op winnen. Dat cost leadership door velen als een onaantrekkelijke strategie wordt gezien, wordt versterkt door het feit dat bedrijven die aangeven voor de crisis een cost leadership strategie te hebben gehad anderhalf maal zo vaak ‘prijsconcurrentie’ als strategische issue opgeven. Kennelijk ligt voor hen de commodity trap op de loer: het risico van een niet te keren prijzenslag.



**2011 Focusstrategie:
Waar komen zij vandaan?**
(O.b.v. aantal overgestapt)

Cost leadership	5%	■
Differentiatie	22%	■
Focus	73%	■

Bedrijven die een focusstrategie willen gaan voeren hanteerden voor de crisis vaak een differentiatiestrategie (zie nevenstaande figuur).

Kennelijk zijn minder bedrijven overtuigd van nut en noodzaak om de gehele markt te bewerken en kiest men segmenten die men het meest kansrijk vindt of het best vindt aansluiten bij het eigen onderscheidend vermogen.

De hoofdconclusie is dat focus de dominante strategie wordt bij Nederlandse ondernemingen. Een focusstrategie vraagt om een nauwe aansluiting bij behoeften van de beoogde klantsegmenten.

Het is twijfelachtig of ondernemingen die hiervoor kiezen de slag ook daadwerkelijk maken. In hoofdstuk vijf wordt vastgesteld dat ‘kwaliteit van product/dienst’ als belangrijkste onderscheidend vermogen wordt genoemd en ‘focus op klantsegment’, ondanks een sterke stijging, als nummer vier uit de bus komt. Dit bergt het gevaar in zich dat de genomen acties niet aansluiten bij de gewenste strategie.

De klant in het vizier na de crisis

Strategische focus na de crisis			
Last van de crisis?	Cost leadership	Differentiatie	Focus
(Zeer) sterk	3%	43%	54%

Bedrijven die aangeven sterk of zeer sterk geraakt te zijn door de crisis, kiezen in meerderheid voor een focusstrategie voor de periode na de crisis. Ook dit zou doen vermoeden dat ‘focus op klantsegment’ als onderscheidend vermogen hoger zou scoren dan een vierde plaats (zie hoofdstuk vijf).

Hoe kleiner hoe klantgerichter

Opvallend is verder dat de omvang van de bedrijven verschil maakt voor de keuze van hun strategie. Grote bedrijven (>1000 medewerkers) veranderen hun strategie niet. Middelgrote bedrijven (250-1000 medewerkers) verschuiven met name van een cost leadership strategie naar een focusstrategie. Kleine bedrijven (0-50 medewerkers) verschuiven met name van een differentiatiestrategie naar een focusstrategie.

Dit is des te opvallender omdat verderop zal blijken dat de grootste ondernemingen het meest aangeven sterk geraakt te zijn. Kennelijk leidt dit (nog?) niet tot een wijziging van de strategie.

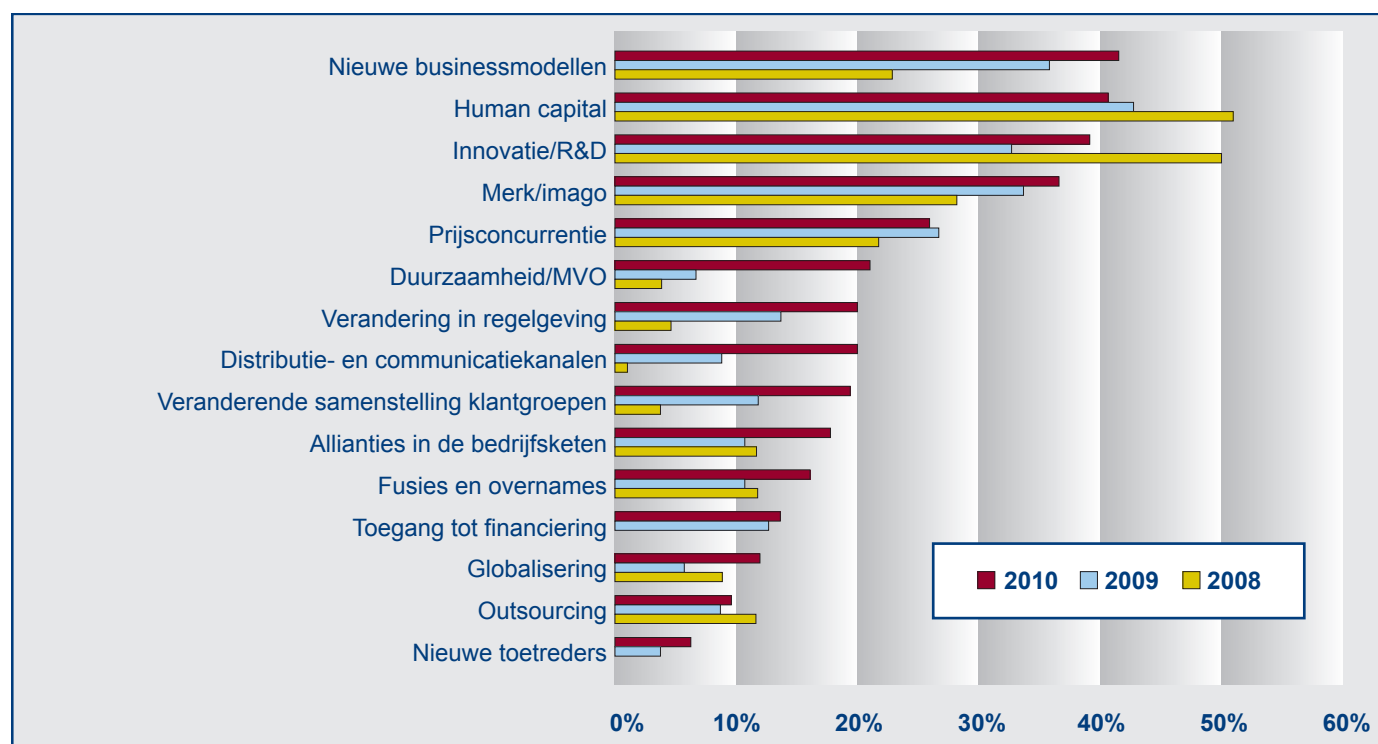
Cost leadership niet houdbaar in industrie

Wat betreft sectoren vallen twee punten op: cost leadership komt nog vooral voor in de industrie en vrijwel niet in de zakelijke dienstverlening. Met name in de industrie ruilen bedrijven hun cost leadership strategie echter wel in voor een differentiatiestrategie of focusstrategie.



Nieuwe businessmodellen topprioriteit

Sinds de start van het Berenschot Strategy Trends onderzoek stellen wij de vraag welke strategische issues voor de managers het belangrijkste zijn voor de komende jaren. Dit jaar staat voor de respondenten 'nieuwe businessmodellen' bovenaan, gevolgd door 'human capital' en 'innovatie/R&D'.



Wat zijn de belangrijkste strategische issues voor uw onderneming?

De afgelopen drie jaar valt op dat de strategische issues waar ondernemingen mee te maken krijgen weinig verschuiven. In zowel 2008, 2009 als 2010 staan 'nieuwe businessmodellen', 'human capital', 'innovatie/R&D' en 'merk/imago' in de top vier.

De economische crisis heeft dus geen grote consequenties gehad voor de strategische issues waar ondernemingen hun focus op hebben. De discussies over de afgenomen bereidheid van banken om te financieren uit zich nog niet in een hogere score en is zelfs gezakt in prioriteit ten opzichte van 2009.

‘Human capital’, het binden en behouden van de juiste mensen, wordt nog steeds in brede zin gezien als een belangrijk aspect. Het behoud van gekwalificeerd personeel en dreigende schaarste op de arbeidsmarkt, blijven voorop staan in de hoofden van topmanagers.

Vergeleken met voorgaande jaren heeft ‘duurzaamheid/MVO’ een opvallende en belangrijke stap naar boven gezet. Vorig jaar was ‘duurzaamheid/MVO’ nog op plek 14 te vinden en dit jaar is dat plek 6. Deze trend komt veel breder in de maatschappij terug, zo is ook de groei van biologische producten in de afgelopen jaren behoorlijk toegenomen en is de verwachting dat dit de komende jaren door zal zetten².

Cost leadership vraagt om nieuwe businessmodellen

Er zijn de afgelopen jaren weinig grote veranderingen geweest in de strategische issues waar managers zich op richten. Echter, mogelijk zijn wel de achtergronden van de issues veranderd. Zo zien we dat ondernemingen die een cost leadership strategie hebben vooral kiezen voor ‘nieuwe businessmodellen’.

Cost leadership		Differentiatie		Focus	
Nieuwe businessmodellen	57%	Innovatie/R&D	43%	Human capital	47%
Prijsconcurrentie	43%	Nieuwe businessmodellen	39%	Nieuwe businessmodellen	42%
Human capital	29%	Human capital	35%	Merk/Imago	42%

‘Nieuwe businessmodellen’ worden dus niet alleen benut om onderscheidend maar ook om kosten efficiënter te zijn.

Organisaties die een differentiatiestrategie hanteren kiezen nog vaker voor ‘innovatie/R&D’ dan voor ‘nieuwe businessmodellen’ om zich te kunnen differentiëren. Voor organisaties die een focusstrategie hanteren is ‘human capital’ het belangrijkste, gevolgd door een gedeelde plaats voor ‘nieuwe businessmodellen’ en ‘merk/imago’.

Industrie blijft innoveren

De focus op strategische issues is per sector verschillend. Voor de zakelijke dienstverlening is ‘nieuwe businessmodellen’ het belangrijkste aandachtsgedebied voor de komende jaren, terwijl dat voor de industrie duidelijk ‘innovatie/R&D’ is. Financiële dienstverlening zal zich op zowel ‘human capital’, ‘nieuwe businessmodellen’ als ‘merk/imago’ gaan richten.

2. http://vorige.nrc.nl/economie/article2529752.ece/Sterke_groei_biologische_voeding

Top 3 - Strategische issues				
	Financiële dienstverlening	Zakelijke dienstverlening	Industrie	Overig
1	Nieuwe businessmodellen (48%)	Nieuwe businessmodellen (58%)	Innovatie/R&D (59%)	Nieuwe businessmodellen (41%)
2	Human capital (48%)	Merk/Imago (45%)	Human capital (41%)	Human capital (41%)
3	Merk/Imago (48%)	Human capital (35%) Innovatie/R&D (35%)	Merk/Imago (30%)	Allianties in de bedrijfsketen (31%); Innovatie/R&D (31%)

Onderscheid door kwaliteit

In 2010 is 'kwaliteit van product/dienst' met afstand het belangrijkste aspect waarop ondernemingen zich willen onderscheiden ten opzichte van haar concurrent, gevolgd door 'service' en 'innovatie'. 'Focus op klantsegment' zit hier vlak achter als onderscheidend kenmerk. Met iets lagere scores volgen 'maatwerk', 'leverbetrouwbaarheid', 'duurzaamheid/MVO' en 'merk/imago'.

Op de overige zaken wordt aanzienlijk minder vaak geconcentreerd door de respondenten.



Wat zijn de belangrijkste zaken waarop uw onderneming zich onderscheidt?

Net als bij de strategische issues zien we dat ook hier de trend van de afgelopen jaren zich doorzet.

Dichtbij de klant staan is voorwaarde voor focus

Uitzondering op de trend is 'focus op klantsegment', welke een behoorlijke stijging kent: van plek 14 naar 4. In het licht van de belangrijkste strategie die ondernemers kiezen voor 2011, namelijk een focusstrategie, is deze stijging te verklaren. Wanneer een organisatie een focusstrategie hanteert, is het cruciaal om te weten wat de behoeften en wensen van de specifieke doelgroep zijn teneinde hier perfect op in te kunnen spelen. Dicht tegen de klant aanzitten, oftewel 'customer intimacy', maakt een focusstrategie mogelijk en succesvol.

Het leveren van maatwerk is een invulling van 'focus op een klantsegment'. Wel zijn het met name kleine organisaties die kiezen voor 'maatwerk', in tegenstelling tot de grote organisaties die veelal voor een 'breed assortiment' gaan.

Ook bij deze vraag vindt 'duurzaamheid/MVO' meer weerklank en is duidelijk gestegen in de lijst. Niet alleen zien ondernemingen duurzaamheid als een belangrijke issue, ondernemingen willen zich ook daadwerkelijk onderscheiden op duurzaamheid.

Prijsconcurrentie uit de gratie

Verder zijn weinig directe gevolgen van de crisis zichtbaar in de scores, in termen van focus op kosten. 'Laagste life time costs' en 'laagste prijs' staan helemaal onderaan, ondanks dat 'prijsconcurrentie' bij de issues wel op een vijfde plek staat. Uitgaan van eigen kracht en het eigen kunnen staan voorop en men laat zich niet dwingen tot het meegaan in een hevige prijscompetitie. Men wil zich onderscheiden op basis van kwaliteit en service en niet op het zijn van de goedkoopste aanbieder. Ook de gekozen strategie van ondernemingen heeft hierin weinig effect. Zelfs de ondernemingen die voor een cost leadership strategie gekozen hebben, kiezen voor onderscheidend zijn op kwaliteit en niet op prijs.

Het onderscheidend vermogen wordt gezocht in het leveren van de beste kwaliteit, service en innovaties, ongeacht van de sector waarin een onderneming actief is. Voor allen geldt dat 'kwaliteit van product/dienst' op één en 'service' op twee staat.

Top 3 - Onderscheidend vermogen

	Financiële dienstverlening	Zakelijke dienstverlening	Industrie	Overig
1	Kwaliteit product/dienst (96%)	Kwaliteit product/dienst (77%)	Kwaliteit product/dienst (62%)	Kwaliteit product/dienst (86%)
2	Service (84%)	Service (55%)	Service (59%)	Service (52%)
3	Focus op klantsegment (52%)	Innovatie (48%)	Leverbetrouwbaarheid (51%); Innovatie (51%)	Innovatie (52%)

Duurzaam loont!

Triodos Bank is een duurzame bank opgericht in 1980. Zij heeft als missie het geld van haar klanten te laten werken aan positieve maatschappelijke, ecologische en culturele veranderingen.

Zowel bij de strategische issues als het onderscheidend vermogen is de relevantie van het thema 'Duurzaamheid/MVO' de afgelopen jaren toegenomen. Het onderscheidende thema dat Triodos Bank ten opzichte van bestaande financiële dienstverleners al sinds haar oprichting uitdraagt. In lijn met de in hoofdstuk 4 geschetste algemene trend en groei van duurzame en biologische producten zien we dat dit ook voor deze duurzame financiële dienstverlener geldt. Triodos Bank groeit al jaren sterk en de recessie heeft die groei een extra impuls gegeven.

Roel Welsing (Hoofd Marketing, Triodos Bank NV) verklaart deze groei in recessietijd door dat juist de crisis het bewustzijn van mensen gestimuleerd heeft. "Het besef dat het goed is naar alternatieven te kijken en bewustere keuzes te maken is gegroeid. Niet alleen op het gebied van financiële dienstverlening, maar ook bijvoorbeeld op het gebied van biologische producten", aldus Welsing. Waar vroeger vaak gedacht werd dat financieel en maatschappelijk rendement tegenstrijdig waren, ziet men nu dat ze hand in hand gaan. Welsing: "men ziet in dat duurzaam loont!"

"Duurzaamheid is geen strategisch issue, maar de juiste weg!"

Duurzaamheid en MVO worden steeds vaker aangeduid als zijnde een belangrijke strategische issue; acht plaatsen gestegen ten opzichte van vorig jaar. Voor het Nederlandse bedrijfsleven wordt het dus steeds belangrijker. Volgens Triodos Bank is duurzaamheid geen issue, maar de juiste weg. Dat andere organisaties zich ook meer bewust worden van de relevantie en het potentieel van duurzaamheid stemt Welsing positief. Tegelijkertijd dwingt het de bank na te denken welke rol zij hierin kan spelen en hoe deze ontwikkeling verder kan worden gestimuleerd. "Wij willen opinieleider op het gebied van duurzaamheid zijn." Triodos ziet het dan ook als haar taak om duurzaamheid niet alleen op de kaart te zetten, maar ook lading te geven aan het begrip, visueel te maken wat duurzaamheid betekent en hoe het loont om duurzaam te handelen.

Door de respondenten is aangegeven dat 'nieuwe businessmodellen' het belangrijkste issue is voor 2011. Het huidige businessmodel van Triodos Bank kenmerkt zich onder andere door consistentie, eenvoud, verbinding en transparantie:

1. Triodos Bank kiest er voor zich te richten op de primaire functie van een bank: het financieren van ondernemers met geld van klanten.
2. Het geld van klanten van Triodos wordt geïnvesteerd in echte ondernemers waar de bank een directe relatie mee heeft

Triodos  Bank



Roel Welsing, Hoofd Marketing

3. Deze ondernemers laten zien dat goed ondernemerschap en duurzaamheid hand in hand gaan
4. Triodos Bank laat via haar website en haar andere communicatiemiddelen zien wie wordt gefinancierd met het geld van haar klanten en wat de impact daarvan is

De crisis heeft dit eenvoudige bankmodel extra voor het voetlicht geplaatst. Uiteraard is de bank altijd bezig met bedenken hoe de dienstverlening nog beter kan, maar nieuwe businessmodellen zijn vooralsnog geen prioriteit. Op twee bij strategische issues staat 'Human capital', een thema wat Welsing wel direct herkent. Voor de bank staat dit thema voor de komende jaren bovenaan. Juist door het zijn van een snelgroeiende dienstverlenende organisatie, met een duidelijk profiel, is het vinden en behouden van de juiste mensen cruciaal. Diensten worden verleend *voor* en *door* mensen. "De 'juiste mensen' voor ons betekent mensen die topprofessional zijn in financiële dienstverlening en tegelijkertijd een bijdrage willen leveren aan maatschappelijke verbetering. Oftewel zij moeten de waarden van de bank voelen en uitdragen", aldus Welsing.

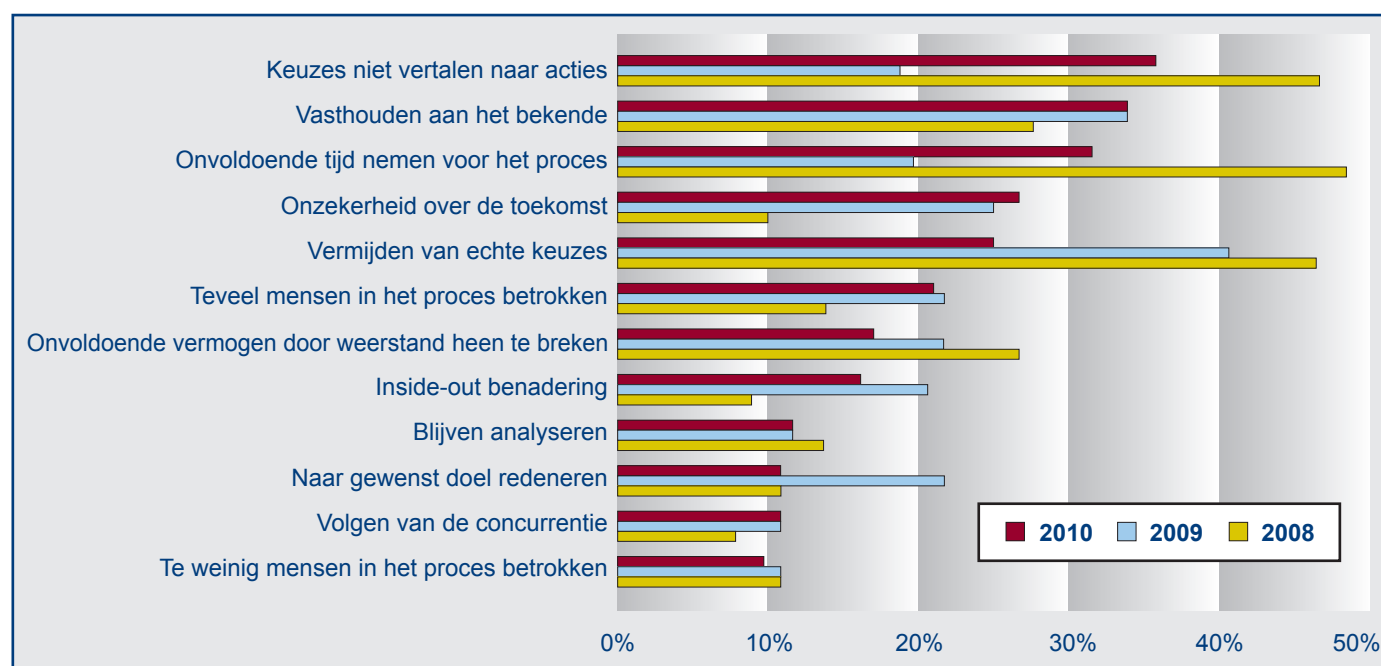
Ook thema drie 'innovatie' is voor de bank topprioriteit. "Om opinieleader te zijn, moet je niet alleen weten welke thema's er gaan spelen, maar je moet daar ook concrete oplossingen voor bedenken. Voor ons betekent dit financiële oplossingen aanbieden voor maatschappelijke thema's". Triodos is bijvoorbeeld ooit begonnen met Groenfinancieringen en daar zijn in de loop der tijd steeds nieuwe thema's bij gekomen. Denk aan Microkrediet, duurzaam Vastgoed en Cultuur. Een meer recent thema is Zorg en de bank is druk bezig om haar visie hierop verder in te vullen en te vertalen naar financiële oplossingen.

Ook bij de vraag wat het onderscheidend vermogen van de organisaties in 2011 gaat zijn zien we dat 'Duurzaamheid/MVO' steeds vaker genoemd wordt. Duidelijk is dat dit voor Triodos sinds de oprichting geldt. "Een mooie ontwikkeling", aldus Welsing, "we krijgen meer concurrentie en dat houdt ons scherp en haalt ons uit onze comfort zone. Wij willen niet alleen duurzaam zijn, maar ook een heel erg goede bank. Dat is een krachtige combinatie". Daarnaast wil Triodos meer zeggingskracht naar de buitenwereld en impact laten zien, kortom echt die opinieleader zijn op het gebied van duurzaamheid. "Wij maken ons de komende jaren sterk een actieve rol te spelen, visie te delen en mee te denken over de aanpak maatschappelijke thema's aan te pakken en zo nog duidelijker te laten zien dat duurzaam loont".

Van strategie naar actie

Crisis of niet, het proces van strategieformulering blijft lastig. Uit het onderzoek van 2009 bleek dat vooral het maken van keuzes erg lastig was. Mede onder invloed van de crisis durfden topmanagers geen echte keuzes te maken. Inmiddels durft men de keuzes wel weer wat vaker te maken.

Waar het nu echter nog aan ontbreekt, is het vervolgens doorvertalen van die keuzes naar acties. Vaak blijkt het dan aantrekkelijk om vast te houden aan het bekende. Onzekerheid over de toekomst speelt nog altijd een belangrijke rol.



Waar loopt u tegenaan bij het formuleren van uw strategie?

Er valt op dat in 2010 managers aanzienlijk minder goed de tijd namen voor het strategieproces dan een jaar geleden. Althans: de perceptie is nu dat dit een probleem is, terwijl het in crisisjaar 2009 mogelijk juist als noodzaak werd gezien. Dit uit zich ook in de frequentie waarmee de strategie wordt herijkt. Minder dan één op de veertien deelnemers evalueert vaker dan eenmaal per jaar de strategie. Meer dan een kwart van de respondenten doet dit zelfs niet vaker dan eens per twee jaar. Hierdoor kan de strategie statisch worden, in plaats van dynamisch. De ontwikkelingen gaan snel, wat kan leiden tot verlies aan relevantie.

Hoe vaak doorloopt u het strategieproces?	
> 1x per jaar	7%
1x per jaar	66%
1x per twee jaar	13%
1x per drie jaar	8%
< 1x per drie jaar	6%

Tevens valt op dat de onzekerheid over de toekomst verder is toegenomen. In crisistijd is duidelijk dat het een zware periode zal worden. Maar nu is de vraag juist: waar staan we nu? Gaat het omhoog of omlaag? Krijgen we alsnog een verlate double-dip als gevolg van de Eurozone problematiek, of trekt de handel alles mee omhoog?

Tot slot blijkt uit het onderzoek dat er veel minder naar het gewenste doel toe wordt geredeneerd dan een jaar geleden. Het lijkt erop dat managers een beter beeld hebben ontwikkeld van de reële impact van de crisis zodat zij minder hun toevlucht hoeven te nemen tot 'doelredeneren'.

Kleine bedrijven doen het niet, grote bedrijven lukt het niet

Als we kijken naar de bedrijfsomvang zien we dat kleine bedrijven vaak minder goed de tijd nemen voor strategieformulering. Ook zijn zij meer geneigd om vast te houden aan het bekende. Wij verwachten dat deze twee zaken nauw met elkaar samenhangen: maak je onvoldoende tijd vrij voor een gedegen strategieproces, is het verleidelijk daar dan ook maar niets aan te veranderen. Vaak denken kleine bedrijven hier ook de tijd en middelen niet voor te hebben. Grote bedrijven hebben die beperking minder. Daar leven dan ook de meer fundamentele struikelblokken als het vermijden van keuzes en het vervolgens niet doorvertalen van die keuzes naar acties.

De crisis maakt onzeker

Gevolgen van de crisis?		
Waar loopt u tegenaan in het strategieproces?	Niet/gering	Sterk/ zeer sterk
Keuzes niet vertalen naar actie	28%	41%
Onvoldoende tijd nemen voor het proces	35%	24%
Vermijden van echte keuzes	17%	35%
Onzekerheid over de toekomst	17%	35%

Zoals aangegeven speelt de crisis een belangrijke rol. Door de crisis geraakte bedrijven worstelen twee keer zo vaak met 'onzekerheid over de toekomst' als niet door de crisis geraakte bedrijven. Ook is het voor deze bedrijven twee keer zo moeilijk om keuzes te maken.

Verder vinden bedrijven die niet of nauwelijks door de crisis geraakt zijn eerder dat ze te weinig tijd voor het strategieproces nemen.

Financiële sector wil minder bemoeienis

Tussen de sectoren zijn de verschillen beperkt. De financiële dienstverlening is van mening dat er vaak teveel mensen in het strategische proces worden betrokken. Mogelijk dat dit samenhangt met de nadrukkelijke inmenging van rijksoverheid en toezichthouders in deze sector. Vasthouden aan het bekende is daarentegen voor die sector juist meestal geen optie, gezien de vele ontwikkelingen die elkaar het afgelopen jaar in hoog tempo opvolgden.

Top 3 - Strategisch proces				
	Financiële dienstverlening	Zakelijke dienstverlening	Industrie	Overig
1	Keuzes niet vertalen naar acties (44%)	Keuzes niet vertalen naar acties (32%)	Keuzes niet vertalen naar acties (38%)	Vasthouden aan het bekende (38%)
2	Onvoldoende tijd nemen voor het proces (36%)	Onvoldoende tijd nemen voor het proces (32%)	Vasthouden aan het bekende (35%)	Onzekerheid over de toekomst (31%)
3	Te veel mensen bij het proces betrokken (36%)	Vasthouden aan het bekende (32%)	Onvoldoende tijd nemen voor het proces (32%)	Keuzes niet vertalen naar acties (31%)

Cost leaders hebben geen tijd

De invloed van de strategische focus (gehanteerd vóór de crisis) op de zaken waar men tegenaan loopt in het strategische proces is groot. Bedrijven met een cost leadership strategie nemen vaak onvoldoende tijd voor het strategische proces. Ook verzanden zij vaker dan gemiddeld in paralyse by analysis.

Bedrijven met een differentiatie strategie hebben vaker dan gemiddeld moeite met het maken van echte keuzes. Wellicht dat zij daarom ook aangeven liever met minder mensen het strategische proces te willen doorlopen. Het idee dat met minder mensen sneller knopen kunnen worden doorgehakt, is echter niet meer van deze tijd.

Bedrijven met een focusstrategie, daarentegen, zijn het er niet mee eens dat er teveel mensen in het strategische proces zijn betrokken. Deze groep is vooral erg onzeker over de toekomst. Vastigheid is belangrijk voor deze groep om te kunnen bepalen waarop men moet focussen. Mede door deze onzekerheid lijkt deze groep vaker dan gemiddeld vast te houden aan 'doelredeneren' en 'volgen van de concurrentie'. Ook verklaart dit de behoefte aan een met meer mensen ontwikkelde strategie.

Het wordt interessant om te zien wat volgend jaar weer de belangrijkste issues zullen zijn. Ongeveer 30% van de respondenten geeft aan het komend jaar het strategische proces te gaan veranderen. Waar dit toe zal leiden weten we volgend jaar.



Is verdediging de beste verdediging?

Effect van de crisis

Ook de respondenten van dit onderzoek hebben te maken gehad met de wereldwijde kredietcrisis. Slechts 16% van de respondenten gaf aan niet of in zeer geringe mate door de crisis geraakt te zijn. Daar tegenover staat 30% van de respondenten dat aangaf in sterke of zelfs zeer sterke mate door de crisis geraakt te zijn.

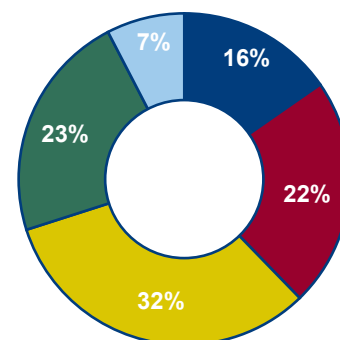
Is uw organisatie geraakt door de gevolgen van de crisis?		
Omvang	Niet/gering	Sterk/ zeer sterk
< 5.000	41%	26%
> 5.000	18%	59%

Vooral in de industrie en de financiële dienstverlening was het effect van de crisis groot. Zakelijke dienstverleners hadden minder last van de crisis. Ook zien we dat grote bedrijven meer last hadden van de gevolgen van de crisis dan het midden- en kleinbedrijf.

De genomen maatregelen om de effecten van de crisis te beperken lopen sterk uiteen. Wat opvalt, is dat vooral defensieve maatregelen hoog scoren. Het 'focussen op kosten', 'efficiëntie', 'overheadreductie' en een 'vacaturestop' zijn allemaal maatregelen die op het beperken van de kosten gericht zijn.

Genomen crisismaatregelen

Maatregelen die juist op de markt gericht en offensief van karakter zijn, zoals 'marketing en sales intensiveren', 'innovatie' of 'samenwerking' werden minder vaak gehanteerd.



Is uw organisatie geraakt door de gevolgen van de crisis?

Niet of in zeer geringe mate	16%	■
In geringe mate	22%	■
In gemiddelde mate	32%	■
In sterke mate	23%	■
In zeer sterke mate	7%	■



Welke crisismaatregelen heeft u gebruikt (%)

Hoewel de gekozen maatregelen verschillen per sector, blijft de grote lijn overeind. De financiële dienstverlening had een sterke voorkeur voor 'operational excellence', terwijl de industrie iets vaker naar 'reorganisaties' greep. De zakelijke dienstverlening vormt hierop een uitzondering; daar staat 'marketing en sales intensiveren' hoog op de lijst. Hierin constateren wij een correlatie tussen de gekozen maatregelen en de mate waarin de sectoren last hadden van de crisis: hoe meer last, des te defensiever de genomen maatregelen.

Top 3 - Crisismaatregelen			
	Financiële dienstverlening	Zakelijke dienstverlening	Industrie
1	Operational excellence/ efficiënter organiseren (76%)	Strategische heroriëntatie (68%)	Reorganisatie/kosten- reductie (54%)
2	Reorganisatie/kosten- reductie (60%)	Marketing en sales intensiveren (58%)	Operational excellence/ efficiënter organiseren (51%)
3	Strategische heroriëntatie (52%)	Overhead en indirecten/ kostenreductie (55%)	Overhead en indirecten/ kostenreductie (46%)

Effectiviteit crisismaatregelen

Van de meest gehanteerde crisismaatregelen is de top drie defensieve maatregelen meer gehanteerd dan de top drie offensieve maatregelen. Op de vervolgvraag antwoordden de managers die deze maatregelen hebben toegepast dat de offensieve maatregelen even effectief zijn gebleken als de defensieve maatregelen.

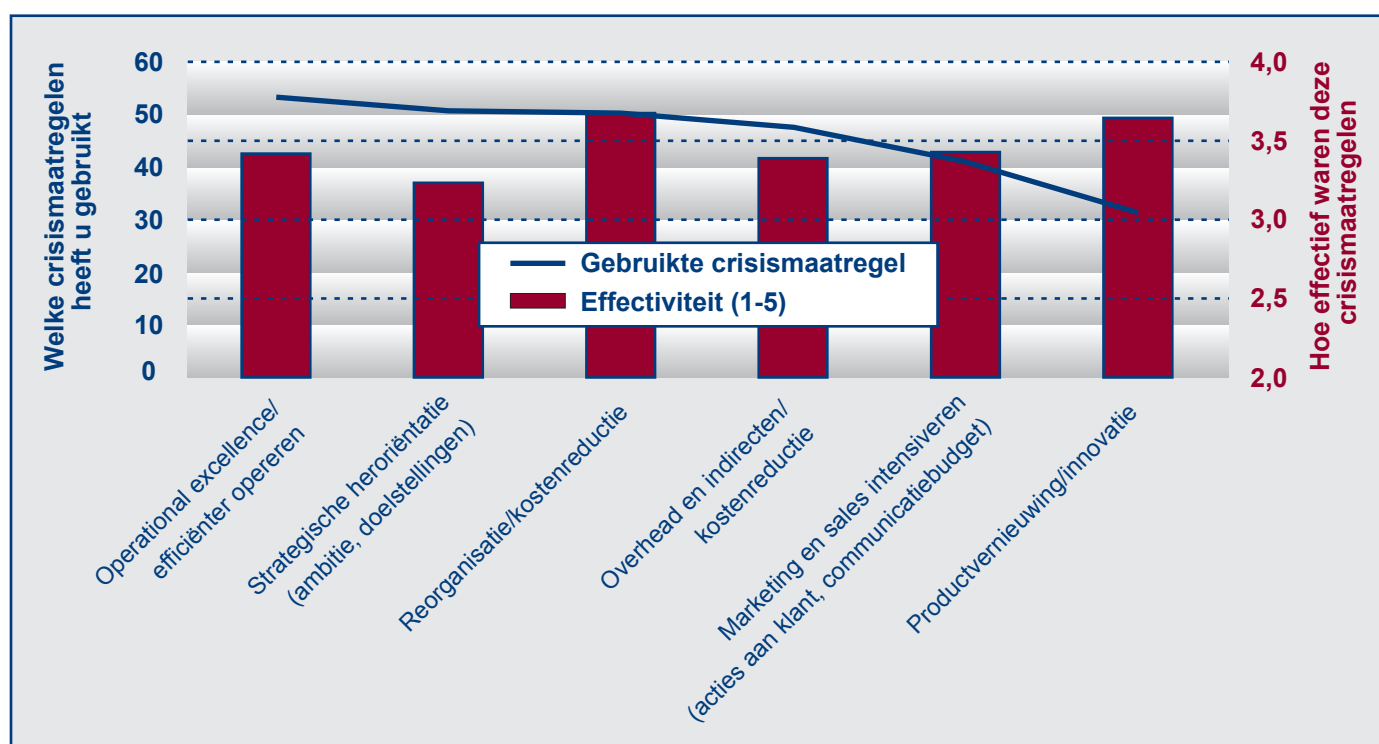
Omdat het hierbij gaat om daadwerkelijk toegepaste maatregelen en niet een wens van de manager achteraf, stellen wij vast dat managers te weinig offensieve maatregelen hebben gebruikt bij het bestrijden van de crisis.



Hoe effectief zijn de door u gehanteerde crisismaatregelen gebleken (schaal van 1 tot 5)?

De effectiviteit van de maatregel lijkt niet het meest belangrijke argument om voor een bepaalde maatregel te kiezen. Het duidelijkste voorbeeld is wellicht 'strategische heroriëntatie'. Dit kan zowel defensief als offensief van aard zijn. Managers geven aan deze maatregel vaak gebruikt te hebben. Desalniettemin valt het effect vaak tegen.

Defensieve maatregelen worden over het algemeen vaker gehanteerd door managers omdat ze daarmee het gevoel hebben meer grip en controle te hebben. De behoefte daaraan is groot, zo blijkt ook uit de vragen over het strategische proces: 'vasthouden aan het bekende' komt nog vaak voor.



Welke crisismaatregelen heeft u gebruikt en hoe effectief waren deze?

In onze optiek is het noodzakelijk om in crisistijd offensieve en defensieve maatregelen te combineren. Dit wordt ondersteund door de uitkomsten van het onderzoek. Daarin blijkt dat 'kostenreducties' (defensief) en 'innovatie' (offensief) het meest succesvol zijn. Combinatie van beiden wordt in de praktijk vaak als lastig ervaren. Desalniettemin is het verstandig innovatiebudgetten niet te korten in een kostenreductie; dit is namelijk zelden effectief.

Samen-werkt beter

Al meer dan honderd jaar staat DSM symbool voor het succes van de Nederlandse industrie. De transitie van 'kolenboer' naar 'life sciences and material sciences company' wordt door strategen nog vaak geroemd als een zeldzaam voorbeeld van écht out-of-the-box denken en transformeren. Vorig jaar heeft DSM alweer een grote strategische exercitie uitgevoerd met behulp van de Corporate Strategy Dialogue (CSD). Eén van de belangrijkste thema's in deze nieuwe 'DSM in Motion' strategie is dat onderlinge afhankelijkheid het belang van samenwerking steeds verder doet toenemen.

De nieuwe strategie: DSM in Motion

De nieuwe strategie richt zich op vier centrale pijlers: high growth economies, innovation, sustainability, en acquisitions & partnerships.

Volgens Hein Schreuder, Executive Vice President Corporate Strategy and Acquisitions bij DSM, is het vooral belangrijk dat men voorop kan blijven lopen. Net als bij onze respondenten is ook bij DSM het ontwikkelen van nieuwe businessmodellen erg belangrijk. Aanvankelijk lag daarbij een sterke nadruk op innovatie (pijler 2). Inmiddels verschuift de ontwikkeling van nieuwe businessmodellen naar de running businesses. Door de grote geografische verschillen is het duidelijk dat een business model dat op de ene markt werkt niet automatisch op een andere markt kan worden toegepast. Voor de high-growth economies (pijler 1) worden onder meer nieuwe businessmodellen ontworpen om de markt daar optimaal te kunnen bedienen.

Sustainability (pijler 3) is dit jaar voor veel meer managers een belangrijke toegevoegde waarde. Maar wordt dit niet een soort containerbegrip waarop je je als bedrijf juist steeds minder goed kan onderscheiden? Nee, zegt DSM. Volgens Schreuder wás duurzaamheid juist een randvoorwaarde de afgelopen jaren, om aan allerlei wettelijke eisen te kunnen voldoen. Nu wordt het steeds meer een business driver. Mede onder invloed van de consument neemt bij de businessklanten van DSM de vraag sterk toe naar duurzame oplossingen. Voor DSM is het dan ook erg belangrijk voorop te lopen bij het ontwikkelen en aanbieden van dit soort sustainable solutions.

Tot slot hecht DSM groot belang aan acquisities en partnerships (pijler 4). Wat Schreuder betreft zou 'globalisering' een belangrijkere positie innemen in de lijst met strategische issues. "Niet alleen een groot bedrijf als DSM, ook het MKB in Nederland kan er niet omheen dat de druk van het buitenland de strategie sterk beïnvloedt". Onderlinge afhankelijkheid wordt groter, naarmate de wereld kleiner wordt (globalisering, uniformering wetgeving etc.). Je kunt niet meer alles overal voor iedereen tegelijk zijn. Het plegen van gerichte acquisities en het aangaan van strategische allianties zijn voor groei een onontbeerlijk middel.



*Hein Schreuder, Executive Vice President
Corporate Strategy and Acquisitions*

Prijsconcurrentie op termijn onvoldoende

Maar weinig respondenten van ons onderzoek geven aan zich op prijs te kunnen onderscheiden (noch op aanschafprijs, noch op total cost of ownership). Dit is volgens Schreuder niet zo verwonderlijk. “De kosten zijn daarvoor in Nederland te hoog. Natuurlijk is het goed om cost leadership na te streven, maar écht concurreren op basis van prijs is tegen sterke buitenlandse concurrenten veelal gedoemd te mislukken.” Echt onderscheidend vermogen zal dus uit andere factoren moeten komen, zoals innovatie, sustainability en unieke businessmodellen.

Succesvolle strategie is aanvallen én verdedigen

Als leverancier aan onder andere de automobiellindustrie en de bouw kreeg het bedrijf tijdens de crisis vooral aan de materialenkant harde klappen te verwerken. De breedte van het portfolio en de geografische spreiding van het bedrijf hebben DSM hier echter wel bij geholpen. Bovendien heeft het bedrijf lering getrokken uit eerdere crisisjaren. “Het is opmerkelijk dat in het onderzoek vooral kostenmaatregelen vaak werden gebruikt,” aldus Schreuder. “Na de crisis van de jaren '80 wisten we al dat kostenmaatregelen alleen niet voldoende zijn. De succesvolle bedrijven zijn juist degenen die óók offensieve maatregelen nemen, zoals het ‘portfolio aanpassen’, ‘innovatie’ of ‘marketing intensiveren’. Dat hebben wij dus ook nu weer gedaan.” Dit blijkt ook uit het onderzoek: de offensieve en defensieve maatregelen scoren even goed. Dat juist harder door de crisis geraakte bedrijven defensiever reageren is dan ook misschien wel intuïtief begrijpelijk, maar niet verstandig.

Strategie, dat doe je samen!

Dat DSM samenwerking hoog in het vaandel heeft staan, blijkt ook binnen de eigen muren. “Het verbaast mij enorm dat ‘te veel mensen in het strategienproces’ veel vaker als probleem wordt genoemd dan ‘te weinig mensen in het strategienproces’. Dit kan ik me bijna niet voorstellen. Bij DSM formuleren we onze strategie gelijktijdig bottom-up (vanuit de businesses omhoog) als top-down. Wanneer het over de corporate strategy gaat, is er vaak wel 80 man bij betrokken.” Strategievorming is ook te belangrijk om er op gezette tijden niet goed de tijd voor te nemen.

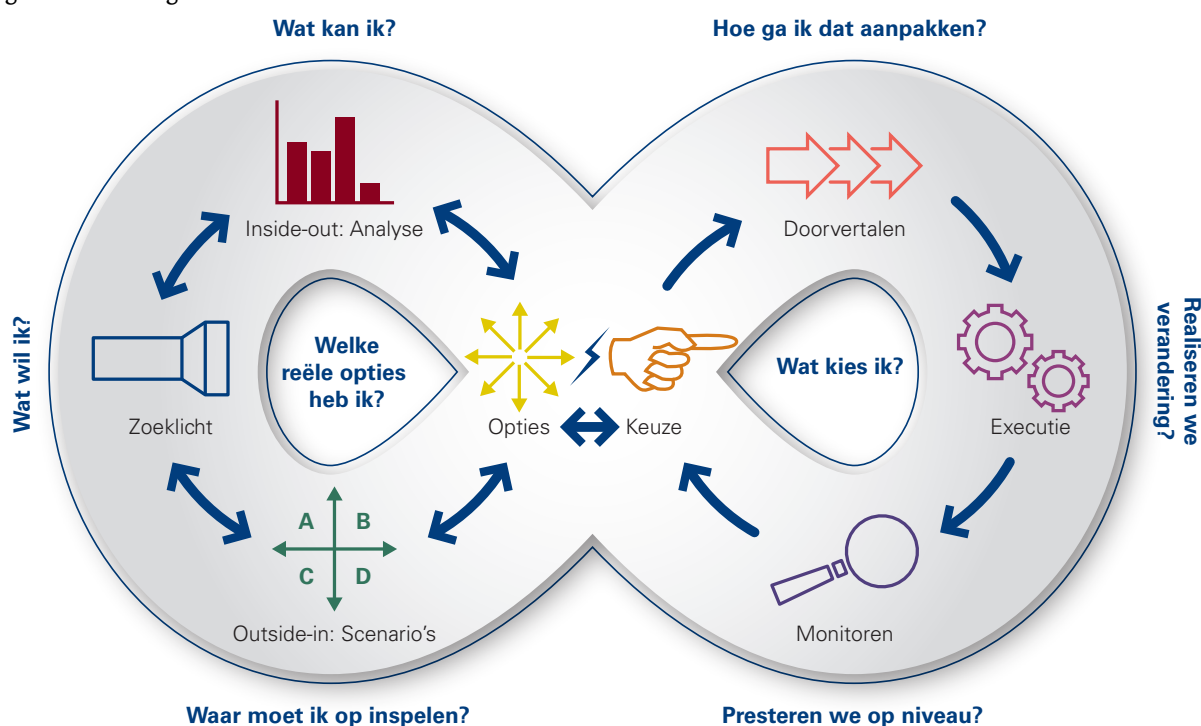
Strategieformulering is dan ook een doorlopend iets binnen DSM. Ongeveer eens per drie tot vijf jaar vindt de Corporate Strategy Dialogue (CSD) plaats, en op businessniveau wordt elke paar jaar bovendien de Business Strategy Dialogue (BSD) uitgevoerd. Maar voor een organisatie in voortdurende staat van verandering, zoals DSM, is strategie in principe een voortdurend proces waarin op elk moment kan worden bijgestuurd. Zo kan DSM ook de komende jaren als uithangbord van de Nederlandse industrie blijven fungeren.

Strategische Dialoog legt de basis voor actie

Nederlandse ondernemingen hebben een voorkeur voor een focusstrategie. Deze strategie vraagt om een goede keuze van beoogde klantsegmenten. Die keuze moet aansluiten bij de mogelijkheden van de onderneming om in de behoeften van deze klantsegmenten te voorzien, al dan niet in samenwerking met partners in de keten. De toegenomen onzekerheid bij ondernemers die uit dit onderzoek naar voren komt, heerst natuurlijk even goed bij klanten en ketenpartners en maakt keuzes maken moeilijk. Een dialoog met deze partijen neemt twijfel weg en ondersteunt het genereren van nieuwe strategische opties.

Na een keuze is actie nodig. Te weinig bedrijven hebben zicht op de kloof tussen wat de leiders willen bereiken en de capaciteiten van de organisatie om dat te bereiken. Mensen moeten zich veranderingen voor kunnen stellen en met elkaar bespreken welke specifieke zaken zij daarvoor moeten doen³. Ook hiervoor is een dialoog nodig – ditmaal tussen de verschillende disciplines en echelons binnen een onderneming.

Berenschot geeft met haar opdrachtgevers strategie vorm middels de Strategische Dialoog.



3. Bossidy & Charan, *Execution: the discipline of getting things done*, 2002

Dit proces kent zowel een breed opgezette dialoog met ketenpartners, klanten, regelgevers, kennisinstituten, beleidsmakers en andere belanghebbenden om tot een strategische keuze te komen, als een dialoog binnen de onderneming, gericht op het mobiliseren van kennis en ervaring binnen het bedrijf en op draagvlak voor de verandering. Een aantal respondenten vindt te veel mensen in het strategieproces een belemmering. Wij denken dat het erom draait de juiste mensen te selecteren om te participeren in een strategische dialoog, zowel binnen als buiten de onderneming en dat het aantal minder bepalend is voor het resultaat.

Onderscheidend vermogen, toegevoegde waarde en marktconforme kosten blijven altijd belangrijke pijlers voor strategische keuzes. Ontwikkelingen in de economie en de maatschappij vragen echter om een andere manier van strategiebepaling.

De 'nieuwe' manier van strategiebepaling moet uw organisatie interactiever, authentieker en slagvaardiger maken, waardoor u succesvol kansen weet te creëren in een onvoorspelbare markt. De aanpak van de Strategische Dialoog van Berenschot garandeert dit resultaat. Het voeren van een dialoog leidt tot betere financiële resultaten, zowel wat betreft omzet als winst. Ook leidt een strategische dialoog tot meer realistische strategieën, tot meer draagvlak en een hoger commitment aan de strategie⁴.

Op basis van onze ruim zeventig jaar praktijkervaring met het formuleren, mobiliseren en realiseren van strategieën nodigen wij u graag uit om een dialoog met Berenschot aan te gaan!

4. *Dialoog over strategie rendert*, drs. M. Laar en mr. drs. H.J. Kaal, *Holland Management Review* 133, 2010

Berenschot Groep B.V.
Europalaan 40
3526 KS Utrecht
T +31 (0)30 291 69 16
E contact@berenschot.nl
www.berenschot.nl