



# Strategierealisatie kwestie van maken en naleven van keuzen



Strategie staat hoog op de agenda van bestuurders, maar hoe zorg je ervoor dat de daarmee beoogde waardecreatie ook daadwerkelijk wordt gerealiseerd? Hoe zorg je voor een beheerste groei in lijn met de strategie en het vermijden van zijpaden? Hoe vertaal je de strategie in planning en dagelijkse sturing?

**D**eze vragen liepen tijdens CFO Day als een rode draad door de rondetafelde discussie 'Strategie en realisatie', die was georganiseerd door Ernst & Young. Gespreksleider prof.dr. Bert Steens van Ernst & Young liep ter inleiding kort door het door Ernst & Young in 2011 uitgevoerde onderzoek *Competing for Growth – How Business Is Growing Beyond Boundaries*. In dit onderzoek, gebaseerd op gesprekken met bestuurders van 1.400 bedrijven in diverse sectoren over de hele wereld, is gekeken naar de marktontwikkelingen: hoe de 30 procent best presterende bedrijven deze gebruiken in hun groeistrategie en hoe zij snel op veranderende omstandigheden kunnen reageren.

De bedrijven die deelnamen aan het onderzoek gaan uit van toenemende wereldwijde concurrentie, waarbij wordt verwacht dat de BRIC-landen ten opzichte van de rest van de wereld een snellere groei laten zien. Een meerderheid van de ondervraagde bestuurders geeft aan rekening te houden met prijserosie als gevolg van een afnemende vraag en een grotere druk op marges. Meer dan de helft ziet de markt nog volatiler worden en in reactie hierop proberen de bedrijven sneller en meer flexibel te worden. Ook blijkt dat stakeholders (zoals klanten, vermogensverschaffers en leveranciers) meer invloed hebben en meer op de voorgrond komen te staan bij strategische keuzen.

De 30 procent best presterende bedrijven blijken volgens het onderzoek vooral goed te zijn in het bereiken van de klant, zij zijn bovendien in staat de toenemende kostendruk in de keten door te vertalen en genieten het vertrouwen van aandeelhouders door goede rapportages.

Verder is 'agility' (beweeglijkheid, snelheid en flexibiliteit in handelen) cruciaal. De best presterende bedrijven reageren snel op signalen uit de markt. Bij het betreden van nieuwe markten doen ze grondig onderzoek, ze stellen zich flexibel op en leren van ervaringen. Door productie, innovatie en prijsbepaling dichter naar de markten te verplaatsen zijn ze sneller en beter in staat in te spelen op specifieke behoeften en toegevoegde waarde te realiseren voor klanten, en hebben ze meer grip op prijzen en inzicht in competitieve kostenniveaus. Innovatie wordt in toenemende mate vooral in snelgroeiende markten vormgegeven. De top 30 procent deelt meer strategische informatie over het potentieel en de voortgang van innovatieve initiatieven met de stakeholders en betreft hen actief in deze initiatieven.

Gezien deze ontwikkelingen is het volgens Steens van belang continu te beschikken over informatie over marktontwikkelingen voor het nemen van strategische

en operationele beslissingen en het duiden van prestaties. De vraag is dan in hoeverre het zin heeft om statische elementen in de managementsystemen in stand te houden. Zo zal een budget dat gedurende het jaar gemiddeld tenminste zes maanden oud is, nauwelijks kunnen dienen als relevante referentie voor het duiden van prestaties en het nemen van beslissingen. Ook moet niet te veel tijd worden gestoken in retrospectieve verschillenanalyses, zeker niet als dat ten koste gaat van prospectieve projecties en analyses. Bedrijven en hun managementsystemen worden gedwongen mee te gaan met de snelle en variërende ontwikkelingen. Voorlopende bedrijven hebben daartoe dynamische managementcontrolsystemen ingevoerd. Zij combineren scenarioplanning met businessplanning, targeting en rolling forecasting. De tijdhorizonten hangen uiteraard af van de context van de onderneming, die onder meer

wordt gekenmerkt door de (doorgaans korter wordende) productlevenscycli en de aard van projecten. De managementcontrolsystemen omvatten een continue monitor voor de operationele prestaties en een toekomstgericht evaluatie daarvan op basis van interne en externe intelligence en rolling forecasts. Periodieke strategische reviews dienen voor het beoordelen van de interne en externe ontwikkelingen op langere termijn en naar aanleiding daarvan het definiëren van acties.

Een van de deelnemers, werkzaam bij een leverancier van ka-

pitaalgoederen voor de chipindustrie, onderstreept het belang van projectmatig werken voor strategierealisatie. "Twee keer per jaar focussen alle businessunits zich op nieuwe projectontwikkelplannen en worden de businesscases nauwgezet beoordeeld op hun strategische fit en financiële bijdrage. Bestaande projecten worden nauwgezet gevolgd. Het belangrijkste financiële aandachtspunt daarbij is het verwachte rendement op basis van de meest recente inzichten in de toekomstige baten en lasten. Daarnaast doen we strategische reviews op het aggregatieniveau van soorten projecten, technologie en innovatieve ontwikkelingen, waarbij we vier jaar vooruitkijken. Door middel van rolling forecasting kijken we zes kwartalen vooruit. Op basis van de inzichten van de strategische reviews en de rolling forecasts passen we het budget voor het komende jaar in november en december aan. Dat voorkomt een jaarlijkse oefening van telkens vanaf de grond opbouwen van het budget. Dit proces loopt goed. De discussies gaan bij ons vooral over de wijze waarop de relevantie en betrouwbaarheid van de cijfers verder kunnen worden verbeterd. We hebben shared services voor de financiële transactieverwerking en de betrouwbaarheid daarvan, en de business control-

**“De best presterende bedrijven reageren snel op signalen uit de markt”**

ler beheert de managementcontrolesystemen, beoordeelt de cijfers, geeft er een toelichting bij en adviseert het management voor besluitvorming. We kijken nauwelijks terug, maar vooral vooruit naar wat gaat komen. De efficiency van de sessies van het management gaat hiermee omhoog”, stelt de CFO.

Een projectmatige aanpak van strategierealisatie kan volgens Steens vruchten afwerpen voor een brede groep ondernemingen. Innovatie-initiatieven en producten kunnen gedurende hun gehele levenscyclus als investeringsprojecten worden gezien en gestuurd. En programmanagementprincipes zijn dienstig voor portfoliomanagement.

Een veelkomend probleem volgens de aanwezige CFO's is het vasthouden aan een goede strategie en de focus op het programma van essentiële initiatieven. Dikwijls komen er naar aanleiding van de strategie ideeën en bijbehorende initiatieven op, die interessant lijken, maar niet per se moeten. Het laten rusten van die ideeën en het handhaven van de focus op de kern van de strategie is lastig, maar cruciaal.

“Op een bepaald moment waren er 350 projecten en moesten we echt terug naar de basis. We doen nu een keer per maand een review per project aan de hand van concrete criteria gericht op strategische fit en economische waardecreatie. Daardoor is het aantal projecten sterk teruggebracht. In plaats van 350 zullen we dit jaar ‘slechts’ 25 projecten uitvoeren. Door strenger te selecteren zijn we succesvoller. We hebben een klantenadviesraad ingesteld. De input daarvan is belangrijk voor onze strategische keuzen en draagt bij aan ons vermogen om vooruit te kijken.”

Een van de deelnemers stelt dat ‘agility’ in de markt veel belangrijker is dan een goed uitgewerkte strategie. “We worden vaak geconfronteerd met plotselinge ontwikkelingen die snelle besluitvorming vereisen. Een uitgebreide evaluatie op basis van de strategische fit kan lang niet altijd. Om snel te kunnen reageren en ons te beperken tot het noodzakelijke, formuleren we strategie in krachtige, onderscheidende kernpunten die houvast bieden in de praktijk. Ook delen we daartoe vaak inzichten en hebben we veel voelhorens in de buitenwereld.”

Een CFO van een sterk technologiegedreven onderneming: “We zijn een jonge en gedreven onderneming en er worden veel initiatieven genomen en vertaald in projecten. Maar we hebben slechts de resources voor de helft. Als CFO moet je een balans zoeken tussen projecten met resultaten voor de korte termijn en projecten die voor de lange termijn van belang zijn. Ook vanwege de betrokkenheid van mensen bij deze projecten is het

balanceren een enorm krachtenspel. Soms ook zijn initiatieven geen project, maar gewoon onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden. Dan moet je durven zeggen dat het management deze initiatieven vooral moet uitvoeren, maar als onderdeel van de reguliere job.”

Niet alle projecten dragen bij aan de strategie en het is volgens een van de CFO's dan ook van belang om tijdig met bepaalde projecten te stoppen en de resources vrij te maken, zodat de goede projecten door kunnen gaan. Een van de deelnemende CFO's: “We vergelijken alle projecten regelmatig met de vigerende strategie. We kijken of de projecten daaraan bijdragen, zo niet, dan stoppen we. Je moet een keuze maken. We hebben nu heel basic 15 strategische projecten en daarnaast ligt de focus op het telkens verbeteren van de effectiviteit en de efficiency van de distributiekanaalen, omdat we daar snel geld mee verdienen.”

“Een aantal ondernemingen heeft baat gevonden bij het laten managen van het portfolio van projecten door een multidisciplinair resultaatverantwoordelijk team van betrokkenen van (bijvoorbeeld) R&D, marketing, productie en verkoop”, aldus Steens. “De financieel-economische discipline vervult een ondersteunende en adviserende rol, bijvoorbeeld door middel van het periodiek aanleveren van overzichten van de verwachte operationele kasstromen en

investeringskasstromen volgens de businesscase, de feitelijke kasstromen en de outlook voor de rest van de levenscyclus van het project. Per project geeft dat relevante informatie voor de bijsturing. De geaggregeerde informatie geeft interessante inzichten in succesvolle en niet succesvolle patronen, financieringsbehoeften, de noodzaak tot versnellen, uitbreiden of stoppen van projecten etc.”

De deelnemers zien het nut ervan, maar wijzen op de moeilijkheid om dergelijke overzichten te laten ondersteunen door systemen die dikwijls zijn ingericht langs de dimensie van organisatie-onderdelen.

Steens: “Het doel is het bevorderen van de discipline om kritisch te blijven kijken naar de mate waarin de inzet van middelen en alle inspanningen bijdragen aan het realiseren van strategie. In een sterk competitieve omgeving geeft elke afleiding van het hoofddoel de concurrent de gelegenheid om ruimte in te nemen. De financieel-economische functies van ondernemingen aangevoerd door de CFO's hebben een belangrijke en mooie taak om te helpen deze discipline continu te versterken.” ■

## ‘Vooroplopende bedrijven hebben dynamische management-controlsystemen ingevoerd’