

## Ondernemingen omarmen cost leadership

ONDERZOEK

**Steeds meer Nederlandse ondernemingen gaan *cost leadership* gebruiken als strategie om tijdig in te spelen op nieuwe markt-omstandigheden. Hierbij kijkt men niet alleen naar kostensaneringen, maar wordt steeds vaker geïnvesteerd in een integrale strategie op het gebied van *cost leadership*. Deze keuze staat los van de economische omstandigheden. Veruit de meeste gebruikers hebben het concept vóór de economische neergang omarmd en zullen dit ook handhaven als de recessie ten einde komt. Dat concludeert het Atos Consulting Trends Institute in het onderzoek *Geen 'cost cutting' maar 'cost leadership'*.**

Cost leadership wordt bereikt door een organisatie die in staat is een product op de markt te brengen dat in een specifiek segment de laagste prijs heeft en een hoge kwaliteit van levering. Volgens Atos Consulting moet een bedrijf zich daarbij niet slechts concentreren op de inrichting van processen, maar zich richten op één overkoepelende, geïntegreerde strategie. In het huidige tijdperk van liberalisering, stringent financieel toezicht en een toenemende macht van de aandeelhouder is een expliciete (kosten)strategie noodzakelijk. 'Dit vereist visie, wil en durf. De visie voor de juiste strategie en de bereidheid en moed om deze consequent in en door te voeren. Cost leadership is een strategie die hierbij altijd moet worden gevolgd, óók wanneer een organisatie niet streeft naar altijd de laagste prijs', zegt Ed Megens van Atos Consulting.



Een bedrijf moet zich richten op één overkoepelende strategie.

'Ook organisaties die hebben gekozen voor een andere strategie kunnen leren van de ervaringen van cost leaders. In de huidige economie kunnen zij namelijk niet meer zonder een strategie gericht op minimale kosten, transparantie, efficiency en effectiviteit. Hierdoor ontstaat voldoende marge op producten die vervolgens kan worden ingezet voor continue productverbetering en financiering van flexibele, vaak relatief dure productieprocessen.' Op deze manier kan aan elke

specifieke klantvraag worden voldaan. Innovatie en integratie zijn dan nog steeds speerpunten voor organisaties die cost leadership als leidende strategie hebben geïmplementeerd. De onderzoekers baseerden zich op de hypothese dat de meeste bedrijven cost leadership (nog) niet expliciet als strategie definiëren. Het onderzoek bewijst echter het tegendeel. Zo blijkt dat veel bedrijven cost leadership als voorwaarde beschouwen om - naast kostenoptimalisatie - verbeteringen te realiseren op het gebied van klanttevredenheid, flexibiliteit, kwaliteit en continuïteit en verbetering van sales- en marketingprocessen. Daarnaast blijkt dat de markt waarin een onderneming opereert, de marktpositie en het product doorslaggevend zijn bij de keuze voor cost leadership. Bij de cost leaders zijn visie en strategie op het gebied van cost leadership expliciet en door alle lagen van de organisatie heen veranderd. De manier waarop het bedrijf wordt bestuurd, kenmerkt zich door volledig geïntegreerde bedrijfsprocessen, waarbij bovendien sprake is van volledige ketenintegratie. Rapportages dienen zich eveneens over de gehele keten uit te strekken, terwijl kostenbeheersing het resultaat moet zijn van outsourcing en heldere SLA's. De visie op het gebied van IT is gericht op interne en externe systemen en volledig op de business afgestemd. Ook mens en organisatie dienen voldoende te zijn toegerust, wat onder meer betekent dat zij de juiste middelen krijgen, bereid zijn samen te werken en resultaatgericht zijn.