



Geen 'cost cutting', maar 'Cost Leadership'

De praktijk van Cost Leadership in de
Nederlandse industrie en handel

Atos Consulting Trends Institute
augustus 2005

Over Atos Consulting

Atos Consulting

Atos Consulting is een internationaal adviesbureau op het gebied van business en IT consultancy. Op basis van onze marktspecifieke kennis en vakinhoudelijke expertise ondersteunen wij onze klanten bij het oplossen van complexe organisatievraagstukken, die in veel gevallen een multidisciplinaire aanpak vereisen. Wij beperken ons daarbij niet tot het leveren van strategische adviezen, maar ondersteunen en begeleiden ook implementaties en veranderingsprocessen. Samenwerking met Atos Consulting levert u strategische oplossingen op, die bijdragen aan het beperken van ondernemingsrisico's, kostenreductie, het versnellen van de time to market van uw producten of diensten, of die inspelen op de globalisering van uw business. Met onze dienstverlening stellen wij onze klanten in staat hun visie om te zetten in resultaten.

Atos Consulting is een zelfstandig onderdeel van Atos Origin, een van de grootste beursgenoteerde Europese IT-dienstverleners, met een omzet van ruim 5 miljard euro. Atos Origin stelt haar klanten - top 500-ondernemingen - in staat hun visie om te zetten in resultaten door strategische advisering, systeemintegratie en managed operations.

Atos Consulting is ontstaan uit de internationale integratie van de consultants van KPMG Consulting, de SEMA Groep en Atos Origin, volgend op de acquisitie door Atos Origin van KPMG Consulting in 2002 en van de SEMA Groep in 2003.

Atos Consulting opereert in Nederland vanuit drie marktgroepen:

- Industry, Trade & Communications
- Financial Services
- Public Services

Industry, Trade & Communications

De klanten die vanuit de marktgroep Industry, Trade & Communications bediend worden, zijn middelgrote en grote, nationale en internationale bedrijven in de voedingsmiddelen-, drank-, en tabaksindustrie, elektronica, utilities, farmaceutische industrie, petrochemische industrie, transport, telecommunicatie en media. Op basis van hun markt- en bedrijfskennis bieden de consultants vanuit sectorteam, expertise en oplossingen op het gebied van de primaire en ondersteunende bedrijfsprocessen.

Atos Consulting Trends Institute

Atos Consulting Trends Institute richt zich op onderzoek en publiceren over nieuwe inzichten en vernieuwende concepten zoals op het gebied van Cost Leadership. Het Trends Instituut is in staat de verworven kennis te vertalen in toepasbaarheidadviezen binnen uw organisatie, voorzien van een business case en een implementatieplan.

Atos Consulting is, met haar business partners, in staat de adviezen ook samen met u te realiseren. Samen met u wilt Atos Consulting de trends blijven analyseren en vraagstukken op een nuchtere en heldere wijze toegankelijk maken, zodat ook uw organisatie kan profiteren van onze kennis en inzichten.



Inhoudsopgave

	Management samenvatting	3
1	Inleiding	6
2	Cost Leadership als strategie	7
3	Over het Cost Leadership Trends onderzoek	12
4	De praktijk van Cost Leadership in de Nederlandse industrie en handel	15
5	De Cost Leadership-oplossing van Atos Consulting	34
	Appendix:	
A.	Cost Leadership Trends Enquête mei 2005	43
B.	Groeifasenmodel	55
C.	Toelichting stadia van Groeifasenmodel	56



Management samenvatting

Als reactie op de huidige conjuncturele tegenwind snijden vele ondernemingen in de kosten in plaats van te investeren en te innoveren. Bedrijfseconomisch te begrijpen, maar het besef zou moeten heersen, dat naast die korte termijn snij-acties aan een strategie moet worden gewerkt om goed voorbereid te zijn op de toekomst met een ander, beter economisch tij.

Om vast te stellen hoe bedrijven tegen Cost Leadership aan kijken, heeft Atos Consulting een onderzoek gedaan op basis van een door haar ontwikkeld Groeifasenmodel. Atos Consulting wil hiermee het bewustzijn van managers over het belang van een strategie als Cost Leadership bevorderen en een road map naar Cost Leadership presenteren.

Het doel van het onderzoek was onder andere een antwoord te krijgen op de volgende vragen:

- Kan in een kenniseconomie Cost Leadership nog steeds een relevante keuze zijn?
- Op welke processen richt een bedrijf zich met een Cost Leadership strategie?
- Lenen bepaalde marktsegmenten zich meer voor Cost Leadership dan andere?
- Waar bevinden zich de Cost Leaders en de “wannabe Cost Leaders” in het Cost Leadership Groeifasenmodel?

Voor het opstellen van de vragenlijst is gebruik gemaakt van het Marktleidermodel om organisaties strategisch te schetsen van Treacy en Wiersema. Dit model onderscheidt 3 strategieën, namelijk Customer Intimacy, Cost Leader en Product Leader.

Daarnaast is gebruik gemaakt van het Groeifasenmodel van Atos Consulting. Volgens Atos Consulting moet een bedrijf zich niet alleen ontwikkelen op het terrein van procesinrichting (in de verschillende definities van Cost Leadership ligt de nadruk op het efficiënt en effectief presteren van het bedrijf, met name vanuit een procesmatige invalshoek), maar ook op gebieden van Organisatie en Besturing, IT & Systemen en Medewerkers en Cultuur. De ontwikkeling op deze gebieden moet planmatig ingezet worden, vaak volgens een meerjarenplan. Het Groeifasenmodel beschrijft het traject dat een bedrijf kan volgen wanneer het kiest voor een Cost Leadership strategie. Dit traject bestaat uit zes stadia. Elk stadium van het Cost Leadership Groeifasenmodel geeft de mate van volwassenheid / rijpheid ten aanzien van Cost Leadership weer. Om te groeien en Cost Leader te worden ofwel te blijven, moet een bedrijf de verschillende fases doorlopen.

Aan de respondenten werd gevraagd hun oordeel te geven met betrekking tot de huidige situatie betreffende de uitvoering van de Cost Leadership strategie binnen hun organisatie en aan te geven welke situatie wordt nagestreefd betreffende de Cost Leadership strategie.



Management samenvatting

De populatie waar de deelnemers uit zijn voort gekomen bestaat uit organisaties uit de voedingsmiddelen-, drank- en tabaksindustrie, elektronica, utilities, farmaceutische industrie, petrochemische industrie, transport, telecommunicatie en media.

De analyse van het Cost Leadership-onderzoek betreft twee soorten respondenten: bedrijven die menen Cost Leader in hun markt te zijn en respondenten die dit willen worden (“wanna be Cost Leaders”).

Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat de respondenten redelijk eensgezind zijn in hun visie ten aanzien van Cost Leadership. Het Groeifasenmodel als groeipad naar Cost Leadership, wordt door de respondenten herkend: de gewenste situatie ligt in hetzelfde stadium maar over het algemeen in een verder gevorderd stadium dan de huidige situatie. In de huidige situatie bevinden de Cost Leaders zich in een verder gevorderd stadium dan de wanna be Cost Leaders. De wanna be Cost Leaders houden zich meer bezig met verbeterprogramma's dan de Cost Leaders.

Kijkend naar de situatie waarnaar wordt gestreefd kan een profiel voor een Cost Leader worden samengesteld. Dit profiel is als volgt:

- Bedrijven hebben een integrale leiding, waarbij ondernemerschap en marktgericht denken voorop staat;
- De Cost Leader visie en strategie zijn expliciet geformuleerd en gecommuniceerd en leiden naar een virtuele organisatie;
- Het besturingsmodel is gebaseerd op volledig geïntegreerde bedrijfsprocessen;
- De integratie van de bedrijfsprocessen is extern gericht, dus volledige ketenintegratie, in ieder geval wat de processen betreft;
- Performancemeting en rapportage gebeurt over de hele keten heen en is gebaseerd op procesgerichte KPI's. Daarbij is de P&L transparant;
- Cost Management is gebaseerd op outsourcing en SLA's;
- IT visie en strategie zijn gericht op intern en extern geïntegreerde systemen en applicaties. De door de systemen en applicaties geleverde rapportages monden uit in een dashboard of score card, welke met WWW technologie wordt gerealiseerd. Daarvoor is de IT volledig met de (interne) business afgestemd;
- De medewerkers zijn empowered, bereid samen te werken, gericht op het verbeteren van zaken en pro-actief met het uitwisselen van hun kennis.

Verbeterprogramma's worden uitgevoerd voor het worden of blijven van Cost Leader. Beide groepen respondenten, de “Cost Leaders” en de groep die streeft naar Cost Leadership, leggen daarbij de nadruk op verschillende aspecten van de strategie. Verder kan worden geconstateerd dat de “wanna be Cost Leaders” zich meer richten op verbeterprogramma's dan de Cost Leaders.



Management samenvatting

Vooraf had Atos Consulting voor het onderzoek zeven hypothesen opgesteld. Hieronder geeft Atos Consulting aan wat zij ter zake heeft geconstateerd.

- **Cost Leadership wordt niet expliciet als strategie gedefinieerd.**
Het onderzoek geeft het tegendeel aan. Bedrijven geven ook aan vanaf wanneer dat het geval is en wat de belangrijkste redenen zijn geweest. Qua definitie wordt de strategie soms gebaseerd op de definitie van Treacy & Wiersema. Velen gebruiken liever de uitgebreidere definitie van Atos Consulting. In één geval werd aangegeven dat de term Operational Excellence werd geprefereerd: Cost Leadership lag buiten bereik, maar uitblinken op operationele marge (kostenoptimalisatie), klanttevredenheid, flexibiliteit, kwaliteit en continuïteit werd nadrukkelijk nagestreefd.
- **Bepaalde marktsegmenten lenen zich meer voor Cost Leadership dan andere.**
Vanwege de grote spreiding over de verschillende marktsegmenten en het beperkte aantal respondenten per marktsegment is hier nu nog geen duidelijk beeld over vast te stellen.
- **De keuze voor Cost Leadership is gebonden aan product-markt-combinaties.**
Belangrijk om te constateren is dat “het soort markt”, “de marktpositie” en het soort product” de belangrijkste aspecten zijn voor de keuze voor een strategie. Verwacht mag worden dat daarmee bepaalde marktsegmenten zich meer lenen voor de Cost Leader strategie dan andere.
- **De keuze voor Cost Leadership als strategie is onafhankelijk van de economische ontwikkeling.**
Deze hypothese is juist. Huidige Cost Leaders hebben hun keuze al gemaakt vóór de economische neergang en zullen hun strategie handhaven ook wanneer de recessie ten einde komt.
- **In een kenniseconomie kan Cost Leadership nog steeds een relevante keuze zijn.**
Deze hypothese klopt: bedrijven kiezen voor de Cost Leadership strategie, ook in een tijd waarin de kenniseconomie beschouwd wordt als de economie van de toekomst. Kennisdelen (opdoen van ervaring) zien ze bovendien als uiterst relevant voor de toekomst
- **Bedrijven interpreteren Cost Leadership anders dan Atos Consulting.**
De helft van de respondenten geeft aan dat zij de definitie van Atos Consulting hanteren, de overige zijn gelijk verdeeld over de definitie van Treacy en Wiersema en andere definities. Deze andere definities geven wel een gelijke beleving weer als de beleving over Cost Leadership van Atos Consulting. Bovendien zijn de respondenten het er over eens dat een bedrijf Cost Leader is, wanneer deze een vergevorderd stadium heeft bereikt van het Groeifasenmodel (stadium 5 of 6).
- **Een bedrijf met een Cost Leadership strategie kan zich niet slechts op één van de genoemde vier aspecten richten (Organisatie en besturing, Processen, IT en systemen, Medewerkers en cultuur), maar moet een integrale benadering hanteren.**
De respondenten geven allemaal aan, of ze nu Cost Leader zijn of dat willen worden, op al deze gebieden hun doelen te stellen en een toekomstvisie te hebben. Een integrale benadering wordt door de respondenten belangrijk gevonden.



1 Inleiding

Na een periode waarin de groei van de economie fors haperde, zien we nu weer tekenen van herstel. Hadden we jaren te kampen met zwaar weer symptomen als inzakkende vraag, overcapaciteit in de markt, krappere marges en uiteindelijk een trendbreuk in de ontwikkeling van de bottom line, thans zien we dat de vraag en de investeringen weer (licht) toenemen. In afwachting (re-actief dus) van een weer opgaande lijn werd er door veel organisaties gesneden in de kosten, vaak volgens de kaasschaafmethode. Het motto was vooral: houd de aandeelhouders tevreden, straks komen er andere tijden. De vraag is of Nederlandse bedrijven voorbereid zijn op de opgaande lijn.

Om voorbereid te zijn op die opgaande lijn is een duidelijke bedrijfsstrategie onontbeerlijk. Dit gaat verder dan overleven en stelt de vraag op welke wijze een bedrijf haar gewenste positie in de markt gaat innemen of tenminste behouden. Vanuit de literatuur zijn hiertoe drie archetypische bedrijfsstrategieën genoemd die een bedrijf kan kiezen, waarbij Atos Consulting op basis van de eigen competenties 'Cost Leadership' als speerpunt heeft gekozen voor haar dienstverlening. Cost Leadership wordt daarbij gepositioneerd als een bedrijfsbrede strategie die bedrijven moet helpen bij het bewerkstellingen van continuïteit en groei.

Om vast te stellen hoe bedrijven tegen Cost Leadership aan kijken, heeft Atos Consulting een onderzoek gedaan op basis van een door haar ontwikkeld Groeifasenmodel. De resultaten van dit onderzoek geven aan waar huidige Cost Leaders en bedrijven die Cost Leader willen worden, thans staan met hun ontwikkeling en waar ze eigenlijk willen staan. Duidelijk daarbij is dat het ambitieniveau van deze bedrijven vraagt om een bedrijfsbrede aanpak die verder gaat dan de vaak toegepaste beperkte maatregelen om kosten te beheersen. Het motto van dit rapport is dan ook: **geen 'cost cutting', maar 'Cost Leadership'**.

Dat dit rapport niet alleen van belang is voor bedrijven die Cost Leader willen worden of zijn, blijkt uit recente ontwikkelingen in de markt, waarbij ook voor bedrijven die een andere strategie aanhangen, kosten in toenemende mate van belang worden. Ook die bedrijven hebben te maken met inflatie, concurrentie uit het voormalige Oostblok of Verre Oosten en eventuele conjuncturele ontwikkelingen. Zo let Albert Heijn inmiddels ook op de kleintjes en heeft BMW een modieus instapmodel dat toegankelijk is voor een groter publiek. Ook die bedrijven kunnen meeliften op de inzichten van Cost Leaders om hun kostenbeheersing op een hoger niveau te brengen.

Met dit rapport wil Atos Consulting het bewustzijn van managers over het belang van een strategie als Cost Leadership bevorderen en een road map naar Cost Leadership presenteren. Het Groeifasenmodel dat Atos Consulting daartoe heeft ontwikkeld, maakt deze road map goed inzichtelijk en levert aangrijpingspunten voor acties om de gewenste situatie te bereiken. Atos Consulting heeft een brede variatie aan gereedschappen die op een beheerste en samenhangende wijze ingezet kunnen worden om bedrijven te helpen hun Cost Leadership strategie te implementeren.



2 Cost Leadership als strategie

Introductie

Hoewel de keuze voor een Cost Leadership strategie niet in alle gevallen zeer bewust wordt genomen, moet toch gekeken worden naar de grote invloed die deze strategie heeft op het reilen en zeilen van een bedrijf. Indien de keuze wel bewust is genomen, dient voor het in perfectie doorvoeren van een Cost Leadership strategie een bedrijf continue bewust bezig te zijn met de bepaling van haar huidige positie in de markt, de gewenste positie in de markt en welk groeipad het bedrijf moet volgen om de door haar gewenste positie te bereiken.

In dit hoofdstuk zal Atos Consulting de verschillende definities van Cost Leadership uiteenzetten. De kernvraag hierbij is: “Wat houdt Cost Leadership in”? Waarna de vragen worden behandeld “Waarom kiezen bedrijven voor Cost Leadership”? en “Wat zijn nu de valkuilen binnen de Cost Leadership strategie”? Tot slot wordt ingegaan op het door Atos Consulting ontwikkelde Groeifasenmodel dat gehanteerd kan worden om Cost Leadership te bereiken.

Wat houdt Cost Leadership in?

Veel bedrijven streven naar een maximale continuïteit en het realiseren van verdere groei waardoor een adequaat rendement behaald kan worden. Dit streven kan alleen gerealiseerd worden door het behalen van concurrentievoordelen.

In de jaren tachtig heeft Porter aangegeven dat er drie strategische richtingen te onderscheiden zijn waardoor een bedrijf een concurrentievoordeel kan opbouwen: Differentiatie, Cost Leadership en Focus. Vanuit dit onderscheid omschrijft Porter de Cost Leadership strategie als een ondernemingstrategie met als uitgangspunt het tegen de laagste kosten produceren in vergelijking met de rest van de bedrijfstak.

Halverwege de jaren negentig hebben Treacy en Wiersema een verfijning van de definitie van Porter opgesteld. In plaats van Cost Leadership praten Treacy en Wiersema over Operational Excellence waarbij zij ervan uitgaan dat een bedrijf niet alleen streeft naar een zo laag mogelijk kostenniveau, maar dat dit in combinatie moet gaan met kwaliteit en koopgemak zodanig dat geen van de concurrenten dit kan benaderen.

Inmiddels heeft Atos Consulting deze definitie verder uitgewerkt tot: *‘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. Dit realiseert de organisatie door zijn processen tegen de laagste kosten uit te voeren’*. Randvoorwaarde is dat het een adequaat en gewild product is. Cost Leadership betreft met name de navolgende processen: productontwerp, inkoop, voorraad, productie, distributie/levering en service.



2 Cost Leadership als strategie

Waarom kiezen voor een Cost Leadership strategie?

De keuze voor een strategie is in algemene zin afhankelijk van drie factoren: de concurrentie binnen de bedrijfstak, de kenmerken van het marktsegment waarin het bedrijf actief is en de kerncompetenties van het bedrijf. Navolgend worden deze factoren kort besproken.

Concurrentie

De concurrentie binnen een bedrijfstak wordt bepaald door vijf krachten:

1. Onderhandelingsmacht van leveranciers (factoren onder meer: je bent Product Leader of Cost Leader, hoge kosten gepaard aan veranderen van leverancier, monopolie/oligopolie).
2. Onderhandelingsmacht van klanten (factoren onder meer: omvang klant - bij voorbeeld Ahold -, eenvoud/lage kosten van overschakelen).
3. De vervangbaarheid van het product (dreiging van substituten).
4. Dreiging van toetreding van nieuwkomers in de markt (factoren onder meer: schaalgrootte, benodigd kapitaal, toegang tot distributiekkanalen, overheidsregulering).
5. Onderlinge concurrentie/rivaliteit (evenwicht in de markt respectievelijk het verbreken hiervan - prijsoorlog in de supermarkten -, overcapaciteit).

Om de concurrentiekracht van het bedrijf toe te laten nemen, zal gericht moeten worden op het verhogen van het concurrentievoordeel. In het geval van Cost Leadership wordt hieraan invulling gegeven door het streven naar kostenvoordeel. Er zijn in hoofdlijnen twee mogelijkheden om de kostenvoordelen ten opzichte van de concurrent te vergroten, namelijk schaalgrootte en ervaring.

Schaalgrootte ontstaat door de omvang van de operatie. Door het vergroten van de omvang van de operatie, worden lagere kosten per eenheid product gerealiseerd, welke direct doorvertaald kunnen worden in de verkoopprijs.

Ervaring heeft eveneens een kostenverlaging tot gevolg, veelal tussen de 10% tot 30% bij verdubbeling van de productie. Over het algemeen hebben bedrijven met een groot marktaandeel meer ervaring en daardoor lagere kosten. Ervaringvoordelen kunnen behaald worden door efficiëntie in arbeid, specialisatie, innovaties in het productontwerp (rationalisatie en/of modularisatie) en productieproces en procesoptimalisaties en -standaardisaties.

Marktsegment

Voor de keuze van een Cost Leadership strategie moet goed gekeken worden of een marktsegment wel de juiste kenmerken heeft.



2 Cost Leadership als strategie

Relevante kenmerken van een marktsegment binnen een Cost Leadership strategie zijn:

- **Grote marktomvang**
aangezien voor een Cost Leadership kostenvoordelen behaald moeten worden uit schaalvergroting en ervaring, moet de markt ook een zodanige omvang hebben dat een groot aantal geproduceerde eenheden afgezet kan worden.
- **Hoge mate van homogeniteit**
om genoemde schaalvoordelen en ervaringseffecten te behalen, zal de markt een grote mate van homogeniteit kennen waardoor er een grote vraag naar dezelfde (groep) van producten of services bestaat.
- **Bestedingspatroon**
het bestedingspatroon van de consumenten in het specifieke marktsegment moet gericht zijn op lage prijzen. Indien consumenten het niet erg vinden om meer te betalen voor de aangeboden producten en/of services, zal een Cost Leadership strategie niet passen binnen het marktsegment.
- **Marketing ongevoelig**
binnen de markt mag marketing niet de hoofdrol spelen om een groot marktaandeel te krijgen. Ook door middel van het aanbieden van een product of service tegen een lage verkoopprijs met minimale marketingactiviteiten moet dit mogelijk zijn.

Kerncompetenties

De laatste factor voor de bepaling van de strategie zijn de kerncompetenties van het bedrijf. Bedrijven die een Cost Leadership strategie volgen, hebben sterke competenties ontwikkeld op het gebied van productontwerp, efficiëntie van de primaire bedrijfsprocessen en een goed leveringsproces. Deze competenties leiden alle tot een laag kostenniveau, waardoor de bedrijven actief kunnen zijn in marktsegmenten met bovenstaande marktkenmerken.

Het ontwikkelen van bovenstaande competenties omvat een geïntegreerd en gecoördineerd pakket van activiteiten die uitgevoerd moeten worden binnen de gehele organisatie en in vele gevallen de gehele supply chain.

Wat zijn nu de valkuilen binnen de Cost Leadership strategie?

Het implementeren van een Cost Leadership strategie kent een aantal valkuilen waarvan men zich zeer bewust moet zijn. De valkuilen van Cost Leadership die veel bedrijven tegenkomen zijn samengevat: het alleen maar naar kosten kijken en hierbij kwaliteit, leveringsgemak en service uit het oog verliezen.



2 Cost Leadership als strategie

Het Cost Leadership Groeifasenmodel

Om een Cost Leader te worden of te blijven, zal een bedrijf bewust bezig moeten zijn met de ontwikkeling die zij doormaakt. In de verschillende definities van Cost Leadership ligt de nadruk op het efficiënt en effectief presteren van het bedrijf, met name vanuit een procesmatige invalshoek.

Volgens Atos Consulting moet een bedrijf zich echter niet alleen ontwikkelen op het terrein van procesinrichting, maar ook op gebieden van Organisatie en Besturing, IT & Systemen en Medewerkers en Cultuur. De ontwikkeling op deze gebieden moet planmatig ingezet worden, vaak volgens een meerjarenplan. Bij de aanvang zal moeten worden bepaald, waar de organisatie op dat moment staat en wat de mate van rijpheid / volwassenheid is. Om de planmatige ontwikkeling inzichtelijk te maken, heeft Atos Consulting het Cost Leadership Groeifasenmodel ontwikkeld.

		Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4	Stadium 5	Stadium 6
		Geen kosten strategie	kostentransparantie en kostenefficiëntie	Kosteneffectiviteit	Interne integratie	Interne innovatie	Externe integratie
Focusgebied	Dimensie binnen focusgebied						
Organisatie & besturing	A Leiderschap	Ad Hoc	Voorschrijvend In Control	Stimulerend Gericht op afw eging	Ondernemerschap Integrale leiding	Ondernemerschap Integrale leiding Marktgericht denken	Synergetisch denken
	B Visie & Strategie	Onbew uste, niet-expliciete business strategie	Visie gedefinieerd Business plan Inzicht hebben	CLS visie en strategie gedefinieerd	CLS gecommuniceerd en implementatie ingezet	Virtuele organisatie	Virtuele allianties
	C Besturingsmodel	Functioneel besturingsmodel	Functioneel besturingsmodel	Procesgericht besturingsmodel (niveau: leverproces, factuureer-	Verhoogde procesintegratie (O2C, P2P), rightsizing	Zelf sturende teams	Regievoering Partnership
Processen	D Procesinrichting	Niet-geformaliseerde processen	Geformaliseerde en uitgerolde processen	Aangepaste en geoptimaliseerde processen	Intern geïntegreerde processen	Extern geïntegreerde processen	Geflexibiliseerde SCM processen (lage kosten vervangen leveranciers:
	E Performance meting	Beperkt meten: weinig inzicht	Periodiek meten en rapporteren	Continu meten en rapporteren	Metingen en rapportages gebaseerd op financiële KPI's	Metingen ook gebaseerd op procesgerichte KPI's (levering en service)	Meten en rapportages over de keten heen (transparante P&L)
	F Cost Management	Oppervlakkig inzicht: alleen omzet en winst; vaste opslag op kosten	Gedetailleerd inzicht: gebaseerd op budgetten (ABC)	Gedetailleerd inzicht: gebaseerd op kosten-allocatie (ABM), What-if	Gedetailleerd inzicht: gebaseerd op Business Case, ROI, Portfolio Analysis	Outsourcing, SLA's	Profit sharing scheme, Keten tarifiering
IT & systemen	G IT Visie & Strategie	Onbew uste, niet-expliciete IT visie en strategie	IT visie en strategie gedefinieerd; gestandaardiseerd	IT strategie afgestemd op business strategie	Intern geïntegreerde systemen / applicaties	Extern geïntegreerde systemen / applicaties	Volledig op WWW gebaseerde systemen / applicaties
	H IT Architectuur & Infrastructuur	Niet-samenhangende, verouderde applicaties	Samenhangende applicatie- en infrastructuur architectuur	Basis-ERP (geïmplementeerd en uitgerold)	Volledig ERP en basis business data warehouse	Dashboard / scorecard (op WWW gebaseerd)	Extended ERP en SCM (geïmplementeerd en uitgerold)
	I Business & IT alignment	Op technologie gebaseerde verbeteringen	Op functionaliteit gebaseerde verbeteringen	Op business case gebaseerde verbeteringen	Beperkte business & IT alignment (intern): competitive advantage	Volledige business & IT alignment (intern)	Volledige business & IT alignment (extern)
Medewerkers & cultuur	J Competenties	Taakgericht	Efficiency in de manier van werken; functiegericht	Effectiviteit in de manier van werken; procesgericht	Servicegericht	Creatief, helicopter view , team player	Empowered medewerkers
	K Cultuur	Geen kostenbew ustzijn	Kostenbew ust	Heidere besluitvorming	Verbetercultuur, gericht op samenwerking; incl. verbeteren klantgedrag	'Out of the box' denken & ontwerpen Creativiteit	Co-creëren Samenwerken
	L Communicatie	Geen formele communicatie	Management Informatie	Communicatie over performance	Open communicatie	Knowledge sharing	Partnership

Het Groeifasenmodel beschrijft het traject dat een bedrijf kan volgen wanneer het kiest voor een Cost Leadership strategie. Dit traject bestaat uit zes stadia. Elk stadium van het Cost Leadership Groeifasenmodel geeft de mate van volwassenheid / rijpheid ten aanzien van Cost Leadership weer. Om te groeien en Cost Leader te worden ofwel te blijven, moet een bedrijf de verschillende fases doorlopen.



2 Cost Leadership als strategie

Een stadium bouwt voort op het voorgaande stadium. Als zodanig doorloopt een bedrijf dus alle stadia voordat het in stadium 6 belandt. Tijdens de eerste drie stadia worden de randvoorwaarden gecreëerd waaronder een bedrijf een verdere groei naar een werkelijke Cost Leadership in kan zetten. In deze drie stadia maakt een bedrijf een groei door van het hebben van geen kosten strategie, via het “In Control” zijn (oftewel nastreven van kostentransparantie en kosten- efficiëntie) naar kosteneffectiviteit.

Een bedrijf dat kosteneffectief is, zal gericht zijn op gerealiseerde kosten in relatie tot zijn productiviteit, zijn processen geoptimaliseerd hebben en een basis ERP systeem ingericht hebben voor de ondersteuning van de primaire bedrijfsprocessen. Kosteneffectiviteit staat niet gelijk aan Cost Leadership, maar is wel een randvoorwaarde om Cost Leader te worden (of om welke andere strategie te kunnen hanteren). Met kosteneffectiviteit is een bodem gelegd voor het doorgroeien naar Cost Leadership.

In de laatste drie stadia wordt de daadwerkelijke sprong naar Cost Leadership gemaakt. Kernbegrippen in deze sprong zijn Innovatie en Integratie. In het begin zal de nadruk liggen op interne integratie. De verbetering van de samenwerking tussen alle processen is hierbij het grootste aandachtspunt. Dit wordt met name ondersteund door een volledig geïmplementeerd ERP-systeem, waardoor het inzichtelijk krijgen en delen van informatie snel en accuraat kan verlopen.

Na de interne integratie wordt de focus verlegd naar het continue verbeteren en optimaliseren van de (interne) bedrijfsprocessen vanuit een kostenreductie invalshoek, oftewel interne innovatie. Deze stap moet gemaakt worden voordat externe integratie ingezet kan worden, omdat eerst de interne processen goed en effectief moeten verlopen voordat externe partijen eisen op het gebied van procesinrichting en informatiedeling opgelegd kunnen worden.

Bij externe integratie ligt de nadruk op samenwerking met externe partijen oftewel procesintegratie met leveranciers en/of klanten om wederzijds voordeel en kostenreducties te behalen. In dit stadium wordt IT ondersteuning gezocht in additionele functionaliteiten zoals CRM (Customer Relationship Management) en SCM (Supply Chain Management) oplossingen. Deze specifieke oplossingen hebben de mogelijkheden om de totale keten transparant te maken, zodat informatie over de verschillende partijen snel en adequaat kan worden gedeeld.

In hoofdstuk 5 zal beschreven worden op welke wijze Cost Leadership kan worden bereikt door het inzetten van de Cost Leadership oplossing welke ontwikkeld is door Atos Consulting. Daarvoor zal eerst het Cost Leadership Trends onderzoek aan de orde komen.



3 Over het Cost Leadership Trends onderzoek

Uitvoerder

Het “Cost Leadership Trends” onderzoek is uitgevoerd door Atos Consulting in het tweede kwartaal van 2005.

De consultants die het onderzoek ontwierpen en uitvoerden zijn (in alfabetische volgorde): Aad Koedijk, Ed Megens, Martin Meijers en Wim Voet.

Aanleiding en doelstelling

Worden er bij u langere termijn strategische investeringen gedaan? Innoveert u? Als reactie op de huidige conjuncturele tegenwind snijden vele ondernemingen in de kosten in plaats van te investeren en te innoveren. Bedrijfseconomisch te begrijpen, maar het besef zou moeten heersen, dat naast die korte termijn snij-acties aan een strategie moet worden gewerkt om goed voorbereid te zijn op de toekomst met een ander, beter economisch tij.

Reden voor Atos Consulting om een onderzoek uit te voeren naar de strategische activiteiten op het gebied van Cost Leadership. Atos Consulting wil hiermee het bewustzijn van managers over het belang van een strategie als Cost Leadership bevorderen en een road map naar Cost Leadership presenteren.

Het doel van het onderzoek was onder andere een antwoord te krijgen op de volgende vragen:

- Kan in een kenniseconomie Cost Leadership nog steeds een relevante keuze zijn?
- Op welke processen richt een bedrijf zich met een Cost Leadership strategie?
- Lenen bepaalde marktsegmenten zich meer voor Cost Leadership dan andere?
- Waar bevinden zich de Cost Leaders en de “wanna be Cost Leaders” in het Cost Leadership Groeifasenmodel?

Conceptueel ontwerp

Het totale proces van het onderzoek is uitgevoerd in de volgende stappen:

- Bronnenonderzoek;
- Diepte-interviews met gesprekspartners van Atos Consulting;
- Opstellen concept vragenlijst en Groeifasenmodel;
- Toetsen concept vragenlijst en Groeifasenmodel middels pilot-interviews;
- Gegevensverzameling middels diepte-interviews en vragenlijst;
- Verwerking gegevens, analyse en vergelijkingen;
- Conclusies;
- Rapportage.



3 Over het Cost Leadership Trends onderzoek

In aanvang is een aantal hypothesen opgesteld over mogelijke verschillen tussen groepen respondenten. Om deze hypothesen te kunnen toetsen zijn onderscheidende vragen gemaakt naar:

- Sector;
- Producten / markt combinatie;
- Bedrijfs grootte;
- Cost leader.

Onderzoeksmodel en vraagstelling

Voor het opstellen van de vragenlijst is gebruik gemaakt van het Marktleidermodel om organisaties strategisch te schetsen van Treacy en Wiersema. Dit model onderscheidt 3 strategieën, namelijk Customer Intimacy, Cost Leader en Product Leader.

Daarnaast is gebruik gemaakt van het Groeifasenmodel van Atos Consulting dat de ontwikkeling van Cost Leadership beschrijft. Door middel van dit model kan worden bepaald waar een organisatie staat en wat de mate van volwassenheid is met betrekking tot Cost Leadership. Op de verticale as van dit model zijn de componenten van het bedrijfsmodel - Organisatie & Besturing, Processen, IT & systemen en Medewerkers & Cultuur - opgenomen. De verschillende componenten zijn weer verder onderverdeeld in dimensies. Op de horizontale as zijn de factoren per dimensie per stadium opgenomen.

Aan de bedrijven werd gevraagd hun oordeel te geven met betrekking tot de huidige situatie betreffende de uitvoering van de Cost Leadership strategie binnen hun organisatie, en aan te geven welke situatie wordt nagestreefd betreffende de Cost Leadership strategie. Omdat Atos Consulting zich realiseert dat de antwoorden gevoelige informatie kunnen bevatten, werd de respondenten strikte vertrouwelijkheid en anonimiteit gegarandeerd.

De vragen werden in de navolgende secties gestructureerd om statische verwerking en vergelijking mogelijk te maken:

- Sectie 1 bevat vragen welke ingaan op de argumenten voor en achtergronden van de keuze voor Cost Leadership strategie;
- Sectie 2 bevat vragen welke ingaan op de huidige situatie betreffende de uitvoering van de Cost Leadership strategie;
- Sectie 3 bevat vragen welke ingaan op de situatie welke wordt nagestreefd betreffende de Cost Leadership strategie;
- Sectie 4 bevat vragen welke ingaan op verbeteracties welke zijn gepland of worden uitgevoerd betreffende de Cost Leadership strategie.



3 Over het Cost Leadership Trends onderzoek

Populatie en respondenten

De populatie waar de deelnemers uit zijn voortgekomen bestaat uit organisaties uit de voedingsmiddelen-, drank- en tabaksindustrie, elektronica, utilities, farmaceutische industrie, petrochemische industrie, transport, telecommunicatie en media.

Uit deze groep zijn de 450 grootste bedrijven geselecteerd.

De CEO, CFO, COO of Business unit Managers zijn schriftelijk geïnformeerd en uitgenodigd om aan dit onderzoek deel te nemen. Dit resulteerde in een respons van 31, oftewel 6,8%.

Er zijn in totaal 15 diepte-interviews gehouden. De door ons geselecteerde bedrijven zijn Cost Leader, hebben voor een Cost Leadership strategie gekozen of hebben een visie over dit onderwerp. Van deze bedrijven fungeerden drie bedrijven als testcase voor het valideren van de vragenlijst en het Groeifasenmodel.

Proces en uitvoering

Voor het uitvoeren van het onderzoek zijn vragenlijsten naar de bedrijven gestuurd en 15 diepte-interviews afgenomen. De scores op de gestructureerde vragenlijsten “Op weg naar Cost Leadership en “Waar streeft u naar ten aanzien van Cost Leadership” zijn ingevoerd in een verwerkingsdossier en statistisch verwerkt; dit voor het mogelijk maken van vergelijkingen tussen de totale benchmark groep, verschillende doorsneden (wel of geen Cost Leader, tussen Cost Leader en “wanna be Cost Leader”) en individuele respondenten.



4 De praktijk van Cost Leadership in de Nederlandse industrie en handel

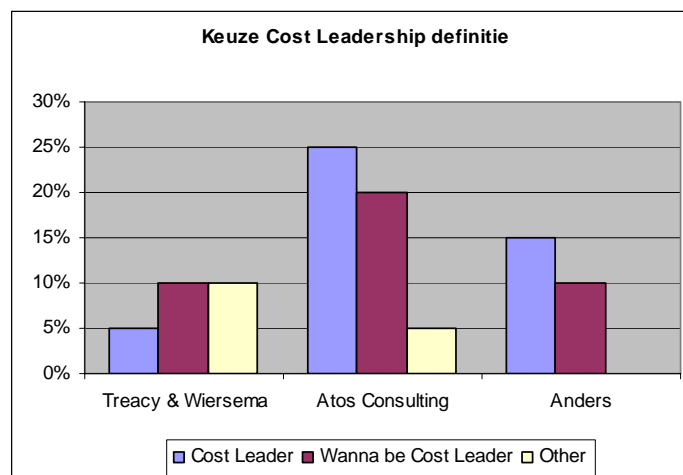
Introductie

De analyse van het Cost Leadership-onderzoek dat is uitgevoerd door het Atos Consulting Trends Institute van Atos Consulting betreft twee soorten respondenten: bedrijven die menen Cost Leader in hun markt te zijn en respondenten die ernaar streven: de wanna be Cost Leaders. In deze analyse wordt voor beide groepen respondenten bekeken hoe zij tegen Cost Leadership aankijken, waar ze op dit moment staan op een aantal aspecten ("IST") respectievelijk waar ze naar toe willen groeien ("SOLL") en hoe zij tenslotte die toekomstige situatie willen bereiken.

Algemene visie op Cost Leadership

In 1995 introduceerden Treacy en Wiersema hun ideeën over marktleiderschap in hun boek *The discipline of Market Leaders*. Zij definieerden Cost Leadership als volgt: *Cost leaders proberen een combinatie van prijs, kwaliteit en koopgemak te vinden, die geen van de concurrenten kan evenaren*. Sindsdien zijn hun ideeën veel toegepast, maar ook verder ontwikkeld. In plaats van Cost Leadership wordt vaak Operational Excellence gebruikt om te benadrukken dat bij het streven naar Cost Leadership de nadruk ligt op het optimaliseren van de bedrijfsprocessen. Dit in tegenstelling tot Product Leadership, waarbij de nadruk ligt op het streven naar het aanbieden van het beste product in zijn soort, en Customer Intimacy, waarbij de nadruk ligt op klantgerichtheid en maatwerk. Het gaat bij het leggen van de nadruk op de bedrijfsprocessen niet alleen om de interne bedrijfsprocessen, maar ook om de externe bedrijfsprocessen: bezinning op de rol en positie in de Supply Chain wordt steeds belangrijker.

In plaats van een andere term te gebruiken, kun je natuurlijk ook de definitie van de oorspronkelijke term zodanig aanpassen dat nieuwe inzichten ook onder Cost Leadership vallen. De overgrote meerderheid (75%) van de respondenten op de Cost Leadership Trends Enquête passen dan ook de oorspronkelijke definitie aan. De helft van de respondenten kiezen voor de Atos Consulting definitie: *Cost Leadership wordt bereikt door organisaties die in staat zijn een adequaat en gewild product op de markt te brengen en daarbij de laagste kosten voor productontwerp, inkoop, voorraad, productie, distributie en service te bereiken in combinatie met een hoge kwaliteit van levering (snel, betrouwbaar, comfortabel)*.

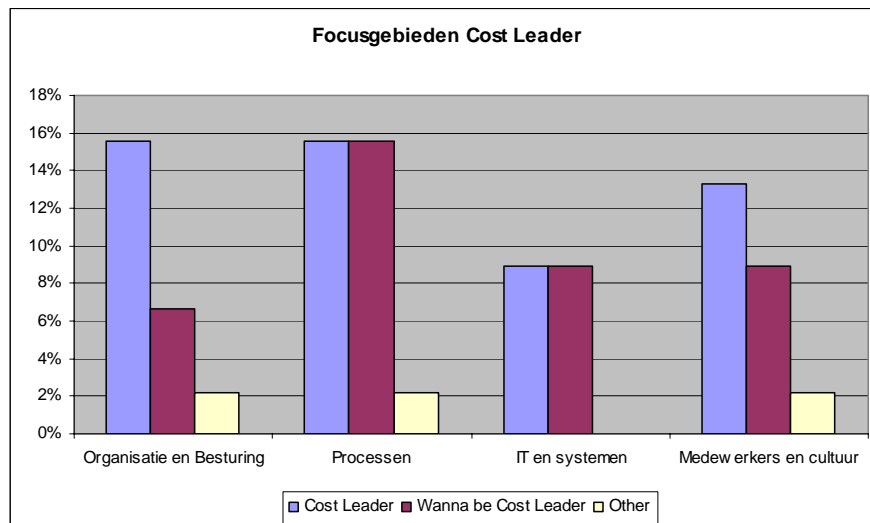




4 De praktijk van Cost Leadership in de Nederlandse industrie en handel

Leveringsproces en service zijn dus eveneens relevante focusgebieden voor de Cost Leader, evenals de positie in de Supply Chain en de keuzen die de Cost Leader maakt ten aanzien van zijn rol in die Supply Chain. De overige 25% van de respondenten kiest voor een andere (eigen) definitie die wel in de lijn ligt van de andere gehanteerde definities.

Een Cost Leader is herkenbaar. Volgens de meeste respondenten vooral aan de inrichting van de bedrijfsprocessen. Velen vinden bovendien een Cost Leader herkenbaar aan de manier waarop een organisatie is ingericht, wordt bestuurd en hoe medewerkers daarin functioneren (Medewerkers en Cultuur). De bedrijfsprocessen moeten over het algemeen efficiënt (lean and mean) zijn ingericht en op elkaar zijn afgestemd (zowel intern als in de keten). De organisatie is plat en efficiënt. Alle medewerkers, zijn primair kostenbewust: "de hele organisatie moet er van doordrongen zijn", maar zeker ook klant- en servicegericht. De medewerkers worden op hun resultaten gestuurd. Toch wordt van de medewerkers verwacht dat ze aandacht blijven houden voor productinnovatie, het onderhouden van relaties met klanten en is "empowerment" van de medewerkers belangrijk.



Conclusie uit onderzoek

Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat de respondenten redelijk eensgezind zijn in hun visie ten aanzien van Cost Leadership.

Het Groeifasenmodel als groeipad naar Cost Leadership, wordt door de respondenten herkend: de gewenste situatie ligt in hetzelfde stadium maar over het algemeen in een verder gevorderd stadium dan de huidige situatie. In de huidige situatie bevinden de Cost Leaders zich in een verder gevorderd stadium dan de wanna be Cost Leaders. De wanna be Cost Leaders houden zich meer bezig met verbeterprogramma's dan de Cost Leaders.



4 De praktijk van Cost Leadership in de Nederlandse industrie en handel

Kijkend naar de situatie waarnaar wordt gestreefd kan een profiel voor een Cost Leader worden samengesteld. Dit profiel is als volgt:

- Bedrijven hebben een integrale leiding, waarbij ondernemerschap en marktgericht denken voorop staat;
- De Cost Leader visie en strategie zijn expliciet geformuleerd en gecommuniceerd en leiden naar een virtuele organisatie;
- Het besturingsmodel is gebaseerd op volledig geïntegreerde bedrijfsprocessen;
- De integratie van de bedrijfsprocessen is extern gericht, dus volledige ketenintegratie, in ieder geval wat de processen betreft;
- Performancemeting en rapportage gebeurt over de hele keten heen en is gebaseerd op procesgerichte KPI's. Daarbij is de P&L transparant;
- Cost Management is gebaseerd op outsourcing en SLA's;
- IT visie en strategie zijn gericht op intern en extern geïntegreerde systemen en applicaties. De door de systemen en applicaties geleverde rapportages monden uit in een dashboard of score card, welke met WWW technologie wordt gerealiseerd. Daarvoor is de IT volledig met de (interne) business afgestemd;
- De medewerkers zijn empowered, bereid samen te werken, gericht op het verbeteren van zaken en pro-actief met het uitwisselen van hun kennis.

In de volgende paragrafen wordt beschreven hoe tot dit profiel is gekomen. Daarbij wordt ingegaan op de vraag hoe de respondenten aankijken tegen de Cost Leader strategie. Vervolgens wordt een vergelijking gemaakt tussen de huidige stand van zaken en de gewenste situatie ten aanzien van de Cost Leader Strategie bij de respondenten. Daarbij worden de “wanna be Cost Leaders” vergeleken met de Cost Leaders. De vergelijkingen worden gemaakt op basis van de focusgebieden van het Groeifasenmodel met de bijbehorende dimensies (zie ook hoofdstuk Cost Leadership als strategie).

Cost Leader Strategie bij het bedrijfsleven

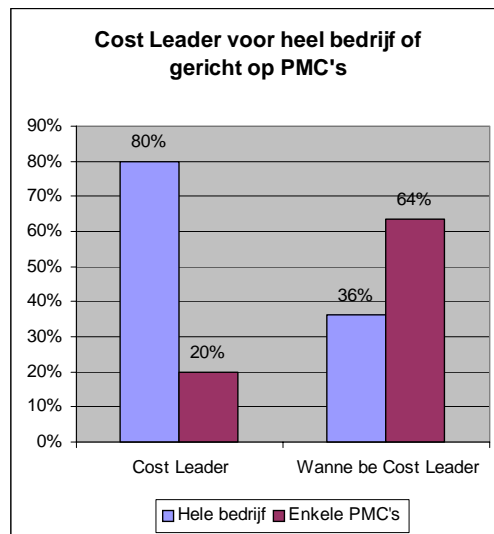
Ongeveer 90% van de respondenten geeft aan Cost Leader te zijn of te streven naar Cost Leadership. Van deze 90% geeft ongeveer de helft aan al Cost Leader in hun marktsegment te zijn en de andere helft geeft aan het nog niet te zijn. Ongeveer 40% van de respondenten heeft Cost Leadership als expliciete strategie geformuleerd. De anderen hebben de strategie impliciet, dus als onderdeel van een bredere strategie, geformuleerd. De expliciete keuze voor Cost Leadership is over het algemeen vrij recent, meestal twee tot drie jaar geleden genomen. Opmerkelijk is wel dat de impliciete keuze voor Cost Leadership — vaak een constatering achteraf — gemiddeld twee jaar eerder wordt gedateerd of juist zeer recent. Een mogelijke reden voor deze recente keuze voor Cost Leadership is de huidige conjuncturele ontwikkeling.

Ongeveer 55% van de respondenten, welke Cost Leader zijn of hierna streven, geeft aan dat de strategie voor het gehele bedrijf geldt. De anderen geven aan dat de Cost Leadership strategie slechts is geformuleerd voor (een) bepaalde product / marktcombinatie(s).

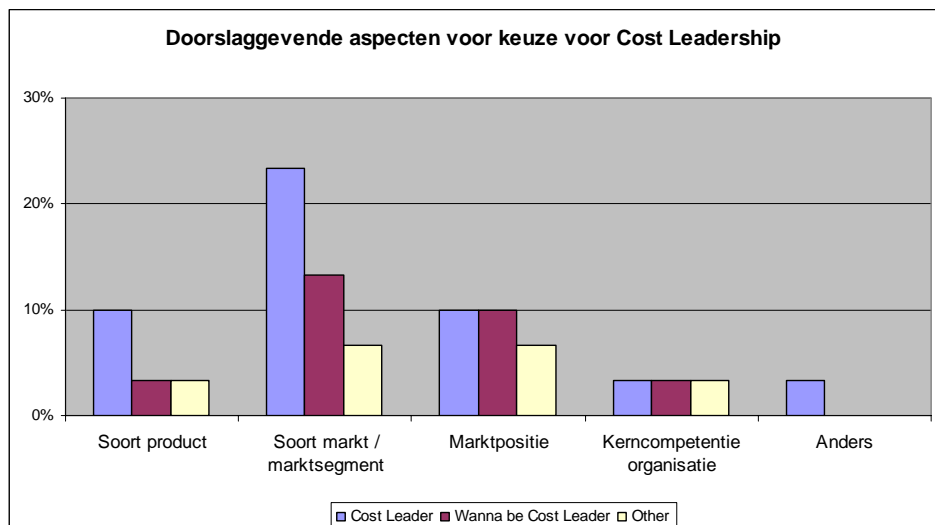


4 De praktijk van Cost Leadership in de Nederlandse industrie en handel

Een duidelijke relatie met de omzet of de grootte (qua aantal medewerkers) van het bedrijf is niet te leggen. Er is wel een duidelijk onderscheid tussen de Cost Leaders en diegenen die er naar streven; bij het overgrote deel van de Cost Leaders geldt de strategie voor het hele bedrijf. Bij de meeste bedrijven die naar Cost Leadership streven, geldt juist de strategie voor specifieke product / marktcombinaties.



Geen van de respondenten kiest puur en alleen voor een Cost Leader strategie. Allen vinden Product Leadership en Customer Intimacy ook belangrijke strategieën, waarbij de Cost Leaders een iets grotere voorkeur hebben voor de Customer Intimacy strategie. Beide strategieën worden gebruikt ter ondersteuning van de Cost Leader strategie. Daarbij geldt vooral dat ieder bedrijf klantgericht moet zijn en iedere klant(type) specifiek moet worden benaderd. Bovendien moet het productenpakket



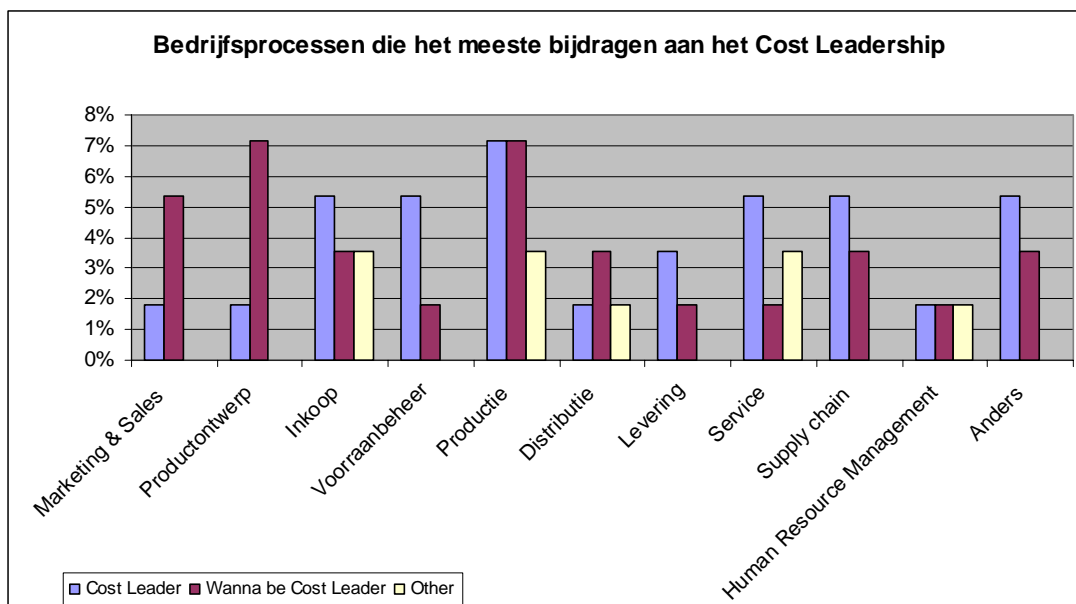


4 De praktijk van Cost Leadership in de Nederlandse industrie en handel

marktconform blijven, zodat ofwel het productenpakket regelmatig aangepast wordt of innovaties gemaakt worden. De Product Leadership strategie wordt, binnen organisaties die voor Cost Leadership hebben gekozen, vooral geborgd in de Organisatie en Besturing van bedrijven en in de Processen. De Customer Intimacy strategie wordt ook vooral geborgd in de Organisatie en Besturing van de bedrijven, maar daarnaast ook bij de Medewerkers en in de Cultuur van de organisatie.

Het “Soort markt / Marktsegment” waar de respondenten in opereren wordt als het belangrijkste aspect genoemd om voor de Cost Leadership strategie te kiezen. Twee andere belangrijke aspecten zijn opeenvolgend het “Soort product” dat aangeboden wordt en de “Marktpositie” van het desbetreffende bedrijf. Het “Soort markt” en het “Soort product” zijn tevens de twee belangrijkste aspecten om juist niet te kiezen voor de Product Leadership en de Customer Intimacy strategie.

De doelen die de respondenten nastreven met de Cost Leadership strategie verschillen in prioriteit tussen de groep die aangeeft al Cost Leader te zijn en de groep die ernaar streeft. De belangrijkste doelen van de Cost Leaders zijn vooral gericht op de “Processen” (efficiëntere en effectievere processen) en vervolgens op de “IT en Systemen” (verder automatiseren van processen, het verder standaardiseren van pakketten en het centraliseren van systemen), terwijl de doelen van de groep die naar Cost Leadership streeft als eerste gericht zijn op de “IT en Systemen” (net als bij de Cost Leaders, standaardisering van pakketten en centralisering van systemen) en vervolgens op de “Medewerkers en Cultuur” (hierbij is het vooral gericht op het communiceren en implementeren van de Cost Leadership strategie, waarbij iedere respondent weer andere aandachtsgebieden heeft; verbeteren arbeidsomstandigheden, flexibeler en efficiëntere inzet van personeel, resultaat en kosten bewust maken van medewerkers et cetera).





4 De praktijk van Cost Leadership in de Nederlandse industrie en handel

Duidelijk is naar voren gekomen dat zowel de Cost Leaders als de respondenten die Cost Leader willen worden, vinden dat vooral het bedrijfsproces “Productie” bijdraagt of moet bijdragen aan het worden van een Cost Leader. De beide groepen verschillen vervolgens in hun opinie over welke andere bedrijfsprocessen het meest bijdragen aan de Cost Leadership strategie. De Cost Leaders vinden vooral Inkoop, Voorraadbeheer, Service en Supply Chain belangrijke processen, terwijl de groep die streeft naar Cost Leadership vooral Productontwerp en Marketing & Sales belangrijk vindt.

Stand van zaken en toekomst visie van bedrijfsleven

In deze paragraaf wordt een vergelijking gemaakt tussen de huidige situatie van de Cost Leadership strategie bij de respondenten en de gewenste situatie. Hierbij wordt gekeken naar 4 focusgebieden, elk met drie dimensies:

1. Organisatie en besturing:
 - a. Leiderschap;
 - b. Visie en strategie;
 - c. Besturingsmodel.
2. Processen:
 - a. Procesinrichting;
 - b. Performance meting;
 - c. Cost Management.
3. IT en systemen:
 - a. IT visie en strategie;
 - b. IT architectuur en infrastructuur;
 - c. Business en IT alignment.
4. Medewerkers en cultuur:
 - a. Competenties;
 - b. Cultuur;
 - c. Communicatie (intern).

Ieder van deze focusgebieden met hun dimensies worden apart toegelicht. Per dimensie van een focusgebied is een grafiek gemaakt. Deze grafieken geven aan in welk stadium van het Groeifasenmodel de respondenten nu staan (linker rij grafieken) en naar welk stadium zij willen groeien (rechter rij grafieken). Iedere as correspondeert met een stadium van het Groeifasenmodel (stadium 1 tot en met 6). De grafieken geven een beeld van de verdeling van zowel de Cost Leaders (blauw) en de degenen die naar Cost Leadership streven, de wanna be Cost Leaders (roze).

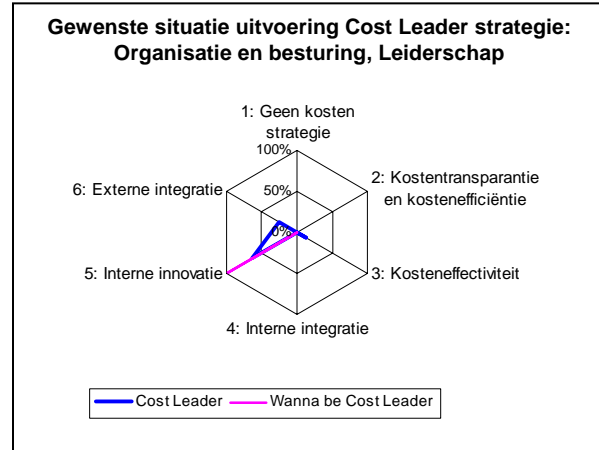
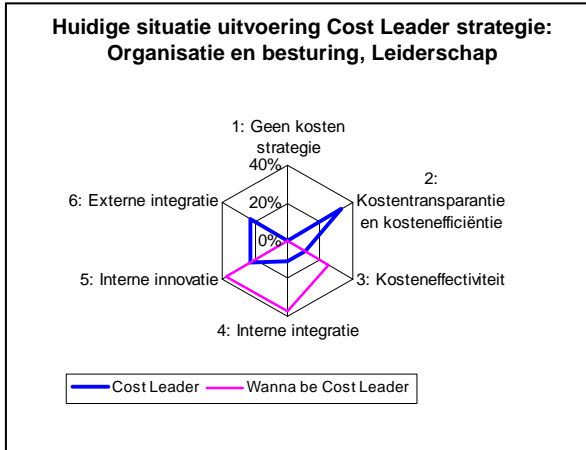
1 Organisatie en besturing

Voor het hele focusgebied “Organisatie en besturing” tekent zich een gevarieerde beeld af van de stadia waar beide groepen, Cost Leaders en de wanna be Cost Leaders zich in bevinden. Van “Kosten transparantie en kosten efficiëntie” tot “Externe integratie” aan toe. In de Soll-situatie wordt het beeld iets minder diffuus, maar een mate van variatie in stadia blijft aanwezig. Daarbij is bij de groep wanna be Cost Leader een eenduidiger beeld te zien, dan bij de Cost Leaders. Hieronder wordt per dimensie van het focus gebied de Ist- en Soll-situatie bekeken.



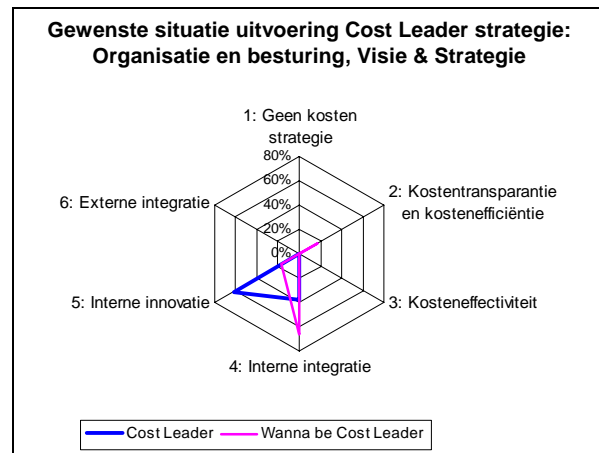
4 De praktijk van Cost Leadership in de Nederlandse industrie en handel

1.a Leiderschap



Voor beide groepen, Cost Leaders en wanna be Cost Leaders, geldt een heterogeen beeld in de huidige situatie qua leiderschap, van “voorschrijvend en op beheersbaarheid gericht” tot een synergetisch denkende leiderschapsstijl en een scala aan stijlen daartussenin. In de Soll-wens ziet Atos Consulting iets merkwaardigs: de Cost Leaders blijven een heterogeen beeld vertonen, hoewel ze wat opschuiven naar minder dirigerende stijlen. De wanna be Cost Leaders zijn het er unaniem over eens dat de leiderschapsstijl moet zijn gebaseerd op ondernemerschap en marktgericht denken.

1.b Visie en strategie

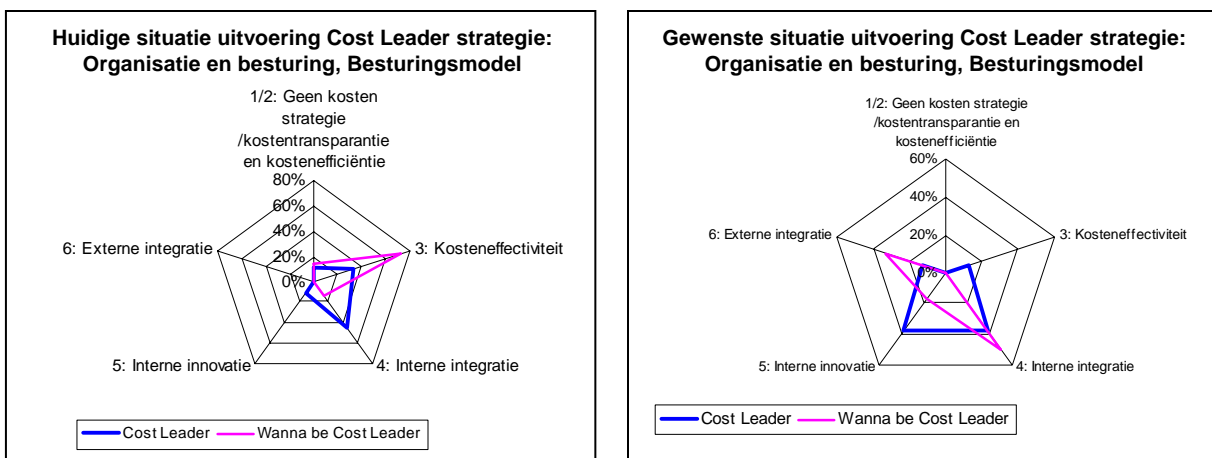




4 De praktijk van Cost Leadership in de Nederlandse industrie en handel

Voor de Cost Leaders geldt op dit moment dat deze bedrijven doordrongen zijn van de Cost Leadership strategie, en dat er actie is genomen om die strategie ook te realiseren én dat de bedrijven groeien naar “virtuele organisaties”. De wanna be Cost Leaders geven een heterogeen beeld. De stadia variëren tussen dat de visie is gedefinieerd en is opgenomen in het Business Plan tot het stadium waarbij de Cost Leadership strategie is gecommuniceerd en de implementatie is ingezet. Zij zijn ook nog niet op het punt waar de Cost Leaders wel zijn, maar herkennen dat wel als het Soll-beeld.

1.c Besturingsmodel



Beide groepen respondenten, Cost Leaders en de wanna be Cost Leaders, geven een overheersend beeld van een procesgericht besturingsmodel. Daarbij zijn de Cost Leaders verdeeld tussen het niveau van “leveringsproces”, “factureringsproces” en het niveau van “Order-to-Cash” (O2C) of “Purchase-to-Pay” (P2P). De groep wanna be Cost Leaders heeft voornamelijk een procesgericht besturingsmodel op het niveau van “leveringsproces”, “factureringsproces”. De Cost Leaders groeien in de toekomst één stadium verder naar een verdeling tussen een besturingsmodel dat gericht is op O2C en P2P en een model met zelfsturende teams. Een aantal van de wanna be Cost Leaders leggen de lat hoger en willen zelfs groeien naar een besturingsmodel met regievoering en partnerships. Andere houden vast aan het besturingsmodel met verhoogde procesintegratie.

2 Processen

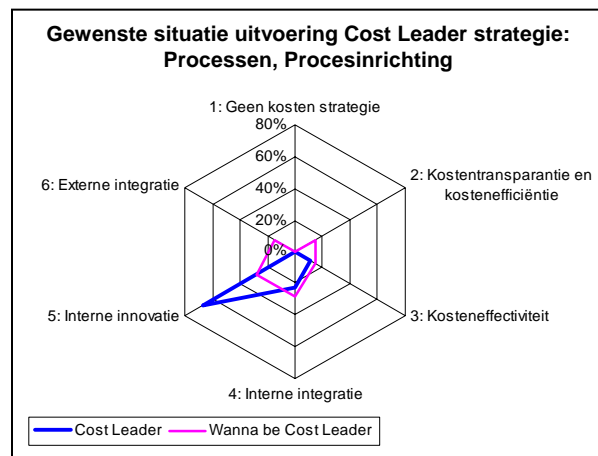
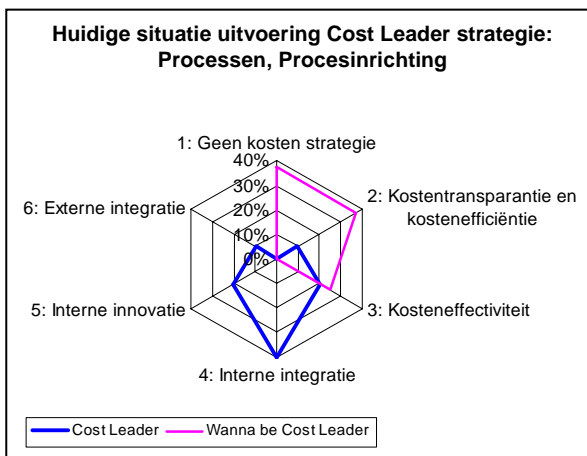
Ook bij het focusgebied “Processen” is een heterogeen beeld te zien voor de Cost Leaders en de groep die streeft naar Cost Leadership. De Cost Leaders variëren tussen Kosteneffectiviteit (stadium 3 uit het Groeifasenmodel) en Interne Innovatie (stadium 5 uit het Groeifasenmodel), waarbij een enkel bedrijf zich in een stadium ervoor of erna bevindt. De wanna be Cost Leaders bevinden zich in grote lijnen één stadium achter de Cost Leaders.



4 De praktijk van Cost Leadership in de Nederlandse industrie en handel

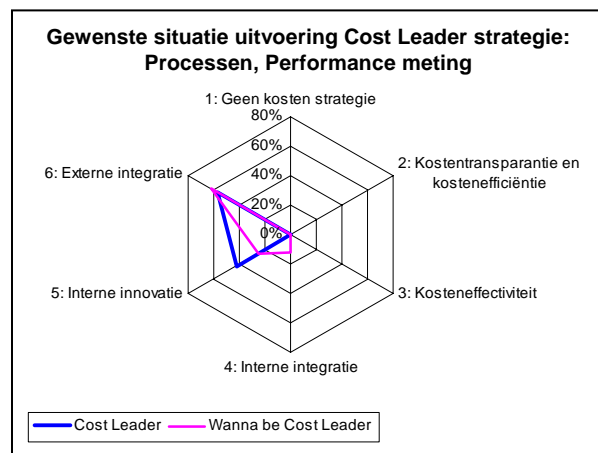
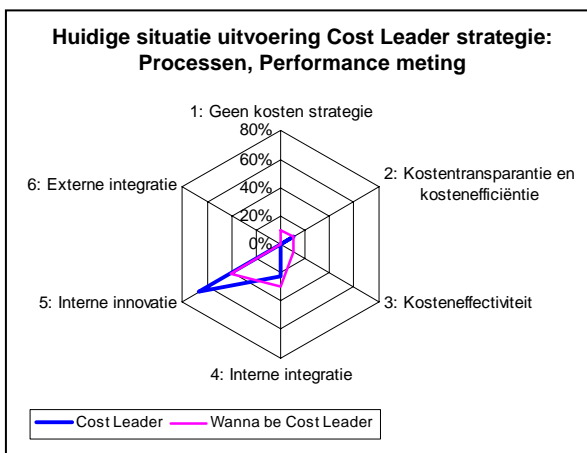
Waarbij zij alleen bij Performance meting zich ook grotendeels in het stadium van Interne innovatie bevinden. Ook hier geldt weer voor de Soll-situatie dat het beeld iets minder heterogeen wordt en dat beide groepen één stadium verder groeien.

2.a Procesinrichting



De Cost Leaders geven hier een zeer heterogeen beeld voor de huidige situatie. De wanna be Cost Leaders laten unaniem zien qua procesinrichting nog een weg te gaan te hebben ten opzichte van de Cost Leaders. Qua Soll-beeld ziet Atos Consulting een redelijke overeenstemming over de gewenste eindsituatie: zowel de interne als de externe processen (supply chain, customer relationships, service) vergaand geïntegreerd.

2.b Performance meting

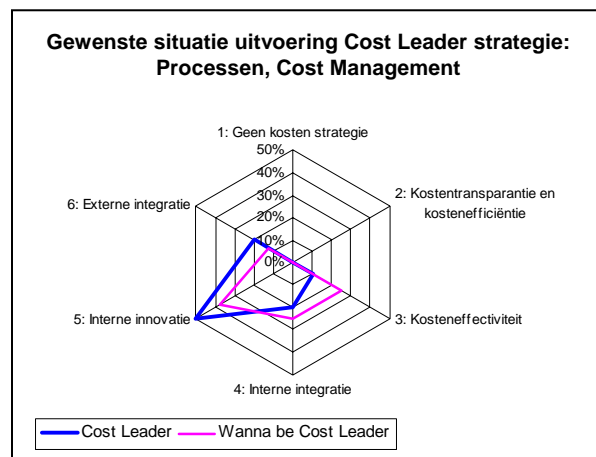
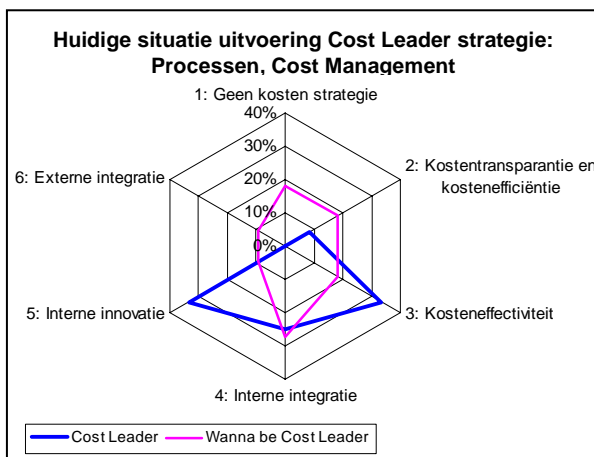




4 De praktijk van Cost Leadership in de Nederlandse industrie en handel

Alle respondenten zijn hierin vrij ver gevorderd en meten procesgerichte KPI's (key performance indicators), met name op de gebieden levering en service. Ze willen allemaal doorgroeien op dit gebied en zien ook metingen over de supply chain heen (met een transparante "profit and loss" over de keten heen) als doel.

2.c Cost Management



Beide groepen geven een enigszins heterogeen beeld. De Cost Leaders laten wel zien op het gebied van Cost Management wat verder gevorderd te zijn dan de wanna be Cost Leaders: een gedetailleerd inzicht in kosten gebaseerd op kostenallocatie (activity based management), what-if analyses, werkkapitaalbeheer.

Zowel de Cost Leaders als de wanna be Cost Leaders, denken dat ze naar outsourcing, shared service centres en SLA's toe moeten. Dit wordt overwogen (of al toegepast) voor finance & control, inkoop, service en informatie & automatisering. In het algemeen wordt hier niet alleen kostenbeheersing, maar ook kwaliteitsverhoging en continuïteit mee nagestreefd.

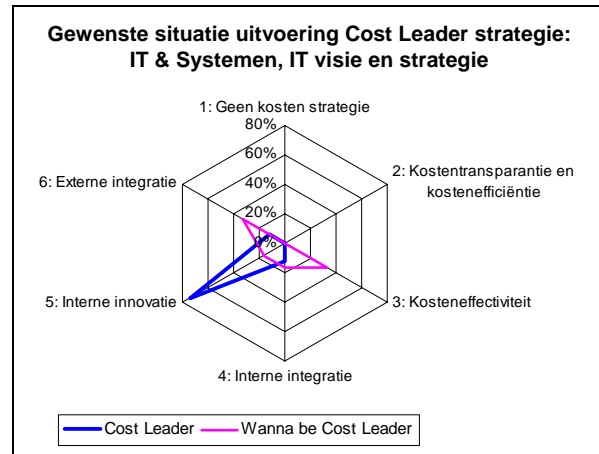
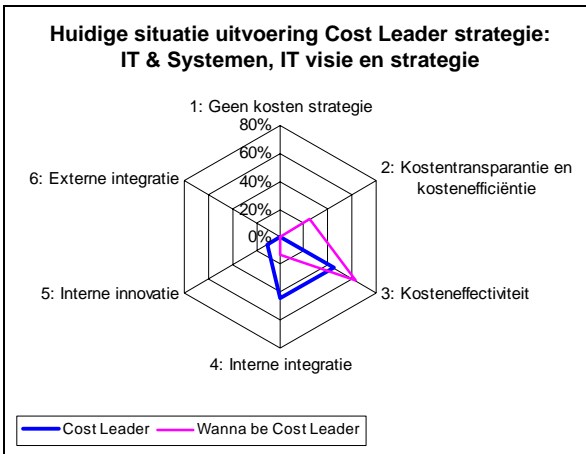
3 IT & Systemen

Voor het focusgebied IT & Systemen is een minder heterogeen beeld te zien dan in de voorgaande twee focusgebieden. Het beeld bij wanna be Cost Leader iets meer gevarieerd is dan bij de Cost Leaders. Ook is te zien dat de Cost Leaders wat verder zijn in hun ontwikkeling dan de bedrijven die Cost Leader willen worden. Dit beeld verandert niet in de Soll-situatie.



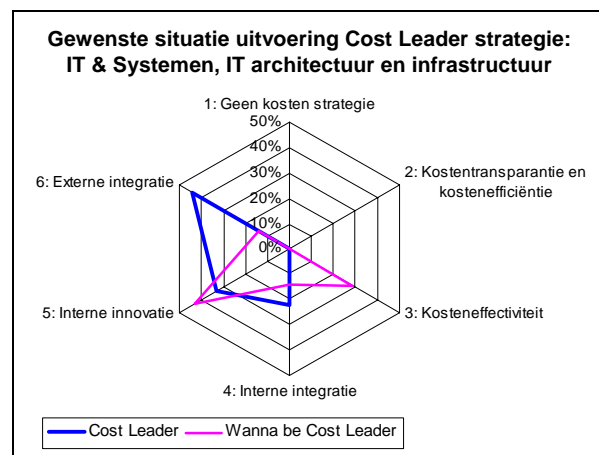
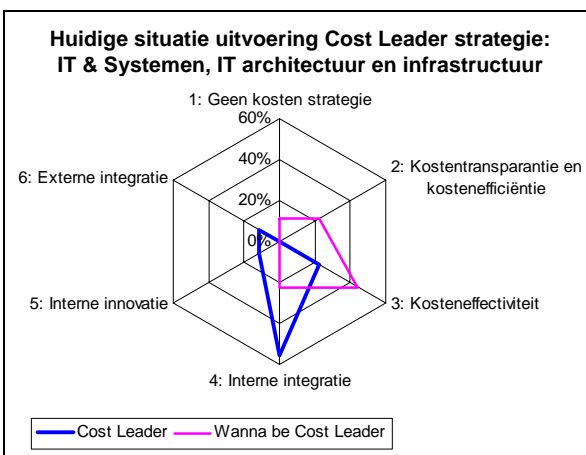
4 De praktijk van Cost Leadership in de Nederlandse industrie en handel

3.a IT visie en strategie



Hier ziet Atos Consulting in de huidige situatie weinig verschil tussen Cost Leaders en de wanna be Cost Leaders. De Cost Leaders lijken iets verder gevorderd te zijn in het implementeren van (intern) geïntegreerde systemen als ERP. Ten aanzien van de toekomst (Soll-situatie) ziet Atos Consulting de Cost Leaders doorgroeien naar extern geïntegreerde systemen (extended ERP: supply chain, customer relationships, service). De wanna be Cost Leaders hebben hierop nogal uiteenlopende visies.

3.b IT architectuur en infrastructuur



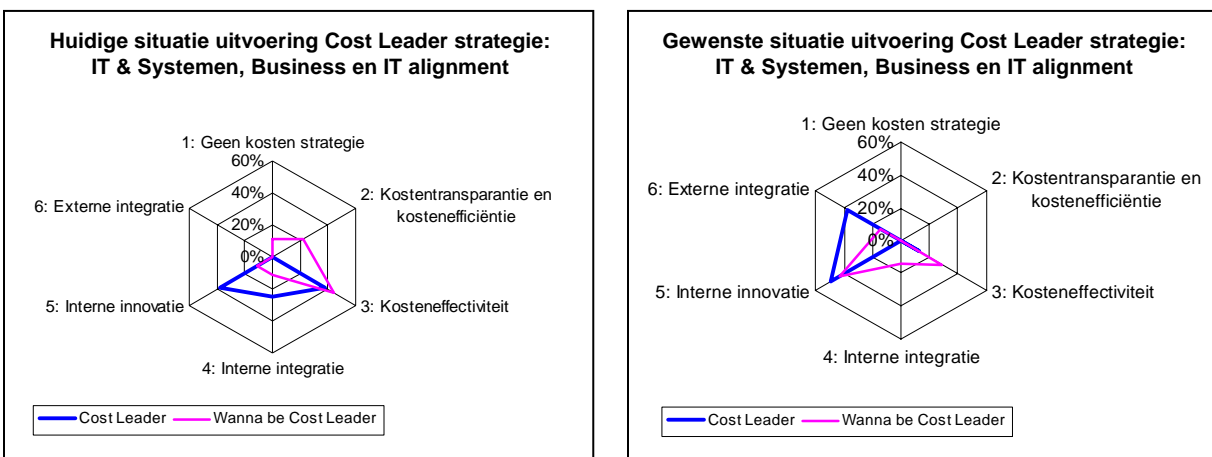
Ook hier ziet Atos Consulting een voorsprong van de Cost Leaders ten opzichte van de wanna be Cost Leaders. Concreet gevraagd naar ERP zeggen de Cost Leaders ERP volledig te hebben ingevoerd inclusief een business data warehouse voor de management informatie. De wanna be Cost Leaders hebben slechts een basis ERP geïmplementeerd. Misschien bestaat ondernemen met informatietechnologie dus echt!



4 De praktijk van Cost Leadership in de Nederlandse industrie en handel

Voor de toekomst zijn Cost Leaders en de wanna be Cost Leaders het roerend eens: het kunnen voorzien in goede management informatie any time any place (web-technologie) wordt als zeer belangrijk gezien. Bovendien willen de Cost Leaders “Extended ERP en SCM” systemen geïmplementeerd en uitgerold hebben. De wanna be Cost Leaders, lijken nog niet zo ver te willen gaan.

3.c Business en IT alignment



Onder de term Business en IT alignment wordt verstaan het afstemmen van de informatietechnologie (de IT strategie) op de bedrijfsvoering en bedrijfsstrategie.

De Cost Leaders zijn hierin duidelijk verder gevorderd dan de wanna be Cost Leaders. De bedrijven liggen echter niet op één niveau. Enkele Cost Leaders baseren hun IT- en Systemen op business case gebaseerde verbeteringen, anderen hebben reeds volledig hun business en IT op elkaar afgestemd. De wanna be Cost Leaders laten een nog verdere spreiding zien. Voor de toekomst (Soll-beeld) zijn de twee groepen het redelijk eens, zij het dat de Cost leaders misschien iets meer het belang van ook een externe afstemming onderkennen. Beiden vinden een volledige afstemming tussen Business en IT erg belangrijk.

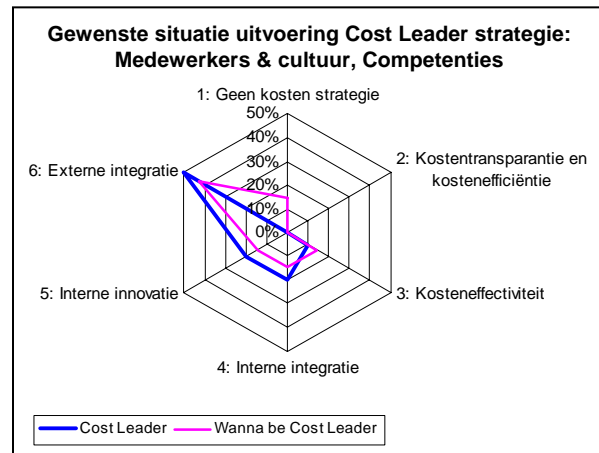
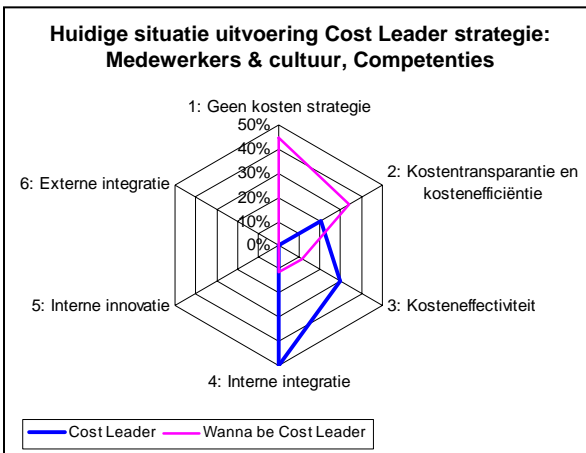
4 Medewerkers & cultuur

Hoewel in de huidige situatie ook voor dit focusgebied een heterogeen beeld te zien is, ziet Atos Consulting dat beide groepen het erg eens zijn over hoe de organisaties in de toekomst met Medewerkers en Cultuur moeten omgaan. In de huidige situatie lopen de Cost Leaders voor op de wanna be Cost Leaders.



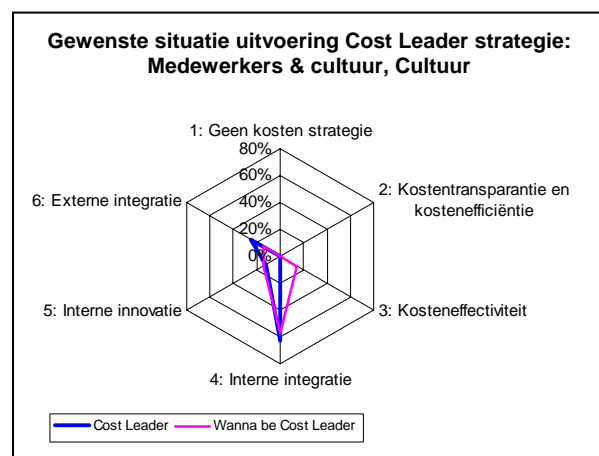
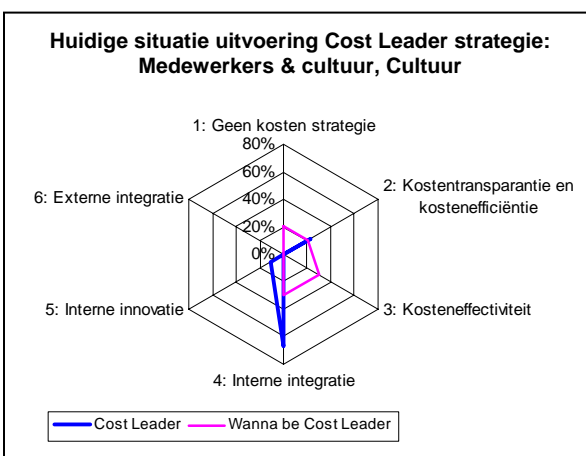
4 De praktijk van Cost Leadership in de Nederlandse industrie en handel

4.a Competenties



Bij Cost Leaders ziet Atos Consulting als relevante en aanwezige competenties vooral dat de medewerkers service gericht moeten zijn. Daarnaast dienen zij effectief te zijn in het werk en proces denken en procesmatig werken te beheersen. De wanna be Cost Leaders zijn hierin nog niet zo ver gevorderd. Zij zijn vooral nog functioneel ingesteld. Het belang van de competenties van medewerkers wordt door beide groepen onderkend en zelfs meer dan dat. Beide groepen bedrijven zeggen te streven naar “empowered” medewerkers. Dit lijkt consistent te zijn met Atos Consulting’s bevindingen bij 1.c Besturingsmodel: sommige bedrijven denken dat het streven moet zijn gericht op zelfsturende teams.

4.b Cultuur



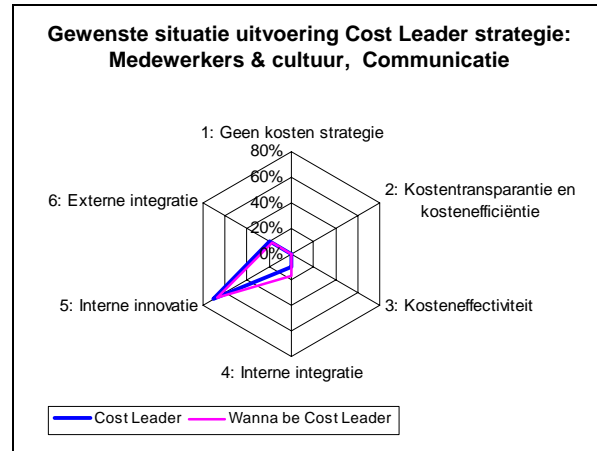
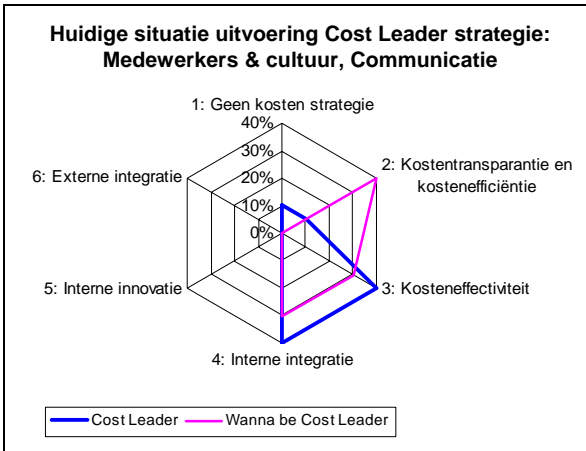
In de huidige situatie ziet Atos Consulting bij Cost Leaders een redelijk eenduidig beeld. De Cost Leaders zijn vooral gericht op samenwerking en hebben een verbetercultuur. De wanna be Cost



4 De praktijk van Cost Leadership in de Nederlandse industrie en handel

Leaders zijn veel meer gespreid, wel met een zeker accent op de cultuur van heldere besluitvorming en ook zij hebben een verbetercultuur en zijn ze gericht op samenwerking. Voor de toekomst lijken de Cost Leaders niet veel te willen veranderen. Ook de wanna be Cost Leaders zijn het met de Cost Leaders eens en richten zich op samenwerking en het ontwikkelen van een verbetercultuur. Enkele bedrijven geven aan ook belang toe te kennen aan creativiteit, “out-of-the-box” kunnen denken. Ook “co-creëren” wordt als belangrijk gezien.

4.c Communicatie (intern)



De huidige situatie lijkt hier niet erg te worden beïnvloed door het zijn van Cost Leader of wanna be Cost Leader: de communicatie over performance heeft de overhand. Wel hechten de bedrijven die naar Cost Leadership streven nog wat meer aan het hebben van alleen Management informatie, dan de Cost Leaders. Deze zijn dat reeds ontgroeit. Voor de toekomst zijn beide groepen het roerend eens: kennis delen is waar het om gaat. Dit strookt (gelukkig) met politieke prioriteiten, maar wij weten allen dat hier nog een hele uitdaging ligt.

De weg naar of behoud van Cost Leadership

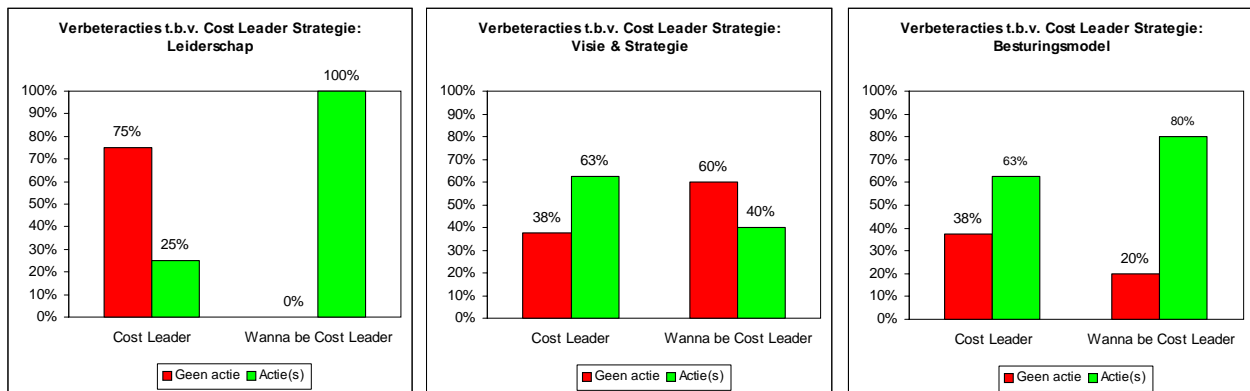
Verbeterprogramma's worden uitgevoerd voor het worden of blijven van Cost Leader. Beide groepen respondenten, de Cost Leaders en de wanna be Cost Leaders, leggen daarbij de nadruk op verschillende aspecten van de strategie. Verder kan worden geconstateerd dat de wanna be Cost Leaders zich meer richten op verbeterprogramma's dan de Cost Leaders.



4 De praktijk van Cost Leadership in de Nederlandse industrie en handel

Typische aandachtspunten in de verbeterprogramma's worden hieronder per focusgebied vermeld.

Organisatie & besturing



De Cost Leaders richten zich met de verbeterprogramma's vooral op de Visie & Strategie en het Besturingsmodel, terwijl de wanna be Cost Leaders zich vooral op het Leiderschap en het Besturingsmodel richt.

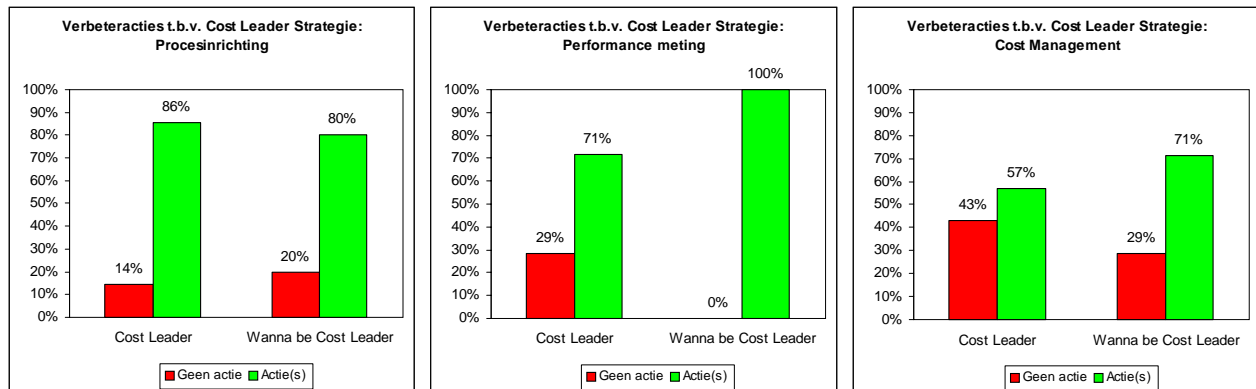
Aandachtspunten in de verbeterprogramma's:

- Leiderschap:
 - Definiëren en implementeren van gewenste management profielen;
 - Opzetten van een meer commerciële organisatie en bevorderen van ondernemerschap;
 - Ontwikkelen leiderschapsvaardigheden.
- Visie & Strategie:
 - Herformuleren / aanscherpen van de strategie;
 - Communiceren van de visie en strategie binnen het bedrijf.
- Besturingsmodel:
 - Wijzigen besturingsmodel (bijvoorbeeld meer procesgericht besturingsmodel);
 - Hergroeperen bedrijfsonderdelen;
 - Verminderen aantal besturingsniveaus (optimaliseren en vereenvoudigen van de aansturing);
 - Sturen op taken en verantwoordelijkheden (output);
 - Ketenintegratie;
 - Outsourcen van processen;
 - Inrichten Shared Service Centres voor gemeenschappelijke processen;
 - Invoeren SLA's.



4 De praktijk van Cost Leadership in de Nederlandse industrie en handel

Processen



Op alle aspecten van “Processen” worden wel verbeterprogramma’s uitgevoerd. Alle respondenten richten zich voornamelijk op de Procesinrichting en de Performance Meting. Maar ook Cost Management krijgt van beide groepen veel aandacht.

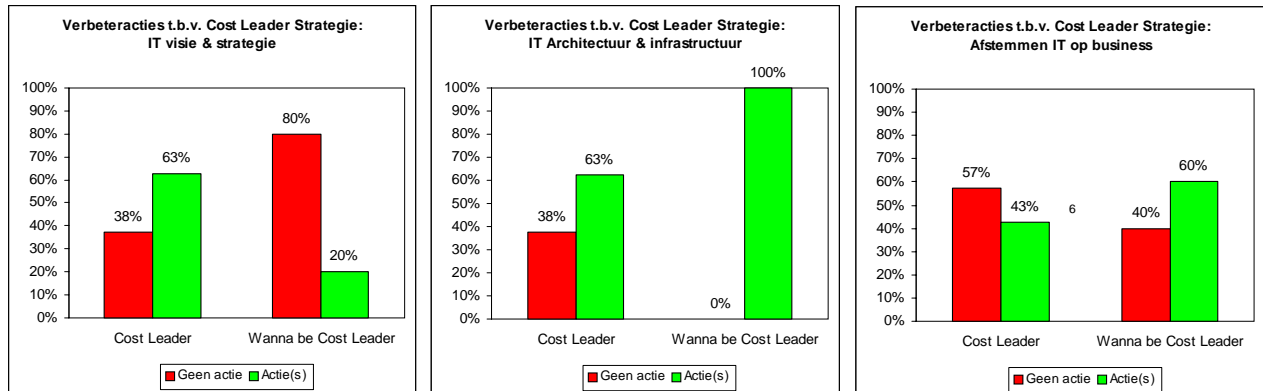
Aandachtspunten in de verbeterprogramma’s:

- Procesinrichting:
 - (Proces) verbeter programma’s, zoals
 - Business Process Redesign / Business Process Improvement;
 - Six Sigma;
 - Vereenvoudigen van processen;
 - Optimalisatie van Order to Cash proces.
- Performance Meting:
 - Bepalen en implementeren van KPI’s en meetprocessen (bijvoorbeeld Activity Based Costing) en bijbehorende targets;
 - Verbeteren rapportages / reportage processen;
 - Uitvoeren benchmarking (introduceren (bedrijfsbrede) Balanced Scorecard);
 - Verbeteren integraal Order-to-Cash proces;
 - Ontwikkelen hulpmiddelen om klanten betere oplossingen te kunnen bieden.
- Cost Management:
 - Centraliseren van Inkoop- en Verkooporganisatie;
 - Implementatie van Activity Based Costing;
 - Verlagen van kosten (inkoop, reductie personeel, etc.);
 - Sturen op financiële kentallen.



4 De praktijk van Cost Leadership in de Nederlandse industrie en handel

IT en systemen



De Cost Leaders richten zich met hun verbeteracties vooral op de IT Visie & Strategie en de IT Architectuur & Infrastructuur en in wat mindere mate op het afstemmen van de IT op de Business. De wanna be Cost Leaders richten zich vooral op de IT Architectuur & Infrastructuur, daarna op het afstemmen van de IT op de business en maar beperkt op de IT Visie & Strategie.

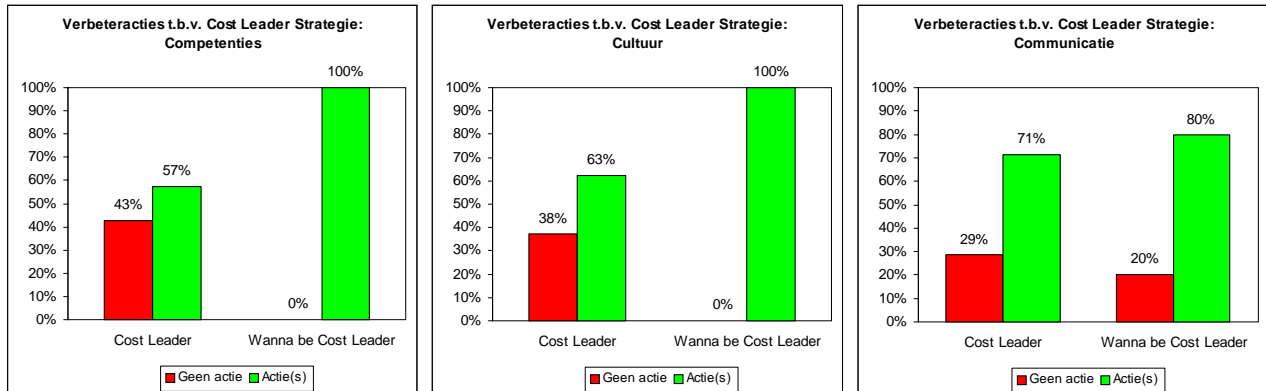
Aandachtspunten in de verbeterprogramma's:

- IT Visie & Strategie:
 - IT Visie en strategie opstellen;
 - Herpositioneren IT organisatie.
- IT Architectuur & Infrastructuur:
 - Volledig integreren en optimaliseren van (bestaande) systemen (ERP en Supply Chain);
 - Introduceren van portals (zowel voor interne gebruikers als externe: leveranciers en klanten).
- Business & IT Alignment
 - Definiëren van op business afgestemde IT architectuur & infrastructuur;
 - Continue proces verbeteringen.



4 De praktijk van Cost Leadership in de Nederlandse industrie en handel

Medewerkers en cultuur



Ook voor het focusgebied Medewerkers en cultuur is er een onderscheid te zien in de aandacht van beide groepen voor de verschillende dimensies. Wel wordt door beide groepen aan alle dimensies gewerkt om te verbeteren. De Cost Leaders richten zich vooral op Communicatie, vervolgens op Cultuur en ten slotte op de Competenties, terwijl de wanna be Cost Leaders de Communicatie juist het minste aandacht krijgt en de hele groep verbeteracties heeft voor Competenties en Cultuur.

Aandachtspunten in de verbeterprogramma's:

- Competenties:
 - Formuleren benodigde competenties;
 - Invoeren individuele loopbaan ontwikkelplannen;
 - Training en coaching (management en overige medewerkers);
 - Herdefiniëren van benodigde competenties.
- Cultuur
 - Bewust maken van normen en waarden;
 - Individuele targets stellen;
 - Kostenbewustzijn ontwikkelen;
 - Lerende organisatie opzetten;
 - Stimuleren van creativiteit en oplossingsgerichtheid.
- Communicatie:
 - Verbeteren communicatiestructuur;
 - Communicatie trainingen voor management;
 - Communicatie strategie ontwikkelen.

Verbeterprogramma's worden niet slechts in projecten uitgevoerd. Waar mogelijk en wenselijk worden verbeterprogramma's als continue activiteiten uitgevoerd met alle noodzakelijke managementaandacht en betrokkenheid.



4 De praktijk van Cost Leadership in de Nederlandse industrie en handel

De hypothesen

Vooraf had Atos Consulting voor het onderzoek zeven hypothesen opgesteld. Hierna geeft Atos Consulting aan wat zij ter zake heeft geconstateerd.

1. Cost Leadership wordt niet expliciet als strategie gedefinieerd.

Het onderzoek geeft het tegendeel aan. Bedrijven geven ook aan vanaf wanneer dat het geval is en wat de belangrijkste redenen zijn geweest. Qua definitie wordt de strategie soms gebaseerd op de definitie van Treacy en Wiersema. Velen gebruiken liever de uitgebreidere definitie van Atos Consulting. In één geval werd aangegeven dat de term Operational Excellence werd geprefereerd: Cost Leadership lag buiten bereik, maar uitblinken op operationele marge (kostenoptimalisatie), klanttevredenheid, flexibiliteit, kwaliteit en continuïteit werd nadrukkelijk nagestreefd.

2. Bepaalde marktsegmenten lenen zich meer voor Cost Leadership dan andere.

Vanwege de grote spreiding over de verschillende marktsegmenten en het beperkte aantal respondenten per marktsegment is hier nu nog geen duidelijk beeld over vast te stellen.

3. De keuze voor Cost Leadership is gebonden aan product-markt-combinaties.

Belangrijk om te constateren is dat “het soort markt”, “de marktpositie” en het soort product” de belangrijkste aspecten zijn voor de keuze voor een strategie. Verwacht mag worden dat daarmee bepaalde marktsegmenten zich meer lenen voor de Cost Leader strategie dan andere.

4. De keuze voor Cost Leadership als strategie is onafhankelijk van de economische ontwikkeling.

Deze hypothese is juist. Huidige Cost Leaders hebben hun keuze al gemaakt vóór de economische neergang en zullen hun strategie handhaven ook wanneer de recessie ten einde komt.

5. In een kenniseconomie kan Cost Leadership nog steeds een relevante keuze zijn.

Deze hypothese klopt: bedrijven kiezen voor de Cost Leadership strategie, ook in een tijd waarin de kenniseconomie beschouwd wordt als de economie van de toekomst. Kennisdelen (opdoen van ervaring) zien ze bovendien als uiterst relevant voor de toekomst.

6. Bedrijven interpreteren Cost Leadership anders dan Atos Consulting.

De helft van de respondenten geeft aan dat zij de definitie van Atos Consulting hanteren, de overige zijn gelijk verdeeld over de definitie van Treacy & Wiersema en andere definities. Deze andere definities geven wel een gelijke beleving weer als de beleving over Cost Leadership van Atos Consulting. Bovendien zijn de respondenten het er over eens dat een bedrijf Cost Leader is, wanneer deze een vergevord stadium heeft bereikt van het Groeifasenmodel (stadium 5 of 6).

7. Een bedrijf met een Cost Leadership strategie kan zich niet slechts op één van de genoemde vier aspecten richten (Organisatie en besturing, Processen, IT en systemen, Medewerkers en cultuur), maar moet een integrale benadering hanteren.

De respondenten geven allemaal aan, of ze nu Cost Leader zijn of dat willen worden, op al deze gebieden hun doelen te stellen en een toekomstvisie te hebben. Een integrale benadering wordt door de respondenten belangrijk gevonden.



5 De Cost Leadership-oplossing van Atos Consulting

Inleiding

De marktgroep Industry, Trade & Communications van Atos Consulting heeft op basis van onderzoek en ontwikkeling (onder andere van een Cost Leadership Groeifasenmodel) voor haar klanten een volledige Cost Leadership-benadering ontwikkeld. Hiertoe zijn een aantal bewezen producten en diensten van haar kantoor gecombineerd. Met deze Cost Leadership-oplossing kan Atos Consulting haar klanten helpen om Cost Leadership te bereiken voor de daarvoor in aanmerking komende product/markt-combinaties in de daartoe geschikte marktsegmenten.

Hierna wordt een high-level beschrijving gegeven van deze totale, geïntegreerde Cost Leadership oplossing die steeds op de klantspecifieke situatie zal worden afgestemd.

De ingezette producten en diensten zijn van twee typen: gericht op het proces van verandering en gericht op inhoudelijke aspecten van Cost Leadership.

Het veranderingsproces

De basis van het traject om te komen tot – een bepaalde mate van – Cost Leadership, wordt gevormd door het door Atos Consulting ontwikkelde Cost Leadership Groeifasenmodel (zie elders in dit onderzoeksrapport). Door middel van assessments en gap-analyses wordt bepaald waar de klantorganisatie bij aanvang staat (“as is”) en waar de klant moet uitkomen om Cost Leader te zijn (“to be”). Vervolgens wordt bepaald welke stappen moeten worden gezet om van “as is” naar “to be” te komen.

Achtereenvolgens behandelt Atos Consulting drie methoden die door Atos Consulting kunnen worden ingezet: plateauplanning, een integrale benadering van veranderingsprojecten en de transitimethode BPI (Business Performance Improvement).

Plateauplanning

De stappen van “as is” naar “to be” zullen een grote impact kennen op de organisatie, de werkwijze en de medewerkers van de klant waardoor een gefaseerde transitie nodig is. Deze fases worden vastgelegd in plateauplannen. Plateauplanning is geïnspireerd door het beklimmen van bergen als de Mount Everest. Bergbeklimmers pakken de beklimming weloverwogen aan. Van het vertrekpunt stijgen ze een stuk naar het volgende niveau, waar een kamp wordt ingericht om uit te rusten of zonodig voor langere tijd veilig te verblijven. Plateauplanning is een manier om complexe transitietrajecten te faseren en te splitsen in beheersbare en haalbare deelprojecten. Daarbij wordt tevens de relatie met de visie en de bedrijfsstrategie voortdurend helder gemaakt. Veranderingen en verbeteringen waar de organisatie nu nog niet aan toe zijn, krijgen een plaats in volgende plateaus. Plateaus worden vertaald in concrete kenmerken en producten, zodat als het ware foto’s ontstaan van in de toekomst gewenste situaties.



5 De Cost Leadership-oplossing van Atos Consulting

Het Groeifasenmodel kan globaal als volgt worden beschreven:

Stadia 1-3: “Huis op orde” maken, waarbij de organisatie een ontwikkeling doormaakt van “geen kosten strategie” naar “kosteneffectiviteit”. Budgettering wordt ingevoerd, processen en informatietechnologie worden gerationaliseerd en doorgaans gestandaardiseerd op ERP en de organisatie leert te denken in processen waarbij elke schakel zijn toegevoegde waarde en verantwoordelijkheid voor het totale proces begrijpt. Feitelijk wordt het fundament gebouwd, waarop de strategie, in dit geval Cost Leadership, kan worden gerealiseerd.

Stadia 4-6: Integratie (intern en extern) en Innovatie. Nadat een goed kosteninzicht en een goede kostensturing zijn gerealiseerd, begint het eigenlijke pad naar Cost Leadership waarbij met name processen worden geoptimaliseerd en geïntegreerd en de organisatie ook de optimale plek vindt in de keten. Ook vraagstukken als zelfdoen of uitbesteden worden hier aangepakt. Beschikbare informatietechnologie, zoals extended ERP, wordt optimaal benut.

Op grond van ervaringen acht Atos Consulting de stappen van stadium 1 naar stadium 3 voor sommige organisaties in één keer te nemen. De stappen van 3, via 4 en 5, naar stadium 6 zijn naar de ervaring van Atos Consulting te veelomvattend en complex en moeten dus één voor één worden genomen. Dit traject wordt vertaald in een plateauplan waarin de groei wordt gepland in haalbare stappen, waarbij integraal en afgewogen aandacht wordt gegeven aan:

1. organisatie en besturing (inclusief leiderschap);
2. processen/producten/diensten;
3. informatietechnologie en systemen, en last but not least;
4. mensen en cultuur.

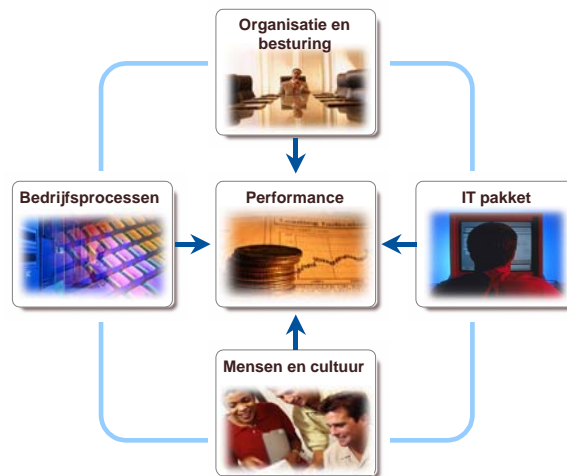
Dit is wat Atos Consulting de integrale benadering noemt.



5 De Cost Leadership-oplossing van Atos Consulting

Integrale benadering

De integrale benadering houdt in dat de vier onderstaand beschreven inrichtingselementen van een organisatie in samenhang worden beschouwd en aangepakt. Hiermee ontstaat een stabiel plateau waarin organisatiebesturing en procesuitvoering met een effectieve inzet van mensen en middelen op elkaar zijn afgestemd.



Integrale benadering

Ad 1 Organisatie en besturing

Visie en strategie worden vastgesteld en gecommuniceerd. Voorts spelen de volgende zaken: organisatiestructuur, het vraagstuk centraal/decentraal, zelfdoen of uitbesteding, besturing en beheersing, functies, taken en verantwoordelijkheden. Ook communicatie en leiderschapsstijl vallen hieronder. De informatievoorziening wordt op de besturing afgestemd.

Ad 2 Processen, producten, diensten

Hiermee wordt bedoeld op de producten en/of diensten die de organisatie voortbrengt en op klanten, leveranciers en business partners. Dit betreft een groot aantal bedrijfsprocessen ondermeer: purchase-to-pay (inkoop, voorraad, crediteuren, betalen), order-to-cash (verkopen, distributie, levering, debiteuren, ontvangen), productieplanning en productiebesturing. Uiteraard wordt ook het traject naar adequaat kosteninzicht, adequate kostensturing en effectieve key performance indicators doorlopen.

In de bedrijfsprocessen is altijd een zekere spanning tussen de navolgende elementen:

- Klantgerichtheid;
- Doorlooptijd;
- Efficiëntie;



5 De Cost Leadership-oplossing van Atos Consulting

- Flexibiliteit;
- Innovativiteit;
- Betrouwbaarheid.

Tussen de hiervoor genoemde elementen moet een balans worden gevonden die Cost Leadership het beste ondersteunt. Deze balans vormt de basis waarop de processen worden ingericht tezamen met de bijbehorende systeemondersteuning en opleiding van medewerkers.

Hier moet dus een belangrijk deel van de performance improvement worden bereikt. Creativiteit en kennis over best practices spelen hier een belangrijke rol.

Ad 3 IT en systemen

Er is vaak al sprake van een infrastructuur die je zou kunnen beschouwen als een architectuur van computers (servers, desktops, laptops, personal digital assistants) en (communicatie)netwerken, e-mail, internet en applicatiesystemen (maatwerk of standaard pakket). Vanuit een IT visie en strategie wordt deze architectuur waarnodig gerationaliseerd en gestandaardiseerd. In dat geheel moet een extended ERP-systeem gaan passen en vanuit dat geheel moet het extended ERP-systeem de bedrijfsprocessen (intern en extern) en de medewerkers ondersteunen en waar mogelijk competitief voordeel opleveren.

Ad 4 Mensen en cultuur

Uiteindelijk zijn het de mensen die het moeten doen. Welke opleiding hebben ze, welke ervaring, welke vaardigheden? Welke competenties hebben ze straks nodig? In wat voor cultuur wordt er gewerkt? In een strakke, hiërarchische afdelingscultuur of in een open cultuur waarin 'empowered' mensen zeer goed samenwerken? Begrijpen de mensen de processen? Begrijpen ze hun rol (toegevoegde waarde) daarin? Begrijpen ze hun verantwoordelijkheden in het proces? Kunnen ze met de systemen werken? Hoe soepel loopt de besluitvorming? Hoe flexibel en veranderingsgezind is men?



5 De Cost Leadership-oplossing van Atos Consulting

Inhoudelijke producten en diensten

Uit de onderzoeksanalyse blijkt welke verbeterprogramma's door de respondenten als relevant worden beschouwd. Aangegeven worden onder andere:

- Organisatie en besturing:
 - Bevorderen ondernemerschap;
 - Ontwikkelen leiderschapsvaardigheden;
 - Communiceren strategie en visie binnen het bedrijf; communicatiestrategie en -plan opstellen, communicatietraining voor het management;
 - Hergroeperen bedrijfsonderdelen;
 - Ketenintegratie;
 - Outsourcen van processen / inrichten Shared Service Centres / SLA's (Service Level Agreements).
- Processen, meting en cost management:
 - Verbeteren Order to Cash en Purchase to Pay processen;
 - Procesrationalisaties;
 - Process Redesign;
 - Cost Reduction;
 - Sturen op financiële kengetallen.
- Informatietechnologie:
 - Herpositioneren IT organisatie;
 - Volledig integreren en optimaliseren van ERP en supply chain systemen;
 - Introduceren portals in de supply chain (leveranciers, klanten);
 - IT architectuur en infrastructuur beter afstemmen op de business.
- Mensen en cultuur:
 - Loopbaanontwikkelingsplannen; competentie-ontwikkeling;
 - Kostenbewustzijn ontwikkelen;
 - Lerende organisatie ontwikkelen.



5 De Cost Leadership-oplossing van Atos Consulting

De producten en diensten die Atos Consulting inzet, zullen invulling geven aan dit soort programma's. Ondermeer betreft het hier:

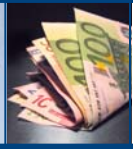
Programma's bij bedrijven om Cost Leader te worden	Diensten en producten van Atos Consulting
Ontwikkelen van ondernemerschap en leiderschap	Leiderschapstijl ontwikkeling
Ontwikkelen en implementeren bedrijfsstrategie	New Business Development en Change Management
Outsourcen van processen, inrichten van Shared Service Centra en SLA's	Shared Service Centra en IT sourcing
Verbeteren van O2C en P2P processen	Accounting Focus, Purchase Excellence, Web Performance Improvement, Sales Performance Improvement, Six Sigma
Procesrationalisaties, Re-design en implementatie van ketenmanagement	Business Process Improvement, Plateau-planning, SCM
Cost Reduction en invoering KPI's	Cost Management en Cost Reduction
Herpositioneren IT organisatie	IT sourcing en IT management & Governance
Integreren en optimaliseren ERP en SCM systemen, introduceren van portals in de keten	Enhanced ERP
Afstemmen systemen op processen	IT Strategy, IT Business Process Management, Application Portfolio Rationalisation
Loopbaan en competentie ontwikkeling	Human performance, Cultuur verandering
Kostenbewustzijn ontwikkelen	Cultuur verandering
Lerende organisatie ontwikkelen	Change Management en Cultuur verandering



5 De Cost Leadership-oplossing van Atos Consulting

Tot besluit

In haar beschouwing over Cost Leadership eerder in dit onderzoeksrapport, gaf Atos Consulting aan dat er twee belangrijke elementen zijn waar het gaat om het bereiken van Cost Leadership. Deze elementen zijn schaalvergroting en het benutten van ervaring, waarbij bij deze laatste wordt gekeken naar het optimaliseren van de organisatie, de processen en de informatievoorziening. Tevens is van belang de wijze waarop het management en de medewerkers zich de Cost Leadership strategie eigen hebben gemaakt. Met name optimalisatietrajecten behoren al jaren tot de core business van Atos Consulting en dat is ook terug te zien in vorenstaande beschrijving. Wat nieuw is in Atos Consulting's Cost Leadership oplossing, is dat Atos Consulting een aantal van de optimalisatieproducten en -diensten zodanig gecombineerd aanbiedt, dat er een op het realiseren van de Cost Leadership strategie gerichte totaaloplossing wordt aangeboden. Een oplossing met heldere stappen en een integrale en afgewogen aanpak van complexe veranderingstrajecten. Een oplossing die, omgeven met een vruchtbare en doelgerichte samenwerking tussen de klant en Atos Consulting, zal leiden tot de gewenste positie in de markt.



Appendix

A. Cost Leadership Trends Enquête mei 2005	43
B. Groeifasenmodel	55
C. Toelichting stadia van Groeifasenmodel	56



Cost Leadership Trends Enquête mei 2005

Typering van uw onderneming

Atos Consulting gebruikt de typering van u voor de classificatie van de antwoorden op de vragen in dit onderzoek. De elementen van de typering die zouden kunnen leiden tot herkenning van uw onderneming worden niet gebruikt in de externe publicatie van de resultaten van dit onderzoek.

NAW Gegevens¹	Naam Organisatie:	Adres:	
	Postcode:	Plaats:	
	Uw naam:	Uw Telefoon:	
	Uw functie:	Uw e-mail:	
Producten			
Sector	<input type="radio"/> Telecom <input type="radio"/> Utilities <input type="radio"/> Pharmaceutical <input type="radio"/> Chemicals <input type="radio"/> Oil & Gas <input type="radio"/> Electronics <input type="radio"/> Consumer Packaged Goods	<input type="radio"/> Retail <input type="radio"/> Public Sector <input type="radio"/> Finance Sector <input type="radio"/> Media <input type="radio"/> Transport <input type="radio"/> Anders:	
Aantal verstigingen	Nationaal:	Internationaal:	
Aantal medewerkers	<input type="radio"/> 0-50 <input type="radio"/> 50-100 <input type="radio"/> 100-250	<input type="radio"/> 250-500 <input type="radio"/> 500-1.000 <input type="radio"/> 1.000-5.000	<input type="radio"/> 5.000-10.000 <input type="radio"/> Meer dan 10.000
Omzetindicatie			
Hoofdvestiging			

¹ De NAW gegevens worden slechts gebruikt voor direct contact met u. In de eindrapportage zullen ze niet worden gebruikt.



Cost Leadership Trends Enquête mei 2005

1 Strategie

Deze sectie bevat vragen welke ingaan op de argumenten voor en achtergronden van uw keuze voor Cost Leadership strategie.

1 Hoe definieert u Cost Leadership?

In Appendix A op pagina 18 worden twee definities voor Cost Leadership gegeven. De eerste definitie is van Treacy en Wiersema, de tweede wordt gebruikt door Atos Consulting. U kunt ook uw voorkeur voor één van deze twee definities aangeven.

- Treacy en Wiersema
- Atos Consulting
- Anders:

2 Waaraan herkent u een Cost Leader?

Er worden hier vier groepen van karakteristieken gegeven. U kunt één of meerdere van deze groepen aanvinken en binnen de groep de belangrijkste karakteristiek aangeven waaraan volgens u een Cost Leader is te herkennen.

- Organisatie en besturing :
- Processen :
- IT en systemen :
- Medewerkers en cultuur :

3 Wanneer hebt u voor Cost Leadership gekozen en is deze keuze toen expliciet genoemd als strategie?

U wordt verzocht het jaar op te geven wanneer expliciet voor Cost Leadership is gekozen òf sinds wanneer de keuze voor Cost Leadership impliciet is af te leiden uit de strategie.

Jaar: Expliciet Impliciet

4 Geldt de keuze voor Cost Leadership voor uw hele bedrijf of alleen voor bepaalde product/markt combinaties?

U kunt hier aangeven of de keuze voor Product Leadership voor uw gehele bedrijf geldt of slechts voor enkele product/marktcombinaties (PMC). U wordt verzocht om, in het laatste geval, ook de PMC's aan te geven waarvoor de keuze wel geldt en de PMC's aan te geven waarvoor de keuze niet geldt.

- Geldt voor gehele bedrijf (alle PMC's)
- Geldt slechts voor de volgende PMC's:
- Geldt niet voor de volgende PMC's:

5 Waarom hebt u niet voor Product Leadership of Customer Intimacy gekozen?

In Appendix A op pagina 18 worden de begrippen Product Leadership en Customer Intimacy uitgelegd. U kunt hier één of meerdere van de volgende aspecten aanvinken (als u bijvoorbeeld 'Soort product' in de rubriek 'Product Leadership' aanvinkt, dan betekent dat dat gezien uw product de keuze voor Product Leadership niet logisch zou zijn).

Product Leadership:

- Soort product
- Soort markt (qua klanten en qua concurrentie)
- Keuze van een marktsegment
- Positie in de markt
- Kerncompetenties eigen organisatie
- Anders:



Cost Leadership Trends Enquête mei 2005

Customer intimacy:

- Soort product
- Soort markt (qua klanten en qua concurrentie)
- Keuze van een marktsegment
- Positie in de markt
- Kerncompetenties eigen organisatie
- Anders:

6 Wat zijn de belangrijkste doelen, zowel kwalitatief als kwantitatief?

Er worden hier vier groepen van karakteristieken gegeven (zie ook vraag 2 op pagina 6). U kunt één of meerdere van deze groepen aanvinken en binnen de groep de belangrijkste doelen aangeven.

- Organisatie en besturing :
- Processen :
- IT en systemen :
- Medewerkers en cultuur :

7 Wat waren de aspecten die voor u doorslaggevend waren om voor Cost Leadership te kiezen?

U kunt hier één of meerdere van de volgende aspecten aanvinken.

- Soort product
- Soort markt (qua klanten en qua concurrentie)
- Keuze van een marktsegment
- Positie in de markt
- Kerncompetenties eigen organisatie
- Anders:

8 Welke zijn de bedrijfsprocessen welke volgens u het meest zullen of moeten bijdragen aan het worden van Cost Leader?

U wordt verzocht hier drie bedrijfsprocessen aan te vinken en – indien mogelijk – aan te geven waarom juist die bedrijfsprocessen moeten bijdragen.

- Marketing & Sales :
- Productontwerp :
- Inkoop :
- Voorraadbeheer :
- Productie :
- Distributie :
- Levering :
- Service :
- Supply chain :
- Human Resource Management :
- Anders :

9 Zijn, ondanks de keuze voor Cost Leadership, Product Leadership of Customer Intimacy voor u toch van belang? Zo ja, waarom?

.....
.....
.....



Cost Leadership Trends Enquête mei 2005

10 Hoe borgt u dat Product Leadership of Customer Intimacy niet worden verwaarloosd?

Ook voor een Cost Leader is meestal een zekere mate van Product Leadership en/of Customer Intimacy van belang om te kunnen (blijven) concurreren. Er worden hier voor beide strategieën vier groepen van karakteristieken gegeven (zie ook vraag 2 op pagina 6). U kunt één of meerdere van deze groepen aanvinken en binnen de groep de belangrijkste maatregelen aangeven.

Product Leadership:

- Voor ons niet van belang
- Organisatie en besturing :
- Processen :
- IT en systemen :
- Medewerkers en cultuur :

Customer Intimacy:

- Voor ons niet van belang
- Organisatie en besturing :
- Processen :
- IT en systemen :
- Medewerkers en cultuur :

11 Als u (nog) geen Cost Leader bent in uw markt, welke onderneming ziet u dan wel als de Cost Leader in uw markt?

- Wij zijn de Cost Leader
- De Cost Leader is:

2 Op weg naar Cost Leadership

Deze sectie bevat vragen welke ingaan op de huidige situatie betreffende de uitvoering van de Cost Leadership strategie.

1 Hoe omschrijft u de huidige situatie ten aanzien van organisatie en besturing binnen uw onderneming?

U wordt verzocht in elk van de onderstaande subrubrieken een aspect aan te vinken.

Leiderschap:

- Ad hoc
- Voorschrijvend / In Control
- Stimulerend / Gericht op afweging
- Ondernemerschap / Integrale leiding
- Ondernemerschap / Participatiestijl / Marktgericht denken
- Synergetisch denken
- Anders:



Cost Leadership Trends Enquête mei 2005

Visie & Strategie:

- Onbewuste, niet-expliciete business strategie
- Visie gedefinieerd / Business plan / Inzicht hebben
- Cost Leadership visie en strategie expliciet geformuleerd
- Cost Leadership visie en strategie gecommuniceerd en implementatie ingezet
- Virtuele organisatie
- Virtuele allianties
- Anders:

Besturingsmodel:

- Functioneel besturingsmodel
- Procesgericht besturingsmodel (niveau: leverproces, facturerproces)
- Verregaande procesintegratie (O2C, P2P); Right sizing
- Zelfsturende teams
- Regievoering / Partnership
- Anders:

2 Hoe omschrijft u de huidige situatie ten aanzien van processen binnen uw onderneming?

U wordt verzocht in elk van de onderstaande subrubrieken een aspect aan te vinken.

Procesinrichting:

- Niet-geformaliseerde processen
- Geformaliseerde en uitgerolde processen
- Aangepaste en geoptimaliseerde processen
- Intern geïntegreerde processen
- Extern geïntegreerde processen
- Geflexibiliseerde SCM processen (lage kosten vervangen leveranciers: plug & play)
- Anders:

Performancemeting:

- Beperkt meten: weinig inzicht
- Periodiek meten en rapporteren
- Continu meten en rapporteren
- Metingen en rapportages gebaseerd op financiële KPI's
- Metingen ook gebaseerd op procesgerichte KPI's (levering en service)
- Meten en rapportages over de keten heen (transparante P&L)
- Anders:

Cost Management:

- Oppervlakkig inzicht: alleen omzet en winst; vaste opslag kosten
- Gedetailleerd inzicht: gebaseerd op budgetten (ABC)
- Gedetailleerd inzicht: gebaseerd op kostenallocatie (ABM), What-if Analysis, Werkkapitaalbeheer
- Gedetailleerd inzicht: gebaseerd op Business Case, ROI, Portfolio Analysis
- Outsourcing en SLA's
- Profit sharing scheme, Keten tarifiering
- Anders:



Cost Leadership Trends Enquête mei 2005

3 Hoe omschrijft u de huidige situatie ten aanzien van IT en systemen binnen uw onderneming?

U wordt verzocht in elk van de onderstaande subrubrieken een aspect aan te vinken.

IT Visie & Strategie:

- Onbewuste, niet-expliciete IT visie en strategie
- IT visie en strategie gedefinieerd: gestandaardiseerd
- IT strategie afgestemd op business strategie
- Intern geïntegreerde systemen en applicaties
- Extern geïntegreerde systemen en applicaties
- Volledig op WWW gebaseerde systemen en applicaties
- Anders :

IT Architectuur & Infrastructuur:

- Niet-samenhangende, verouderde applicaties
- Samenhangende applicatie- en infrastructuur architectuur
- Basis-ERP (geïmplementeerd en uitgerold)
- Volledig ERP en basis business data warehouse
- Dashboard / scorecard (op WWW gebaseerd)
- Extended ERP en SCM (geïmplementeerd en uitgerold)
- Anders:

Afstemmen IT op Business:

- Op technologie gebaseerde verbeteringen
- Op functionaliteit gebaseerde verbeteringen
- Op business case gebaseerde verbeteringen
- Beperkte business en IT alignment (intern): competitive advantage
- Volledige business en IT alignment (intern)
- Volledige business en IT alignment (extern)
- Anders:

4 Hoe omschrijft u de huidige situatie ten aanzien van medewerkers en cultuur binnen uw onderneming?

U wordt verzocht in elk van de onderstaande subrubrieken een aspect aan te vinken.

Competenties:

- Taakgericht
- Efficiëntie in de manier van werken; functiegericht
- Effectiviteit in de manier van werken: procesgericht
- Servicegericht
- Creatief, helicopter view, team player
- Empowered medewerkers
- Anders:

Cultuur:

- Niet kostenbewust
- Kostenbewust
- Heldere besluitvorming
- Verbetercultuur, gericht op samenwerking; inclusief verbeteren klantgedrag
- 'Out of the box' denken & ontwerpen / Creativiteit
- Co-creëren / Samenwerken
- Anders :



Cost Leadership Trends Enquête mei 2005

Communicatie:

- Geen formele communicatie
- Management informatie
- Communicatie over performance
- Open communicatie
- Knowledge sharing
- Partnership
- Anders :

3 Waar streeft u naar ten aanzien van Cost Leadership

Deze sectie bevat vragen welke ingaan op de situatie welke wordt nagestreefd betreffende de Cost Leadership strategie.

1 Hoe omschrijft u de gewenste situatie ten aanzien van organisatie en besturing binnen uw onderneming?

U wordt verzocht in elk van de onderstaande subrubrieken een aspect aan te vinken.

Leiderschap:

- Is gelijk aan huidige situatie (zie vraag 1 op pagina 9)
- Ad hoc
- Voorschrijvend / In Control
- Stimulerend / Gericht op afweging
- Ondernemerschap / Integrale leiding
- Ondernemerschap / Participatiestijl / Marktgericht denken
- Synergetisch denken
- Anders :

Visie & Strategie:

- Is gelijk aan huidige situatie (zie vraag 1 op pagina 9)
- Onbewuste, niet-expliciete business strategie
- Visie gedefinieerd / Business plan / Inzicht hebben
- Cost Leadership visie en strategie expliciet geformuleerd
- Cost Leadership visie en strategie gecommuniceerd en implementatie ingezet
- Virtuele organisatie
- Virtuele allianties
- Anders :

Besturingsmodel:

- Is gelijk aan huidige situatie (zie vraag 1 op pagina 9)
- Functioneel besturingsmodel
- Procesgericht besturingsmodel (niveau: leverproces, factuureerproces)
- Verregaande procesintegratie (O2C, P2P); Rightsizing
- Zelfsturende teams
- Regievoering / Partnership
- Anders :



Cost Leadership Trends Enquête mei 2005

2 Hoe omschrijft u de gewenste situatie ten aanzien van processen binnen uw onderneming?

U wordt verzocht in elk van de onderstaande subrubrieken een aspect aan te vinken.

Procesinrichting:

- Is gelijk aan huidige situatie (zie vraag 2 op pagina 9)
- Niet-geformaliseerde processen
- Geformaliseerde en uitgerolde processen
- Aangepaste en geoptimaliseerde processen
- Intern geïntegreerde processen
- Extern geïntegreerde processen
- Geflexibiliseerde SCM processen (lage kosten vervangen leveranciers: plug & play)
- Anders :

Performancemeting:

- Is gelijk aan huidige situatie (zie vraag 2 op pagina 9)
- Beperkt meten: weinig inzicht
- Periodiek meten en rapporteren
- Continu meten en rapporteren
- Metingen en rapportages gebaseerd op financiële KPI's
- Metingen ook gebaseerd op procesgerichte KPI's (levering en service)
- Meten en rapportages over de keten heen (transparante P&L)
- Anders :

Cost Management:

- Is gelijk aan huidige situatie (zie vraag 2 op pagina 9)
- Oppervlakkig inzicht: alleen omzet en winst; vaste opslag kosten
- Gedetailleerd inzicht: gebaseerd op budgetten (ABC)
- Gedetailleerd inzicht: gebaseerd op kostenallocatie (ABM), What-if Analysis, Werkkapitaalbeheer
- Gedetailleerd inzicht: gebaseerd op Business Case, ROI, Portfolio Analysis
- Outsourcing en SLA's
- Profit sharing scheme, Keten tarifiering
- Anders :

3 Hoe omschrijft u de gewenste situatie ten aanzien van IT en systemen binnen uw onderneming?

U wordt verzocht in elk van de onderstaande subrubrieken een aspect aan te vinken.

IT Visie & Strategie:

- Is gelijk aan huidige situatie (zie vraag 3 op pagina 10)
- Onbewuste, niet-expliciete IT visie en strategie
- IT visie en strategie gedefinieerd: gestandaardiseerd
- IT strategie afgestemd op business strategie
- Intern geïntegreerde systemen en applicaties
- Extern geïntegreerde systemen en applicaties
- Volledig op WWW gebaseerde systemen en applicaties
- Anders :



Cost Leadership Trends Enquête mei 2005

IT Architectuur & Infrastructuur:

- Is gelijk aan huidige situatie (zie vraag 3 op pagina 10)
- Niet-samenhangende, verouderde applicaties
- Samenhangende applicatie- en infrastructuur architectuur
- Basis-ERP (geïmplementeerd en uitgerold)
- Volledig ERP en basis business data warehouse
- Dashboard / scorecard (op WWW gebaseerd)
- Extended ERP en SCM (geïmplementeerd en uitgerold)
- Anders :

Afstemmen IT op Business:

- Is gelijk aan huidige situatie (zie vraag 3 op pagina 10)
- Op technologie gebaseerde verbeteringen
- Op functionaliteit gebaseerde verbeteringen
- Op business case gebaseerde verbeteringen
- Beperkte business en IT alignment (intern): competitive advantage
- Volledige business en IT alignment (intern)
- Volledige business en IT alignment (extern)
- Anders :

4 Hoe omschrijft u de gewenste situatie ten aanzien van medewerkers en cultuur binnen uw onderneming?

U wordt verzocht in elk van de onderstaande subrubrieken een aspect aan te vinken.

Competenties:

- Is gelijk aan huidige situatie (zie vraag 4 op pagina 11)
- Taakgericht
- Efficiëntie in de manier van werken; functiegericht
- Effectiviteit in de manier van werken: procesgericht
- Servicegericht
- Creatief, helicopter view, team player
- Empowered medewerkers
- Anders :

Cultuur:

- Is gelijk aan huidige situatie (zie vraag 4 op pagina 11)
- Niet kostenbewust
- Kostenbewust
- Heldere besluitvorming
- Verbetercultuur, gericht op samenwerking; inclusief verbeteren klantgedrag
- 'Out of the box' denken & ontwerpen / Creativiteit
- Co-creëren / Samenwerken
- Anders :



Cost Leadership Trends Enquête mei 2005

Communicatie:

- Is gelijk aan huidige situatie (zie vraag 4 op pagina 11)
- Geen formele communicatie
- Management informatie
- Communicatie over performance
- Open communicatie
- Knowledge sharing
- Partnership
- Anders :

4 Acties

Deze sectie bevat vragen welke ingaan op verbeteracties welke zijn gepland of worden uitgevoerd betreffende de Cost Leadership strategie.

1 Welke acties zijn gepland respectievelijk worden uitgevoerd ten aanzien van organisatie en besturing binnen uw onderneming?

U wordt verzocht in elk van de onderstaande subrubrieken de verbeteracties, inclusief de start- en einddatum, aan te geven.

Leiderschap:

- Geen
- Actie(s) :
-

Visie & Strategie:

- Geen
- Actie(s) :
-

Besturingsmodel:

- Geen
- Actie(s) :
-

2 Welke acties zijn gepland respectievelijk worden uitgevoerd ten aanzien van processen binnen uw onderneming?

U wordt verzocht in elk van de onderstaande subrubrieken de verbeteracties, inclusief de start- en einddatum, aan te geven.

Procesinrichting:

- Geen
- Actie(s) :
-

Performancemeting:

- Geen
- Actie(s) :
-



Cost Leadership Trends Enquête mei 2005

Cost Management:

- Geen
- Actie(s) :
-

3 Welke acties zijn gepland respectievelijk worden uitgevoerd ten aanzien van IT en systemen binnen uw onderneming?

U wordt verzocht in elk van de onderstaande subrubrieken de verbeteracties, inclusief de start- en einddatum, aan te geven.

IT Visie & Strategie:

- Geen
- Actie(s) :
-

IT Architectuur & Infrastructuur:

- Geen
- Actie(s) :
-

Afstemmen IT op Business:

- Geen
- Actie(s) :
-

4 Welke acties zijn gepland respectievelijk worden uitgevoerd ten aanzien van medewerkers en cultuur binnen uw onderneming?

U wordt verzocht in elk van de onderstaande subrubrieken de verbeteracties, inclusief de start- en einddatum, aan te geven.

Competenties:

- Geen
- Actie(s) :
-

Cultuur:

- Geen
- Actie(s) :
-

Communicatie:

- Geen
- Actie(s) :
-

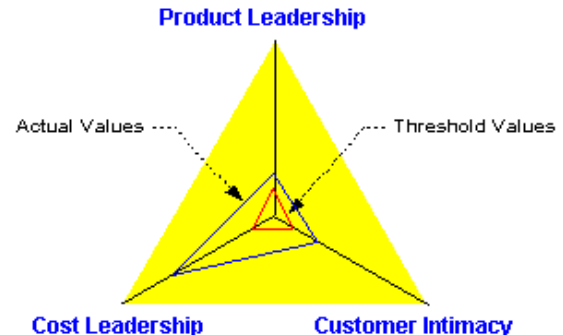
Atos Consulting dankt U hartelijk voor uw medewerking. U kunt het formulier retourneren in bijgaande antwoordenvolp of opsturen naar Atos Consulting, Lia Yntema, Antwoordnummer 52012, 3502 VB Utrecht.



Cost Leadership Trends Enquête mei 2005

Appendix A Marktleidermodel

Ondernemingen kunnen niet alles voor iedereen zijn. Tot deze conclusie komen Treacy en Wiersema in hun boek "Discipline of Market Leaders" (1995). Om als beste uit de strijd te komen zullen ondernemingen een keuze moeten maken uit één van de drie door Treacy en Wiersema gedefinieerde waardedisciplines: Cost Leadership, Product Leadership of Customer Intimacy.



Het idee achter de waardedisciplines is dat de keuze uit één van hen bepalend is voor de structuur en het proces van de onderneming. Vanuit de waardediscipline wordt de gehele onderneming ingericht om innovatief te handelen (Product Leadership), zo efficiënt mogelijk te opereren (Cost Leadership) of hechtere klantrelaties te onderhouden (Customer Intimacy). Natuurlijk is de keuze voor één van de waardedisciplines ook bepalend voor de relatie met de klant.

Dit Marktleidermodel van Treacy en Wiersema is een voortzetting van het model van Porter, dat reeds sinds 1980 algemeen wordt geaccepteerd (Porter, Michael; Competitive Strategy; 1980). Porter hanteert de termen Cost Leadership (low cost competency), Segmentation (vgl. Customer Intimacy; narrow market focus staat centraal evenals de term maatwerk) en Differentiation (vgl. Product Leadership; uniqueness is hier een sleutelwoord). Porter's model wordt nog veelvuldig als gezaghebbend gezien.

Treacy en Wiersema hebben uitgebreid empirisch onderzoek gedaan naar deze ondernemingsstrategieën en hoe ondernemingen marktleider zijn geworden. De vragen in dit vragenformulier zijn gebaseerd op de inzichten van Treacy en Wiersema en richten zich in het bijzonder op Cost Leadership.

Treacy en Wiersema definiëren Cost Leadership (of Operational Excellence) als volgt:
Kostenleiders proberen een combinatie van prijs, kwaliteit en koopgemak te vinden, die geen van de concurrenten kan evenaren.

Atos Consulting gebruikt de volgende – uitgebreide – definitie:
Cost Leadership wordt bereikt door organisaties die in staat zijn een adequaat en gewild product op de markt te brengen en daarbij de laagste kosten voor productontwerp, inkoop, voorraad, productie, distributie en service te bereiken in combinatie met een hoge kwaliteit van levering (snel, betrouwbaar, comfortabel). Leveringsproces en service zijn dus eveneens relevante focusgebieden voor de Cost Leader, evenals de positie in de supply chain en de keuzen die de Cost Leader maakt ten aanzien van zijn rol in die supply chain.



GroEIFasenmodel

		Stadium 1	Stadium 2	Stadium 3	Stadium 4	Stadium 5	Stadium 6
		Geen kosten strategie	kostentransparantie en kostenefficiëntie	Kosteneffectiviteit	Interne integratie	Interne innovatie	Externe integratie
Focusgebied	Dimensie binnen focusgebied						
Organisatie & besturing	A Leiderschap	Ad Hoc	Voorschrijvend In Control	Stimulerend Gericht op afweging	Ondernemerschap Integrale leiding	Ondernemerschap Integrale leiding Marktgericht denken	Synergetisch denken
	B Visie & Strategie	Onbewuste, niet-expliciete business strategie	Visie gedefinieerd Business plan Inzicht hebben	CLS visie en strategie gedefinieerd	CLS gecommuniceerd en implementatie ingezet	Virtuele organisatie	Virtuele alianties
	C Besturingsmodel	Functioneel besturingsmodel	Functioneel besturingsmodel	Procesgericht besturingsmodel (niveau: leverproces, factuureer-	Verhoogde procesintegratie (O2C, P2P); rightsizing	Zelfsturende teams	Regievoering Partnership
Processen	D Procesinrichting	Niet-geformaliseerde processen	Geformaliseerde en uitgerolde processen	Aangepaste en geoptimaliseerde processen	Intern geïntegreerde processen	Extern geïntegreerde processen	Geflexibiliseerde SCM processen (lage kosten vervangen leveranciers:
	E Performance meting	Beperkt meten: w enig inzicht	Periodiek meten en rapporteren	Continu meten en rapporteren	Metingen en rapportages gebaseerd op financiële KPI's	Metingen ook gebaseerd op procesgerichte KPI's (levering en service)	Meten en rapportages over de keten heen (transparante P&L)
	F Cost Management	Oppervlakkig inzicht: alleen omzet en winst; vaste opslag op kosten	Gedetailleerd inzicht: gebaseerd op budgetten (ABC)	Gedetailleerd inzicht: gebaseerd op kostenallocatie (ABM), What-if	Gedetailleerd inzicht: gebaseerd op Business Case, ROI, Portfolio Analysis	Outsourcing, SLA's	Profit sharing scheme, Keten tarifiering
IT & systemen	G IT Visie & Strategie	Onbewuste, niet-expliciete IT visie en strategie	IT visie en strategie gedefinieerd; gestandaardiseerd	IT strategie afgestemd op business strategie	Intern geïntegreerde systemen / applicaties	Extern geïntegreerde systemen / applicaties	Volledig op WWW gebaseerde systemen / applicaties
	H IT Architectuur & Infrastructuur	Niet-samenhangende, verouderde applicaties	Samenhangende applicatie- en infrastructuur architectuur	Basis-ERP (geïmplementeerd en uitgerold)	Volledig ERP en basis business data warehouse	Dashboard / scorecard (op WWW gebaseerd)	Extended ERP en SCM (geïmplementeerd en uitgerold)
	I Business & IT alignment	Op technologie gebaseerde verbeteringen	Op functionaliteit gebaseerde verbeteringen	Op business case gebaseerde verbeteringen	Beperkte business & IT alignment (intern): competitive advantage	Volledige business & IT alignment (intern)	Volledige business & IT alignment (extern)
Medewerkers & cultuur	J Competenties	Taakgericht	Efficiency in de manier van werken; functiegericht	Effectiviteit in de manier van werken; procesgericht	Servicegericht	Creatief, helicopter view, team player	Empowered medewerkers
	K Cultuur	Geen kostenbewustzijn	Kostenbewust	Heldere besluitvorming	Verbetercultuur, gericht op samenwerking; incl. verbeteren klantgedrag	'Out of the box' denken & ontwerpen Creativiteit	Co-creëren Samenwerken
	L Communicatie	Geen formele communicatie	Management Informatie	Communicatie over performance	Open communicatie	Knowledge sharing	Partnership



Toelichting stadia van Groeifasenmodel

1. Geen kostenstrategie

De organisatie:

- kijkt niet stringent naar kosten
- volstaat met budgetteren en beziet periodiek de tussen- en einduitkomsten van de activiteiten en
- is tevreden, zolang er sprake is van een goede winstmarge.

2. Kostentransparantie en -efficiëntie

De organisatie:

- heeft zijn kosten inzichtelijk gemaakt per kostenplaats en weet waar(door) deze worden veroorzaakt,
- streeft ernaar onnodige kosten te vermijden en personeelskosten te minimaliseren,
- controleert de budgetten en realiseringen meerdere malen per jaar en
- vangt aan met standaardisering van processen en IT.

3. Kosteneffectiviteit

De organisatie:

- (h)erkent dat kostenbeheersing en -sturing factoren zijn voor de verhoging van de productiviteit en daarmee voor de verbetering van de positie in de markt,
- maakt de overgang van functie- naar procesgericht denken en werken,
- controleert doorlopend de budgetten, die nu een cruciale rol gaan spelen in de besluitvorming en
- stelt KPI's per proces vast.

4. Interne integratie

De organisatie:

- stemt de processen beter op elkaar af en integreert de processen,
- verbetert de samenwerking tussen afdelingen,
- bouwt meetpunten in de processen om de procesbeheersing te verbeteren,
- past Activity Based Costing (ABC) toe om ontwerpbesluiten voor het proces te kunnen nemen,
- stelt KPI's vast over de processen heen en
- maakt een begin met het herkennen waar technologie tot onderscheidend vermogen in de procesuitvoering kan leiden.

5. Interne innovatie

De organisatie:

- verbetert de processen op basis van 'best practices',
- stemt de processen tussen organisaties (leveranciers, afnemers, businesspartners) beter op elkaar af en
- outsourcet - op basis van de kerncompetenties – activiteiten en
- introduceert managementinformatie voor ondersteuning van de besluitvorming.

6. Externe integratie

De organisatie:

- verbetert vergaand de samenwerking in de supply chain door goede procesafstemming tussen organisaties en door vertrouwen en open samenwerking,
- rapporteert over de prestaties van de supply chain en
- regisseert - in de uiteindelijke situatie - de supply chain.

Informatie

Atos Consulting
Papendorpseweg 93
3528 BJ Utrecht

Telefoon: +31 (0) 30 299 4444

www.atosconsulting.nl

Informatie over Cost Leadership

Ed Megens
Principal Consultant
Thema directeur Cost Leadership

Telefoon: +31 (0) 6 53549724
email: ed.megens@atosorigin.com

Informatie over Atos Consulting Trends Institute

Martin Meijers
Senior Business Consultant
Manager Atos Consulting Trends Institute

Telefoon: +31 (0) 6 51540715
email: martin.meijers@atosorigin.com

Atos Consulting is onderdeel van Atos Origin, een toonaangevende internationale dienstverlener.
Atos Origin stelt klanten in staat hun visie om te zetten in resultaten door toepassing van consulting, systeemintegratie en managed operations.

© 2005 Atos Consulting