

## ONDERZOEK NAAR NEDERLANDSE HIGH-PERFORMERS

# Waardoor blijven succesvolle bedrijven **succesrijk**?

Gérard Brockhoff

**In Nederland zijn zo'n twee op de vijf ondernemingen langdurig rendabel. Crisis of geen crisis. Deze witte raven blijken consistent vijf strategische principes te volgen: een zinvolle koers, deze ook in de praktijk waarmaken, veelzijdig in de organisatie verbeteren, bewust innoveren en evenwichtig leiden. Ogenschijnlijk voor de hand liggende basisprincipes, maar succesvolle bedrijven hanteren deze vastberaden, in onderlinge samenhang  n dicht tegen de top. Daarmee onderscheiden zij zich door de tijd van hun concurrenten en komen zij gaandeweg in een opwaartse, winnende spiraal.**



**W**e kennen er allemaal wel een paar: ondernemingen die het 'vanzelfsprekend' voor de wind lijkt te gaan en die stevast een solide bedrijfsperformance laten zien. Deze witte raven zijn te vinden in zowel het bedrijfsleven als de semipublieke sector. In Nederland waren de afgelopen tien jaar circa twee van de vijf bedrijven langdurig succesvol langs de meetlat van rentabiliteit, zo blijkt. Van andere bedrijven schommelt het resultaat rond de rendementseis, of ligt deze er overwegend onder. De witte raven boekten hun solide performance in een turbulente tijd. Zij hebben niet alleen de bloeiperiode meegemaakt in 2003-2006, maar ook de internetzeepbel van 2000 en de kredietcrisis vanaf 2007. Niet dat de witte raaf nooit averij oploopt. Geen enkel bedrijf blijft over lange perioden schadevrij. Maar de witte raaf slaagt erin zich veel beter te wapenen tegen de barre omstandigheden. In de afgelopen tien jaar waren witte raven bijvoorbeeld Arcadis, Boskalis, DSM, Shell, Unilever en Vopak. Zij behaalden door de tijd stevast een rendement op hun investeringen dat boven de rendementseis lag. Vaak zelfs ruimschoots. Ook in de crisisjaren. Het zijn langdurig financieel gezonde bedrijven. Daarmee waarborgen zij het vertrouwen van alle stakeholders: de klanten, medewerkers, leveranciers en investeerders. Succesvolle ondernemingen bestaan net zo goed in de semipublieke sector. Ziekenhuizen als MCA, Reiner de Graaf en St. Antonius behoren al jaren niet alleen met hun zorgverlening tot de best presterende instellingen, maar ook in bedrijfsvoering. Maar succes is niet verzekerd. Voorheen succesvolle ondernemingen die in de problemen kwamen, waren onder meer Econcern, Kroymans, Van der Moolen en Zonhuizen.

**De witte raaf laat de vernieuwing niet aan het toeval over**

Hoe blijft de witte raaf succesrijk? High-performers houden over de jaren een gezonde bedrijfsperformance doordat zij doorlopend zinvol focussen, gedisciplineerd waarmaken, veelzijdig verbeteren en bewust innoveren. Aan de basis hiervan staat het verbindende principe evenwichtig leiderschap. Vijf strategische principes die succesvolle bedrijven volgen als tijdloze wetmatigheden, diep verankerd in de bedrijfscultuur. De uitdaging is om echt tot de top te behoren op alle vijf deelgebieden over een lange reeks van jaren. Veel organisaties doen het misschien wel tijdelijk of op onderdelen goed, maar de witte raaf onderscheidt zich doordat hij de principes stelselmatig én tegelijk hanteert, als strategische overtuiging. Vastberaden, gelijktijdig. De principes zijn zo te beschouwen als de essentie van succes – hoe uitdrukkelijker de principes worden gevolgd, hoe kansrijker de onderneming naar de toekomst.

**De vijf strategische principes**

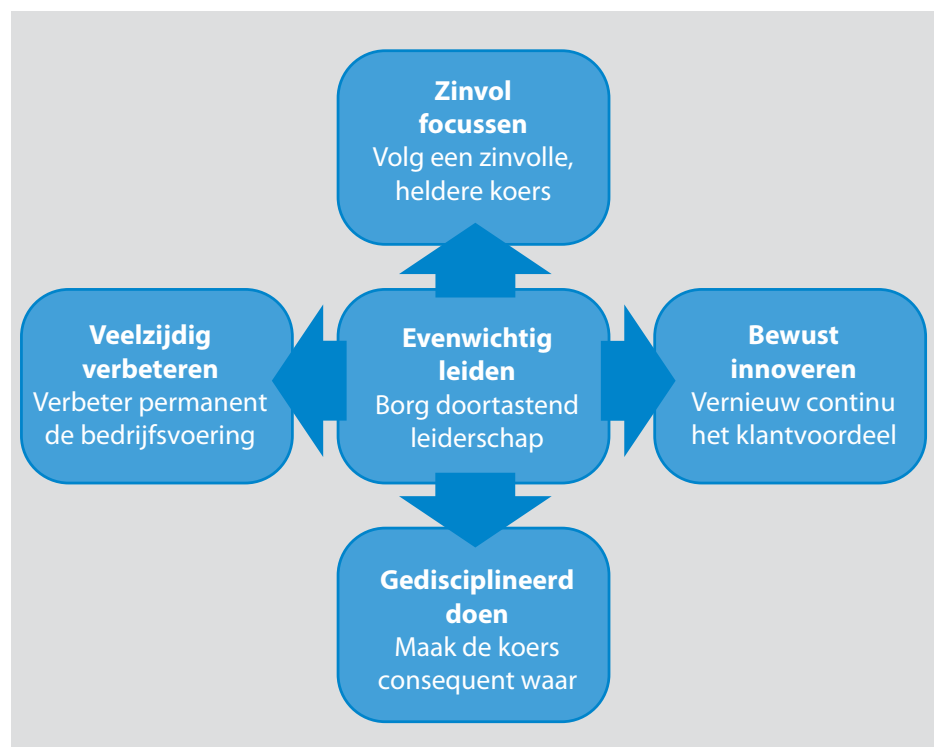
**Principe 1: Zinvol focussen**

*Wat?* In de sector de meest stabiele omzetbasis hebben met gezonde marges.

*Hoe?* Door continu te richten op kansrijke markten en toegevoegde waarde voor klanten.

Succesvolle bedrijven stellen beter scherp dan andere ondernemingen en houden consequent vast aan een heldere, relevante koers, zo wordt duidelijk. Dus kiezen, niet alles aanpakken. Dit is niet vanzelfsprekend. Om te beginnen, 'schieten succesvolle organisaties met scherp'. Zij houden hun vizier gericht op kansrijke markten, nemen rigoureuze afscheid van onrendabele activiteiten en verzilveren constant synergievoordelen. Veel bedrijven aarzelen juist om onrendabele activiteiten te herstructureren of af te stoten en te investeren in interne samenwerking naar klanten of in de backoffice. Bovendien kiest de witte raaf voor een eenvoudig businessmodel en investeert hij actief in toegevoegde waarde voor die klanten die het beste bij hem passen. Ook werkt hij een heldere, concrete ambitie uit en houdt daarbij verschillende toekomstscenario's voor ogen.

Een goed voorbeeld van een kansrijke focus is Vopak. Volgens de leiding is focus voor het opslagbedrijf een van de succesfactoren. De Rotterdamse witte raaf heeft meer dan tach-



tig terminals over de hele wereld ontwikkeld op strategische locaties rond klanten en vaar-routes, zodat doorlopend een optimale bezetting kan worden gewaarborgd. Daarnaast breidde het bedrijf uit naar de snelgroeiende markten als vloeibaar gas, biobrandstoffen en ruwe olie en naar de opkomende economieën waar de vraag naar chemieproducten toeneemt. Kortom, Vopak ziet genoeg kansen. Daarbij kiest zij specifiek voor langlopende contracten en joint ventures met grote klanten als Shell. Dit stelt Vopak in staat om een stabiel bedrijf op te bouwen en snel en gericht in te spelen op nieuwe marktontwikkelingen en een veranderende marktverhouding.

Veel bedrijven daarentegen hebben wel een visie, maar geen betekenisvolle focus. Bedrijven zonder een heldere koers kunnen nooit langdurig rendabel zijn. Op z'n best wisselen zij goede jaren af met slechte. De reden hiervoor is dat een echt solide basis voor een duurzame bedrijfsperformance ontbreekt. Hoe komt dit? Bedrijven zonder richting gaan échte keuzes uit de weg, missen kansen en volgen een ambivalente koers. Dit uit zich vaak in een zwakke concurrentiepositie en een complexe bedrijfsvoering. Het zijn vaak 'dolende' organisaties die op de keper beschouwd geen duidelijk voordeel bieden aan klanten, medewerkers, leveranciers en investeerders. Deze bedrijven vertonen vooral een doelloos, weinig produc-

tief uithoudingsvermogen. Zij zijn vaak niet in staat om alleen ergens in te investeren wat iets oplevert en waarmee zij geld verdienen.

Vion, de grootste vleesverwerker van Europa, moest haar koers rigoureus bijstellen om te overleven. De focus op buitenlandse overnames en schaalvergroting was mislukt en de rentabiliteit moest worden hersteld. Onder leiding van de nieuwe topman werd het portfolio kritisch tegen het licht gehouden en de koers omgegooid. Een belangrijke keuze van de marktleider in de strategische heroriëntatie was het afstoten van de Engelse activiteiten, waar bijna de helft van de in totaal 26 duizend medewerkers werkte. En dat terwijl Vion pas sinds 2008 actief was in de Engelse markt door de overname van Grampian. Deze vleesverwerker was uitgegroeid tot een van de toonaangevende Britse voedingsmiddelenbedrijven met een omzet van zo'n 2,5 miljard euro, die kip, varkensvlees en rundvlees leverde aan retailers.

### Principe 2: Gedisciplineerd doen

*Wat?* Erom bekendstaan de gekozen bedrijfsstrategie slagvaardig te realiseren.

*Hoe?* Door in de organisatie consequent resultaten én mensen leidend te maken.

Naast focus bereiken succesrijke bedrijven een bedrijfscultuur van discipline door de bedrijfsmatige en zachte kant behendig te combine-

ren en stelselmatig in de organisatie in te brengen. In de praktijk ontbreekt dikwijls een resultaatgerichte cultuur of gaan de resultaten juist overheersen. De witte raaf vindt in de organisatie een goed evenwicht tussen hard én zacht, tussen zakelijkheid én elan. De uitdaging is om deze harde en zachte kant consequent met elkaar te verbinden en een brug te slaan tussen doelgericht handelen en inspirerend werken. De resultaten zijn leidend, maar zodanig dat deze de medewerkers inspireren. Daarbij houdt bij succesvolle organisaties de topman bij het realiseren van de strategie het roer stevig in handen en waardeert de witte raaf in zijn personeelsbeleid diegenen die het meest aan het resultaat bijdragen in hun ontwikkeling, loopbaan en salaris.

In een slagvaardige organisatie kan de rol van de roerganger niet worden onderschat. De topman bepaalt voor een belangrijk deel in hoeverre een organisatie gedisciplineerd is. Mensen kopiëren per slot van rekening het gedrag van de hoogste baas.

Een strategie faalt hopeloos als de top naar de stakeholders concrete doelen en acties communiceert, terwijl iedereen weet dat zij zelf afspraken niet nakomt. Net zo goed is een nagestreefde samenwerking tussen verschillende bedrijfsonderdelen weinig geloofwaardig als het hoger management elkaar ondertussen de tent uit vecht. De belangrijkste les in discipline is dat de CEO zich voor de volle honderd procent committeert aan de strategie door zich onvoorwaardelijk en persoonlijk te verbinden aan de opdracht die er ligt. Ofwel, de topman *is* de strategie.

Arcadis is een mooi voorbeeld van een bedrijf dat zijn focus op de kernactiviteiten ook gedisciplineerd waarmaakt. Het Nederlandse ingenieursbureau timmert al jaren met veel succes aan de weg. Succesfactoren waren behalve een heldere koers een consequente, operationele sturing op resultaten en mensen, waarbij de top dicht op de bedrijfsvoering bleef. De witte raaf boekte in de afgelopen tien jaar een solide rendement van gemiddeld negentien procent. Elk jaar was rendabel, met een 'dip' in 2005 waarin het resultaat terugviel naar twaalf procent om ver-

## Wat onderscheidt het onderzoek?

Onderzoek naar succesvolle bedrijven kreeg vooral grote bekendheid door *In search of excellence*, *Built to last* en *Good to Great*. Maar er is over de jaren veel meer onderzoek gedaan naar organisaties die zich onderscheiden. Het boek *Witte raven*, waar dit artikel op is gebaseerd, maakt gebruik van 33 onderzoeken die succes- én faalfactoren van ondernemingen in kaart brengen. Anders dan in deze publicaties zijn daarnaast zo'n 90 Nederlandse cases tegen het licht gehouden in zowel het bedrijfsleven als de semipublieke sector. Zowel bedrijven die langdurig succesrijk waren als (bijna) failliet gingen. Ook zijn 12 gesprekken gevoerd met CEO's, commissarissen en investeerders. Zij gaven een belangrijke en praktische verdieping aan de succes- en faalfactoren in de praktijk. Behalve de oriëntatie op Nederland is de aanpak zodoende veel breder en concreter. Ook een belangrijk onderscheid is dat voor 'succes' de maatstaf niet groei, winst of bedrijfswaarde is zoals in de meeste onderzoeken, maar het langdurige rendement op het geïnvesteerd vermogen van de kernactiviteiten als meest accurate en objectieve indicator van de financiële gezondheid.

## Succesvolle bedrijven stellen beter scherp dan andere ondernemingen

volgens weer sterk op te lopen naar 24 procent in 2008 – midden in de crisis dus. Het bedrijf doorbrak in 2010 de omzetgrens van twee miljard euro. Amerika is inmiddels goed voor de helft van de omzet na de acquisitie van bedrijven als LFR, RTKL en Malcolm Pirnie.

Grontmij, concurrent van Arcadis, hoopt daarentegen een lastige periode af te sluiten. De rentabiliteit van het ingenieursbureau schommelde de laatste jaren rond vier procent, lager dan de rendementseis. Het schortte volgens de nieuwe top vooral aan focus en discipline. Het bedrijf kampte met verschillende operationele problemen. In 2011 vocht het bedrijf zelfs tegen rode cijfers om te overleven na zich te hebben vertild aan de overname van het Franse ingenieursbureau Ginger (waarvan Arcadis had afgezien). In 2012 werd een nieuwe topman benoemd om zaken op orde te stellen. Niet lang daarna lanceerde het bedrijf de nieuwe strategie 'Back on track' gericht op herstructurering en autonome omzetgroei. Onder de nieuwe leiding streeft Grontmij met haar gewijzigde strategie naar een structureel rendabelere bedrijfsvoering.

### Principe 3: Veelzijdig verbeteren

*Wat?* Een relatieve kwaliteit en kostprijs realiseren die steevast beter is dan die van de concurrenten.

*Hoe?* Door doorlopend te verbeteren in het primaire én ondersteunende proces.

Behalve de discipline bewaken goed geleide bedrijven een vorm van 'operational excellence', zo blijkt. Het hoofdpunt van het principe 'veelzijdig verbeteren' is dat de witte raaf zichzelf blijft overtreffen door vanuit de klant stelselmatig en integraal de productie te verbeteren en 'overgewicht' in de organisatie te verminderen. Hij heeft een organisatiecultuur van constant schaven aan productiviteit, doorlooptijd en marges in het verkoop- en productieproces en van het 'klein houden' van gebouwen, machines en ruimten. Op hetzelfde moment laat hij geld sneller rondgaan en houdt hij zijn overhead klein door minder dan andere bedrijven te investeren in voorraden, vorderingen en kasmiddelen en

continu de toegevoegde waarde van de ondersteunende organisatie te monitoren. Voor succesvolle bedrijven is een excellerende bedrijfsvoering 'normaal'.

Zo'n brede insteek betekent voor veel organisaties een ingrijpend andere manier van werken: de witte raaf ziet stelselmatig verbeteren als een echt strategisch principe om de huidige klanten steeds beter te bedienen. Maar verbeterprogramma's staan in de praktijk juist meestal *los* van de klanten en bedrijfsstrategie en ver af van bestuurders. Bedrijven hebben deze verantwoordelijkheid veelal weg gedelegeerd aan stafafdelingen die nauwelijks klanten zien en intern door de divisies zelden als sparring-partner worden beschouwd. Het resultaat is dat zij in de sector nimmer een niveau van 'best-practice' bereiken. In plaats van af te rekenen op tandeloze verbeterprogramma's, kunnen CEO's beter sturen op een gezamenlijke verantwoordelijkheid en aanpak voor de stelselmatige verbetering van de kwaliteit en kosten in de bedrijfsvoering.

Het ziekenhuis Reinier de Graaf in Delft staat bekend om zijn gedrevenheid in continue verbetering. De zorgorganisatie, behorend tot de top in Nederland in zorgkwaliteit, clientgerichtheid en financiële positie, bekijkt doorlopend hoe ze de zorg kan verbeteren. Al in de jaren negentig introduceerde zij verregaande kwaliteits- en doelmatigheidsprogramma's. Daardoor werden cliënten tevredener, konden er meer worden behandeld en hield deze witte raaf geld over om te investeren in nog betere zorgprogramma's en nieuwbouw. De specialisten, verpleegkundigen en leidinggevenden werden nauw bij de initiatieven betrokken. Zo ontwikkelde de organisatie een effectieve aanpak om door een betere communicatie over medicatie en voeding het aantal cliënten met een juiste bloedsuikerwaarde te verhogen.

### Principe 4: Bewust innoveren

*Wat?* In de markt worden gerekend tot de meest vernieuwende bedrijven.

*Hoe?* Door innovatie te organiseren en faseren en meer dan alleen producten te innoveren.

De witte raaf laat de vernieuwing niet aan het toeval over. Het is niet iets wat hem overkomt. Anders dan vaak wordt aangenomen, innoveren succesrijke organisaties doelgericht door zichzelf steeds opnieuw uit te vinden en hun troeven niet slechts op één doorbraak te zetten. Belangrijk is dat de witte raaf een georganiseerd innovatieproces heeft en zijn investeringen spreidt over verschillende tijdhorizonten door markt- en productontwikkeling slim te faseren. Hij denkt in kortetermijnvernieuwing, nieuwe 'platformen' in de komende jaren én hij houdt oog voor opties in de toekomst. Daarbij vernieuwt hij niet alleen het product zelf, maar streeft hij ook steeds vaker naar de innovatie van het klantenproces en verdienmodel. Tenslotte zet de witte raaf ook in op sociale innovatie door in de organisatie zelfstandig en flexibel werken en open innovatie te stimuleren.

Maar doelbewust vernieuwen is niet eenvoudig. In de praktijk worstelen veel bedrijven met innovatie. Er zijn talrijke redenen waardoor innovatie weinig oplevert, de voornaamste is vermoedelijk geld. Innovatie wordt dikwijls nog vooral gezien als een kostenpost, niet als investering. Organisaties maken vaak onvoldoende mensen vrij om serieus werk te maken van vernieuwing. En als het even tegenzit zoals in de crisis, wordt de geldkraan snel weer dichtgedraaid. Bovendien wordt innovatie vaak te ver weggestopt in de organisatie, buiten het zicht van de top. Zo sneeuwen initiatieven onder. Een andere oorzaak voor het falen is een keuze voor de verkeerde ideeën; ideeën die weinig bijdragen aan het klantresultaat en niet onderscheidend zijn. Een idee kan in essentie nog zo geniaal of uniek zijn, als de klant er niets in ziet heeft het geen waarde. Een goed voorbeeld is Shell. Naast focus, discipline en operational excellence ziet het bedrijf continue innovatie als fundament voor een rendabele strategie. Volgens het MIT is deze typische witte raaf wereldwijd doorge-

drongen tot de top-50 van meest innovatieve bedrijven. Tussen 2006-2011 boekte Shell met negentigduizend medewerkers een rendement op het geïnvesteerde vermogen van gemiddeld twintig procent. De gas- en olieproducent verdient het predicaat vernieuwend, omdat zij steeds op slimme manieren olie weet te winnen op locaties waar dat voorheen onmogelijk was. Zo is Shell met het olieplatform De Perdido Spar gestart met het boren op grote diepte in de Golf van Mexico, en investeert zij in vloeibaar gas in Australië en oliewinning uit zand in Canada. Per jaar investeert Shell ruim een miljard euro in R&D.

BP is een bedrijf dat de afgelopen jaren naast een mindere discipline juist als weinig innovatief werd gezien. BP richtte zich vooral op grotere oliereserves door overnames en risicovolle megaprojecten zoals in Rusland. Ook voerde zij een langlopend kostenreductieprogramma door om de rentabiliteit te herstellen. Tegelijkertijd werd BP geconfronteerd met ernstige productieproblemen in Alaska, Texas en de Golf van Mexico. Na de ramp met de Deepwater Horizon bleef het bedrijf maar net overeind. De afgelopen vijf jaar groeide het bedrijf praktisch net zo snel als Shell, maar investeerde het duidelijk minder en lag het rendement met elf procent op de helft van dat van Shell. Door de toenemende productieproblemen en een dalende olieprijs was BP in 2011 zelfs onrendabel. Nadien heeft BP met tot dusver wisselend succes een herstelkoers ingezet.

### Principe 5: Evenwichtig leiden

*Wat?* Een stabiele, vitale organisatie die de continuïteit en dynamiek maximaliseert.

*Hoe?* Door continue aandacht voor de samenwerking en ontwikkeling van de organisatie.

Succesvolle bedrijven vinden het vanzelfsprekend doorlopend te focussen, doen, verbeteren en innoveren, en realiseren zich dat dit alleen kans van slagen heeft met een goede leiding. De witte raaf heeft leiderschap daarom stevig in zijn organisatie ingebed. Hij besteedt veel zorg aan het managementteam en het eenduidig beleggen van de verantwoordelijkheden. Zowel strategisch, operationeel

als financieel. Daarnaast is het management echt dienend en stelt het zichzelf ondergeschikt aan de onderneming – de leiding coacht, geeft het voorbeeld en zoekt kritiek op: 'Het gaat om de tent, niet om de vent.' Voor de witte raaf speelt voor de continuïteit echter ook de hardere kant van leiderschap: de wendbaarheid van de organisatie als het even tegenzit in termen van kosten en schulden, en de opvolging van de CEO in de toekomst.

Zo vanzelfsprekend als het voor een succesvol bedrijf is, zo bijzonder is leiderschap vaak voor andere organisaties. Want hoezeer het belang in deze tijd ook wordt onderschreven, bedrijven ervaren leiderschap als ronduit moeilijk. Het gaat vaak niet goed: veel bedrijven bouwen te veel op personen, concentreren te veel macht, hebben managers met te veel eigen belangen, groeien te avontuurlijk of lenen te veel geld. De leiding realiseert zich vaak niet welk gedrag effectief is of het lukt haar niet zichzelf verder te ontwikkelen. Evenwichtig leiderschap is geen kunstje, maar gaat over intrinsieke kracht en bezieling. Om dit te bereiken, moet het niet gaan om focus, discipline, verbetering en innovatie *alleen*, maar om het creëren van een dynamische, duurzame bedrijfscultuur gebaseerd op echte betrokkenheid en samenwerking.

Leiderschap bleek achteraf vermoedelijk de belangrijkste reden van het faillissement van de DSB Bank. In 2009 had het bedrijf van ondernemer Dirk Scheringa nog circa zeven miljard euro aan kredieten uitstaan en bedreeg de winst zo'n zestig miljoen euro. Een jaar later ging het mis. Het verdienmodel bleek uitgewerkt, klanten kwamen in opstand tegen de woekerpolissen en DSB kwam in acute betalingsproblemen. Enkele maanden later was zij bankroet. Duidelijk werd dat Scheringa jarenlang zijn eigen gang was gegaan en geen stabiel en deskundig team om zich heen had opgebouwd. Daardoor was er onvoldoende kennis van bankieren en bedrijfsvoering. Bovendien werden de resultaten mooier voorgesteld. Hij ging daarnaast steeds meer

tijd en geld besteden aan persoonlijke hobby's als een marathonschaatsploeg en de voetbalclub AZ.

Een toonbeeld van evenwichtig leiderschap was Bert Heemskerk. Na jaren bij Amro Bank en Van Lanschot Bankiers werd hij in 2002 topman van Rabobank – een organisatie die een roerige tijd achter de rug had. Heemskerk investeerde gestaag in internationale uitbreiding, verzekeringen en beleggingen en in managementontwikkeling. Daarbij loodste de doorgewinterde bankier de organisatie zonder kleerscheuren door de bankencrisis. Rabobank had in 2008 weliswaar last van de tegenwind, maar verstrekke tegelijkertijd zonder overheidssteun zo'n zestien procent meer hypotheek en trok twintig procent meer spaargeld aan. Deze witte raaf bestaat nu uit zo'n 140 zelfstandige lokale banken. In 2009 werd Heemskerk na tien jaren geruisloos opgevolgd door Piet Moerland, die zelf de bank al meer dan dertig jaar kende.

#### Bron

Het artikel is gebaseerd op *Witte raven: Succesvol ondernemen in Nederland in turbulente tijden* (Van Gorcum, 2013). Meer informatie op [www.witteraven.nl](http://www.witteraven.nl).

**Gérard Brockhoff** is partner bij Adstrat Consulting, strategieadviseurs. Hij richt zich op de groei en heroriëntatie van ondernemingen vanuit de invalshoek van koersbepaling, organisatie en performance in verschillende sectoren, waaronder dienstverlening, zorg, industrie, infrastructuur en energie.  
[gbrockhoff@adstrat.com](mailto:gbrockhoff@adstrat.com)

**Verdieping:** [Kluwermanagement.nl](http://Kluwermanagement.nl)  
artikelcode: 0184

In het basisartikel in de Management Executive Base vindt u een aanvullende, korte uitwerking van enkele inzichten van de strategische principes en hoe succesvolle organisaties deze basisprincipes precies invullen. Bijvoorbeeld wat het startpunt is van een resultaatgerichte bedrijfscultuur.