

Meer rendement uit samenwerking

Veel bedrijven hebben momenteel moeite om hun groeidoelestellingen te realiseren. De bijdrage van overnames, joint ventures en allianties hieraan blijkt vaak negatief te zijn. Om meer rendement uit samenwerking te behalen is een effectieve optimalisatie nodig, zo blijkt uit onderzoek onder bestuurders van vooraanstaande Europese ondernemingen.

Samenwerking is voor steeds meer bedrijven een noodzaak geworden om te groeien en stagnatie te voorkomen: van de teler in het Westland die via een overname een dochterbedrijf in Spanje heeft verworven tot de megadeals in de bankensector. Voor vrijwel alle ondernemingen geldt dat zij samenwerking (partners) in welke vorm dan ook nodig hebben om hun doelen te realiseren. Tegelijkertijd blijkt het realiseren van voldoende resultaat uit samenwerking een complexe opgave. Uit onderzoek van KPMG in 2004 blijkt dat 32 procent van de gesloten samenwerkingsverbanden aandeelhouderswaarde vernietigt en dat slechts 34 procent waarde toevoegt. Nogal wat ondernemingen hebben eind jaren negentig veel overnames gedaan die in de afgelopen periode niet de verwachte resultaten opleverden en dat heeft geleid tot grote goodwillafboekingen en tot het afstoten van onderdelen. Tevens zien we in de afgelopen paar jaar het aantal non-equity samenwerkingsvormen sterk toenemen. Maar ook deze kennen vaak hetzelfde probleem van het niet realiseren van de verwachte toegevoegde waarde. Het samenwerkingsdilemma wordt groter door de noodzaak van het op zoek gaan naar partners over de grens. Ondernemingen kunnen zich nauwelijks meer beperken tot de nationale markt en ze hebben wat betreft klanten en leveranciers met internationale partijen te maken. Zowel binnen Europa (bijvoorbeeld Oost-Europa) als ver daarbuiten (denk aan China). In het huidige economisch klimaat groeit de noodzaak om meer rendement te halen uit alle samenwerkingsvormen. Of het nu gaat om overnames, allianties of joint-ventures. Hoe dit aan te pakken?

Onderzoek

In onze internationale adviespraktijk worden we steeds vaker geconfronteerd met het hiervoor geschetste dilemma. We hebben ondernemingen ondersteund om een effectieve aanpak hiervoor te ontwikkelen en toe te passen. Tevens hebben we onderzoek gedaan naar de wijze, waarop ondernemingen omgaan met de vraag hoe meer rendement uit samenwerking te behalen. CEO's en andere bestuurders van internationale ondernemingen zoals ABN AMRO, ABP, BP, DSM, Nutreco, Philips Medical Systems, RWE, TPG, Unilever en Vodafone hebben aan dit onderzoek meegewerkt. De resultaten van dit onderzoek zijn beschreven in het boek: *The next leap, achieving growth through global networks, partnerships and cooperation*. Het onderzoek laat zien dat er grote verschillen bestaan tussen ondernemingen in de wijze waarop zij omgaan met het samenwerkingsdilemma. In het boek *the next leap* wordt hier uitvoerig op ingegaan en worden praktische richtlijnen voor het verbeteren van het rendement van samenwerking gepresenteerd. In het vervolg schetsen we enkele manieren van verandering die wij in de praktijk en in ons onderzoek zijn tegengekomen en geven we tevens aan welke veranderaanpak meer rendement oplevert.

Transformatie

De snelle groei door grensoverschrijdende acquisities die veel ondernemingen deden tijdens de fusie- en overnamegolf van eind jaren negentig, heeft geleid tot ondernemingen die bestaan uit een verza-

International Company

- Binnen de onderneming bestaan meerdere visies en identiteiten
- Het gebruikte bedrijfsmodel is voornamelijk financieel gedreven
- De verschillende entiteiten en organisaties binnen de onderneming zijn los met elkaar verbonden
- Het leiderschap is mechanistisch
- Gedeelde kernwaarden zijn niet of op kleine schaal aanwezig
- Om vernieuwing te oogsten in de onderneming worden verschillende aanpakken gehanteerd
- Ontwikkeling van mensen gebeurt op basis van individuele training

CYAN

THE NEXT LEAP

Achieving growth through global networks, partnerships and cooperation



Hans J.C. Bakker
Martijn N.F. Babeliowsky
Frank J.W. Stevenaer

meling van vaak maar gedeeltelijk geïntegreerde bedrijven. We noemen deze bedrijven International Companies (internationale ondernemingen, zie kader) omdat zij als gevolg van acquisities sterk zijn geïnternationaliseerd. De snelle groei heeft echter nog meer gevolgen gehad voor de karakteristieken van veel ondernemingen.

Tijdens de fusie- en overnamegolf werd het niet noodzakelijk geacht om elke overname volledig te integreren en de kernwaarden af te stemmen op die van het moederbedrijf, zolang er maar groei werd getoond aan de aandeelhouders. In de huidige economische situatie blijken deze internationale ondernemingen moeite te hebben om vanuit hun bestaande configuratie voldoende waarde te creëren. De noodzaak van verandering doet zich voelen, waardoor ondernemingen proberen zich te transformeren om zo meer rendement te behalen uit hun samenwerkingstrategie.

In de praktijk

Op basis van ons onderzoek hebben we drie manieren van transformatie onderscheiden waarmee ondernemingen proberen meer rendement uit hun overnames, allianties, joint ventures en dergelijke te behalen: de ad hoc aanpak, de review aanpak en de dialoog aanpak. Elk van deze aanpakken wordt in het vervolg kort getypeerd.

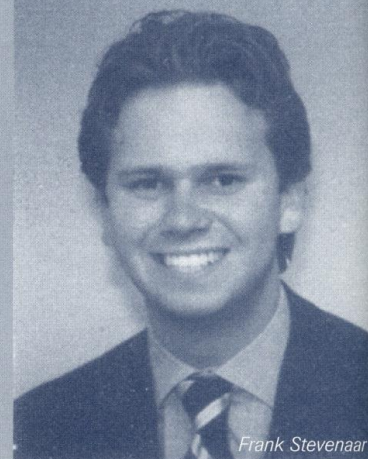
1. Ad hoc aanpak

Nogal wat ondernemingen hebben een visionaire CEO die vanuit zijn visie het bedrijf leidt en daarmee het kader voor de transformatie

bepaalt. Deze visie is niet altijd even transparant en nogal eens gebaseerd op emoties. Groei is essentieel en daardoor is het doen van acquisities en het sluiten van andere samenwerkingsverbanden belangrijker dan het consistent zijn ervan met de strategie. Ook de wijze waarop ze worden aangepakt verschilt van geval tot geval. De realisatie wordt nauwelijks gemonitord; de volgende deal is belangrijker. Bij ondernemingen, die een Ad-hoc transformatieaanpak toepassen vormen incidenten vaak de aanleiding voor het ontplooiën van activiteiten. Een opportunity leidt tot een acquisitieactie en bijvoorbeeld onverwachte slechte resultaten zijn de aanleiding voor ingrijpen, zonder dat daaraan een gedegen analyse ten grondslag ligt. De CEO besluit tot ingrijpen en probeert de performance van de onderneming te verbeteren door middel van het doorvoeren van kostenbesparingen. Vaak blijken deze niet voldoende waardoor de CEO besluit tot herstructurering (en soms ook tot herfinanciering). Wanneer blijkt dat ook dit niet voldoende helpt, hetgeen niet verwonderlijk is als er complexe bedrijfsvoeringvraagstukken ten grondslag liggen aan de slechte resultaten, en de performance niet verbeterd, wordt er opnieuw ingegrepen. Dit kan bijvoorbeeld door het afstoten van bedrijfsonderdelen of de vervanging van (een deel van) het topmanagement. In de ad hoc aanpak worden achtereenvolgens vele soms radicale interventies gedaan die echter onvoldoende samenhangen, veelal de kernproblemen niet oplossen en vaak niet effectief worden geïmplementeerd. Daardoor verbetert de bijdrage van samenwerkingsverbanden niet fundamenteel.

International Network Corporation

- Binnen de onderneming bestaat één visie en één identiteit
- Het bedrijfsmodel is klantgedreven
- De verschillende entiteiten zijn sterk met elkaar verbonden en afgestemd
- Het leiderschap is gepassioneerd en reconciliërend
- Binnen de onderneming wordt één set kernwaarden gedeeld
- Er wordt één transformatieaanpak gehanteerd
- Ontwikkeling van mensen gebeurt op basis van gezamenlijke training en empowerment



Frank Stevenaar

2. Reviewaanpak

Er is ook een categorie ondernemingen te onderscheiden waarin een duidelijke, transparante visie leidend is voor de transformatie. Elke samenwerkingsdeal wordt gebaseerd op een duidelijke businesscase. De realisatie gebeurt systematisch en gepland. Tijdens, maar ook na de initiële implementatie worden de resultaten gemeten met behulp van financiële indicatoren. Wanneer er sprake is van afwijkingen van de verwachtingen worden deze zorgvuldig geanalyseerd en waar nodig wordt tot het nemen van optimalisatiemaatregelen besloten. Tevens is een financieel gedreven optimalisatie een geplande stap in het implementatieproces (bijvoorbeeld een review na honderd dagen, één jaar, enzovoorts). De review aanpak is in het verleden attractief en succesvol geweest maar leunt erg op een planbare, stabiele werkelijkheid. Dit model blijkt echter steeds minder goed te werken in een volatiele wereld waarin gebeurtenissen, zoals de WTC-aanslagen van 11 september 2001 of de recente zeebeving in Zuidoost-Azië, de onzekerheid versterken.

3. Dialoog aanpak

Ten slotte is er een op dit moment nog kleine categorie ondernemingen waar transformatie een integraal onderdeel uitmaakt van het bedrijfsmodel. Binnen dergelijke ondernemingen is er een duidelijk besef van het belang van continue verandering van de onderneming. Er heerst een gezonde balans tussen vertrouwen en controle en er is een constante dialoog met de belangrijkste stakeholders. De gedachte dat de werkelijkheid maar ten dele planbaar is, is diepgeworteld in het bedrijf. Hierdoor ontstaat een klimaat waarin samen leren naast het gedegen plannen vanzelfsprekend is. Voorts wordt er breed gemonitord met behulp van financiële-, operationele- en mensgerelateerde indicatoren. Optimalisatie is een onderdeel van de bedrijfsvoering en gebeurt systematisch. De dialoogaanpak blijkt in de huidige complexe

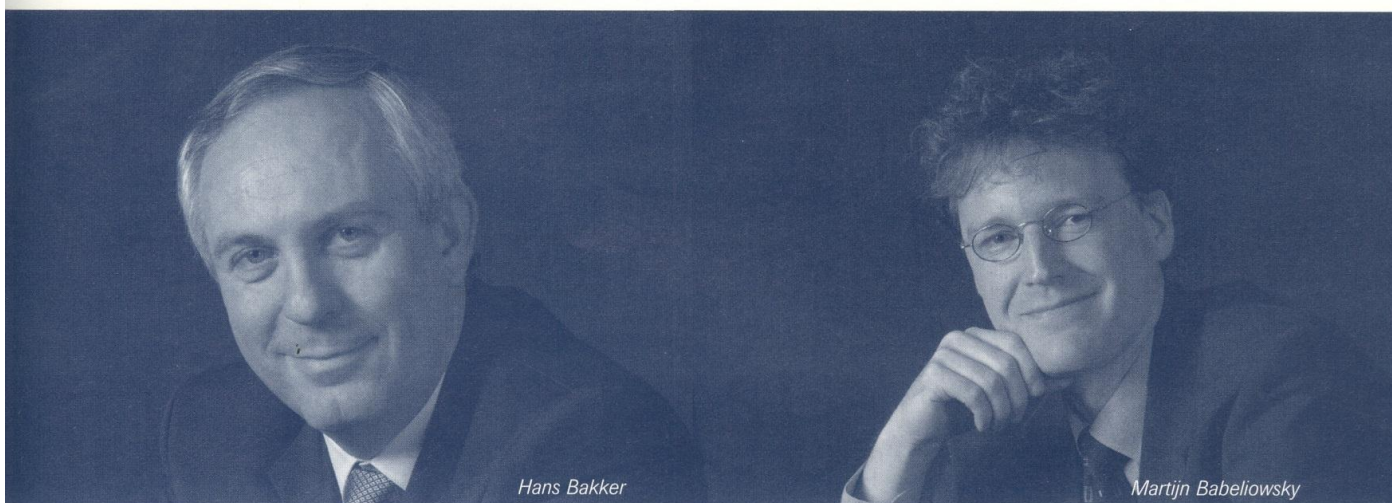
globaliserende economie met een hoge mate van volatiliteit een effectieve manier te zijn om een maximaal rendement uit samenwerking te realiseren. Hoewel veel ondernemingen van zichzelf denken dat zij de dialoogaanpak hanteren, blijkt het aantal dat deze aanpak daadwerkelijk hanteert nog erg klein.

In drie fasen

Een belangrijk vereiste van een succesvolle transformatie is dat de nadelen van de bestaande internationale onderneming worden opgeheven. Met andere woorden: het bedrijfsmodel moet worden aangepast aan veranderde externe (markten, klantwensen) en interne (configuratie van de onderneming) omstandigheden. Daarbij moet rekening worden gehouden met de verschillen tussen de onderdelen en tegelijkertijd moet de onderlinge samenhang worden versterkt vanuit een transparante visie en een gedeeld aantal kernwaarden met behoud van het internationale karakter. We hanteren voor dit type onderneming de term International Network Corporation (zie kader).

De aanpak om deze transformatie te realiseren dient integraal, bedrijfs-specifiek en multidisciplinair te zijn. Zij dient rekening te houden met constante verandering en aanpassing op de steeds veranderende omstandigheden. De aanpassingen en veranderingen kunnen zowel incrementeel zijn als ook radicaal.

De aanpak die wij hanteren voor de transformatie in een International Network Corporation bestaat uit drie fasen (visie, implementatie en optimalisatie) en een aantal kerncomponenten (leiderschap, plannen en leren en kernwaarden) die voor elke fase essentieel zijn. Daarnaast is er ook een aantal externe componenten (markt, klanten, partners en onverwachte evenementen) die in acht moeten worden genomen bij het plannen en uitvoeren van de drie fasen.



Hans Bakker

Martijn Babeliowsky

Optimalisatie

De visie- en de implementatiefase zijn veel beschreven in de bestaande vakliteratuur. Het nut van het zorgvuldig plannen en uitvoeren van deze fasen dient niet te worden onderschat. De optimalisatiefase wordt echter vaak niet uitgevoerd. Als er al wel sprake is van optimalisatieactiviteiten, dan zijn deze in de meeste gevallen niet gepland. Om werkelijk rendement te kunnen behalen uit overnames, allianties en joint ventures is het noodzakelijk om een expliciete optimalisatiefase als onderdeel van het transformatieproces te plannen en te realiseren. Deze noodzaak heeft te maken met de doorlooptijd van het realiseren van samenwerkingsvoordelen (vrijwel altijd meer dan een jaar). Verder ook met de veranderende externe omstandigheden die van invloed zijn op een samenwerkingsverband. Ten slotte met de toenemende complexiteit van samenwerkingsverbanden (steeds vaker internationaal) en van ondernemingen (die steeds meer partnerships aangaan). Het vooraf zorgvuldig plannen van de optimalisatiefase creëert een klimaat waarin optimalisatieacties niet worden gezien als het falen van het verantwoordelijke management, maar als geplande en onmisbare ingrepen. Optimalisatie vergroot het rendement van fusies, overnames of andere vormen van samenwerking aanzienlijk door enerzijds zorgvuldig de ontwikkeling te monitoren en anderzijds op basis van een herziene businesscase bij te sturen in de realisatie van een acquisitie, alliantie of joint venture.

Het hebben en gebruiken van zogenaamde early warning systems is essentieel om adequaat en tijdig in te kunnen grijpen. Hoe eerder de signalen kunnen worden opgepikt, hoe beter de analyse, planning en uitvoering van de benodigde acties zijn. Manieren om dit te doen zijn: het hanteren van een uitgebreidere set van managementrapportage-indicatoren (niet alleen financiële maar ook zachte indicatoren), het gebruiken van honderd dagen, één, twee en drie jaar post investment reviews, enzovoorts. Naast het plannen van de optimalisatie en het

inrichten van early warning systems, is het hebben van gepassioneerde leiders in een onderneming wellicht het meest belangrijk. Een succesvolle International Network Corporation speelt effectief in op onverwachte gebeurtenissen en complexe uitdagingen. Veel, zo niet alles, hangt hierbij af van de managers. Deze dienen gepassioneerde leiders te zijn die een duidelijk voorbeeld stellen voor de onderneming. Energievol, bewust en scherpzinnig, maar bovenal gepassioneerd van de visie. Alleen op deze wijze kan een onderneming succesvol transformeren in een International Network Corporation.

Conclusie

Om te transformeren in een International Network Corporation, de optimalisatie goed uit te voeren en zodoende meer rendement te behalen, is diepgaande verandering nodig. Het veranderen van een onderneming start veelal bij het veranderen van de manager zelf. Een beter rendement kan alleen worden verkregen wanneer optimalisatie een onderdeel is van de transformatieaanpak van de onderneming. Een belangrijke voorwaarde hierbij is dat optimalisatie zorgvuldig wordt gepland. Tevens dienen de kernproblemen te worden geadresseerd vanuit een samenhangende benadering. Een dergelijke professionele, integrale aanpak leidt tot betere resultaten en meer waardecreatie voor de aandeelhouders en belanghebbenden.

Hans Bakker, Martijn Babeliowsky en Frank Stevenaar zijn werkzaam bij KPMG Business Integration, een groep adviseurs die (internationale) ondernemingen ondersteunt bij het opzetten, realiseren en optimaliseren van hun samenwerkingsverbanden. Hans Bakker is tevens hoogleraar Business Integration aan Universiteit Nyenrode, waar hij zich in het bijzonder bezighoudt met executive education en training op het gebied van samenwerking.