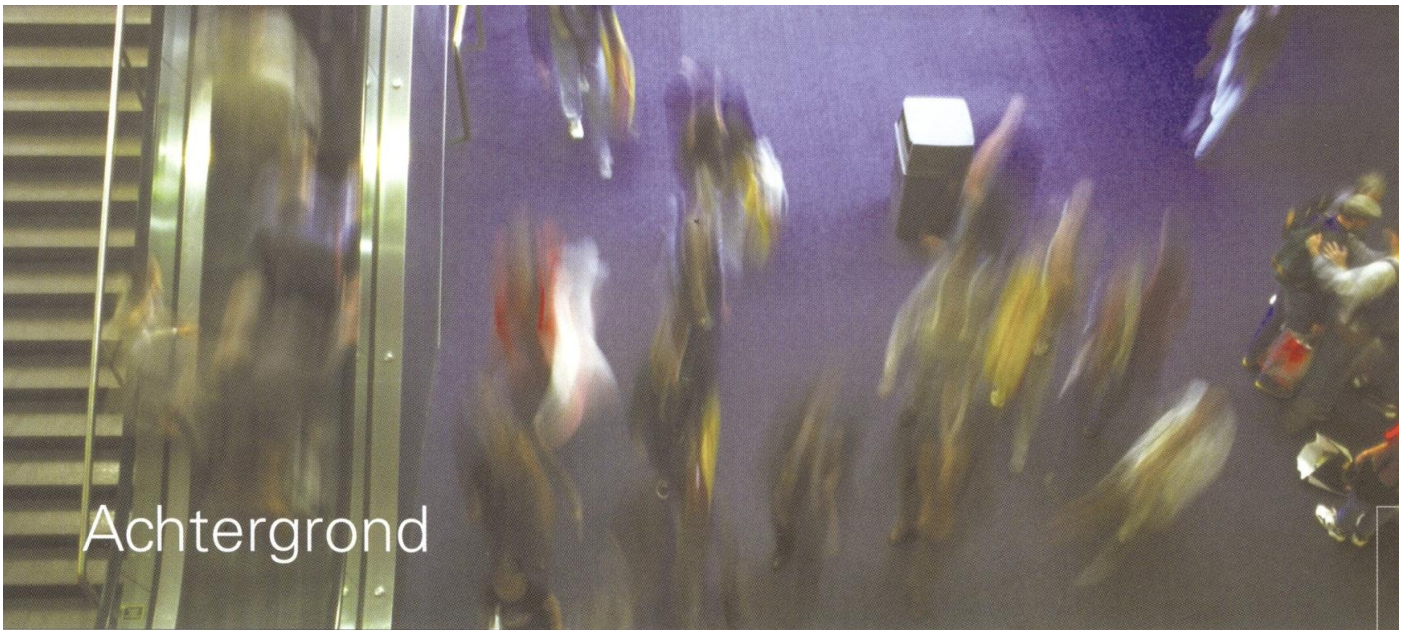


Interne samenwerking:  
de sleutel tot betere bedrijfsprestaties



Onderzoek naar de rol van samenwerking  
bij het verbeteren van bedrijfsprestaties



Eind jaren negentig was snelle groei het grote thema. Soms op autonome kracht, vaak door andere partijen over te nemen, te fuseren of allianties aan te gaan. Deze noodzaak om te groeien werd deels gedicteerd door de markt: wie niet groeide met "double digits" was een "underperformer". Het toenemende belang van een Europese markt en een verschuiving van productielocaties naar Oost-Europa of Azië zorgde ervoor dat een aantal ondernemingen zich op onbekend terrein begaf. Vanaf omstreeks 2000 werd deze periode gevolgd door een tijd van economische neergang. Het accent kwam (noodgedwongen) te liggen op kostenreductie, afslanking en focus op kernactiviteiten. Momenteel zien sommigen de eerste voorzichtige tekenen van herstel, waar anderen nog steeds worstelen met de moeilijke markt.

Voor managers zijn nu twee thema's van groot belang. Ten eerste moet de periode van reorganiseren en kostenbesparingen afgerond worden. Indien de margeopbouw en kostenstructuur nu nog niet overeenkomen met de gewijzigde marktomstandigheden, heeft de onderneming te traag of niet effectief gereageerd op de economische neergang. Ten tweede zullen managers op dit moment hard moeten werken aan het herpositioneren van de onderneming, zodat de komende jaren optimaal benut kunnen worden voor duurzame groei en waardecreatie. Hierbij moeten medewerkers na een moeilijke periode de krachten bundelen, nieuwe energie opdoen en gezamenlijk werken aan de toekomst.

Nog al te vaak vinden we in de financiële media aankondigingen van nieuwe reorganisaties. Blijkbaar zijn de kostenbesparende maatregelen die tot nu toe genomen zijn niet succesvol geweest. De wisselende successen van managers in dit opzicht waren voor KPMG aanleiding om een onderzoek te laten uitvoeren naar de rol van samenwerking bij het verbeteren van bedrijfsprestaties. ■

# Herstructureringsmaatregelen

Herstructureringsmaatregelen leveren te weinig op

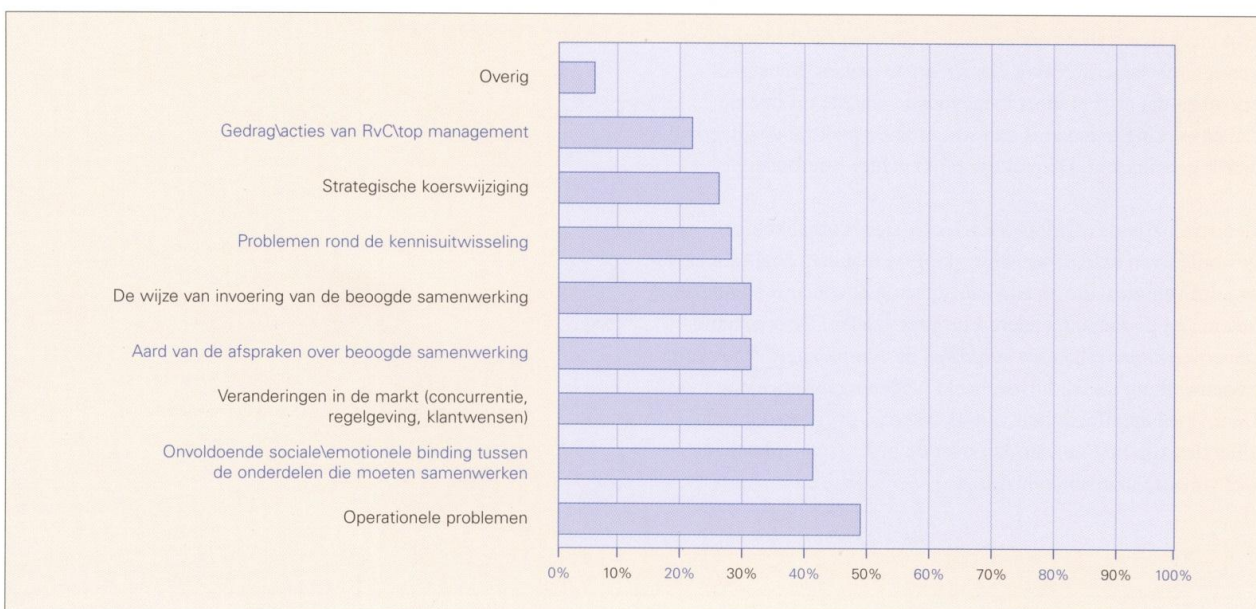
De maatregelen die Nederlandse ondernemingen nemen om een eind te maken aan slechte bedrijfsresultaten en de organisatie te saneren, leveren helaas vaak onvoldoende resultaat op. Slechts 45% van de maatregelen die het management neemt om schoon schip te maken, wordt door haar als succesvol ervaren. Deze frustrerende ervaringen doen managers zoeken naar oorzaken en oplossingen.

De huidige interne organisatie is bij veel bedrijven het resultaat van niet of slecht geïntegreerde fusies en overnames. Alhoewel de formele integratieprojecten reeds lang zijn afgerond, is de ogenschijnlijk nieuwe eenheid vaak een façade waarachter een wereld van verschillen schuilgaat. Recente herstructureringen druisen vooral in tegen de gevestigde autonomie en verschillende culturen van lokale bedrijfsonderdelen. Door zich te beroepen op specifieke omstandigheden zorgt het lokale management waar mogelijk voor een eigen interpretatie.

In opdracht van KPMG voerde onderzoeksbureau NIPO een onderzoek uit naar de tevredenheid van managers over interne samenwerking. Aan het onderzoek werkten 181 managers van kleine tot (middel)grote bedrijven in Nederland mee (zie figuur 1). Bijna 50% van de onderzochte ondernemingen geeft aan dat het moeizame interne samenwerken wordt veroorzaakt door operationele verschillen. 41% van de respondenten geeft aan dat er onvoldoende sociale en/of emotionele binding is tussen de onderdelen die moeten samenwerken. Eenzelfde percentage van de ondervraagden geeft aan dat er sprake is van veranderingen in de markt die ervoor zorgen dat de noodzaak tot samenwerken verandert.



Wat eens een logisch strategie leek gegeven de toen geldende situatie, bleek bij veranderingen in de economische omstandigheden, verschuivende klantwensen en/of technologische ontwikkelingen bij concurrenten niet de gewenste resultaten op te leveren. Ook uitwisseling van kennis en ervaringen leidt tot problemen en ergernissen en zorgt zelfs in een derde van de gevallen voor grote onenigheid tussen verschillende business units of landenorganisaties. Het slechte samenwerken, met name bij herstructureringen, is voor veel managers en medewerkers frustrerend. Herstructureringsoperaties duren te lang of de resultaten zijn onvoldoende, waardoor er nog meer medewerkers ontslagen moeten worden.



Figuur 1. Overzicht belangrijkste oorzaken voor problemen met interne samenwerking

## Er is meer nodig om herstructurering te laten slagen

Bijna 90% van de grotere bedrijven geeft aan dat interne samenwerking cruciaal is voor de financiële performance. Meer dan de helft van de ondervraagde managers vindt dat het belang van interne samenwerking gedurende de laatste drie jaar is toegenomen. Dit komt onder andere door vergaande kostenbesparingen die niet meer op eigen kracht kunnen worden doorgevoerd.

Voorts opereren steeds meer klanten en leveranciers op Europese schaal en verspreid over diverse landen, waardoor een efficiënte en effectieve interne samenwerking bepalend wordt voor de concurrentiekracht in de markt.

Een groot deel van de onderzochte bedrijven heeft moeite om van interne samenwerking een succes te maken. Managers erkennen dat er veel meer toegevoegde waarde uit interne samenwerking te halen is dan wat er in de praktijk daadwerkelijk wordt gerealiseerd. De praktijk blijkt echter weerbarstig.

Bedrijven zijn de afgelopen jaren ook steeds afhankelijker geworden van externe samenwerkingsverbanden, zoals allianties of joint ventures, die ze zijn aangegaan met concurrenten, distributeurs en partners in andere Europese landen. Deze externe samenwerkingsverbanden vergroten de complexiteit van interne samenwerking tussen bijvoorbeeld landenorganisaties nog meer. De invloed en effectiviteit van de controle over bijvoorbeeld allianties zijn nog minder dan over de bedrijfsonderdelen die wel volledig in eigendom zijn. ■

Uit KPMG-onderzoek blijkt dat interne samenwerking steeds belangrijker wordt voor de financiële prestaties van een onderneming. Voorts blijkt dat het slagen of falen van herstructureringsmaatregelen voor een groot deel afhangt van de mate waarin samengewerkt wordt.



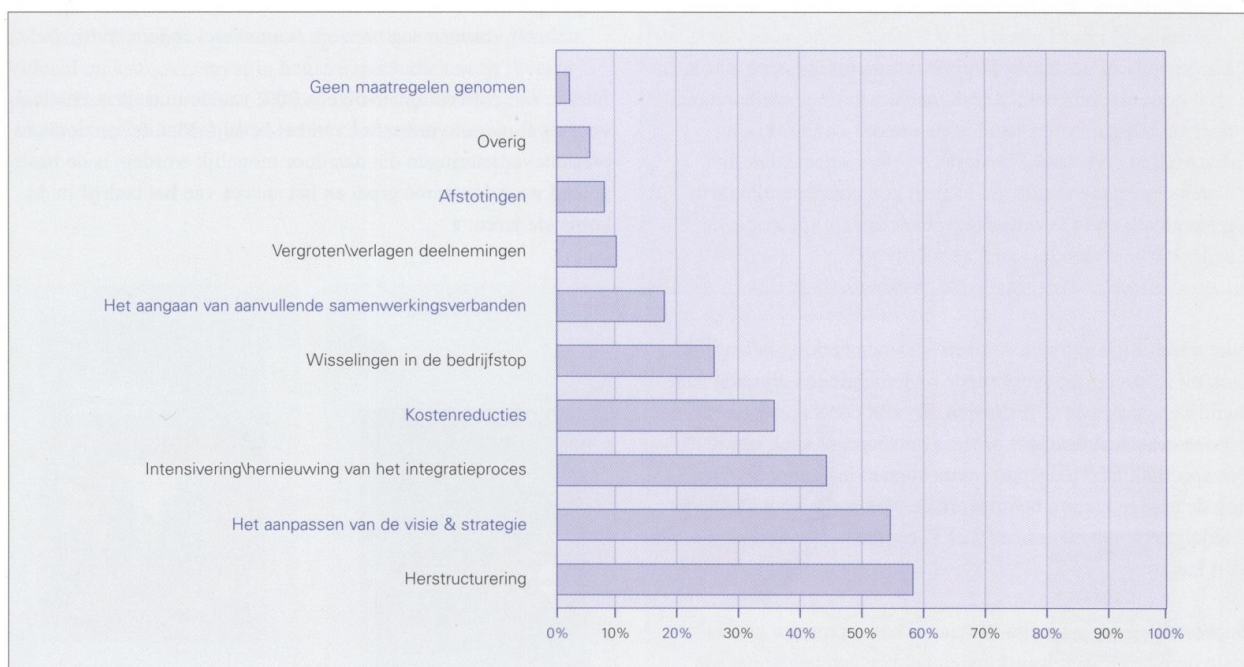
## Interne samenwerking

### Interne samenwerking is de sleutel tot betere bedrijfsprestaties

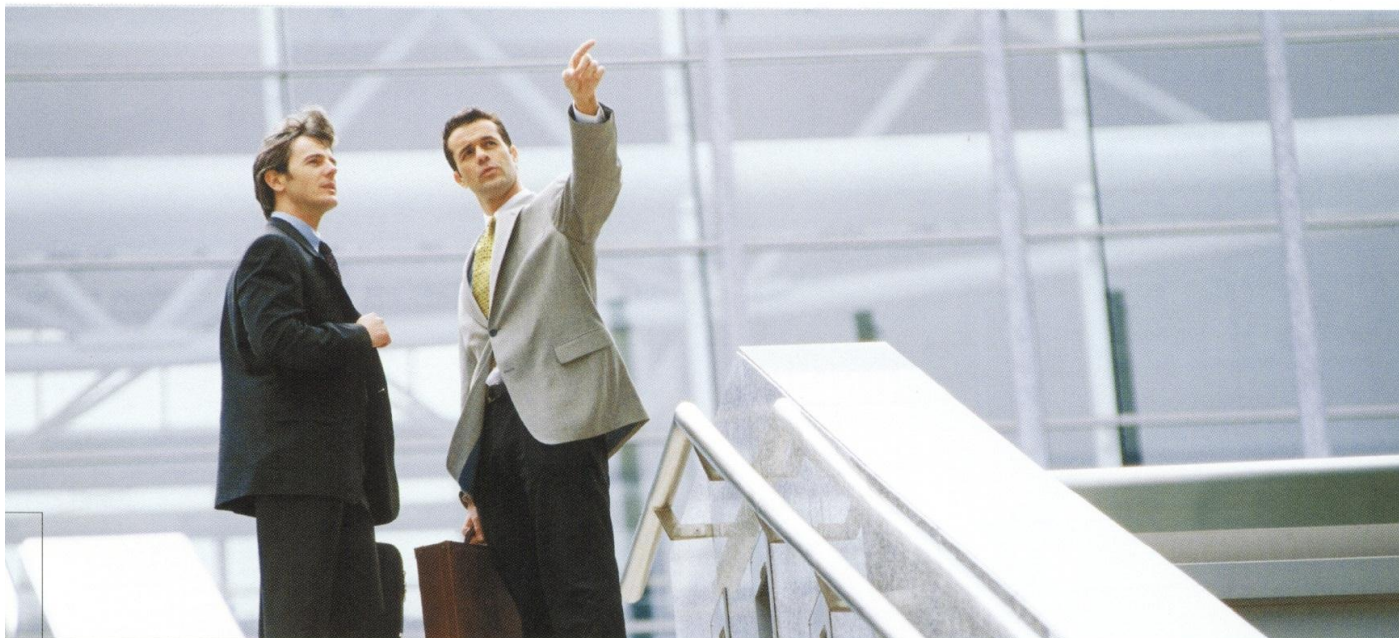
Veel managers nemen na tegenvallende resultaten van herstructureringen diverse maatregelen om de beoogde doelstellingen alsnog te bereiken. Een aantal managers kiest voor aanvullende kostenreducties (36%), wisselingen in de bedrijfstop (27%) of voor het afstoten van bedrijfsonderdelen (8%). Toch leveren deze maatregelen in sommige gevallen wederom niet het gewenste resultaat.

Meer dan de helft van de respondenten past de visie en strategie aan op basis van de nieuwe situatie en 58% start bij tegenvallende resultaten een nieuwe herstructureringsronde (zie ook figuur 2). Een groot aantal ondernemingen kiest voor een combinatie van maatregelen.

In de praktijk blijkt de meest effectieve combinatie het gezamenlijk verbeteren van samenwerking in combinatie met een herstructureringsprogramma dat gefocust is op kostenreductie.



Figuur 2. Genomen maatregelen in periode 2001-2003 om problemen met interne samenwerkingsverbanden op te lossen



In de markt voor computer consumables (onder andere inktcartridges, toners) opereert een zeer grote, daadwerkelijk geïntegreerde producent met mondiale concurrentiekracht. Op lokaal en regionaal niveau werkt deze onderneming samen met middelgrote tot kleine distributeurs en grote resellers. Deze onderneming is één van de weinige, zo niet de enige onderneming die in staat is om deze distributeurs en resellers Europese overeenkomsten aan te bieden met in elk land uniforme condities. Op deze wijze weet de onderneming op Europees niveau de prestaties van haar partners in de waardeketen te beïnvloeden.

Succesvolle middelgrote distributeurs in dit segment zijn in staat geweest aanzienlijke resultaatverbeteringen te bereiken door bij reorganisaties tegelijk de interne samenwerking drastisch te verbeteren. Door deze betere samenwerking waren deze ondernemingen in staat hun concurrentiekracht te vergroten en in te zetten tegenover andere spelers in de bedrijfskolom (producenten en resellers).

Niet alleen bij herstructurerings is samenwerking belangrijk. Ook bij relatief goed presterende ondernemingen zijn nog aanzienlijke synergieën te realiseren. Zo zijn concepten als shared service centra en business process outsourcing vaak wel in één specifiek land toegepast, maar kunnen in Europees verband nog de nodige kansen benut worden. Met name voor kleine tot middelgrote ondernemingen met Europese netwerken liggen hier veel kansen.

Succesvolle bedrijven zijn in staat te komen tot een gedeelde visie op interne samenwerking en hebben een geïntegreerde wijze van werken waarin recht wordt gedaan aan lokale omstandigheden, ondersteund door een professionele kennisinfrastructuur.

### Hoe kunt u de interne samenwerking verbeteren?

Gebaseerd op de ervaringen van de bedrijven in ons onderzoek en uit de praktijk van KPMG, zijn de volgende drie aanbevelingen van belang voor bedrijven die de bedrijfsprestaties willen verbeteren door interne samenwerking.

- Verbeter de strategische afstemming.
- Implementeer een integrale aanpak voor interne samenwerking.
- Beoordeel de prestaties van het bedrijf in een breder perspectief: waarde creëren doet de onderneming niet op zichzelf, maar in een netwerk, samen met andere bedrijven!

Interne samenwerking is volgens 90% van de managers cruciaal voor de financiële prestaties van het bedrijf. Met de aanzienlijke prestatieverbeteringen die daardoor mogelijk worden, is de basis gelegd voor duurzame groei en het succes van het bedrijf in de komende jaren. ■

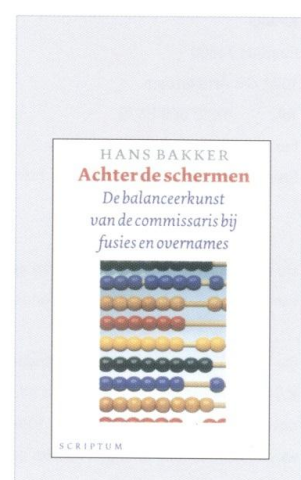
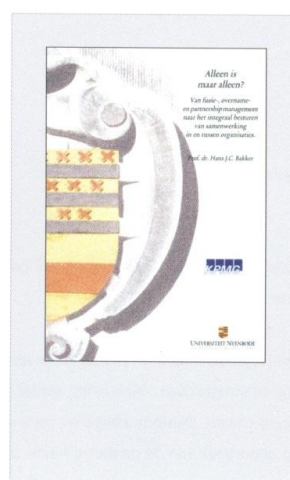
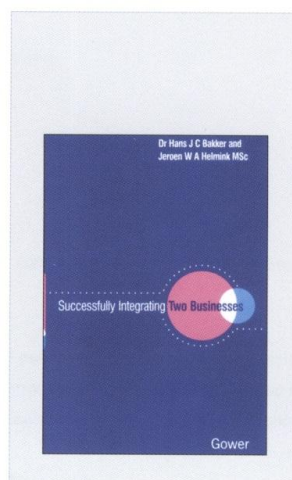
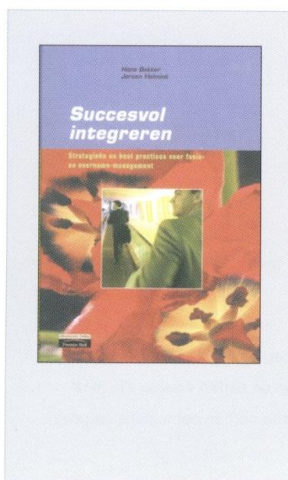
## Over KPMG

Het onderzoek is geïnitieerd door de service line Business Integration, die onderdeel uitmaakt van KPMG. De Business Integration service line houdt zich bezig met het verbeteren van de performance van ondernemingen door middel van het voorbereiden, realiseren, verbeteren en beëindigen van interne en externe samenwerkingsverbanden, waaronder fusies, overnames en allianties. De klanten opereren in diverse segmenten binnen de profit en non-profit sector, zoals Consumer Products, Food & Drink, Industrial Products, Publishing, Education en Telecom. Het onderdeel maakt deel uit van een internationaal netwerk van Business Integration professionals.

De dienstverlening is gebaseerd op praktische ervaring en uitgebreid onderzoek, vervat in heldere methodieken en diverse publicaties. Prof. dr. Hans Bakker en drs. Jeroen Helmink schreven onder andere de boeken 'Successfully Integrating

Two Businesses' (Gower, 2000) en 'Succesvol Integreren' (Pearson Education, 2002), over succesvol samenwerken, gebaseerd op best practices van managers uit de praktijk.

Prof.dr. Hans Bakker publiceerde ook 'Achter de Schermen. De balanceerkunst van de commissaris bij fusies en overnames' (Scriptum, 2002) over de dilemma's, issues en best practices ten aanzien van de rol van commissarissen bij fusies en overnames. Ter gelegenheid van de aanstelling als hoogleraar aan Universiteit Nyenrode verscheen de oratie 'Alleen is maar alleen? Van fusie-, overname-, en partnership management naar het integraal besturen van samenwerking in en tussen organisaties' (Universiteit Nyenrode, 2003), waarin helder beschreven wordt hoe managers samenwerking in en tussen organisaties kunnen verbeteren. ■







## Colofon

**Prof. Dr. Hans JC Bakker**

Partner KPMG  
Hoogleraar Universiteit Nyenrode

**Drs. Jeroen WA Helmink**

Manager KPMG

**KPMG**

Postbus 74500  
1077 DB Amsterdam  
Tel.: (020) 656 8579  
Fax: (020) 656 8575  
Email: bakker.hans@kpmg.nl of helmink.jeroen@kpmg.nl

De resultaten weergegeven in deze paper zijn gebaseerd op een door KPMG geïnitieerd onderzoek, uitgevoerd eind 2003 door bureau NIPO, onder 181 managers van kleine tot middelgrote Nederlandse ondernemingen.

De in dit document vervatte informatie is van algemene aard en is niet toegespitst op de specifieke omstandigheden van een bepaalde persoon of entiteit. Wij streven ernaar juiste en tijdige informatie te verstrekken. Wij kunnen echter geen garantie geven dat dergelijke informatie op de datum waarop zij wordt ontvangen nog juist is of dit in de toekomst zal blijven. Daarom adviseren wij u op grond van deze informatie geen beslissingen te nemen behoudens op grond van advies van deskundigen na een grondig onderzoek van de desbetreffende situatie. ■