

*Grensverleggend ondernemerschap*

# ZELF DOEN, UITBESTEDEN OF SAMENWERKEN?

*'Shifting the boundaries of the traditional firm - Make, buy or ally is the question!'*

*Grenzen van organisaties vervagen steeds meer. Om wereldwijd succesvol te worden of te blijven, zijn nieuwe organisatievormen nodig. Veranderingen gaan razendsnel. Hoe kunnen bestuurders van organisaties dit tempo bij blijven houden?*

**G**renzen van organisaties vervagen steeds meer. Om wereldwijd succesvol te worden of te blijven, zijn nieuwe organisatievormen nodig. Veranderingen gaan razendsnel. Hoe kunnen bestuurders van organisaties dit tempo blijven bijhouden? Veel organisaties worstelen met vragen als: Waar staan we nu? Waar willen we naartoe? Waar zijn we eigenlijk écht goed in? En als we dat al weten, wat gaan we vervolgens zelf doen (make), wat gaan we uitbesteden (buy) of met welke partijen gaan we samenwerken (ally)? Het artikel is gebaseerd op het recente boek van Ivar Davids en Han Hendriks over het thema 'Make, buy or ally'.

## **De behoefte dingen dichtbij te houden**

Dingen dicht bij je houden is menselijk. Het geeft eigenwaarde en controle over de omgeving. Het zegt in veel culturen ook iets over imago en macht. Iedere cultuur kent een andere dynamiek, maar vaak zie je dat de grootte van een organisatie telt. Kijk maar naar het aantal afdelingen van een financiële instelling, het aantal specialismen en het bezitten van de hele productieketen door een fabriek. Telkens weer de drang tot zelf verzinnen, zelf doen. Omvang is relevant. Het zegt iets over de macht die kan worden uitgeoefend. Zo zijn organisaties in de afgelopen eeuwen gegroeid en hebben ze zich 'volgevreten'. Maar het is wel een piramidespel met grote consequenties.

## **Nieuw ondernemerschap: de netwerkorganisatie**

Organisaties worden zich steeds meer bewust van het fenomeen schaarste: aan ruimte, aan geld, aan grondstoffen/milieu en aan arbeid. Om een succesvol bedrijf te zijn,

## **IVAR DAVIDS EN HAN HENDRIKS**

zul je wereldwijd moeten samenwerken op een duurzame wijze. De traditionele manier van organiseren moet op de schop. Vandaag de dag ontstaan organisaties zonder traditionele landsgrenzen die bewuste keuzes maken over 'make', 'buy' or 'ally'. Ze hebben de volgende kenmerken:

- het zijn organisaties waarvan je niet precies weet in welk land hun roots liggen
- de organisaties zijn gevormd rondom klanten
- de kracht van deze organisaties is het besturen van wereldwijde samenwerkingsverbanden

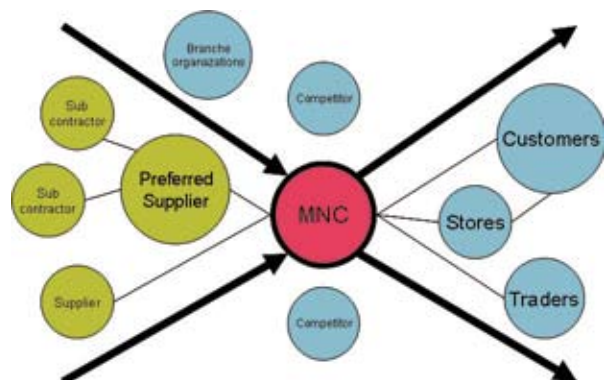
Van origine zijn beloningssystemen opgetuigd rond mensen die je aanstuurt. Vaak worden mensen nauwelijks gestuurd op de aard en de complexiteit van de samenwerkingsrelaties waarvoor zij verantwoordelijk zijn.

## **Multinational of Flat World Company?**

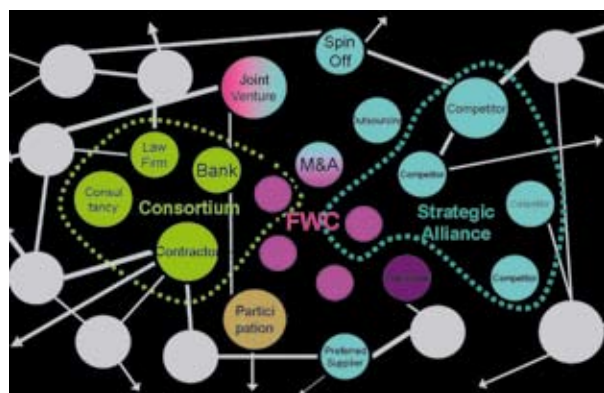
Sommige organisaties doen het anders. Soms ingegeven vanuit bittere noodzaak, gedwongen in de zoektocht naar meer schaalgrootte en rendement. Maar soms ook vanuit een visie om specifieke markten te veroveren. Dan is de vraag relevant hoe je je organiseert; als een 'Multinational' of een 'Flat World Company'?

Multinationals (hierna MNC) in hun traditionele vorm worden geregeerd vanuit één centrum. Er is een herkenbare identiteit een duidelijke structuur waarin assets en mensen vast verankerd zijn en er heersen duidelijke - vaak hiërarchische - lijnen. Waar de onderneming begint en ophoudt is heel duidelijk. Relaties met de buitenwereld (veel wij-zij denken overigens) bestaan uit traditionele

klant-leverancierrelaties met scherpe positionering van opdrachtgever en opdrachtnemer. Onderstaand een typische weergave van zo'n MNC.



Hoe anders is het in een Flat World Company (hierna: FWC)? Deze bestaat bij gratie van ondernemerschap en flexibiliteit. Het is een constellatie van samenwerkingsverbanden. De grens van de onderneming is minder scherp te trekken dan bij een MNC. De kern bestaat uit samenhangende activiteiten; naar de buitenkant toe zijn er vele Sourcingsopties: allianties, joint-ventures en deelnemingen (meerderheid en minderheid). Een dergelijke onderneming maakt er een dagelijks spel van delen af te stoten en aan te kopen. De identiteit wordt ontleend aan de uiting van verschillende entiteiten (vaak zelfs met verschillende labels) die continu naar onderlinge versterking zoeken. Onderstaand een typische weergave van zo'n FWC.



Dit is de onderneming van de toekomst. Ze 'ademt mee' met haar omgeving, ze heeft een groot adaptief vermogen. Ze meet succes niet af aan omvang, maar aan effectiviteit van afzonderlijke (samenwerkende) entiteiten. Ze is steeds op zoek naar de beste samenwerkingsverbanden.

MNC's zijn langzaam terrein aan het verliezen op FWC's. Ben je een Multinational? Of ben je een Flat World Company? Of zit je ergens tussenin?

Het is van belang te weten wat de karakteristieken zijn van je eigen organisatie. Om zo ook te leren waar je naartoe wilt, is een belangrijke strategische keuze.

Hierarchie & Control	Besturing	Ondernemerschap & Flexibiliteit
Multinational vs Multinational	Competitie	Netwerken vs Netwerken
Vast	Arbeid	Flexibel
Eigendom	Middelen	Asset light
Specialisatie	Toegevoegde waarde	Samenwerkingsverbanden
Gekozen geografische gebieden	Markt	De wereld
Groot en complex	Organisatie	Klein & Efficiënt

DSM is bezig zich op een aantal aspecten om te vormen van een MNC naar een FWC. In 2005 de 'Vision 2010 - building on strengths' gepresenteerd. Omdat de veranderingen nog niet snel genoeg gingen voor CEO Feike Sijbesma zijn de hierin gepresenteerde doelstellingen herzien in 2007. Het is de doelstelling van de Vision 2010 om zich verder te richten op Life Sciences en Materials Sciences. De bouwstenen van deze Visie zijn: marktgedreven groei en innovatie, uitbreiding in opkomende economieën, operational excellence, dit alles met het doel waarde te creëren. Innovatie staat hiermee hoog op de agenda van DSM.

DSM innoveert om nieuwe producten te kunnen creëren die de levenskwaliteit verbeteren. Externe partijen spelen hierbij een buitengewoon belangrijke rol. In de Visie wordt het belang van partners uitgelegd op het gebied van het binnenhalen van kennis, het verkennen van de markt en het ondersteunen van innovatieve partners. Kirschbaum legt uit dat DSM dit doet op drie niveaus. Op grote schaal wordt gezocht naar geschikte overname- en fusiepartners die van belang zijn op de lange termijn. Zo werden de bedrijven Roche en NeoResins aangekocht in de laatste jaren; ze voegen op grote onderdelen competenties toe aan DSM. Op middelgrote schaal (en op de middellange termijn) doet DSM aan open innovatie. Momenteel maken 20 bedrijven deel uit van het venturing-programma van DSM, ze worden met kennis en financiën bijgestaan. Er is in de komende vijf jaar een budget van 200 miljoen euro beschikbaar voor deze venturing-activiteiten, daar komt nog eens 75 miljoen per jaar bij voor het overnemen van middelgrote ondernemingen. Voor de korte termijn doet DSM zelf ook veel aan productverbetering. Zo leunt DSM minder op hiërarchie en controle en gaat ze meer uit van ondernemerschap en flexibiliteit: als innovator beweegt DSM naar een Flat World Company. •

*Ivar Davids MSc en Han Hendriks MSc zijn managing partners bij Kirkman Company.*

*Voor vragen over het artikel of het boek 'Make, buy or ally?' i.davids@kirkmancompany.com of h.hendriks@kirkmancompany.com.*