

Make, buy or ally?

DE LAATSTE JAREN IS ER SPRAKE VAN EEN ECHTE **OUTSOURCINGSHYPE**. MAAR OOK ANDERE VORMEN VAN HET ORGANISEREN VAN BEDRIJFSACTIVITEITEN ZOALS **JOINT VENTURES, CARVE-OUTS EN OVERNAMES** GROEIEN IN POPULARITEIT. HET SUCCES LAAT EVENWEL OP GROTE SCHAAL TE WENSEN OVER. ORGANISATIES ZIEN STEEDS VAKER IN DAT ZE NIET ALLES ZELF HOEVEN TE DOEN. DIT VEREIST ECHTER **DAADKRACHTIG LEIDERSCHAP** BIJ HET MAKEN VAN DE KEUZES EN HET DOORVOEREN VAN GECONTROLEERDE VERANDERINGEN.

Door Martijn van der Kamp, Ivar Davids en Han Hendriks

Sommige topondernemers en -bestuurders zijn zich zeer bewust van wat ze zelf doen ('make'), uitbesteden ('buy') of anders organiseren ('ally') en hebben hier grote successen mee geboekt. Dit artikel is gebaseerd op een kleine selectie uit de interviews die gehouden zijn met succesvolle ondernemers en topbestuurders in het kader van het boek *'Make, Buy or Ally?'* van Ivar Davids en Han Hendriks. Aan de basis liggen interviews met Ad Scheepbouwer, Kommer Damen, John Paul Broeders en Jack de Kreij, waarin hun werd gevraagd naar hun visie, gemaakte keuzes en de realisatie hiervan.

Sleutel tot succes

Al de geïnterviewden geven aan dat in het bepalen van de strategie de sleutel tot succes ligt. Allemaal weten ze precies waar hun bedrijf om draait en dat is belangrijk. In 2001, toen Scheepbouwer aantrad bij KPN, was het bedrijf verstrikt in een netwerk van samenwerkingsverbanden, allianties en minderheidsbelangen. Er werden vele vormen van samenwerking toegepast, maar zonder duidelijke lijn. De bewuste keuze voor het zijn van een multimedia-aanbieder heeft ertoe geleid dat KPN zich kon richten op waar het goed in is. Er kon gezocht worden naar complementaire dienstverlening en alles waar KPN niet in excelleerde, kon worden verkocht of uitbesteed. Scheepbouwer zegt hierover: "De kern van onze business is toch de techniek en de kennis ervan. Hoe saai dat ook klinkt. Daarnaast hebben we natuurlijk veel marktkracht, waar we handig gebruik van moeten maken. Wij kunnen makkelijk onze 32 miljoen klanten bereiken, daar zit een groot deel van ons concurrentievoordeel."

Toen Damen begon, was zijn visie het starten van serieproductie voor baggerhulp materiaal. Daarbij draait het vooral om het vermogen om tegen de laagste kostprijs te produceren, om de massieve marketingorganisatie en om het steeds weer vergroten van de schaal. Omdat kosten op lange termijn geen voordeel zijn, wil Damen kunnen zorgen voor het beste product, de kortste levertijd en de beste nazorg. Bovendien zijn de Damen-producten beter financieerbaar.

In 1999 hield Vopak zich bezig met chemische distributie, tankopslag en scheepvaart. Twee businesses, die op zich beide sterk waren, gingen op zoek naar synergievoordelen. Dit voelde erg gekunsteld en zorgde voor heel veel frustratie. In 2002 hield dit geen stand en een splitsing was een feit. Zo ontstonden Univar en Vopak, waarbij Vopak een enorme grote schuld had van 900 miljoen, die ze meekreeg uit de splitsing. Vopak kon niet anders dan strategische keuzes maken. "Toen hebben we gekozen voor één ding; we worden een tankterminalbedrijf. Alle andere stukken moesten gedesinvesteerd worden", zegt Broeders daarover. "We kunnen ons zo goed concentreren op die tankopslag, dat we elke dag nog nieuwe ideeën krijgen, elke keer een stapje beter, verder en slimmer. Alleen dan kun je echt die marktleiderschapspositie ingaan", voegt De Kreij toe.

Keuzes maken

Wanneer het voor het bedrijf duidelijk is welk bestaansrecht het heeft in deze wereld, en waar het goed in is of wil worden, is het zaak om dit op een slimme manier te organiseren. De auteurs vroegen de topbestuurders hoe ze deze keuzes maakten.

Voor Scheepbouwer is de keuze om activiteiten uit te besteden waar je als bedrijf niet per definitie beter in bent dan andere organisaties, een volstrekt logische. Toch worden veel van deze beslissingen nog steeds meer vanuit een persoonlijk perspectief benaderd, dan puur zakelijk. "Mensen vinden dat je bepaalde dingen zelf moet blijven doen, ik heb daar wat minder last van." Binnen KPN wordt er verder gekeken dan de businesscase. Synergievoordelen en secundaire doelstellingen spelen dan ook vaak een grote rol. Keuzetrajecten worden in veel gevallen binnen de bedrijfs- onderdelen en stafafdelingen belegd, daar zit dan ook de meeste kennis. Wel wordt elke te nemen sourcingsbeslissing op grote lijnen besproken binnen

DE KERN
VAN ONZE
BUSINESS IS
DE TECHNIEK
EN DE KENNIS
ERVAN



Ad Scheepbouwer (CEO en bestuursvoorzitter van KPN)

In 2001 aangesteld om KPN van de afgrond te redden, door zijn heldere visie op wat zelf te doen en wat aan anderen over te laten is hij anno 2008 in zijn missie geslaagd. Scheepbouwer onderschrijft dat organisaties die het vraagstuk 'make, buy or ally' bewust toepassen de winnende organisaties van de toekomst zijn.



Kommer Damen (oprichter en bestuursvoorzitter van Damen Shipyards)

Zijn duidelijke visie op het modulair bouwen van schepen en dit te realiseren door het aangaan van vele samenwerkingsverbanden, heeft geresulteerd in een snelle groei en leidende marktpositie vandaag de dag. Damen is een netwerkman bij uitstek, op zijn 63ste reist hij nog altijd vijf maanden per jaar om contacten te onderhouden met alle stakeholders.



John Paul Broeders & Jack de Kreij (CEO en CFO van Vopak)

Na de splitsing van Pakhoed-van Ommen hebben beide heren de huidige 72 opslagterminals van Vopak weten te vatten in één netwerkorganisatie. Zonder een duidelijk beeld van wat de 'corebusiness' is van Vopak was dit onmogelijk geweest. Bij uitbreiding van het netwerk is creatief nadenken over make, buy or ally een absolute must.



BUY

MAKE

ALLY



de raad van bestuur. Het resultaat is dat veel niet-kernactiviteiten de afgelopen jaren zijn uitbesteed.

Damen heeft vanaf het begin zoveel mogelijk uitbesteed, niet alleen omdat hij zelf geen geld had om te investeren, maar ook omdat hij zelf niet alles even goed kon. “Outsourcing betekent per definitie dat je kunt kiezen voor de best practice.” Toch is het wel duidelijk geworden dat wanneer er integraal gebouwd wordt, het iets goedkoper kan. Daarom heeft Damen ervoor gekozen om nu toch alles integraal zelf te doen of in de vorm van joint ventures. Hij zegt echter wel: “Het liefste zou ik helemaal geen productiecapaciteit hebben. Alles kopen en uitbesteden, productieovereenkomsten maken. Ik durf het alleen niet, ik ben bang dat ik dan in een tijd van krapte aan productiecapaciteit net te weinig zeggenschap zou hebben. Maar het valt me eigenlijk nu mee, dus het is best een overweging.”

Keuzes worden bij Damen gemaakt aan de hand van een doorlopend proces waarbij nieuwe kansen worden geïdentificeerd en geëvalueerd. Als eerste worden wereldwijd alle loongerelateerde kosten in kaart gebracht, zoals pensioenen, loonbelastingen, transport en huisvesting. Naast loonkosten zijn de plaatselijke infrastructuur en politieke situatie van groot belang op de kostprijs en hiermee de uiteindelijke keuze voor een nieuwe locatie.

Het organisatiemodel van Vopak is simpel, legt De Kreij uit: “Doe dat centraal wat waarde toevoegt, doe vooral decentraal wat waarde toevoegt, maar bovenal doe dat alles in een netwerk wat waarde toevoegt.” In deze structuur is Vopak continu op zoek naar nieuwe locaties en partners om mee samen te werken. De vorm waarin de samenwerking wordt gegoten is sterk afhankelijk van regulering en van landeigenaren. In alle gevallen moet de partner toegevoegde waarde leveren en strategisch aligned zijn. Vopak maakt veel gebruik van joint ventures, maar, legt Broeders uit: “We vinden het het lekkerste als het honderd procent kan. Dat blijft, je bent helemaal in charge van je eigen happiness om het zo maar eens te zeggen.”

Broeders benadrukt dat een constante afweging belangrijk is. In sommige gevallen lijkt een terminal kopen aan-

trekkelijker dan zelf bouwen, maar wanneer de omstandigheden veranderen, kan dat opeens anders liggen.

Scheepbouwer weet uit vele ervaringen dat de keuze pas het begin is en dat het vervolgtraject vaak de meeste hobbels op de weg veroorzaakt. Dit is dan ook het volgende waar de topbestuurders naar gevraagd werd.

Veranderen

Scheepbouwer heeft veel sourcingstrajecten van dichtbij meegemaakt. Elementen als leiderschap, heldere communicatie op de juiste momenten, visie uiten over waar je naartoe gaat en geloofwaardigheid creëren bij je stakeholders worden door hem aangedragen als dé slagingsfactoren voor een succesvol sourcingstraject. In feite gaat het om het zorgvuldig besturen van een verandering.

Wat verder meespeelt, is een bepaalde ‘sense of urgency’ om te veranderen. “Moeilijke tijden zijn de makkelijkste tijden om te veranderen. Dan krijg je medewerkers in beweging om te streven naar efficiency en harde resultaten.” Toch is verandering altijd moeilijk voor mensen. Vooral bij sourcingkeuzes betekent dit niet altijd goed nieuws voor medewerkers. “Vanuit de optiek van de medewerker vind ik het zeer begrijpelijk dat sourcingstrajecten niet altijd warm worden verwelkomd. We streven er wel naar om het voor de medewerkers altijd op een nette manier te regelen en mensen een perspectief te geven.”

Bij Damen is in veel gevallen te zien dat er niet direct een acquisitie wordt gedaan of joint venture wordt opgericht, maar dat het vaak begint met een productieovereenkomst. Later wordt er dan overgestapt naar een risicovoller model. Soms is het echter de situatie die bepaalde keuzes stuurt. De keuze kan beïnvloed worden door regelgeving, of zoals Damen duidelijk maakt: “Het is een mix, het hangt van je partner af, maar ook van je eigen gedrag.”

Zeker bij een productieovereenkomst is het altijd de doelstelling om een win-situatie te creëren. De werkelijke veranderingen worden in alle gevallen gerealiseerd door er mensen van Damen op te zetten, veel voorlieden en productiemangers. Deze mensen komen dan naast de lokale mensen te zitten, in feite zijn ze als adviseur verbonden. Het gaat Damen niet om controle, maar meer om het meehelpen de productie zo efficiënt mogelijk in te richten.

“Dat is het mooie van het transformatieproces, dat we achteraf gezien de juiste beslissing hebben genomen om vele ballen tegelijkertijd in de lucht te gooien”, zegt De Kreij. Vopak had ook de veranderingen sequentieel door kunnen voeren. Maar er wordt pas weer nagedacht over groei als het huis op orde is. Businessdevelopment was het eerste wat werd aangepakt, omdat dit noodzakelijk is voor de groei over een paar jaar. Het verschil met daarvoor was dat er nu geen afleiding meer was. Vopak heeft een duidelijke focus op iets waar ze goed in waren, wilden zijn en wat ze wilden verbeteren, nu kon dat ook. Openheid en aanpakken zijn daarin sleutelfactoren. Openheid naar het personeel, maar ook binnen de raad van bestuur. Aanpakken met het nemen van beslissingen, beter een slechte beslissing dan geen beslissing. Maar het hebben van de goede mensen op juiste plaatsen is nog steeds het allerbelangrijkste bij het realiseren van een verandering, zij maken het verschil. Nadat de keuzes zijn geïmplementeerd is het zaak de samenwerkingsrelaties professioneel te besturen. De geïnterviewden werd gevraagd hoe zij dit doen.

Hoe besturen?

Vanuit de adviespraktijk is te zien dat, wanneer een bepaalde verandering is gerealiseerd, het vaak moeilijk is om de nieuwe samenwerking of organisatievorm goed aan te blijven sturen. Na het afsluiten van het contract wordt achterovergeleund en verdwijnt het contract onder in de lade bij de inkoopafdeling. Binnen de organisatie is er weinig kennis over de overeengekomen dienstverlening, wat vaak resulteert in een wildgroei aan maatwerk. “Dan moet je niet verbaasd zijn wanneer opeens blijkt dat de ingeschatte kostenbesparingen niet zijn gerealiseerd en

‘ HET LIEFSTE
ZOU IK
HELEMAAL GEEN
PRODUCTIE-
CAPACITEIT
HEBBEN ’

dat het contract verre van uitbenut is.” Een goede regie is dus belangrijk. De mate van de regievoering hangt echt sterk af van de gekozen sourcingsvariant. “Meerderheidsbelangen zijn makkelijk te besturen. Dan heb je zelf de volledige controle en ben je veel minder afhankelijk van derden. Bij minderheidsbelangen en uitbestedingen wordt het al een stuk complexer. De basis ligt dan bij een goed contract, maar de meerwaarde wordt gehaald uit demandmanagement en een strakke regie op maatwerk”, legt Scheepbouwer uit.

Samenwerkingsverbanden worden bij Damen rechtstreeks vanuit de lijn aangestuurd. De productielijnen vallen onder de verantwoordelijkheid van de CEO. Deze stuurt dan ook samen met een financiële man en de lokale partners de lokale productie-eenheid rechtstreeks aan. Aan integratie

wordt niet veel gedaan, Damen ziet het meer als productie die wordt uitbested. Er wordt gezorgd voor voldoende mensen op het productassistentniveau, vaak van Damen zelf. Na verloop van tijd is dat niet meer nodig. Op de werf in China heeft Damen nog maar één Nederlander parttime aan het werk!

Goede samenwerkingsverbanden kunnen echter volgens Damen alleen maar bestaan bij de gratie van goed relatiebeheer. Veelal kent Damen de personen achter een partij al voordat de eerste officiële contacten worden gelegd. Hij zegt hierover: “Omdat we die mensen al kennen, kunnen we al snel een vertrouwensbasis opbouwen en dat is wel noodzakelijk. Anders moet je er niet eens aan beginnen!” Tevens is persoonlijk contact van belang bij het inschatten van partijen in andere landen, waar ‘ja’ niet altijd ‘ja’ betekent. Het uitgangspunt van Vopak is om de terminals zoveel mogelijk vrijheid te geven. Dit doen ze door de P&L-verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie te houden.

Het was een grote omschakeling voor de divisies om sommige dingen uit handen te geven. Maar waar het om steeds herhalende zaken gaat, of kennis opbouwen dat wordt vanuit het hoofdkantoor geregeld. “We hebben bewust het de hele vraagstuk ‘centraal-decentraal’ weggelaten. Dat is een discussie waar mensen in vastzitten, of je bent voor of je bent tegen. Daar gaat het niet om, wij werken altijd met een netwerkorganisatie.” De hele organi-

satie van Vopak is er op ingericht om een ‘common culture’ te bewerkstelligen. Ten eerste is het een platte organisatie, tussen de boardroom en de terminalbazen zitten alleen de divisiedirecteuren. “Het werkt aan twee kanten inspirerend om met elkaar in contact te staan” legt De Kreij uit.

Uit het verleden heeft Vopak een aantal wijze lessen geleerd: “Je moet

bepaalde dingen mee hebben gemaakt om er ook een praktische oplossing voor te hebben in een joint-venture-overeenkomst.” Op het hoofdkantoor is ondertussen veel kennis opgebouwd over het aangaan van samenwerkingsverbanden en de bijbehorende contracten. Bijvoorbeeld bij een joint venture is het zaak om de toekomstige partner goed te kennen en duidelijk over te brengen hoe Vopak een samenwerking aan wil gaan.

Bewuste keuzes

Uit de interviews valt voornamelijk op te merken dat de topbestuurders en ondernemers zeer bewust keuzes maken over wat ze zelf doen, uitbesteden of in andere samenwerkingsvormen organiseren. Ze denken bewust na over welke bedrijfsactiviteiten waarvoor in aanmerking komen, besturen daadkrachtig het veranderingsproces en zijn zich bewust van het belang van het voeren van een goede regie over samenwerkingrelaties.

‘WE HEBBEN HET VRAAGSTUK ‘CENTRAAL-DECENTRAAL’ BEWUST WEGGELATEN’



www.makebuyally.com
ISBN: 978 90 5261 635 3
Prijs: € 26,95

MARTIJN VAN DER KAMP is consultant bij Kirkman Company en betrokken bij de interviews voor het boek 'Make, Buy or Ally?'
IVAR DAVIDS EN HAN HENDRIKS (i.davids@kirkmancompany.com en h.hendriks@kirkmancompany.com) zijn auteurs van het boek.