

Strategie en uitvoering beter op elkaar afstemmen

Jan van Hasenbroek

Een blik in deze krant doet vermoeden dat iedere raad van bestuur in beslag wordt genomen door overnames, afsplitsing, stroomlijning of het uitbesteden van bedrijfsonderdelen. Onder druk van financieel belanghebbenden worden agressieve plannen geformuleerd, om in korte tijd extra aandeelhouderswaarde te creëren. Maar operations - de uitvoering - en de verantwoordelijke hiervoor zijn bepalend voor de concurrentiekracht van een onderneming.

Vrijwel ieder onderzoek laat zien dat minimaal de helft van alle overnames tot teleurstellingen leidt. Organisaties blijken een stuk weerbarstiger te zijn dan de spreadsheets beloofden. Synergiepotentieel wordt nog immer overschat. Als de fusie- en overnamemachine op volle toeren draait, wordt de praktische haalbaarheid en de geloofwaardigheid van targets meer dan eens geweld aangedaan. Bestuursvoorzitters willen ons doen geloven dat zij de statistieken te slim af zijn. Maar pas in het integratieproces na de fusie worden mogelijkheden en onmogelijkheden duidelijk.

Operations is meestal de verantwoordelijke partij om de integratie tot het beloofde succes te maken. Vaak blijken strategie en operations echter onvoldoende op elkaar afgestemd. In een groot aantal gevallen is operations zelfs op geen enkele manier betrokken bij het vooronderzoek. Een gemiste kans.

Daarnaast zijn bestuurders naarstig op zoek naar groei - vaak in ambitieuze groeiplannen buiten de eigen kernactiviteiten, die vrijwel nooit goed uitpakken. Zie bijvoorbeeld het voortreffelijke boek *The Growth Gamble* van A. Campbell, dat vaststelt dat 99 procent van ondernemingen faalt als het gaat om het ontwikkelen van nieuwe groeiplatforms.

Hoeveel aandacht is er besteed aan de verbetering van de kernactiviteiten en daardoor aan het verbeteren van de concurrentiepositie? De wederopstanding van Numico, dat na het vitamine-echec terugkeerde naar zijn kernactiviteit is veelzeggend.

In onze samenleving wordt bovendien strategie - het idee - veel zwaarder gewaardeerd dan operations. Niet zelden staan financiën en marketing vooraan in de officieuze pikorde. Operations krijgt minder aandacht dan het verdient, gezien de cruciale rol bij het bereiken van een succesvolle overname. Maar ook bij innovatie of het invoeren van nieuwe technologie speelt operations een sleutelrol. Feitelijk is de continue focus op verbetering van de bedrijfsprocessen de kernactiviteit! Systematisch verder bouwen aan succes. De voorbeelden van Toyota, Zara, H&M en Nokia laten de successen zien, wanneer er wordt geïnvesteerd in een cultuur van continue verbetering.

Het voorafgaande impliceert het belang van een goede chief operating officer (coo). Maar vreemd genoeg is in veel Nederlandse raden van bestuur het vakgebied operations nog niet of nauwelijks vertegenwoordigd. Vergelijk bijvoorbeeld Ahold met zijn succesvolle peers als Tesco en Carrefour en het wordt duidelijk hoe kwetsbaar de onderneming is als de operationele inbreng in de raad van bestuur ontbreekt. De coo-functie is misschien weinig sexy en ondankbaar. De coo moet echt met resultaten komen: je kunt je er niet uit kletsen. Daarom is bij Japanse bedrijven het respect voor deze functie zo groot. Enerzijds ondervinden coo's direct aan den lijve de consequenties. Anderzijds is de coo vaak verantwoordelijk voor de uitvoering en daarmee ook voor het uiteindelijke succes van de plannenmakerij.

Jan van Hasenbroek, managing partner IG&H Management Consultants