

# Inhoud

## Inleiding en samenvatting 7

### 1 De revolutie van de jaren negentig 23

Schijnbare slagvaardigheid 24

Veerkracht en vertrouwen 25

Bij nader inzien: wel regulering, geen hervorming 27

Het Amerikaanse wereldbeeld 29

Het Amerikaanse ondernemingsmodel 31

Hoofdstuk 1: conclusie 34

### 2 De jaren negentig waren niet wat ze leken 37

1 Amerikaanse economie heeft slechter gepresteerd 38

2 Amerikaanse ondernemingen hebben slechte resultaten geboekt 43

3 De risico's van de Amerikaanse economie zijn nu groter dan ooit 49

4 De aandeelhouder heeft een hoge prijs betaald 55

Hoofdstuk 2: conclusie 62

### 3 Het begin van het einde 63

1 Het Amerikaanse wereldbeeld in de VS en Europa 64

2 Het Amerikaanse ondernemingsmodel verliest zijn glans 72

3 Een toekomst voor het Amerikaanse ondernemingsmodel? 85

Hoofdstuk 3: conclusie 90

<b>4</b>	<b>Onbedoelde gevolgen en onzichtbare kosten</b>	<b>93</b>
1	De ceo: held van de jaren negentig	95
2	De waardevernietiging door externe adviseurs	105
3	Business units en breuklijnen	113
4	Begroten, plannen, beoordelen en belonen	119
5	De nieuwe manager	123
	Hoofdstuk 4: conclusie	127
<b>5</b>	<b>Een Europees ondernemingsmodel</b>	<b>129</b>
	Samenwerking: basis van een nieuw businessmodel	130
	Twee bronnen van businessideeën	132
	Wenselijke veranderingen	133
	Eigendom	134
	Zeggenschap en economische waarde	135
	Het bestuur van de onderneming	138
	Management en organisatiestructuur	145
	De strategische agenda	150
	Organisatieontwikkeling	157
	Beoordeling en beloning van prestaties	160
	Hoofdstuk 5: conclusie	163
<b>6</b>	<b>De concurrentiepositie van Europa</b>	<b>165</b>
	Groei van binnenuit	167
	Vertrouwen en samenwerking	179
	Een wereld van allianties	181
	Stimulansen en barrières voor samenwerking	190
	Tot slot	193
	<b>Epiloog</b>	<b>196</b>
	<b>Literatuurverwijzingen</b>	<b>214</b>
	<b>Register</b>	<b>222</b>

## Inleiding en samenvatting

**O***nafhankelijkheid voor Europa* biedt een nieuwe visie op het functioneren in verleden, heden en toekomst van ondernemingen die de Amerikaanse wijze van bedrijfsvoering hebben omarmd. Het geloof in deze aanpak is wijdverbreid en alle aan de beurs genoteerde Europese ondernemingen behoren tot de bekeerlingen. Dit geloof is misplaatst. De prestaties van deze ondernemingen zijn ondermaats. Bovendien zijn de grenzen van mogelijke verbeteringen bereikt, lopen de onzichtbare kosten op en neemt het aantal onbedoelde nevengevolgen toe. Ten slotte blijkt dat de grondslagen voor samenwerking, essentieel voor de volgende ronde van economische ontwikkeling, ernstig zijn aangetast.

Dit boek schetst ook de contouren van een alternatieve en sterk concurrerende wijze van bedrijfsvoering. Uitgangspunt is dat de beschikbaarheid van risicodragend kapitaal en nieuwe technologie niet langer de beperkende factoren zijn voor de groei en ontwikkeling van ondernemingen. Vooruitgang is afhankelijk geworden van de capaciteiten van managers en medewerkers en van de kwaliteit van hun samenwerking.

*Onafhankelijkheid voor Europa* schetst een realistisch en positief beeld van de toekomst. Globalisering is in een aantal belangrijke opzichten een mythe; Europa is niet alleen groot genoeg om zijn eigen weg te gaan maar ook sterk genoeg om de Amerikaanse economische hegemonie te breken.

## De teloorgang van het Amerikaanse ondernemen

In hoofdstuk 1 wordt de conclusie getrokken dat zelfs onder de grootst denkbare druk het Amerikaanse bedrijfsleven en de omringende instituties niet tot fundamentele vernieuwing in staat zijn en daarmee kwetsbaar worden in een wereld die sterk verandert.

Het failliet van Enron leek het begin van het einde. Voordat Enron werd ontmaskerd als een broeinest van misdaad en bedrog was het een bedrijf met een aanzienlijke reputatie, dat snel was gegroeid doordat het op een innovatieve wijze had ingespeeld op de liberalisering van de Amerikaanse energiemarkten.

Een reeks schandalen volgde. Arthur Andersen, Tyco, Worldcom, Imclone Systems en vele andere bedrijven trokken de aandacht van de pers en justitie. Honderden bedrijven moesten hun jaarrekeningen herzien. Bovendien kwam aan het licht dat de grootste en meest gerespecteerde banken van de VS – onder andere Merrill Lynch, Citigroup en JPMorgan – zich op ongekende schaal schuldig hadden gemaakt aan koersmanipulaties.

De reactie leek snel en vastberaden. Door de hele VS werden bedrijven en hun ceo's vervolgd. De openbare aanklager van de staat New York nam de financiële wereld voor zijn rekening. De Securities and Exchange Commission (SEC) en de beurs van New York (NYSE) herzagen hun reglementen ingrijpend, en het Congres nam in recordtijd een wet aan waarin de vrijheid van de ceo en zijn accountants aan banden werd gelegd (de Sarbanes-Oxleywet) – alles met de volledige steun van de regering-Bush.

De belangen waren aanzienlijk. Na het uiteenspatten van de internetzeepbel en de sluipende beurskrach moest verdere schade aan het vertrouwen in de economie zoveel mogelijk worden beperkt. De VS smachtte naar een terugkeer naar de jaren negentig, het tijdvak met de langste economische expansie in de geschiedenis. Een periode gekenmerkt door hoge economische groei, lage werkloosheid en lage inflatie – en wat betreft ondernemingen door een hoog niveau van investeringen, hoge productiviteitsgroei en hoge winstgevendheid.

De scherpe reactie was ook terug te voeren op een verdediging van de Reagan/Thatcher-revolutie en een aansprekend en radicaal wereldbeeld, dat richting gaf aan iedereen die in de jaren negentig hunkerde naar suc-

ces. Daarin stond de mondige, zelfbewuste en bij voorkeur ambitieuze burger centraal, een burger die graag de aansprakelijkheid voor zijn daden aanvaardde maar verwachtte beloond te worden voor zijn inzet. Centraal stonden ook de aandeelhouder, de enige echte drager van risico in de economie, en de innoverende ondernemer. Bij de overheid lag de beperkte maar belangrijke taak markten voor arbeid en kapitaal goed te laten functioneren, als de beste manier om schaarse middelen te verdelen.

Op het niveau van de onderneming vertaalden deze beginselen zich in de keus voor rendement op het door de aandeelhouder geïnvesteerde vermogen als centrale ondernemingsdoelstelling, in het geloof in een sterke ceo en in de introductie van afzonderlijke bedrijfseenheden (*business units*) die dicht op hun markten konden opereren. In het belang van transparantie en de beheersing van de bedrijfsprocessen werd het stellen van financiële doelen voor die business units en de controle op het behalen daarvan het belangrijkste managementinstrument. Verder werden op alle niveaus in de organisatie financiële prikkels ingebouwd om de ondernemingsactiviteiten te richten op het verbeteren van het aandeelhoudersrendement. Al deze veranderingen gingen gepaard met een cultuuromslag die werd gepersonifieerd door een nieuw type manager die wilde vechten voor zijn aandeelhouders, die geloofde in concurrentie als de enige sleutel tot succes en die altijd ruimte zag voor radicale verbeteringen.

Dit Amerikaanse ondernemingsmodel was uitzonderlijk succesvol; vrijwel alle grote beursgenoteerde ondernemingen in Europa namen het model over. Het fungeerde verder als voorbeeld voor grote en belangrijke delen van de publieke sector zoals energievoorziening en openbaar vervoer, en zelfs voor onderwijs en gezondheidszorg.

Nadat de rotte appels waren verwijderd, de nieuwe regels waren ingevoerd en de economie haar groeipad had hervonden, werd (door sommigen met trots) vastgesteld dat het Amerikaanse systeem zelfs de krachtigste schokken kon absorberen. Ondernemingen gingen over tot de orde van de dag, namen de extra administratieve lasten voor hun rekening, wijzigden hun financiële verslaggeving en concentreerden zich voor het overige op het herstel van hun winstgevendheid. Het Amerikaanse ondernemingsmodel kon mogelijk worden verbeterd en verfijnd, maar het was onnodig, en in het licht van het ontbreken van een alternatief zelfs on-

wenselijk, om de fundamenteën van het bouwwerk te inspecteren. De drie volgende hoofdstukken zijn gewijd aan een dergelijk onderzoek.

In hoofdstuk 2 worden aan de hand van een aantal standaardcriteria de prestaties gedurende de jaren negentig van de Amerikaanse economie en van het Amerikaanse bedrijfsleven gewogen. Het blijkt dat de jaren negentig niet waren wat zij leken te zijn. Economische groei, verbetering van de werkgelegenheid, beperking van de inflatie en bestrijding van de armoede waren – met alle voordelen die een technologische revolutie te bieden had – weinig indrukwekkend. Amerikaanse ondernemingen maakten ondanks zeer aanzienlijke concurrentievoordelen opvallend weinig vorderingen met de verbetering van de productiviteit. De winstgevendheid was matig en moest met terugwerkende kracht naar beneden worden bijgesteld. Investeringsleiden tot overcapaciteit en aanzienlijke afschrijvingen. Anders dan velen graag willen geloven, waren de verschillen met de Europese macro-economische prestaties verwaarloosbaar klein. Europese bedrijven deden het, zowel gemeten naar winst als naar concurrentiekracht op wereldmarkten, duidelijk beter dan hun Amerikaanse concurrenten.

Verder blijkt dat de jaren negentig een bedenkelijke erfenis hebben achtergelaten in de vorm van een aanmerkelijk grotere kans op grote economische schokken. Het Amerikaanse ‘dubbeltekort’ uit het begin van de jaren negentig, het begrotingstekort van de federale overheid en het tekort op de lopende rekening van de betalingsbalans, keerde in alle hevigheid terug – maar deze keer vergezeld van de grootste crisis aller tijden in de financiën van de individuele staten. Ook de schulden van ondernemingen en particulieren naderden recordhoogten. De kwaliteit van de schulden liet aan het einde van de jaren negentig ernstig te wensen over. De kwetsbaarheid voor rentestijgingen, onvermijdelijk gezien het historisch lage niveau, was sterk opgelopen. Verder lieten Amerikaanse ondernemingen een spoor van onbetaalde rekeningen achter, onder meer in de vorm van ongedekte pensioenverplichtingen en toegezegde bijdragen aan ziektekostenverzekeringen.

Het is ironisch dat gedurende de jaren negentig de fanatieke jacht op hogere aandelenkoersen de belangen van aandeelhouders maar in beperkte mate diende. Ondernemingen, banken en de media bleven zich

richten op winstgevendheid, de verantwoording voor in het verleden geleverde prestaties en winstverwachtingen. Onvermijdelijk gingen veel ondernemingsbeslissingen gericht op het opvoeren van winstgevendheid ten koste van de toekomstige kasstromen, waardoor op grote schaal aandeelhouderswaarde werd vernietigd.

In hoofdstuk 3 wordt uiteengezet dat de grenzen van Amerikaans geïnspireerd economisch beleid en de grenzen van het Amerikaanse ondernemingsmodel – in elk geval in Europa – meer en meer voelbaar worden.

Het is duidelijk dat in de VS de politieke prioriteiten van de jaren tachtig, diep geworteld in het Amerikaanse wereldbeeld, voor velen hun aantrekkingskracht hebben behouden. De regering-Bush zorgde voor een verjongingskuur van de Reagan-revolutie door belastingen te verlagen, de sociale zekerheid te privatiseren en tal van andere overheidsdiensten op de agenda te plaatsen, en door de vakbonden over een breed front aan te vallen. Europese politici distantieerden zich echter meer en meer van de Amerikaanse agenda. Belastingverlagingen waren onderdeel van brede programma's om de welvaartsstaat te hervormen, maar ook om die veilig te stellen. Sociale verzekeringsstelsels dienden te worden hervormd, maar sociale cohesie bleef belangrijk. Ten aanzien van privatiseringen groeide de weerstand en stak het pragmatisme de kop op. Alom werd gezocht naar wegen om de vakbeweging bij de noodzakelijke hervormingen te betrekken.

Gedurende de jaren negentig concentreerden ondernemingen zich onder druk van de financiële markten meer en meer op een beperkt aantal maatregelen met een onmiddellijk effect op de aandelenkoers van de onderneming. Maatregelen zoals het inkopen van aandelen, de herstructurering van de activiteitenportefeuille, overnames, kostenbesparingen en het uitbesteden van activiteiten waren in het bijzonder populair. De kosten van een dergelijk keurslijf waren aanzienlijk. Vele alternatieve mogelijkheden om economische waarde te creëren werden afgesneden. Verder gold voor de meeste initiatieven dat het laaghangende fruit snel was geplukt en dat 'meer van hetzelfde' hogere kosten en lagere opbrengsten met zich meebracht.

Bedrijven die eigen aandelen inkochten ter ondersteuning van hun beurskoers, ondermijnden vroeg of laat hun financiële veerkracht. Busi-

ness units die slecht presteerden, konden maar éénmaal verkocht of ontmanteld worden. Vriend en vijand zijn het er inmiddels over eens dat overnames een aanslag betekenen op de waarde van het aandeel van het verwervende bedrijf. Minder bekend is dat in veel gevallen de geprojecteerde kostenbesparing niet werd gerealiseerd en dat de productiviteit terugliep. Het uitbesteden van bedrijfsactiviteiten was populair, maar met iedere volgende stap namen de risico's toe.

Gezien de immer toenemende concurrentie werd inkrimping van het personeelsbestand vaak gepresenteerd als onvermijdelijk, maar iedere volgende ronde leverde minder op – terwijl de schade aan commerciële contacten, de cohesie van de organisatie en de moraal van de overlevenden verder opliep.

Nieuwe ideeën bleken schaars. Ze ontsproten in ieder geval niet aan de academische wereld of aan de adviessector. Business schools waren onderdeel van de revolutie en het was in het belang van studenten dat hun geloof in aandeelhoudersrendement als leidend beginsel werd versterkt. De adviesindustrie deed goede zaken, mede dankzij ideologische zuiverheid. Beiden vormden geen omgeving waarbinnen een voor vernieuwing benodigde kritische opstelling kon gedijen. Een van de weinige nieuwe, allesomvattende concepten, 'customer relations management' (CRM), bleek in de praktijk moeilijk hanteerbaar, en zelfs investeringen in ICT bleken bij nadere beschouwing geen verdedigbaar voordeel op te leveren ten bate van de concurrentiepositie.

In hoofdstuk 4 worden de onbedoelde gevolgen en de niet-verantwoorde kosten van het Amerikaanse ondernemingsmodel behandeld.

De ceo was de held van de jaren negentig. Hij werd op een voetstuk geplaatst door de financiële markten en de media, maar in de praktijk bleek dit een kostbare misvatting. Hij bleek de onderneming te destabiliseren. Zijn persoonlijke voor- en afkeuren verstoorden benoemings-, fusie- en overnameprocessen. In zijn streven naar goede betrekkingen met de financiële markten riep hij hooggespannen verwachtingen op waaraan zijn bedrijf niet kon voldoen. Hij vormde een grote kostenpost voor de onderneming, zeker als hij voortijdig vertrok en aantal managers in zijn val meesleepte.

Programma's om kosten te reduceren beroofden het hoofdkantoor van



bedrijven van veel technische en commerciële kennis en ervaring. Als gevolg daarvan werden ondernemingen meer afhankelijk van hulp van buiten, in het bijzonder van bankiers en van strategieadviseurs. Deze behartigden naast de belangen van hun cliënten ook de belangen van de aandeelhouders, bij fusies, bij het plaatsen van aandelen, bij reorganisaties en bij vele andere gewichtige ondernemingsbeslissingen. Het financiële belang van de adviseurs nam daarbij zodanige vormen aan dat hun onafhankelijkheid eronder leed.

Binnen ondernemingen ontstonden breuklijnen als gevolg van de vele strijdige belangen. Bedrijven moesten zien te leven met spanningen tussen de ceo en de business unit-managers, tussen de business units en het hoofdkantoor, en tussen de business units onderling. Verhoudingen kwamen verder op scherp te staan doordat oplopende financiële belangen van managers vaak niet strookten met die van de onderneming en de zeer gewaardeerde competitieve instelling van een manager niet alleen extern maar ook intern de verhoudingen kleurde. Het gros van de managers moest zich bij voortduring beschermen tegen aantasting van hun positie. Wantrouwen en voorzichtigheid werden essentieel om te overleven.

Voortdurend oplopende druk verhoogde het aantal conflicten, met alle gevolgen van dien voor de ondernemingplanning op korte en lange termijn. Alle beslissingen die mede dienden om posities te versterken vernietigden per definitie economische waarde.

Juist nu samenwerking tussen disciplines en tussen bedrijfsonderdelen van essentieel belang is om vooruitgang te boeken, blijkt binnen het Amerikaanse ondernemingsmodel onherstelbare schade te zijn toegebracht aan het vertrouwen dat daarvoor nodig is. De omvang van de economische waarde die als direct gevolg hiervan niet zal worden gecreëerd, is moeilijk te overschatten.

Alles bij elkaar is er reden genoeg om in Europa afscheid te nemen van de Amerikaanse wijze van ondernemen. De conclusies zijn dat het model niet flexibel is, dat het veel minder presteert dan algemeen wordt aangenomen, dat het veel initiatieven om waarde te creëren afkapt, dat de wet van de verminderde meeropbrengst onverminderd van kracht is en dat de weinige nieuwe ideeën geen grootse toekomst wacht. Ten slotte leidt de toegewijde toepassing van het model tot een groot aantal onbedoelde

consequenties en omvangrijke niet-verantwoorde en niet te verantwoorden kosten.

## De opkomst van het Europese ondernemingsmodel

Ondanks alle tekortkomingen zal het Amerikaanse ondernemingsmodel overleven. In de VS is een alternatief ondenkbaar. Verder wordt de levensduur van het model verlengd door uitzonderlijk gunstige condities: het ondernemingsklimaat is weldadig; de markt is omvangrijk, geïntegreerd en betrekkelijk homogeen; de arbeidsmarkt is flexibel; ondernemingsgeest is wijdverspreid. De investeringen in onderzoek en ontwikkeling staan op een hoog niveau; de samenwerking tussen universiteiten en het bedrijfsleven is goed ontwikkeld, en durfkapitaal is in ruime mate voorhanden.

Het Amerikaanse ondernemingsmodel heeft ook in Europa nog steeds een goede naam. De meeste Europese beursgenoteerde ondernemingen kunnen ook niet zomaar op hun schreden terugkeren; hun organisatiestructuren en procedures weerspiegelen Amerikaanse principes. Ze hebben managers aangetrokken die het model van harte onderschrijven. Net als hun Amerikaanse collega's zitten ze gevangen in het web van verwachtingen van de financiële markten. Ook Europese managers blijken goed in staat hun critici tegemoet te komen zonder de basis van het model aan te tasten. Ze genieten bovendien de voordelen dat ze zich kunnen distantiëren van het onethische gedrag van hun Amerikaanse collega's, en dat ze meer nadruk kunnen leggen op de maatschappelijke verantwoordelijkheid van hun bedrijven.

Niettemin biedt het ontwerp en de implementatie van *Europese* ondernemingsmodellen, gebaseerd op onderling samenhangende uitgangspunten, grote mogelijkheden – maar het is aan private ondernemingen, groot en klein, de waarde in de praktijk en in directe concurrentie met beursgenoteerde ondernemingen te bewijzen.

De contouren van een van de mogelijke Europese ondernemingsmodellen worden geschetst in hoofdstuk 5. Het model heeft als uitgangspunt dat de beschikbaarheid van risicodragend kapitaal en nieuwe technologie niet

langer de beperkende factoren zijn voor de groei en ontwikkeling van ondernemingen. Vooruitgang is afhankelijk geworden van de capaciteiten van managers en medewerkers, in het bijzonder specialisten en het middenkader, en van de kwaliteit van hun samenwerking. Sociale innovatie komt centraal te staan, zowel binnen de onderneming als in samenwerkingsverbanden met derden.

Het model dekt de volgende aspecten van het functioneren van een onderneming: het eigendom van de onderneming en de verhouding tot kapitaalverschaffers; het toezicht op het bestuur; de positie en de agenda van de ceo en zijn managementteam; management- en organisatieontwikkeling; en de evaluatie van prestaties en de wijze van beloning.

Het eigendom van de onderneming berust bij degenen die het businessidee dat ten grondslag ligt aan de onderneming hebben geconcipieerd, vormgegeven en geïmplementeerd. Een businessidee is een combinatie van mensen, kennis, uitrusting en middelen die duurzaam waarde kan toevoegen. De achterliggende gedachte is dat er geen fundamenteel verschil bestaat tussen businessideeën, wetenschappelijke vondsten, merken en kunstwerken: het gaat steeds om een vorm van intellectueel eigendom waarop onvervreembare rechten ontstaan op het moment van creatie. In een groeiende onderneming gaan de rechten geleidelijk over van de grondleggers van de onderneming naar de organisatie als geheel. Managers worden ondernemers omdat de taak om nieuwe businessideeën aan de portefeuille toe te voegen hun toevalt.

Eigendom en volledige zeggenschap vallen samen zolang de onderneming zich bij de financiering van de groei en ontwikkeling beperkt tot de kasstroom; maar dat is, naar de ervaring leert, maar weinig ondernemingen gegeven. De meeste ondernemingen begeven zich op een markt voor kapitaal (in de vorm van eigen en vreemd vermogen), risico, betrokkenheid en zeggenschap. Ondernemingen met een aansprekend businessidee, met uitstekend management, die de beste experts in dienst hebben en een hechte relatie hebben met hun klanten, vertegenwoordigen een laag risico en kunnen gemakkelijk leningen en risicodragend kapitaal aantrekken. In geval van private investeerders wordt uiteraard een deel van de toekomstige economische waarde opgeëist, als ook garanties om de investering vanaf enig moment weer te gelde te maken. Verder maken de ondernemingsstrategie, vertegenwoordiging in de raad van toezicht en verdere

eisen aan bestuur en management deel uit van het arrangement. De investering is verder gebaseerd op vertrouwen in het management; goede ondernemers kunnen investeerders voor een lange periode binden en hoeven per saldo weinig zeggenschap af te staan.

Dit soort arrangementen die voor iedere onderneming op maat worden gesneden, vinden hun neerslag in leen- en aandeelhoudersovereenkomsten die kunnen worden gewijzigd als omstandigheden veranderen en de kapitaalbehoefte van de onderneming toe- of afneemt. Dagelijks worden in Europa honderden contracten gesloten die langs deze weg garanties bieden voor het nastreven van economische waarde.

Het Europese ondernemingsmodel kent kleine, professionele raden van toezicht. In de wetenschap dat vooruitgang wordt gestuurd door samenwerking van specialisten en het door de harde praktijk geschoolde middenkader, worden de leden van de raad benoemd door vertegenwoordigers van deze personeelscategorieën. Sommige leden van de raad hebben hun ervaring binnen de onderneming opgedaan en kennen de bedrijfstak door en door, anderen hebben specifieke professionele kwalificaties en in het bijzonder ervaring met regelgeving binnen en buiten de onderneming. De raad van toezicht benoemt en ontslaat de ceo en de leden van zijn managementteam. De raad stelt de doelstellingen van de onderneming vast, evalueert de prestaties en beslist over een passende beloning. De raad van toezicht beoordeelt voorstellen van de ceo voor investeringen, samenwerkingsverbanden, veranderingen in de financiering, de statuten en andere structurele verbeteringen. De raad adviseert en steunt de ceo en zijn managementteam op alle mogelijke manieren.

De ceo draagt de verantwoordelijkheid voor de voorbereiding en de uitvoering van beleid, maar is voor zaken die hij aan de raad van toezicht moet voorleggen verplicht advies in te winnen bij zijn team. De leden van dat team kunnen ook ongevraagd aanbevelingen doen. De raad van toezicht beoordeelt de plannen en de voortgang van de ceo en zijn team aan de hand van een drietal criteria: de actuele door de onderneming gegenereerde kasstroom, de verhoging van de economische waarde van de onderneming gegeven de portefeuille van activiteiten, en de extra economische waarde die wordt toegevoegd door wijzigingen in de portefeuille.

De Europese ceo en zijn managers zijn gehouden een evenwicht te be-

waren tussen initiatieven op deze drie terreinen. Op de eerste twee terreinen geven de ceo en zijn managers leiding, niet door te besluiten maar vooral door de regels en de manier waarop de regels worden gehanteerd om tot besluitvorming te komen, te evalueren en te verbeteren. De ceo en zijn team hebben in het bijzonder aandacht voor de investerings-, planings- en budgetprocedures, maar ook voor gedragscodes, beoordelings-, selectie- en ontslagprocedures. Ze proberen gedragsconsequenties van nieuwe regels te voorzien, contraproductieve prikkels te vermijden en opeenhoping en misbruik van macht te voorkomen. Waar mogelijk schaffen ze regels af.

De ceo en de leden van zijn team zijn persoonlijk betrokken bij initiatieven die de vernieuwing van de onderneming raken. Ze zijn direct verantwoordelijk voor het genereren of identificeren van nieuwe businessideeën die de interne groei van de onderneming kunnen dragen en die in samenwerking met derden waarde kunnen toevoegen. Ze selecteren, stimuleren, beschermen en leiden de teams die businessideeën moeten testen en vormgeven. Ze zijn tevens aanwezig als potentiële partners worden geselecteerd en contacten moeten worden gelegd. Het beschermen van de reputatie van de onderneming als potentiële partner is van het grootste belang; de ceo en zijn team nemen de beslissing om een samenwerkingsverband te beëindigen en begeleiden de ontvlechting. Uiteraard hebben de ceo en de leden van zijn team een bijzondere rol bij de ontwikkeling van samenwerkingsverbanden met financiers, omdat in die arena de zeggenschap over de onderneming voor een deel op het spel staat.

Organisatie- en managementontwikkeling dringt overal in de onderneming door. Managers en medewerkers zijn geen 'human resources', ze zijn de onderneming. Ze hebben behoefte aan structuur, en aan een cultuur die het mogelijk maakt hun manager, hun collega's en hun ondergeschikten te vertrouwen. Vertrouwen manifesteert zich in de vorm van openheid; openheid staat voor geïnformeerde debatten en betere besluitvorming.

De financiële oriëntatie van het hoofdkantoor is vervangen door concentratie op de creatie van economische waarde. De rol van adviseurs kan worden teruggedrongen. De business unit blijft het werkpaard van de onderneming, maar tegengestelde belangen zijn verzoend doordat concern- en unitmanagers specifieke en elkaar aanvullende taken en verantwoor-

delijkheden hebben om de bovengenoemde ondernemingsdoelen te bereiken. Het zijn deze doelen die de groei en ontwikkeling van de onderneming bepalen.

Plannings-, beoordelings- en beloningssystemen zijn in overeenstemming gebracht met deze nieuwe uitgangspunten. Om conflicterende belangen te voorkomen bezitten managers noch medewerkers aandelen in de onderneming. Bonussen zijn afgeschaft. Managers en medewerkers ontvangen naast een salaris uitsluitend een deel van de vrije kasstroom (dat wil zeggen het surplus dat resteert nadat alle kosten, inclusief kapitaalkosten, zijn gedekt) en een deel van de economische waarde die aan de onderneming is toegevoegd.

De cruciale vraag is of ondernemingen die een dergelijk Europees model omarmen, in staat zullen zijn om te concurreren met bedrijven die zich laten leiden door het Amerikaanse ondernemingsmodel. Deze kwestie wordt besproken in hoofdstuk 6.

De strijd zal gaan tussen Europese ondernemingen die het Amerikaanse ondernemingsmodel hebben geïntroduceerd en Europese ondernemingen die Europese oplossingen zoeken.

De kans dat Europese modellen zullen prevaleren is de laatste jaren vergroot door afnemend vertrouwen in de Amerikaanse economie en het Amerikaanse bedrijfsleven. Buitenlandse investeringen in de VS zijn sterk afgenomen, en een dalende dollarkoers ondanks een versnelling in economische groei is een veeg teken. Verder zijn ondernemingen die het Europese ondernemingsmodel omarmen niet beperkt tot het repertoire van stappen waartoe Amerikaanse ondernemingen zijn veroordeeld zoals inkoop van eigen aandelen, herstructurering, kostenbesparing en uitbesteden van activiteiten. Zeggenschap, bestuur en management kan op vele verschillende manieren worden ingericht, al naar gelang de eisen van de financiers van de onderneming, de capaciteiten van het management en de vooruitzichten van de onderneming. Ten slotte vallen veel van de onbedoelde nevengevolgen en onzichtbare kosten van het Amerikaanse model weg. In het Europese model heeft de ceo een andere rol. Managers dienen de onderneming. Interne belangentegenstellingen zijn weggenomen. Besluitvorming is sterk verbeterd.

Het belangrijkste concurrentievoordeel van waarlijk Europees boven

Amerikaans georiënteerde ondernemingen is het vermogen nieuwe bronnen van waarde aan te boren. Sommige bronnen bevinden zich binnen de muren van de onderneming, andere daarbuiten. In alle gevallen hangt toegang tot de bronnen af van innovatieve vormen van samenwerking en verbeterde besluitvormingsprocessen.

Binnen de onderneming zijn minstens vier terreinen waarop het Europese ondernemingsmodel zeer concurrerend is.

Ten eerste heeft in de jaren negentig een vlijtige toepassing van het Amerikaanse ondernemersmodel een breed spoor van half of geheel mislukte fusies en overnames achtergelaten. Onder deze omstandigheden kan op straffe van verdere waardevernietiging alleen een fundamenteel andere benadering soelaas bieden. Het Europese model is bij uitstek geschikt om geschonden vertrouwen te herstellen, nieuwe doelen en nieuwe regels te introduceren en de waarde, die deze ondernemingen na de onvermijdelijke afschrijvingen vertegenwoordigen, te realiseren.

Een tweede terrein is de innovatie van producten, diensten en productieprocessen, die in het Europese model niet door technologie of door de eisen van bestaande klanten wordt gedreven. De Europese benadering bestaat uit identificatie en ontwikkeling van businessideeën met directe betrokkenheid van deskundige managers die hoog in de organisatie zijn verankerd. Het openleggen van nieuwe gebieden is afhankelijk van samenwerking tussen business units en stafafdelingen. Ook hiervoor legt het Europese ondernemingsmodel het fundament.

Het derde terrein waarop het Europese ondernemingsmodel meer waarde kan toevoegen dan het Amerikaanse model is het verhogen van de arbeidsproductiviteit. Er is een wereld te winnen door minder nadruk te leggen op de bouw en installatie van nieuwe (en dus meer efficiënte) installaties en apparatuur, en meer op alle andere factoren die productiviteit bevorderen zoals training van medewerkers, aanpassing van werkwijzen en aanpassing van de organisatie. De notie dat ICT alleen kan helpen productiviteit te verhogen als de introductie ervan is ingebed in veranderingen in de structuur, cultuur, training en procedures, is allang gemeengoed. Dit sluit naadloos aan bij de kernmerken van het Europese ondernemingsmodel. Een groot aantal sectoren in de Amerikaanse economie blijkt op dit terrein een decennium lang geen enkele vooruitgang te hebben geboekt.

Ten slotte is het Europese model beter geschikt om nieuwe diensten te ontwikkelen en de levering van diensten door velen aan velen te verbeteren. Diensten worden gelijktijdig geproduceerd en geconsumeerd. Samenwerking binnen de onderneming staat model voor samenwerking met de klant, een sociaal contract waar zowel de onderneming als de klant waarde aan ontleent.

Als het om samenwerking met derden gaat, biedt het Europese ondernemingsmodel een grote mate van flexibiliteit. Het model schept de voorwaarden voor een opzet met een raamcontact, gestructureerd overleg en onderling vertrouwen als bouwstenen. Hierdoor kunnen partners, in het belang van het samenwerkingsverband, een groot aantal niet te voorziene ontwikkelingen het hoofd bieden. Op deze basisaanpak kunnen ondernemingen ook een groot aantal zeer verschillende allianties onderhouden: voor de korte of de lange termijn; als overeenkomst op zich of als eerste stap naar inniger banden; op een deelterrein of veelomvattend; bilateraal of multilateraal; open of gesloten. Op een aantal van deze terreinen is het Europese ondernemingsmodel in het bijzonder concurrerend.

*Fusies* worden gerechtvaardigd door een aansprekend nieuw business-idee en toegevoegde waarde als gevolg van samenvoeging en combinatie van activiteiten; niet door het optimaliseren van financiële parameters. Het slagen van fusies is in de eerste plaats afhankelijk van samenwerking op het tweede echelon, van een adequate nieuwe organisatiestructuur en van het ontwikkelen van gemeenschappelijke cultuur. Allemaal zaken die al prijken op de interne agenda van Europese managers.

Bij klassieke vormen van *uitbesteding* kunnen leveranciers dankzij precieze specificaties op basis van orders van vele klanten grootschalig – en dus goedkoop – produceren. Aanzienlijke vooruitgang kan worden geboekt in een keten van klanten en leveranciers als die keten zich kan aanpassen aan plotselinge veranderingen in de vraag; als de keten snel kan reageren op productieonderbrekingen en als de keten productinnovatie kan accommoderen. Logische volgende stappen omvatten het gezamenlijk plannen van de productie en het gezamenlijk ontwerpen van productieprocessen. Europese managers zijn door hun kennis van de technologie en oriëntatie op sociale innovatie in staat om de vele juridische, organisatorische en commerciële horden te nemen die deze onconventionele maar waardevolle samenwerkingsverbanden in de weg staan. Het



Europese model is verder bij uitstek geschikt voor het uitbesteden van diensten omdat leverancier en klant alleen gezamenlijk waarde kunnen toevoegen.

Waarden, vaardigheden en houdingen die gunstig zijn voor de totstandkoming van allianties bewijzen ook hun waarde bij gezamenlijke *innovatie-initiatieven*. Grote ondernemingen die de verleiding kunnen weerstaan om kleine innovatieve bedrijven op te kopen en in plaats daarvan nieuwe vormen van samenwerking ontwikkelen genieten een concurrentievoordeel. Andere onconventionele vormen van samenwerking, zoals pre-competitief onderzoek binnen een sector en gezamenlijk onderzoek door bedrijven uit verschillende sectoren, vormen een nog onontgonnen maar door Europese ondernemingen gemakkelijk te betreden gebied.

De grootste winst kan geboekt worden op het terrein van *ICT*. Naarmate de communicatie, verwerking en opslag van gegevens meer en meer het karakter van een publieke voorziening krijgt en langs die weg geen concurrentievoordeel meer te behalen is, verschuift het speelveld. De ontwikkeling van een intelligent huis, de integratie van *ICT* met de amusements- en media-infrastructuur in een woning en veiligheid door combinaties van fysieke en elektronische bescherming zullen stuk voor stuk nopen tot intensieve samenwerking, over traditionele industriegrenzen heen. Dit is zeer in het voordeel van ondernemingen die opereren volgens de uitgangspunten van het Europese ondernemingsmodel.

Het opbouwen en onderhouden van vertrouwen is de essentie van het Europese model. In het Amerikaanse ondernemingsmodel wordt vertrouwen stelselmatig vernietigd. Gezien de aangeduide verschuivingen in de bronnen van economische waarde is dit onderscheid beslissend voor de te verwachten doorbraak van het Europese ondernemingsmodel.

## Tot slot

Behalve sociale en bedrijfseconomische voorwaarden zijn ook andere belangrijke voorwaarden voor de ontwikkeling en verspreiding van het Europese ondernemingsmodel vervuld.

Europa kan zijn eigen vorm van kapitalisme ontwikkelen. Globalisering is voor het grootste deel een mythe. De handel tussen de Europese,

Amerikaanse en Aziatische regio's is als percentage van de economische productie sinds de jaren tachtig niet toegenomen. Bovendien maken de directe buitenlandse investeringen buiten de regio's nog steeds maar een klein deel uit van de totale investeringen. Van doorslaggevend belang is dat de aandelenmarkten slechts voorzien in 25 procent van de kapitaalbehoeften van Europese bedrijven. Bankleningen en private financiering zijn de belangrijkste bronnen van financiële middelen. Als gevolg hiervan komen in Europa meer op maat gemaakte financieringsconstructies tot stand, en wordt de onderneming gesteund door investeerders met kennis van zaken die zich voor jaren aan de onderneming verbinden.

Het Europese ondernemingsmodel is geworteld in Europese waarden. Het spoort met de Europese voorkeur voor alomvattende oplossingen, voor werken in teamverband en voor betrokkenheid van zoveel mogelijk leden van de organisatie.

Langzaam maar zeker zal zich een Europees wereldbeeld ontvouwen dat de politieke en institutionele context van waarlijk Europese ondernemingen in een voor die ondernemingen gunstige richting zal bijbuigen. Succesvolle Europese ondernemingen zullen daar ook zelf een bijdrage aan leveren.

Het Europese ondernemingsmodel is zeer concurrerend en de basis wordt steeds steviger. Grote verschuivingen zijn onvermijdelijk. Wanneer die zullen plaatsvinden, is onzeker. Een nieuwe Amerikaanse recessie, die gezien de bedenkelijke erfenis van de jaren negentig zeer wel mogelijk is, zou de migratie naar Europese ondernemingsmodellen in een stroomversnelling kunnen brengen.