

SAMENWERKEN IN CONCERNS

Hoe breng ik het op gang en bereik ik resultaat?

Inleiding

Voor veel concerns lijkt de periode van bedrijven verzamelen voorlopig voorbij. Het geld is op en de recessie dwingt nu om het rendement te verbeteren van de bestaande parels. Hoe dit aangepakt kan worden wordt geïllustreerd met een voorbeeld van een tijdschriften uitgeverij, gespecialiseerd in sportbladen. De casus is fictief maar gebaseerd op concrete voorbeelden uit de mediabranche. Met een beetje fantasie is dit voorbeeld te extrapoleren naar concerns in andere branches die kampen met de vraag hoe ze samenwerking op gang kunnen brengen tussen hun (inter-)nationale businessunits.

Het voorbeeld

Public Sports is een Europese uitgeverij, gespecialiseerd in sporttijdschriften. In de jaren 90 volgde het een overnamestrategie en kocht het leidende Europese sportbladen op over voetbal, wielrennen, tennis, golf en skiën. Het hoofdkantoor staat in München, de uitgeverij is beursgenoteerd en de periode van kralen rijgen is voorlopig voorbij want het geld is op. De recessie heeft geleid tot een aanzienlijke daling van de advertentie-inkomsten en de net aangetreden CEO heeft de opdracht om het rendement te verdubbelen. Uit een analyse van de financieel directeur blijkt dat veel kosten al aanzienlijk zijn verlaagd. De kosten van redactie, goed voor circa 30%, zijn de afgelopen jaren echter toegenomen. De richting is duidelijk. Als het hem lukt om een kwart van deze kosten te schrappen dan verbetert het rendement aanzienlijk.

Uit gesprekken met de landenmanagers blijkt dat deze besparing te hoog is voor een kaasschaafoperatie. Enkele managers opperen dat het moment is aangebroken om meer samenwerking tussen de redacties op gang te brengen. Zo elimineer je dubbel werk en de IT infrastructuur maakt steeds meer uitwisseling mogelijk. Samen besluiten ze om te starten met de voetbalbladen.

De voetbaldivisie bestaat uit 7 tijdschriften. Het leidende voetbalblad van Engeland, Spanje en Italië heeft men recent opgekocht. De bladen van Duitsland, Nederland, België en Frankrijk maken al langer deel uit van het concern. De hoofdredacteurs kennen elkaar niet echt maar ontmoeten elkaar wel eens bij belangrijke evenementen. Het zijn meestal nationale persoonlijkheden die geïnterviewd worden op radio en TV. Ze zitten allang op hun post, vinden hun baan de leukste die er is en zijn ervan overtuigd dat hun bladformule hun marktleiderschap verklaart. Ze hebben wel eerder een conjunctuurdip mee gemaakt en denken dat ook deze wel weer over zal gaan.

De CEO en de landenmanagers zien veel mogelijkheden voor samenwerking. Waarom niet één centrale Europese redactie aanstellen die circa 50% van de artikelen maakt? Als je naar de bladen kijkt gaat ongeveer de helft over Europees voetbal en andere onderwerpen die voor iedereen interessant zijn. Waarom zou je dat 7 maal blijven schrijven? Een blauwdruk voor een Europese redactieorganisatie is snel te ontwerpen maar ja, hoe krijg je deze ingevoerd? Niemand durft dit van boven af op te leggen. Als dit onzorgvuldig gebeurt, tast dit de bladen aan, lopen lezers weg en ben je nog verder van huis. Toch zal er iets moeten gebeuren.

RANDVOORWAARDEN VOOR SUCCES

Het doel moet meer potentieel hebben dan nodig is

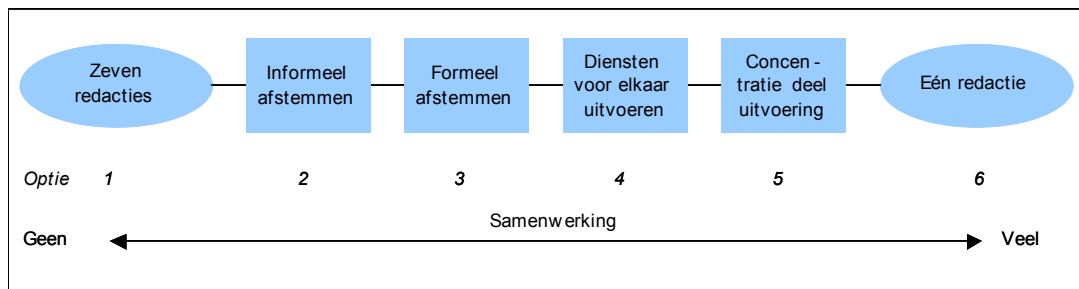
Samenwerken komt pas tot stand wanneer men elkaar kent en vertrouwt. Dit betekent dat het niet louter een intranet- en e-mailexercitie kan zijn. Reizen, vergaderen en elkaar uitproberen kosten tijd en geld. Zo ontstaan nieuwe kosten die ten dele verborgen zullen blijven. In ons voorbeeld moeten artikelen ook nog vertaald worden, auteursrechten betaald worden en is aanpassing van de IT infrastructuur nodig. Alleen wanneer er sprake is van overduidelijke voordelen op het gebied van kosten en kwaliteit is het zinvol om aan samenwerken te beginnen. In ons voorbeeld zijn deze aanwezig. Niet alleen 50% van de pagina's kunnen op den duur eenmaal in plaats van zevenmaal gemaakt worden. Samen vertegenwoordigt men nu 30% van de Europese voetballiefhebbers en kan men opeens inhoud maken die daarvoor onbereikbaar was. Ronaldo geeft nu bijvoorbeeld wel een exclusief interview dat in de zeven bladen gepubliceerd wordt. Als de helft van het theoretische potentieel nog steeds de moeite waard is lijkt het reëel om een traject te starten.

Meerdere vormen van leiderschap zijn tegelijkertijd nodig

Samenwerken kenmerkt zich door de afwezigheid van een hiërarchische leider. Geen van de zeven hoofdredacteuren is de baas en kan iets afdwingen. De CEO is de enige die een verantwoordelijkheid heeft die alle zeven omvat maar hij heeft nog veel meer aan zijn hoofd dan dit traject. Bovendien bevinden zich tussen hem en de hoofdredacteuren nog landenmanagers en uitgevers die hij niet zomaar kan passeren. Hoe kan zo'n proces dan toch geleid worden? Bij de start zal de CEO aanwezig moeten zijn om het belang te onderstrepen. Het is menens en het moet iets opleveren is zijn boodschap en landenmanagers en uitgevers staan hierachter. Door concrete doelen te formuleren op het gebied van kwaliteit en kosten geeft hij aan wat er bereikt moet worden. Hoe dit gebeurt is echter aan de hoofdredacteuren. Hun samenwerking kan opgestart worden met behulp van een neutrale facilitator. Dit is iemand die geen partij is en door allen geaccepteerd wordt. Zodra deze echter teveel geïdentificeerd wordt met één van de bladen dan werkt het niet. De facilitator brengt het samenwerkingsproces op gang en maakt zichzelf overbodig. Zodra de hoofdredacteuren elkaar voldoende kennen en vertrouwen kunnen zij overstappen op een vorm van wisselend leiderschap.

Meerdere organisatievormen zijn tegelijkertijd nodig

Tussen ieder voor zich en één gefuseerde organisatie zijn vele tussenvormen mogelijk. In bijgaand kader zijn deze benoemd.



- Optie 1: iedere redactie bepaalt eigen beleid en werkwijze
- Optie 2: redacties stemmen beleid, werkwijzen en systemen ad hoc af
- Optie 3: beleid, werkwijzen en systemen in de redacties worden geharmoniseerd
- Optie 4: één redactie voert een activiteit voor de anderen uit
- Optie 5: een deel van de activiteiten wordt geconcentreerd in één of meer aparte afdelingen naast de redacties
- Optie 6: alle activiteiten worden samengevoegd tot één redactie

Figuur 1: Vormen van samenwerking

Alleen de hoofdredacteurs kunnen bepalen welke vorm voor welke activiteit geschikt is. In ons voorbeeld kiest men bijvoorbeeld voor een centrale redactie-eenheid die de 4 jaarlijkse bijlagen maakt. Dit zijn extra uitgaven die bij het blad gevoegd worden. Verder wil men hier een 'blad in het blad' maken dat gaat over Amerikaans voetbal, Europese en wereldcups. Ook overweegt men om één database te maken met alle internationale voetbaldata die de nationale websites voedt. Dit zijn allemaal voorbeelden van optie 5. Verder wil men de belangrijkste Europese voetbalclubs in elk nummer op een bepaalde manier in het zonnetje te zetten. Hier is het logisch dat elke redactie in het betreffende land dit voor de anderen maakt, optie 4. Tot slot besluit men om elkaar inzicht te geven in de plannen voor komende nummers. Zo kan men ad hoc besluiten om iets van een ander over te nemen als dit interessant is, optie 2. Voor de rest blijft het blad een nationale aangelegenheid en dat is optie 1.

Op deze wijze ontstaat een hybride organisatievorm. Een deel is centraal en europees. Verder wordt er lokaal geproduceerd, soms voor allemaal, soms voor enkele anderen. Daarnaast blijft iedere redactie gewoon artikelen maken over lokale voetbalzaken.

Essentiële verschillen moeten gekoesterd worden

Optie 6 in voorgaand model integreert de 7 redacties tot één redactie. Een integratie is echter niet aan de orde in ons voorbeeld omdat 50% van de bladen alleen voor nationale lezers gemaakt wordt. Het gaat dus om samenwerken met behoud van eigen identiteit. Maar ja, wat is die eigen identiteit? Vaak blijkt dat deze niet zo makkelijk te expliciteren valt en is er sprake van veel buikgevoel. Ook al staat de bladformule netjes op papier, dan nog is er verschil in invalshoeken, 'tone of voice', landsaard en andere ongreepbare elementen die de bladen tot unieke producten maken. Zo zet een van de bladen uit ons voorbeeld de voetballers haast altijd neer als helden terwijl een ander juist vooral een kritische toon gebruikt. Onduidelijk blijft meestal in welke mate de lezer dit soort verschillen ook van belang vindt. Essentieel is dat het karakter van de bladen blijft aansluiten bij wat de eigen lezers willen. Dit dwingt de hoofdredacteurs om zich bewuster te worden van wat hun blad zo

bijzonder maakt voor hun lezer en om dit zo goed mogelijk te koesteren. Dit unieke karakter is natuurlijk niet statisch, evolueert in de tijd en dit kan weer aanleiding zijn om meer samen te doen.

FASEN IN HET PROCES

Zoals gezegd zal meer samenwerking vooral tot stand komen wanneer de hoofdredacteurs zelf een hoofdrol vervullen en hun redactie hier actief bij betrekken. Bij het opstarten van het proces geeft de CEO aan wat het doel is en wat het grosso modo op moet leveren. Daarna volgen bijeenkomsten waarin hoofdredacteurs elkaar voor het eerst ontmoeten waarbij de volgende fasen te onderscheiden zijn.

Fase 1: cynisme, ongeloof of teveel ambitie

Wat de CEO bedacht heeft is natuurlijk al eerder door anderen bedacht. Een aantal hoofdredacteurs heeft zelf al eens initiatieven genomen voor onderlinge samenwerking maar meestal heeft dat niet veel opgeleverd. Door het ontbreken van hiërarchische steun is er weinig bereikt, behalve cynisme. Deze personen zullen er vooral van overtuigd moeten worden dat de randvoorwaarden voor succes nu wel aanwezig zijn. Andere aanwezigen nemen het initiatief gewoon niet serieus. Ze kunnen zich niet voorstellen dat iemand echt denkt dat samenwerken op deze schaal mogelijk is. Bij hen duurt het een tijdje totdat het begint door te dringen dat het menens is. Dan zijn er ook altijd een paar vooruitstrevende deelnemers die ruiken dat de pan-Europese organisatie die volgens hen de enige oplossing is om de concurrent voor te zijn, nu te realiseren valt. Hun ambitie kan echter weer averechts werken.

Wat in deze fase vooral moet gebeuren is zorgen dat doel en noodzaak helder worden en men inziet dat de randvoorwaarden voor succes aanwezig zijn. Tegelijkertijd zal er tot actie over gegaan moeten worden – gebieden inventariseren, etc. – omdat anders de voorlopers gaan afhaken. Maar ook omdat het de gelegenheid biedt om elkaar beter te leren kennen en al doende te ervaren wat samenwerken kan inhouden.

Fase 2: wel willen maar niet weten hoe

Als duidelijk is dat het menens is en dat het doel zinvol is, lijkt het alsof men er wel aan wil werken maar niet goed weet hoe. Dit leidt tot allerlei vragen over 'hoe dan'. Soms is dit een vorm van weerstand, soms gaat het om oprecht zoeken. Wat in deze fase van belang is, is dat men samen antwoorden ontwikkelt. Wat men zelf bedacht heeft, heeft namelijk de grootste slaagkans. In deze fase van ontluikende belangstelling is de verleiding echter groot om oplossingen aan te dragen. Bazen en begeleiders houden namelijk van snelheid. De snelheid die dan binnen handbereik lijkt te liggen is echter schijn op de langere termijn. Mensen willen nu eenmaal best veranderen maar niet veranderd worden. Zelf oplossingen genereren legt niet alleen een goede basis voor de implementatie maar biedt ook de mogelijkheid om te experimenteren met de samenwerking die daarvoor nodig is.

Fase 3: ontdekken dat je iets aan elkaar hebt

Samen zoeken naar oplossingen is dus een gelegenheid om elkaar beter te leren kennen. In de praktijk ontdekken de hoofdredacteurs dan dat ze een peergroep hebben. Vraagstukken waar ze regelmatig eenzaam en alleen over nadenken in hun eigen land, blijken ook bij de anderen te leven. *Waar ga ik met mijn blad naartoe, wat wil die grillige lezer eigenlijk, hoe speel ik daarop in en wat betekent dat voor het*

functioneren van mijn redactie? Met een aantal gelijkgestemden van gedachten wisselen over de toekomst blijkt verrijkend te zijn. De een weet dit, de ander heeft dat al geprobeerd. Het proces dat voor sommigen begon als een corvee waar je nu eenmaal aan mee moest doen, blijkt je ook nog iets wezenlijks op te kunnen leveren. Als men dit voordeel ontdekt dan krijgt de samenwerking het noodzakelijke fundament en perspectief.

Fase 4: experimenteren en vertrouwen opbouwen

Je kunt heel lang samen studeren op de mogelijkheden van samenwerking. Gebieden inventariseren, vormen bepalen, afspraken maken, meetinstrumenten ontwikkelen, etc. Te lang en teveel analyseren haalt echter de spirit uit het proces en 'analysis' wordt 'paralysis'. Zodra wat voor de handliggende richtingen duidelijk zijn is het beter om te gaan experimenteren. Een redactie werkt namelijk als een Zwitserse klok. Vele verschillende radertjes grijpen in elkaar zodat steeds weer op tijd een nieuw nummer af is. Als je daar een aantal radertjes in verandert, kan het proces wel eens verstoord raken en een deadline gemist worden. Vertrouwen krijgen in elkaar's kwaliteit en tijdelijkheid is nodig. Hiervoor kan maar beter zo snel mogelijk op kleine schaal geëxperimenteerd worden. Eerst maar eens één artikel op één plek maken en dit dan allemaal opnemen. Als dit werkt, dan weer een stap verder gaan is het adagium.

De geschetste fasen zijn in de praktijk natuurlijk niet helder van elkaar te scheiden. Vaak lopen ze door elkaar heen, zitten personen in verschillende fasen en soms val je samen weer even terug naar een vorig moment. Meestal zijn ze pas achteraf duidelijk te markeren. In de laatste fase is het zaak dat de facilitator zichzelf overbodig maakt en zorgt dat het proces blijft doorlopen. Het opgebouwde vertrouwen, wisselend voorzitterschap van de hoofdredacteuren en meetbare doelen die geïntegreerd zijn in de bedrijfsvoering zijn belangrijke elementen. Als dit bereikt is dan blijkt samenwerking met behoud van identiteit resultaat op te leveren.

Eva van der Fluit
Zelfstandig Management Consultant