

AMSTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT

LESSONS LEARNED

Bedrijfskundige reconstructie van de Laurus-Konmar operatie op basis van interactiviteit

Giep Hagoort*

Abstract

De mislukte ombouwoperatie van het supermarktconcern Laurus NV (Nieuwe Konmar) in 2000/2001 is gereconstrueerd aan de hand van drie centrale waarden van Interactief Management. Interactief Management beoogt succesvolle veranderingen te realiseren door middel van nieuwe kennis, een pro-actieve wisselwerking met de omgeving en een open dialoog. De uitkomst van de reconstructie is dat de ombouwoperatie aan geen enkele waarde tegemoet komt. Op basis van deze bedrijfskundige toetsing wordt geconcludeerd dat door een gebrek aan Interactief Management het Konmar-debacle heeft kunnen ontstaan. Nieuwe onderzoeksvragen betreffende bedrijfsgeheimhouding, speculatief ondernemerschap en de positie van commissarissen bij grote reorganisaties dienen zich aan.

De belangrijkste bron van het onderzoek is het verslag van de onderzoekers van de Ondernemingskamer van 20 december 2002.

Inhoud

1. Kernvraag, motief en aanpak
2. Interactief Management
3. Laurus NV
4. Operatie Groenland en Interactiviteit
 - A. Kennis scheppen
 - B. Wisselwerking Laurus NV en omgeving
 - C. Organisatievorm en werkwijzeBox: Strategisch Motief
5. Conclusies en aanbevelingen

Literatuur

Meer over de Amsterdam School of Management (ASOM)

1. Kernvraag, motief en aanpak

In dit onderzoeksverslag van de Amsterdam School of Management wordt de negatief verlopen ombouwoperatie van de 800 winkels van het Nederlandse supermarktconcern Laurus NV naar één formule ('Nieuwe Konmar'), getoetst aan de vraag in hoeverre sprake is geweest van interactiviteit. De operatie is in 2000 onder de titel Groenland gestart en door grote financiële problemen in 2001 afgeblazen. Bij Laurus werkte aan het begin van de operatie ca. 40.000 werknemers verdeeld over Nederland (30.000), België en Spanje (samen 10.000).

Tijdens de Groenland-operatie zijn grote groepen managers ingeschakeld om het veranderingsproces te realiseren. Vele sessies over teambuilding en samenwerking zijn gehouden. De noodzaak van een cultuuromslag om de één-formule strategie te realiseren werd alom ingezien. Ook het winkelpersoneel is betrokken geweest bij de ombouw onder andere door voorlichtingsvideo's en een grote manifestatie in het Amsterdamse Arena die door ruim 30.000 werknemers en winkelmanagers is bezocht.

In de (vak)pers is vooral in financiële zin over het falen van deze operatie gesproken met veel aandacht voor de positie van de hoofdrolspelers (leden Raad van Commissarissen en Hoofddirectie). Deze aandacht is niet verwonderlijk als men zich realiseert dat het Laurusconcern een verlies maakte van € 53 miljoen in 2000 en € 442 miljoen in 2001. Nu het concern mede door toedoen van een financiële deelname van het Franse concern Casino in enigszins rustiger vaarwater is gekomen, ontstaat er ruimte voor vragen van meer bedrijfskundige aard. De vraag in hoeverre sprake is geweest van interactiviteit ten tijde van de ombouwoperatie, is een voorbeeld van zo'n benadering. De Amsterdam School of Management ziet Interactief Management als een kansrijke methode om complexe strategische veranderingen met succes door te voeren. Interactief Management kenmerkt drie waarden: (1) de combinatie van eigen, lokale kennis met algemene, academische kennis; (2) de pro-actieve wisselwerking tussen de organisatie en haar omgeving; en (3) de inbreng van vele betrokkenen bij het reorganisatieproces op basis van een open dialoog. Doel van het onderzoek van de Amsterdam School of Management is meer inzicht verkrijgen hoe grootschalige reorganisatieprocessen verlopen onder sterke financiële druk, en welke rol interactiviteit daarin speelt en kan spelen. Het onderzoek is voornamelijk gebaseerd op het verslag van 20 december 2002 van de onderzoekers van de Ondernemingskamer van het Gerechtshof te Amsterdam. Dit verslag is opgesteld naar aanleiding van een door enkele aandeelhouders aangespannen procedure omtrent vermeend wanbeleid bij Laurus NV (zie naschrift). De onderzoekers hadden tot taak onderzoek te doen naar het beleid en de gang van zaken bij Laurus NV vanaf 1 januari 2000 (tot feitelijk 18 juli 2002). Ter oriëntering is onder meer gebruik gemaakt van een verslag van Gerard Rutte dat verschenen is onder de titel Konmar&Kwel, de teloorgang van supermarktconcern Laurus (Rutte, 2002, zie noot). Voor achtergrondmateriaal is naast de genoemde bronnen met name de website van Laurus geraadpleegd (www.laurus.nl).

De hier ondernomen studie is hoofdzakelijk uitgevoerd op basis van een reconstructie van gebeurtenissen vanuit het perspectief van interactiviteit (zie de drie waarden hierboven genoemd). Een dergelijke reconstructie houdt in dat op basis van de inhoud van het begrip interactiviteit de te onderzoeken operatie als het ware wordt 'teruggelezen' teneinde de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. De reconstructie begint met de keuze voor de één-formule strategie (november 2000) en eindigt met het afblazen van de ombouwoperatie (in augustus 2001).

Buiten de focus van dit onderzoek ligt de situatie van Laurus in België en Spanje. Ook blijft terzijde de specifieke verhoudingen binnen de Raad voor Commissarissen waarvan één lid een aanzienlijk aandelenpakket bezat en tevens winkellokaties in eigendom had die weer aan Laurus verhuurd werden.

De opbouw van het artikel is als volgt. In paragraaf 2 wordt dieper ingegaan op het begrip Interactief Management. Hierin wordt tevens het conceptuele kader geschetst. In paragraaf 3 wordt een beeld gegeven van de Laurus-organisatie alsmede de factoren die hebben

geleid tot de Groenland-operatie. In paragraaf 4 wordt de Groenland-operatie getoetst aan de drie centrale waarden van Interactief Management en vindt de inhoudelijke reconstructie plaats. In de slotparagraaf (5) vindt de beantwoording van de centrale vraag plaats en worden enkele nieuwe onderzoekskwesties aangedragen betreffende de relatie tussen interactiviteit bij grootschalige reorganisaties.

2. Interactief Management

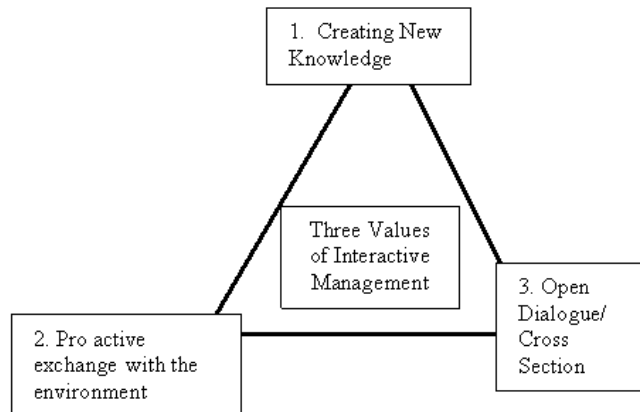
Strategische reorganisaties en herstructureringen vinden als regel top-down plaats (Roobeek, 1994, Hagoort, 1998). Voordelen van zo'n aanpak zijn de snelle besluitvorming, de sterk strategisch inkleuring van de besluitvorming en de centrale sturing van de operaties. Nadelen zijn het ongebruikt laten van operationele en functionele kennis binnen het bedrijf, een gebrekkig draagvlak voor veranderingen en een onzeker commitment omtrent het behalen van beoogde resultaten. Louter bottom-up methoden zijn echter ook niet raadzaam – zeker niet bij grote ondernemingen – omdat de direct betrokkenen een strategisch overzicht ontberen, het gevaar lopen te vervallen tot navelstaren en de behoefte aan resultaten uit het oog dreigen te verliezen. Een derde, en meest succesvolle weg is die van Interactief Management. In mijn proefschrift Strategische Dialoog in de kunstensector heb ik aangegeven hoe deze derde weg met betrekking tot interactieve strategievorming conceptueel en praktisch kan worden vormgegeven (Hagoort, 1998). De methode is gebaseerd op het resultaat van diverse onderzoeksprojecten van Annemieke Roobeek onder de noemer Strategische Management van Onderop (Roobeek, 1994). Op basis van de resultaten zoals weergegeven in mijn proefschrift en voortbordurend op nieuw, veelal ook empirisch onderzoek heb ik drie, sterk met elkaar verbonden waarden over interactiviteit geformuleerd welke aan interactieve processen in bestuur en bedrijf ten grondslag liggen (Hagoort, 2003).

De eerste waarde betreft het combineren van lokale, eigen kennis van managers en medewerkers in de organisatie met relevante academische kennis. Kernpunt daarbij is dat de eigen kennis van groot belang is voor de wijze waarop de organisatie omgaat met strategische, tactische en operationele problemen. Aangezien het als regel gaat om veranderingsprocessen kan de organisatie niet volstaan met eigen kennis en zal het op zoek moeten gaan naar algemene, meer academische kennis die relevante informatie toevoegt aan de lokale kennis over de in het geding zijnde problemen, dilemma's en vraagstellingen. Onder academische kennis wordt verstaan relevante informatie die op een systematische en onafhankelijke wijze is verzameld. Deze kennis kan in de vorm gegoten worden van een universitair onderzoek, een advies van een onafhankelijke adviseur of organisatiebureau. Dit laatste uiteraard alleen in het geval dat de richting van de uitkomst niet bij voorbaat door de opdrachtgever is bepaald. In de combinatie van lokale en academische kennis ontstaat vervolgens nieuwe kennis, bijvoorbeeld in de vorm van een nieuwe strategie, een unieke innovatie, een herziene organisatiestructuur, een op verandering gerichte organisatieaanpak, etc.

De tweede waarde betreft de pro-actieve wisselwerking tussen organisatie en haar eigen omgeving. Die wisselwerking kan als volgt aangeduid worden. Elke organisatie ageert in een omgeving die voornamelijk hetzij stabiel, hetzij turbulent is. Ansoff heeft voor de analyse van die wisselwerking aangegeven dat een stabiele omgeving een reactief management met zich meebrengt. Een turbulente omgeving vereist een creatief en flexibel management (Ansoff, 1990). Die omgeving doorgronden en begrijpen – via vragen over de snelheid van markt- en productveranderingen en over trends die al dan niet eenvoudig voorzienbaar zijn – is daarbij van groot belang. Een organisatie die zich gesloten opstelt en voor alles met zich zelf bezig is, verwaarloost de hier bedoelde actieve wisselwerking en maakt de totstandkoming van een succesvol te realiseren strategisch plan haast onmogelijk.

De derde waarde gaat in op de kwaliteit van de organisatie van het te ondernemen project door middel van de dialoogvorm. Deze kwaliteit wordt door een aantal elementen bepaald. Allereerst de samenstelling van het projectteam dat verantwoordelijk is voor de taak. Dit team kent diverse deskundigheden qua functies (productie, marketing, financiën, logistiek,

etc.) en posities (top, midden en basis, staf en regio's). Het team, te zien als een dwarsdoorsnede van de organisatie, is verantwoordelijk voor proces en resultaat. De werkwijze wordt bepaald door de dialoogvorm: open maar scherp de verschillende vragen en knelpunten in beeld brengen, je verplaatsen in de positie van de ander, ruimte bieden voor afwijkende standpunten en uiteindelijk komen tot een actiegerichte aanpak op basis van commitment. Het team is verantwoordelijk voor het scheppen van nieuwe kennis en bewerkstelligt de actieve wisselwerking tussen organisatie en omgeving. Bij grootschalige (re)organisaties kan het bereik van de dialoog met behulp van ICT vergroot worden. ASOM spreekt in dat verband van de vierde generatie interactieve processen. In onderstaand schema worden de drie waarden in onderling verband geplaatst.



Hieronder volgt het overzicht van de vier generaties interactieve processen.

70's First Generation	Participation
80's Second Generation	Participation and Decision Making
90's Third Generation	Interactive Process Architecture & Content
2000 Fourth Generation	Interactive Process Architecture, Content and ITC

(Bron: Interview Giep Hagoort, 2003)

Om een optimale startsituatie van de veranderingsstrategie te scheppen wordt een Strategisch Motief in beeld gebracht (Hagoort, 1998, 2000). Een Strategisch Motief is de eerste stap van een strategie- of trainingsproces waarin binnen zeer korte termijn alle relevante factoren worden opgespoord die het succes van het proces in de weg kunnen staan. Het Strategisch Motief bevat ook een plan van aanpak van het project zelf. Een dergelijke aanpak behoeft de goedkeuring van het topmanagement.

In paragraaf 4 wordt het Strategisch Motief in een speciale box nader geschetst.

3. Laurus NV

In oktober 1998 vond de fusie plaats tussen De Boer Unigro NV en Vendex Food Groep BV. Het nieuwe, beursgenoteerde supermarktconcern kreeg de naam Laurus NV. Bij de start bedroeg het aantal medewerkers ca. 40.000 en werd uitgegaan van een omzet van € 5.5 miljard in het eerste jaar van de fusie. Een belangrijk motief voor de fusie was schaalvoordeel behalen in een sterk concurrerende (verdringings)markt waar in Nederland Albert Heijn (AH) met een marktpositie van 40 % de topospositie innam. De nieuwe organisatie bezat bij aanvang een aandeel van 24% en formuleerde 30% als nieuwe ambitie. Mede door de fusies bij de voorgangers van Laurus bezat het nieuwe concern zes winkelformules. Vanaf het begin bleek het moeilijk de nieuwe onderneming te organiseren op basis van synergie. Door sterk tegenvallende bedrijfsresultaten en teleurstellende vorderingen bij het in gang gezette integratieproces in het eerste jaar na de fusie - bemoeilijkt onder meer

vanwege het bestaan van sterke bloedgroepen rond de ketens/formules Super de Boer (De Boer Unigro), Konmar en Edah (Vendex Food) besloot - op initiatief van de nieuwe Chief Executive Officer (CEO) - de top van Laurus zijnde de Hoofddirectie en later de Raad van Commissarissen najaar 2000 tot de eerder genoemde integratie in de richting van één winkelformule ('Nieuwe Konmar': dezelfde kwaliteit van een breed assortiment als AH maar qua prijzen iets goedkoper) en het afstoten van enkele minder prominente ketens. Aan de operatie lag een Masterplan en een Businessplan ten grondslag. De operatie kreeg de naam Groenland en had naast de integratie tot één winkelformule de volgende nevendoelen: totale integratie en sterke centralisatie van backoffice activiteiten (logistiek, inkoop, administratie, ICT en marketing), personeelsreductie van ruim 700 medewerkers en het afstoten van winkels die vanwege een regionale dekking van de nieuwe formule overbodig zijn geworden. De operatie Groenland is projectmatig opgezet en kende naast een centrale stuurgroep werkgroepen per discipline. De totale reorganisatie zou circa € 860 miljoen aan investeringen vergen en € 215 miljoen reorganisatiekosten met zich meebrengen, dit alles te financieren via kredietruimte en de verkoop van een aantal onderdelen (desinvesteringen).

De eerste Nieuwe Konmarwinkel gaat feestelijk open op 15 mei 2001. De resultaten zijn na het verstillen van het feestgedruis desastreuus ten opzichte van de prognoses (kosten, opbrengst, marges). Al snel raakt de Groenlandoperatie logistiek, ICT en financieel 'out of control'. Door deze situatie bedreigt de ombouwoperatie het Laurusconcern in zijn totaliteit. In de zomer van 2001 laat de Raad van Commissarissen een extern onderzoek uitvoeren naar de stand van zaken. Op basis van de resultaten van dit onderzoek besluit de Raad van Commissarissen de operatie Groenland definitief af te blazen en prioriteit te geven aan een financieel reddingsplan. Een bankenconsortium besluit tot ondersteuning en verkrijgt een belangrijke, zometer beslissende stem in het strategisch beleid dat nu gericht zal zijn op het vinden van een paraplu in de vorm van een (buitenlandse) financier. Uiteindelijk zal het Franse Casinoconcern deze paraplu ophouden door financieel bij te dragen en deel te nemen in het aandelenkapitaal aan de hand van het mede door de banken afgedwongen reddingsplan. Inmiddels is de CEO van zijn functie ontheven (augustus 2001) en krijgt een financieel georiënteerde interim CEO de leiding. Deze CEO nuanceert de oude strategie in de vorm van drie formules (de grotere Edah en Super de Boer en de kleinere Konmar). Het gehele concern zal zijn activiteiten nu hoofdzakelijk beperken tot Nederland. Uiteindelijk zijn tot het afblazen van de Groenlandoperatie zo'n 130 winkels omgebouwd op basis van de Nieuwe Konmarformule. Na het afblazen verdwijnt gaandeweg het nieuwe Konmarmanagement van het toneel om voor een deel weer plaats te maken voor eerder ontslagen of op non-actief gestelde Super de Boer en Edah managers.

4. Operatie Groenland en Interactiviteit

A. Kennis scheppen

De eerste waarde van interactiviteit betreft het combineren van eigen, lokale kennis zoals deze te vinden is in de organisatie, met meer algemene, academische kennis. Door deze combinatie ontstaat nieuwe kennis bijvoorbeeld tot uiting komend in een nieuwe strategie of een organisatiestructuur. In het kader van het onderzoek naar de kenniscreatie bij de ombouwoperatie van Laurus NV gaat het om twee in het oog springende niveaus: 1: De strategische keuze om de zes bestaande winkelformules om te bouwen tot één nieuwe winkelformule; 2. De planningsorganisatie van de ombouwoperatie. Deze twee niveaus worden hieronder nader geschetst.

1. Ombouw tot één winkelformule

De eigen, lokale kennis op het moment van fusie betrof de keuze voor een multi-formule strategie (onder meer Super de Boer, Edah en Konmar). De nieuwe organisatie beoogt een concern dat wil werken met sterke onderscheidende winkelformules. In het fusiedocument wordt zelfs de keuze voor één formule uitdrukkelijk afgewezen vanwege het pluriforme behoeftepatroon dat gevormd wordt door de goed geïnformeerde en

veeleisende consument. Via één formule kan de organisatie niet effectief inspelen op deze steeds wisselende consumentenbehoeften. Ook in het Jaarverslag 1999 bevestigt de organisatie nog eens de noodzaak van zo'n multi-formule strategie. Tot het inzicht van de nieuwe organisatie behoorde ook de noodzaak tot integratie van 'back-office' activiteiten op de gebieden inkoop, ICT, marketing, personeelsbeleid en administratie teneinde synergie- en schaalvoordelen te behalen. Voor de integratie van twee formules (Super de Boer en Konmar) wordt een periode van 3 tot 4 jaar uitgetrokken. Na het aantreden van een nieuwe CEO, voorjaar 2000, treft deze een financieel slecht presterende onderneming aan: daling van het resultaat met 19%. In de twee buitenlandse landen waar Laurus NV actief is (België en Spanje) wordt met verlies gewerkt. De organisatie verkeert in een grote impasse en van de nieuwe CEO wordt verwacht deze impasse snel te doorbreken. Binnen betrekkelijk korte tijd presenteert de nieuwe topman een masterplan waarin tot veler verrassing de één-formule strategie voor het gehele concern wordt voorgesteld ('Nieuwe Konmar') met een radicale reorganisatie van de back-office in de richting van één geïntegreerd systeem. Op basis van het masterplan wordt een business plan gemaakt (titel: Groenland) waarin de keuze voor een één-formule strategie nader wordt geconcretiseerd. Over de organisatie zelf wordt bepaald dat er 12 van de 18 distributiecentra zullen worden gesloten. Hetzelfde zal gebeuren met vier van de zes verspreid liggende kantoren. In totaal gaat het om de ombouw van 800 supermarkten binnen twee jaar. Een belangrijke pijler onder het plan is de verwachting dat de omzet in de nieuwe Konmarwinkels met 25% zal stijgen. In zijn masterplan stelt de CEO dat de keus voor één formule gebaseerd is op een consumentenonderzoek. Met dit onderzoek wordt het rapport bedoeld dat geproduceerd is door onderzoeksbureau Added Value. Inhoudelijk is echter komen vast te staan dat dit bureau - aandrager van academische kennis - nimmer één formule heeft aanbevolen maar deze slechts heeft genoemd als één van de mogelijkheden.

Na het bekend worden van de keuze voor één formule voor alle winkels ontstaat er een kloof met de dragers van de eigen, lokale kennis binnen Laurus. In het concern is er in eerste instantie geen steun voor de één formule strategie te vinden en worden op topmanagementniveau termen gebruikt als 'onzinnig' (voormalige CEO) en 'absoluut onmogelijk' (concernstafid). De zittende CFO die zich kritisch uitlaat over de keuze moet het veld ruimen. Aan een topadviseur van KPMG wordt gevraagd zich achter het plan te scharen, hetgeen hij weigert na bestudering van de inhoud. Een aan de COR uitgebracht rapport (ook academische kennis) formuleert kritische vragen over de haalbaarheid van het plan en de realiteitswaarde van de 25% omzetsijging. In de Raad van Commissarissen hebben veel leden vragen over de uitvoeringscondities en de (financiële) randvoorwaarden en worden nadere aandachtspunten geformuleerd (die later door enkele leden individueel als harde ijkpunten en voorwaarden worden gezien). Uiteindelijk wordt het businessplan met de één-formule strategie in de vergadering van de Raad van Commissarissen op 25 oktober 2000 geaccepteerd en kan de uitvoering ter hand worden genomen. In de voorbereiding en na de vaststelling van het businessplan is een aantal managers opgestapt, al dan niet gedwongen door de CEO. Alle overgebleven betrokkenen zijn ervan doordrongen dat de slechte financiële situatie van Laurus geen verder uitstel mogelijk maakt: er moet handelend worden opgetreden, en wel snel en ingrijpend. In deze situatie is binnen de organisatie van vele kanten aangegeven dat de reorganisatie van de back-office met name logistiek als dé kritische succesfactor moet worden gezien. Deze lokale kennis, verschillende malen bevestigd door externe kennis, heeft geen dominante plek ingenomen in het beleid van de nieuwe CEO. Ook is de lokale kennis (bij midden- en winkelmanagement) over de noodzaak van het integraal testen van de nieuwe formule geheel genegeerd; toen er tijdnood ontstond is deze essentiële toets geschrapt waardoor geen nieuwe kennis kon ontstaan als aanvulling op de bestaande, gebrekkige kennis.

Vlak voor het afblazen van de operatie - nog door de hooddirectie (augustus 2001) zelf - is de vraag naar de juistheid van de gekozen strategie opnieuw voorwerp van onderzoek geweest. Het betreffende onderzoeksbureau, geëntameerd door de Raad van Commissarissen, heeft aangegeven dat de keuze van één formule een juiste is maar dat het welslagen geheel afhankelijk is van een hoogwaardige uitvoeringsorganisatie, die - zo wordt geconstateerd - ten ene male ontbrak.

Voor de Raad van Commissarissen is het hele debacle aanleiding om de CEO uit zijn functie te ontheffen en het topmanagement in handen te geven aan één van hen om vervolgens op zoek te gaan naar een opvolger.

Komen we tot een afrondende waardering van de factor kennis betreffende de formule strategie. Geconcludeerd kan worden dat de lokale kennis over een multi-formule strategie binnen de nieuwe onderneming onvoldoende financieel resultaat oplevert. De behoefte aan nieuwe kennis hoe dit te bereiken is echter in de schaduw komen te staan van de snelle en verrassende keuze van de nieuwe CEO voor één formule voor alle winkels. Een keuze die uitdrukkelijk niet gebaseerd is op lokale kennis in het bedrijf. Ook academische kennis is niet gemobiliseerd voor een eenduidige argumentatie voor een één-formule strategie. Op deze wijze wordt de gekozen strategie in de concrete situatie louter speculatie.

Vanuit de eerste waarde van interactiviteit in de betekenis van lokale kennis combineren met academische kennis zou in het geval van Laurus betreffende het positioneren van supermarkten meer voor de hand gelegen hebben in hoog tempo aanvullend interactief onderzoek te doen naar het welslagen van de reductie van 6 formules naar 2 á 3 formules (met als speerpunten 'consumentenonderzoek' (extern) en 'back-office'(intern).

2. De planningsorganisatie

De organisatie wordt opgezet als een projectorganisatie op basis van het businessplan Groenland. Met gebruikmaking van eigen, lokale kennis wordt deze organisatie opgetuigd met een stuurgroep en met projectgroepen die de disciplines (ICT, logistiek, etc.) voor hun rekening nemen. Wekelijks rapporteert een lid van de stuurgroep aan de hoofddirectie. Deze eigen lokale kennis kan moeilijk tot gelding komen door een aantal beperkende factoren: de relatief grote invloed van één bloedgroep (Konmar), het miskennen van dekkennis bij andere bloedgroepen (bijvoorbeeld bij Edah) en het grillige optreden van een lid van de hoofddirectie die belast is met de ombouwoperatie en die ongewenste informatie wegfilt (deze persoon is later strafrechtelijk vervolgd op beschuldiging van fraude en omkoping binnen het Laurusconcern). Op een gegeven moment, enkele weken voor de feestelijke opening van de eerste nieuwe Konmarwinkel op 15 mei 2001, stuurt een lid van de stuurgroep aan de hoofddirectie een verontrustende rapportage. Van de 80 aandachtspunten staat er één op groen (geregeld), 67 op oranje (gevaarzone) en 12 op rood (er slecht voor staan). De CEO vraagt aan de betrokken managers individueel of zij de opening haalbaar achten. De CEO krijgt zonder uitzondering een positief antwoord terwijl de harde feiten een dergelijk oordeel niet toelaten. Deze betrokken managers weten inmiddels dat als zij nee zeggen of bedenkingen uiten bedrijfspolitiek gezien het risico lopen op non actief gesteld te worden. Immers dat was in de kortstondige praktijk vaststaand beleid geworden. Ten tijde van het afblazen van de ombouwoperatie (augustus 2001) wordt binnen de hoofddirectie van Laurus ingezien dat een instemmentaliteit onder het overgebleven Laurusmanagement als één van de oorzaken van het mislukken kan worden genoemd ('Wat ging er fout - Lessons Learned'). Onderstaand staatje laat zien hoe hoog het verloop aan de top is geweest in 2000 en 2001):

Vertrek	Functionaris
2000	
juli	zittende CEO
augustus	zittende CFO
december	zittende groepscontroller
2001	
januari	nieuwe CFO
juni	zittende treasurer
april	nieuwe CFO
juni	hoofddirectielid belast met Groenland
augustus	nieuwe CEO

(bron: Onderzoeksverslag Ondernemingskamer)

Terugkijkend op het scheppen van nieuwe kennis op het niveau van de planningsorganisatie moet geconcludeerd worden dat de eigen, lokale kennis bijna geheel opzij is geschoven. Door een eenzijdig samengestelde reorganisatiegroep is 'politiek' bedreven en is steeds minder gelet op de realiteit van alledag. Een kritische verbinding met academische kennis heeft daarbij niet plaatsgevonden. De weinige lokale kennis die binnen de Laurus-organisatie over planning overblijft en het gebrek aan een creatieve combinatie met academische kennis maken het onmogelijk om zo'n radicale ombouwoperatie van een effectieve planningsorganisatie te voorzien.. Veroorzaakt de één-formule strategie al een 'mission impossible', de uitvoeringsproblemen kunnen door een dergelijke planningsorganisatie alleen nog maar toenemen.

B. Wisselwerking Laurus NV en omgeving

Een actieve wisselwerking tussen organisatie en omgeving vormt de tweede waarde van interactiviteit. Deze wisselwerking waarborgt een inbedding van de gekozen strategie en bewerkstelligt een duurzaam functioneren van de organisatie.

Het Masterplan van de nieuwe CEO getuigt in eerste instantie van een sterke omgevingsgerichtheid: het Laurensconcern maakt grote verliezen en heeft na de fusie qua personeelsomvang, intern functioneren, economische prestaties en het aantal van zes formules geen werkelijke continuïteit in een markt die hevig concurrerend is. Een dergelijke conclusie komt hard aan in een door bloedgroepen (formules) gekenmerkte organisatie. Tijdens de voorbereiding van de ombouwoperatie is de directe relatie met de omgeving nadrukkelijk aanwezig, bijvoorbeeld via een bezoek van consumenten aan mock ups (kijkwinkels, opgesteld in een hangar op Schiphol) als onderdeel van wat genoemd wordt de 'dialogoog met de consument'.

De breuk in de wisselwerking met de eigen omgeving ontstaat daar waar de nieuwe winkelformule (mei 2001) op het punt van de prijzen de consument zeer teleurstelt. Door de sterk oplopende kosten van de ombouwoperaties (verkeerd gedane investeringen, aflevering van goederen loopt niet goed, vers waar ligt te rotten in de containers) zijn de verkoopprijzen verhoogd. Er is daarbij onvoldoende rekening gehouden met het effect op het bezoek- en koopgedrag van de beoogde doelgroep. De Konmarconsumenten stemmen nu meer en meer met hun voeten en mijden de winkels. De interne gerichtheid heeft een aantal gevolgen van zeer verstrekende aard gehad. Door het ontbreken van centrale feedback-systemen komen goederen niet aan hetgeen lege schappen met zich meebrengt en ontstaan er tegenvallende inkomsten met bijbehorende liquiditeitsproblemen. Ook ontstaat er de nodige argwaan en terughoudendheid bij franchise-ondernemers om tot ombouw over te gaan.

Van binnenuit zijn overigens memo's en e-mails over de verslechterde verhouding tussen de organisatie en de markt naar de hoofddirectie gestuurd. Deze zijn welwillend beantwoord echter zonder dat de oorspronkelijke pro-actieve wisselwerking met de eigen omgeving is hersteld.

Concluderend kan men stellen dat bij het opstellen van het Masterplan het besef aanwezig is een noodzakelijke, actieve wisselwerking tussen de eigen Laurus-organisatie en haar omgeving aan te gaan. Immers oplopende verliezen van de nieuwe fusie-organisatie duiden op een fundamentele verstoring van die relatie. Gaandeweg de ombouwoperatie is echter de organisatie zich gaan afkeren van deze omgeving en neemt men consumentonvriendelijke maatregelen (prijsverhogingen). In deze vicieuze cirkel (behoefte aan inkomsten, prijsverhogingen, wegvallen van inkomsten) valt voor Laurus de context weg voor de toch al risicovolle één-formule strategie en ontbreekt meer en meer het perspectief van een duurzaam functioneren.

C. Organisatievorm en werkwijze

De derde waarde betreft de organisatie van de verandering waarbij breed samengestelde teams een dialoogfunctie vervullen. In deze breed samengestelde strategieteams hebben alle geledingen qua functies en posities een herkenbare inbreng en hanteren zij de dialoogmethode bij het realiseren van proces en resultaat. Deze derde waarde van interactiviteit betreft in de Laurus/Konmar case de organisatievorm en werkwijze van operatie Groenland. Al eerder, onder A, is de organisatieplanning als kennisvraagstuk besproken en hebben we

gezien dat de centrale stuurgroep eenzijdig was samengesteld door de overheersende inbreng van managers uit één bepaalde bloedgroep (Konmar). Ook hebben we gezien dat een steeds sterker wordende politieke instemcultuur wezenlijk conflicteert met het karakter van een open dialoog.

De leider van de ombouworganisatie, tevens lid van de hoofddirectie, spreekt het liefst in grove bewoordingen, weet evenwel bij jonge managers een gevoel van een missie te doen ontstaan en noemt de veranderingsgroep 'een sekte'.

Het plan Groenland onderkent zeer wel de noodzaak van een breed draagvlak voor de cultuuromslag in relatie met de één-formule strategie. Op systematische wijze hebben groepen managers (eerst de top 20, dan de 100 uit de subtop, en vervolgens 1000 manager) conferenties bezocht waar onder meer teambuilding werd beoefend. Allerlei methodieken zijn daarbij gebruikt: strandwandelingen, praatsessies en creativiteitsworkshops, etc. Voor het gewone winkelpersoneel zijn video's gemaakt en zijn bezoeken geregeld aan de mock ups. Spectaculair is de bijeenkomst in de Amsterdamse Arena waar meer dan 30.000 eigen medewerkers en medewerkers van Laurusfranchisers een entertainment-en oppepprogramma krijgen voorgeschoteld. Voor deze HRM-aanpak wordt een speciale manager aangetrokken die eerder ervaring had opgedaan bij een grote multinational. Ook twee veranderingsmanagers uit het buitenland worden ingeschakeld om het transitieprogramma handen en voeten te geven. Dit programma volgt een geheel autonoom spoor en wordt niet of nauwelijks gekoppeld aan de steeds kneller wordende financiën bij Laurus NV.

Tot enkele weken na de desastreus verlopende start van de eerste winkels vanaf medio mei 2001 blijft de projectorganisatie (tenminste optisch) optimistisch en wordt er in weerwil van de negatieve cijfers over omzet en opbrengst (toen centraal niet bekend maar decentraal wel) aan de Raad voor Commissarissen een optimistisch (omzet)beeld gegeven. Eerst in juni 2001 treedt de projectleider tevens lid van de Hoofddirectie – geheel tot verrassing van zijn omgeving - naar buiten met een interview in de vakpers dat de top van Laurus NV ontevreden is over het resultaat van de ombouwoperatie.

Over één opvallend punt is tussen de Raad van Commissarissen en de Hoofddirectie nauwelijks een echt debat geweest. In het Businessplan was voorzien dat eerst ten volle de publiciteit zal worden gezocht nadat de eerste winkels naar tevredenheid zouden functioneren. Dit moment is gepland in september 2001. Echter de projectorganisatie is met steun van de CEO al bij de opening op 15 mei feestelijk en op grote schaal naar buiten getreden waarna de trein publicitair niet meer te stoppen is. Later hebben individuele commissarissen verklaard dat het (deels) stopzetten van de operatie toen niet meer echt mogelijk was omdat dit een verkeerd signaal zou zijn naar de omgeving (klanten, leveranciers, banken, concurrenten). De ombouwoperatie is door de directie gestopt in augustus 2001, later bevestigd door de Raad van Commissarissen. De hoofdverantwoordelijke projectleider was toen al geschorst (om meerdere redenen).

Afrondend kunnen we stellen dat de aanvankelijk intentie van de projectorganisatie is om zoveel mogelijk groepen (inter)actief te betrekken bij de ombouwoperatie. Ook was er oog voor de noodzaak een draagvlak te vormen onder personeel, winkelmanagers en franchise-ondernemers. Aan de top van de projectorganisatie ontstond echter een 'politieke sekte' die gaandeweg geen open dialoog meer kon aangaan met de direct betrokkenen uit de omgeving van de projectorganisatie. Het steeds duidelijke wordende isolement bracht een fataal gebrek aan operationele realiteitszin met zich mee (Het Othello-syndroom, Hagoort 2003a).

BOX: Strategisch Motief

Het Strategisch Motief brengt alle relevante factoren tezamen, inclusief verborgen agenda's en ongeschreven regels, oordelen over kwaliteiten van het management en over de organisatie als lerend systeem (Hagoort 1998, 2000). Het in kaart brengen van al deze factoren in combinatie met kennis van buiten (academische kennis) levert een optimale start op en legt een basis voor de interactieve organisatie van het veranderingsproject. In de Laurus-case zien we een kluwen van factoren die de strategievorming bemoeilijken: grote financiële druk op alle fronten in een pas gevormde organisatie; de behoefte aan een daadkrachtige CEO, twijfels over de kwaliteiten van de beoogde projectleider, een volgend gezelschap van commissarissen, het bestaan van zes formules met evenzovele bloedgroepen, de afwezigheid van een gemeenschappelijke organisatiecultuur, geen synergie tussen de zes formules en tenslotte de aanwezigheid van een grootaandeelhouder als commissaris tevens eigenaar van panden die hij verhuurt aan Laurus. Maar ook: veel lokale kennis van het retailvak en operationele expertise in logistiek en organisatie en een eigen leerervaring in het samenbrengen van twee ketens (tot Super de Boer).

Op basis van zo'n Strategisch Motief moet de keuze tussen één-formule strategie of bijvoorbeeld een twee- of drie- formule strategie diepgaand worden getoetst al moet het onder een zeer grote tijdsdruk plaatsvinden. En de organisatie van het proces moet in handen komen van een breedsamengesteld projectteam (denk aan de bloedgroepen). Zo'n team stelt een profiel voor de eigen projectleider op, die gezien de kluwen van factoren niet zitting kan hebben in de Hoofddirectie maar daaraan direct en intensief rapporteert.

5. Conclusies en aanbevelingen

De reconstructie van de Laurus-Konmar case in het perspectief van interactiviteit heeft een aantal belangwekkende inzichten opgeleverd. Bij de vroegste start zijn zeker interactieve tendensen aanwezig geweest: een nieuwe, moderne winkel ontwikkelen op basis van een grote betrokkenheid bij klant en medewerker en met een gezonde collectieve ambitie de marktleider van zijn plaats te verdrijven. De algemene conclusie luidt echter dat op alle drie de waarden van interactiviteit de totale ombouwoperatie negatief scoort.

Niet nieuwe kennis (combinatie van lokale en academische kennis) lag ten grondslag aan de keuze voor de één-formule strategie maar ondeugdelijke en speculatieve pseudokennis voornamelijk in het hoofd van de nieuwe CEO. Hoewel CEO's gehouden zijn daadkrachtig te besturen als de organisatie aan lager wal dreigt te geraken, is pseudokennis een gevaarlijke basis gebleken voor het nemen van strategische beslissingen. Wat de planningsorganisatie betreft werd de eigen lokale kennis binnen de totale organisatie uitgehold ten gunste van inzichten binnen een kleine groep die steeds meer ging functioneren als een politieke sekte. Deze negatieve kennis heeft ertoe geleid dat een noodzakelijke realiteitszin bij de ombouwoperatie is gaan ontbreken.

Daarmee samenhangend werd de verstoring van de wisselwerking tussen de winkelorganisatie en haar klanten fataal: door hoge prijzen (ter bestrijding van de hoge ombouwkosten) werd de band met het winkelpubliek verbroken en kwam de organisatie steeds meer in een isolement terecht.

De bepleitte open dialoog met consumenten en medewerkers verdween al snel door de aanwezigheid van de 'politieke sekte' naar de achtergrond. Mede daardoor konden de ervaringen en inzichten vanaf de werkvloer onvoldoende gebruikt worden en kwam het reorganisatieproces op dood spoor terecht.

Op basis van deze bevindingen luidt de slotconclusie dat door een gebrek aan een consequent toepassen van Interactief Management het Laurus-Konmardebacle heeft kunnen ontstaan.

Verder onderzoek

Het onderzoek naar de Laurus/Konmar case heeft ook een aantal dilemma's opgeleverd waarvan nader onderzoek het concept van Interactief Management inhoudelijk kan verdiepen.

Openheid versus Geheimhouding

Ten aanzien van de gewenste openheid van de dialoog moet een duidelijke kanttekening worden gemaakt. Binnen het concept van Interactief Management is nog geen algemeen antwoord gevonden op de vraag hoe openheid zich verhoudt tot de noodzaak van het beschermen van gevoelige bedrijfsinformatie. Vaste praktijk is dat dit onderwerp situationeel wordt geregeld. Bij Laurus ging het onder meer om de volgende zaken: keuze voor één-formule strategie; welke regio vormt het speerpunt (planning), hoe de vormgeving van de ombouw op te zetten, etc. Informatie over deze onderwerpen kan terecht komen bij de concurrentie die vervolgens tijdig haar verdedigingsplannen kan opstellen (hetgeen ook daadwerkelijk is gebeurd). Door het grote aantal betrokkenen, leveranciers, aannemers, verhuurders van panden, bezoekers aan de mock-ups en winkelmanagers van de afzonderlijke bloedgroepen is het niet goed mogelijk gebleken deze geheimhouding te bewaren. Dat een dergelijke kwetsbaarheid een negatieve impact heeft op de openheid van het project en voor de projectcultuur is evident.

De hypothese kan zijn te accepteren dat bij dit soort grote operaties met talloze betrokkenen echte geheimhouding niet mogelijk is. De verzwakking van de eigen positie ten opzichte van de concurrentie door het beschikbaar zijn van strategische informatie kan wellicht gecompenseerd worden door operationele effectiviteit op het laagste niveau van de organisatie. Dit laatste betekent bijvoorbeeld in de Groenland-aanpak dat de afzonderlijke winkels in de eigen regio veel vrijheid krijgen om interactieve oplossingen te realiseren.

Ondernemerschap versus Speculatie

Hierboven is de constatering gedaan dat bij de vaststelling van de één-formule strategie sprake is van pseudokennis waarmee de meest belangrijke strategiebeslissing 'speculatie' is geworden. Het is zeer wel denkbaar dat in situaties van ernstige financiële tegenvallers en hoge tijdsdruk sprake kan zijn van een grijs middengebied tussen 'nieuwe kennis' en 'pseudokennis' waarin ook elementen van spontaan ondernemerschap een rol spelen. Het is bekend dat bij (strategische) beslissingen de linker (ratio) en de rechter (gevoel) hersenhelft een rol spelen (Mintzberg, 1989). In dit geval ging het echter om een beslissing die direct het arbeidszaam leven van 40.000 medewerkers en winkelmanagers raakte, naast de belangen van de certificaat- en aandeelhouders.

Meer praktijk onderzoek is nodig om te kunnen aangeven of elementen van interactie (bijvoorbeeld door het houden van een op actiegerichte expertmeeting met enkele commissarissen, Hoofddirectie, enkele leden van de OR, enkele experts van buiten) in dit soort zeer specifieke situaties een oplossing kunnen brengen als alternatief voor de disfunctionerende top-downconstructie.

Relatie Raad van Commissarissen en Hoofddirectie bij grote reorganisaties.

De positie van de hoofddirectie (CEO) was zeer dominant terwijl de commissarissen een volgend beleid hanteerden. In het verslag van de onderzoekers van de Ondernemingskamer komt naar voren dat de commissarissen niet alert genoeg zijn geweest bij het toezichthouden bij de uitvoering van Groenland.

Het verdient nadere overweging om binnen de raad een protocol op te stellen hoe interactief met de organisatie ten tijde van de reorganisatie wordt omgegaan. In zo'n protocol kan de raad aangeven op welke wijze hij denkt de communiceren over zijn toezichthoudende taak. Een dergelijk protocol maakt ook het optreden van de dagelijkse leiding (CEO, Hoofddirecties) transparanter.

'Laurus Academy': unieke kennisbron?

Het document waarin de Hoofddirectie zelf het einde inleidt van de operatie Groenland, heet, zoals we gezien hebben, Lessons Learned. Kijkend naar de organisatie in 2003 zou het van belang zijn de nieuwe lokale kennis binnen Laurus op het gebied van formule strategie, operationeel- en transitiemanagement expliciet en nauwgezet in kaart te bren-

gen. Hoewel bij de betrokkenen begrijpelijkerwijs het gevoel overheerst van 'zo snel mogelijk het Laurus-debacle vergeten en met de formules Super de Boer, Edah en Konmar naar de toekomst kijken' kan het debacle ook als positieve, profijtelijke 'kennisbron' gezien worden waaraan nieuwe en deels unieke inzichten worden ontleend.

Deze op innovatie gerichte kennisbron ('*Laurus Academy*') kan ertoe bijdragen dat de organisatie en de afzonderlijke delen in de toekomst hun continuïteit ontleenen aan duurzaam en interactief ondernemerschap. Met een dergelijk strategisch voordeel kunnen de managers en medewerkers van Laurus eerst echt definitief afrekenen met het verleden.

*Mr. dr. Giep Hagoort is oprichter-dean van de Amsterdam School of Management. Tevens is hij parttime lector Kunst & Economie aan de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht, co-voorzitter van het samenwerkingsverband Nyenrode Universiteit-Hogeschool voor de Kunsten Utrecht en voorzitter van het VSB-werkgroep Management & Kunst. Giep Hagoort publiceert over onder meer interactiviteit en management, projectmanagement, cultureel ondernemerschap en theater.

In 1998 is hij gepromoveerd bij prof. dr. Annemieke Roobeek (Nyenrode Universiteit) op het onderwerp interactieve strategievorming.

De schrijver dankt Erik Uitenbogaard en Jurgen Friedrichs voor hun ondersteuning bij het onderzoek.

Noot: Vanuit een academische optiek kan het verslag van G. Rutte binnen het kader van ons onderzoek niet als onafhankelijk worden gezien. Teneinde de kwaliteit van het verslag als onafhankelijke bron te kunnen beoordelen heb ik per e-mail twee vragen over de zakelijke relatie van de schrijver met de nieuwe CEO en het Laurusconcern aan hem voorgelegd. Op deze vragen kon hij geen antwoord geven omdat het hier om – in zijn woorden - vertrouwelijke informatie gaat.

Naschrift

Op 16 oktober 2003 heeft de Ondernemingskamer uitgesproken dat ten tijde van de ombouwoperatie sprake is geweest van wanbeleid van de Hoofddirectie van Laurus NV. De belangrijkste overweging betrof het nemen van onverantwoorde risico's. Het uiteindelijk krachtdadig optreden van de Commissarissen achtte de Ondernemingskamer van een te laat tijdstip. Hoewel de Hoofddirectie bewust een te optimistisch beeld heeft geschetst, hadden de Commissarissen op basis van de verschillende negatieve signalen een scherper toezicht moeten uitoefenen. Op dit punt dragen de Commissarissen medeverantwoordelijkheid voor het geconstateerde wanbeleid.

De Ondernemingskamer heeft onder meer overwogen dat de strategische keuze voor één winkelformule in beginsel verantwoord was en het businessplan in beginsel op zichzelf niet onhaalbaar. Deze overweging wijkt af van de conclusie uit het ASOM-onderzoek dat de keuze gebaseerd was op ondeugdelijke kennis van de kant van de Hoofddirectie ('pseudo-kennis').

Literatuur

- Igor ANSOFF, *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, Cambridge, 1990.
Giep HAGOORT, *Strategische Dialoog in de kunstensector, interactieve strategievorming in een kunstorganisatie*, Eburon, Delft, 1998.
Giep HAGOORT, *Art Management Entrepreneurial Style*, Eburon, Delft, 2000.
Giep HAGOORT, *De creatieve kracht van Interactief Management*, interview, Amsterdam School of Management, 2003.
Giep HAGOORT, Blauwdruk voor een haatplan, in: *De Volkskrant* 30 januari 2003, 2003a.
Henry MINTZBERG, *Mintzberg on Management, inside our strange world of organizations*, Free Press, New York, 1989.
Annemieke ROOBEEK, *Strategisch Management van Onderop*, in: *Ecocratie, op weg naar waardevol Op-organiseren*, Van Arkel, Utrecht, 1994.
Gerard RUTTE, *Konmar&Kwel, de teloorgang van supermarktconcern Laurus*, RTC bv, 2002.

Verslag betreffende het door de Ondernemingskamer bevolen onderzoek naar het beleid en de gang van zaken bij Laurus NV, Amsterdam, 20 december 2002.
www.laurus.com

Bij het onderzoek en het opstellen van het verslag is uiterste zorgvuldigheid betracht. Noch ASOM noch de onderzoeker-auteur kan evenwel aansprakelijkheid aanvaarden voor eventuele onvolkomenheden of fouten danwel eventuele schade voortvloeiend uit onderzoek en/of verslag.

Meer over de Amsterdam School of Management

De Amsterdam School of Management (ASOM) is sinds 2000 actief op het gebied van Interactief Management. Binnen ASOM vormt een vijftiental praktijkmanagers, onderzoekers en adviseurs tezamen met oprichter-dean mr. dr. Giep Hagoort een expertisenetwerk. De activiteiten zijn: onderzoek, interactieve trainingen en seminars, en strategische veranderingstrajecten.

Op 4 en 5 juni 2004 organiseert ASOM een KennisFestival Innovatie en Interactief Management.

© ASOM/G. Hagoort, 2003.

Overname van de tekst is toegestaan onder uitdrukkelijke vermelding van de bron en zending van de publicatie naar ASOM..

Bureau ASOM/Via Traiectum Mevr. Constance Uitenbogaard
Park Arenberg 94, 3731 EV De Bilt
Tel 030 - 2200776 Fax 030 - 2200451
Mobiël: 06 547 30 540

Internet: www.asom.org

