



Wie de regie in handen heeft is vaak moeilijk vast te stellen.

Foto: Reuters

Corporate Express kan leren van Stork

Eind deze maand publiceert kantoorartikelenhandel Corporate Express (voorheen Buhrmann) een strategische oriëntatie. Hoe doe je dat zonder op het veilingblok terecht te komen? Hoe houd je de regie?

Bestuursvoorzitter Frans Koffie heeft de doos van Pandora geopend met de verklaring dat 'alle strategische opties' openstaan. Wellicht kan Corporate Express lering trekken uit de avonturen van Stork. Dat heeft ook de activistische aandeelhouders Centaurus en Paulson aan boord. Dat deed ook een strategische oriëntatie. En dat is in de armen van private equity-huis Candover gevluucht in de strijd met de IJslaanse branchegenoot Marel.



Paul Frentrop
Directeur Deminor Nederland,
adviesbureau aandeelhouders

'Hij heeft de regie uit handen gegeven', is een moderne vorm van kritiek, die als ik mij niet vergis in de volgende editie van Van Dale op het conto mag worden geschreven van Morris Tabaksblat. Die meende dat Rijkman Groenink dat had gedaan. Het is een gematigde formulering die past in het huidige politieke klimaat, waarin veel aandacht is voor de toon van het debat. Maar deze gematigde formulering is toch inherent venijnig, want het is moeilijk aan te geven wat die regie is en wie die regie wanneer precies in handen had.'

'Ondernemingen hebben als het goed is een strategie, opgesteld door het bestuur. Daarin moet duidelijk zijn welke prioriteiten er voor de komende jaren zijn gesteld. Beleggers zien daarbij graag concrete doelstellingen. Bestuurders leggen zich daar ongaarne op vast. Toch moeten ondernemingen een duidelijke en consistente strategie hebben en die constant uitdragen.'

'Het beste lijkt mij om die strategie jaarlijks als vast agendapunt aan de algemene vergadering ter goedkeuring voor te leggen. Dan staat de strategie wel maar de regie niet ter discussie.'



Arne Grimme
Partner-advocaat M&A, De
Brauw Blackstone Westbroek

'Ik laat me niet uit over individuele gevallen, maar in zijn algemeenheid hebben veel bestuurders en commissarissen het gevoel dat het proces niet meer te controleren is als "het spel eenmaal op de wagen is". Daar zit een kern van waarheid in die recht doet aan de dynamiek van de markt. Toch zijn er ook voorbeelden van beursgenoteerde ondernemingen waar bestuurders en commissarissen spelleider blijven. Een paar stelregels lijken bij zowel goed als slecht weer op te gaan. Op het gevaar af in algemeenheden te vervallen: bestempelen andere partijen niet publiekelijk als "vijand", serveer geen opties af als "belachelijk". Zoek daarentegen steun bij stakeholders en voer je eigen strategie in tijden van turbulentie met hoge snelheid uit. Aarzel niet om opties te combineren (bijvoorbeeld acquisitie of verkoop met aande-

leninkoopprogramma). Bedenk daarbij dat in Nederland het bestuur en, in een toezichhoudende rol, de raad van commissarissen het primaat hebben bij het bepalen en uitvoeren van de strategie. Dit hebben recente uitspraken van de Ondernemingskamer en de Hoge Raad in Stork en ABN Amro ons weer geleerd.'



Maarten den Ottolander
Partner bij Value Positioning
counsel

'In tijden dat de reputatie onder druk staat, is juist open communicatie met de financiële stakeholders van groot belang. Dat werkt deëscalerend. De paradox in dit geval is dat de aankondiging van de strategische oriëntatie escalerend heeft gewerkt; de beoogde boodschap van "we are in charge" is omgekeerd in "daar zal wel wat achter zitten". Begrijpelijk omdat elk bericht onder dit gesternte in een bodem van een negatieve grondhouding valt. Of dat terecht is, is niet relevant. Het gaat om percepties. De markt wacht op een geloofwaardig verhaal. Zolang dat verhaal er nog niet is, is het verstandig om de communicatie na de aankondiging voornamelijk te stoeien op feiten en cijfers, en om een tijdspad met mijlpalen aan te geven; zo blijft de organisatie op de bok en zal de uitkomst van de strategische oriëntatie met minder scepsis ontvangen worden.'

'Feit blijft dat Corporate Express met een heel heldere keuze moet komen om de negatieve percepties bij de financiële stakeholders om te zetten in belief. Een onderscheidend duurzaam ondernemingsverhaal en een duidelijke merkportfoliostategie zal stap voor stap de reputatie gaan herstellen, die dan als buffer kan dienen voor toekomstige reputatiedruk.'



Harmen Geerts
Partner Bain & Company

'Voor controle over je eigen toekomst zijn twee dingen nodig. Allereerst een duidelijke strategie, gebaseerd op een overtuigend concurrentievoordeel. Anders is het desoriënterend voor aandeelhouders. Verder moet je serieuze doelen hebben die je consistent haalt, anders word je afgestraft. Dat is moeilijk: maar één op de tien bedrijven slaagt erin langere tijd winstgevend te groeien. De levensduur van een goede strategie wordt steeds korter. Aandeelhouders blijven niet meer 8 jaar maar 8 maanden. Bedrijven laten zich dan dikwijls verleiden tot acties die risicovol zijn en meestal niet tot succes leiden. Ze stappen te snel in aanliggende gebieden. Of kiezen voor een big bang - zoals een grote overname. Wachten en niets doen is ook niet goed. In deze gevallen verlies je de controle. Eerst moet je het maximale uit de kernactiviteiten halen, dan pas de logische aanliggende gebieden betreden. Dan volgt pas het herdefinieren van je business. Dat is de moeilijkste stap.'

