



Veel kinderopvangorganisaties maken zich zorgen over de toekomst. Driekwart denkt dat schaalvergroting bijdraagt aan de continuïteit van de organisatie. Geschikte partners om mee te fuseren of samen te werken, worden vaak gezocht in het informele netwerk. Hierbij blijken gevoel en de relatie met de potentiële partner een grotere rol te spelen dan de ratio.

Tekst Bas Vermeulen, Henriëtte Kikken, Smart Group

Onderzoek naar het vinden van partners

Schaalvergroting: meer gevoel dan ratio

Foto: istockphoto.com

Kinderopvangorganisaties heroverwegen hun strategie voor de komende jaren. Autonome groei is niet meer vanzelfsprekend. De vraag of het niet verstandig is om groter te groeien door acquisities (fusie, overnames) of allianties (samenwerkingsverbanden) aan te gaan, wordt in menige directiekamer gesteld. In 2007 deed Smart Group voor het eerst onderzoek naar de motieven voor schaalvergroting. Het vervolgonderzoek in 2011 was vooral gericht op de vraag: hoe kiezen kinderopvangorganisaties een partner bij acquisities en allianties? Daarbij is specifiek gekeken naar het verschil tussen grote en kleine organisaties en het verschil in ervaring met acquisities en allianties.

Schaalvergroting als strategie

In de onderzochte groep maakt tweederde van de kinderopvangorganisaties zich zorgen over de toekomst van hun organisatie. Grote organisaties

(omzet \geq € 10 miljoen) maken zich meer zorgen dan kleine organisaties. Driekwart denkt dat schaalvergroting een strategie is die helpt om de continuïteit veilig te stellen. Die organisaties schatten in, dat schaalvergroting de komende jaren gaat toenemen, in combinatie met een rooskleuriger beeld over de kinderopvang anno 2014. De kinderopvangmarkt zal qua gevarieerde samenstelling (van heel klein tot heel groot) niet echt veranderen, maar de respondenten denken wel dat er verschuivingen zullen plaatsvinden in de onderlinge verhoudingen. Opvallend is, dat organisaties die nog geen ervaring hebben met schaalvergroting ook minder belang lijken te hechten aan schaalvergroting als strategie. Onbekend maakt onbemind, maar 'koudwatervrees' maakt ook dat het onbekend blijft.

De drie meest genoemde motieven voor schaalvergroting zijn: 1. risico's reduceren en/of spreiden; 2. kwaliteit

en expertise verkrijgen, dan wel behouden; 3. marktpositie bereiken en/of behouden. Het realiseren van schaalvoordelen is een bekend motief voor schaalvergroting. Grote organisaties zetten dit motief op een tweede plaats. Uit onderzoek van Huijben en Geurtsen (2008) blijkt echter, dat organisaties vanaf ongeveer 300 FTE nauwelijks nog schaalvoordelen realiseren. In de onderzochte groep geven kleine organisaties aan het motief belangrijk te vinden dat klanten en kinderen er beter van moeten worden. Bij grote organisaties lijkt dit motief in het geheel niet meegenomen te worden. Het wel of geen ervaring hebben met schaalvergroting speelt hierbij geen rol. Er zijn dus blijkbaar grote verschillen in hoe kleine en grote organisaties aankijken tegen schaalvergroting.

Partner kiezen

In de onderzoeksgroep zijn in grote lijnen geen verschillen aangetroffen in de werkwijze bij acquisities of allian-

ties. Er worden verschillende werkwijzen ingezet om partners te lokaliseren. Informele netwerken vormen de belangrijkste bron. De omvang van de organisatie heeft hier geen invloed op. Ervaring met schaalvergroting wel, in die zin dat organisaties die geen ervaring hebben aanzienlijk vaker verwachten dat de partner toevallig op hun pad komt. Het vinden van een geschikte partner is tijdrovend en er gaan soms jaren overheen voordat een potentiële partner toehapt. Organisaties realiseren zich dit en diegene die ervaring hebben met schaalvergroting, lijken de acties op dit vlak meer gericht te sturen. Het onderlinge vertrouwen en de toegevoegde waarde van de potentiële samenwerking of acquisitie blijken de factoren die de meeste invloed hebben op het succes van het vervolgproces. Het is dus van groot belang om duurzame relaties op te bouwen en als bestuurder te zorgen voor een goede reputatie, zodat er sprake is van een positieve uitgangspositie.

Tweedeling

Smart Group heeft ook de criteria onderzocht die worden gehanteerd bij het kiezen van een partner. Het kwantitatief onderzoek heeft een topdrie opgeleverd die bij allianties en acquisities gelijk is: 1. strategieën die op elkaar aansluiten; 2. inschatting van de bedoeling en intentie van de andere organisatie; 3. geografische aansluiting. De operationele aansluiting wordt door organisaties zonder ervaring vaker genoemd als criterium dat meeweegt dan bij organisaties met ervaring. Twee vragen lijken bij het kiezen van een partner van prominent belang te zijn: waar wil ik heen (strategie) en wie wil ik zijn (identiteit).

In de kinderopvang leeft een tweedeling. Er is een groep organisaties die als 'maatschappelijk ondernemer' wordt gezien en een groep die het etiket 'commercieel' heeft. Over en weer leven er (voor)oordelen over deze vermeende scheiding. Het verschil tussen deze twee groepen wordt nogal eens

gekoppeld aan de rechtsvorm: 'maatschappelijk ondernemer' zijn de stichtingen en 'commercieel' zijn de bv's/nv's. Ook in het onderzoek in 2007 was dit een *topic*. Uit het kwantitatieve onderzoek nu, blijkt dat de intentie en bedoeling van de andere organisatie belangrijker worden gevonden dan de rechtsvorm.

Gevoel en ratio

Relatie en het gevoel blijken belangrijke dragers te zijn in de keuzes die worden gemaakt bij schaalvergroting. Onderling vertrouwen en de bedoeling en intentie van de andere organisatie zijn belangrijke factoren in het proces op weg naar een fusie, overname of samenwerking. Ze zijn moeilijk 'hard' te maken. Wat te doen wanneer een deel van de besluitvormers een ander gevoel heeft? 'Houden van' is een belangrijke voorwaarde, maar net zoals in iedere relatie: bezint eer ge begint. Op welke manier kan het gevoel met ratio onderbouwd worden? Maak verstandige en realistische afwegingen vanaf de start: wat willen we dat schaalvergroting ons gaat opleveren? En is die verwachting realistisch? Toets hieraan steeds opnieuw de keuzes die voorliggen.

Transformeren

Het is zeker niet allemaal rozengeur en maneschijn. Het vergt veel discipline om de totale overhead daadwerkelijk te laten dalen en op het lagere niveau te houden wanneer organisaties samengaan. Er leven nogal wat aannames op dit vlak. Het huidige onderscheidend vermogen kan door groter groeien verwateren en het aansturen van een grotere organisatie vraagt andere processen en systemen en, niet te vergeten, een andere managementstijl en competenties. Continuïteit van een organisatie is van veel factoren afhankelijk (onder andere lokale demografische ontwikkeling, kwaliteit van management en medewerkers) en zeker niet alleen van de omvang van een organisatie. Schaalvergroting betekent vaak, dat organisaties in hun organisatieontwikkeling moeten transformeren

naar een ander niveau van professionaliteit en aangepaste bedrijfscultuur. Dit veranderingsproces verdient het om in een vroegtijdig stadium onderkend en zorgvuldig gemanaged te worden.

Schaalvergroting is een strategische overweging die zeker relevant is, gezien de ontwikkelingsfase van de relatief jonge sector en de marktontwikkelingen in de kinderopvang. Het is van belang, het proces van schaalvergroting op basis van onderbouwde afwegingen en zorgvuldig aan te sturen, om een goede basis te leggen voor het daadwerkelijk realiseren van de beoogde resultaten. <

Bas Vermeulen (associé) en Henriëtte Kikken (directeur) zijn werkzaam bij Smart Group Consulting KOV BV. Smart heeft een conceptueel model ontwikkeld, op basis waarvan organisaties de criteria die zij hantieren kunnen toetsen: heb ik overal aan gedacht? Het helpt organisaties bij het maken van een onderbouwde selectie van partners die aansluit bij de strategie en de identiteit.