

# Afstand houden

Met de regelmaat van de klok sluiten grote internationale ondernemingen samenwerkingsovereenkomsten met elkaar. Men besluit tot gezamenlijke productie van onderdelen, men doet gezamenlijk onderzoek, men ruilt uitkomsten van onderzoek, men koopt of verkoopt kennis door middel van licenties, men doet marketing voor de produkten van een ander enz. Even regelmatig kloppen dezelfde ondernemingen echter bij regeringen aan om steun voor R&D, invoerheffingen, voorkeursbehandeling bij overheidsaankopen en dergelijke met het argument dat de concurrentie het voortbestaan van hun bedrijf bedreigt. En vaak met succes. Enerzijds krijgt dus vrijwel iedere multinational overheidssteun om de concurrentie het hoofd te kunnen bieden, anderzijds werkt ook vrijwel iedere multinational met die concurrentie samen. Hoe valt dit te rijmen?

Een antwoord is te vinden in een pas verschenen boek van Rob van Tulder en Gerd Junne over de manier waarop Europese multinationals zich de zogenaamde kerntechnologieën eigen trachten te maken<sup>1</sup>. Kort gezegd is het antwoord dat alle ondernemingen in hetzelfde schuitje zitten. Geen enkele onderneming, hoe groot ook, kan de snelle technologische veranderingen op verscheidene gebieden, die bovendien steeds meer in elkaar overvloeien, allemaal in zijn eentje bijslaffen. Overheidssteun is daarbij altijd welkom en om die te krijgen is menige directie graag bereid een opvoering van de stervende zwaan ten beste te geven. Goede samenwerking met andere multinationals die strategische inputs kunnen leveren is evenwel veel belangrijker voor de toekomst van ondernemingen.

Het gaat daarbij uiteraard om de micro-elektronica, de biotechnologie en de nieuwe materialen. Junne en Van Tulder noemen dat kerntechnologieën omdat de nieuwe kennis op die gebieden niet alleen nieuwe produkten en productieprocessen op het eigen specifieke terrein in het vooruitzicht stelt, maar ook drastische produkt- en procesvernieuwing in vrijwel alle overige sectoren. Een zuiniger gebruik van alle inputs van het productieproces – arbeid, kapitaal, energie, grondstoffen en milieu – en bovendien een grotere flexibiliteit in de gehele economie liggen in het verschiet. Kortom, een nieuwe industriële revolutie staat voor de deur.

Junne en Van Tulder noemen zes redenen voor samenwerking tussen ondernemingen. In de eerste plaats *het delen van risico*. Talrijke veelbelovende ideeën sneuvelen op technische uitvoerbaarheid binnen de randvoorwaarde van winstgevendheid. Daarnaast is er de onzekerheid dat een concurrent hetzelfde produkt of proces sneller onder de knie en geïmplementeerd krijgt en zo de markttoegang blokkeert. Er is het risico dat de belangstelling voor het nieuwe produkt te klein is of dat men een te klein marktaandeel veroverd om de gemaakte kosten terug te verdienen. Door samen te werken kan men de initiële kosten per onderneming binnen de perken houden.

*Markttoegang* is een tweede reden voor samenwerking. Belangrijke markten worden afgeschermd door allerlei barrières. In de telecommunicatie bij voorbeeld gaan de grootste orders vaak naar de grootste binnenlandse producent. Door samenwerking kunnen dergelijke barrières worden genomen.

Een derde belangrijke reden wordt gevormd door de *ruimere toepassingsmogelijkheden* van veel kerntechnologie. Om vindingen uit te baten in sectoren waarin

men zelf niet actief kan of wil worden, is samenwerking de aangewezen weg.

Het *integreren van kennis op verschillend gebied* om een nieuw produkt, proces of systeem te ontwikkelen is een vierde reden voor samenwerking. In het verlengde hiervan ligt de vijfde reden: het op de markt kunnen brengen van *systemen* in plaats van afzonderlijke produkten voor afzonderlijke functies. De zesde en laatste reden ligt in het tot stand brengen van *gemeenschappelijke standaarden*. Het op de markt brengen van unieke systemen of produkten die niet uitwisselbaar zijn met andere merken, is voorbehouden aan ondernemingen die of zeker weten dat ze een voldoende groot marktaandeel zullen behalen of met een klein aandeel genoeg kunnen nemen. Alle overige ondernemingen doen er verstandig aan zo vroeg mogelijk in de fase van produktontwikkeling met concurrenten een gemeenschappelijke produktstandaard af te spreken.

Van Tulder en Junne constateren bij de Europese multinationals meer intercontinentale allianties dan intra-Europese en een nadruk bij de Europese samenwerking op de researchfase tegenover een nadruk op meer marktgerichte samenwerking bij de intercontinentale samenwerking. In dit patroon komt tot uiting dat het behoud van zelfstandigheid een belangrijke strategische overweging is bij het aangaan van samenwerkingsverbanden. Samenwerking met concurrenten in dezelfde markten wordt doelbewust beperkt tot het verwerven van basiskennis. Binnen dat kader vallen de gezamenlijk Europese technologieprogramma's Esprit, Brite, Race en Eureka. Zodra er echter sprake is van commercialisering van kennis is er een sterke neiging afstand te bewaren tot de directe concurrenten. Men zoekt dan partners die op heel andere produkt- en geografische markten actief zijn. De geschikte kandidaten daarvoor zijn vooral ondernemingen die geavanceerdere kennis in huis hebben, dus veelal Japanse en Amerikaanse multinationals. Overigens constateren de schrijvers dat de Europese bedrijven over het algemeen minder tot samenwerking geneigd zijn dan de Japanse en Amerikaanse. Vanwege de sterkere diversificatie in Europa is knowhow op aanpalende gebieden vaak binnen de onderneming te vinden. Dat vermindert de noodzaak tot externe samenwerking enigszins.

Via de talloze samenwerkingsverbanden verspreidt de technologische kennis zich snel in de hele wereld. Overheden die met veel goede bedoelingen en nog meer geld hi-tech bedrijvigheid steunen, zullen tot de ontdekking komen dat misschien wel de positie van hun 'nationale kampioenen' verstevigd wordt, maar niet de relatieve positie van hun economie. De buurlanden stimuleren dezelfde sectoren, zodat het netto resultaat van al die inspanningen niet ver van nul zal liggen. De ondernemingen gebruiken de mede op overheidskosten opgedane kennis in de regel als toegangsbewijs voor intercontinentale samenwerking. Naarmate zij daarbij succesvoller zijn, zullen zij de band met het land van oorsprong verwaarlozen. Enigszins afstand houden van de multinationals is bij het voeren van technologiebeleid niet onverstandig.

**W. Sietsma**

R. van Tulder en G. Junne, *European multinationals in core technologies*, Wiley/IRM series on multinationals, John Wiley and Sons, Chichester, 1988.