

Concurrentie en samenwerking

De ongekende golf van fusies, overnames en strategische samenwerkingsvormen in vrijwel alle sectoren van het bedrijfsleven wijst er op dat er in de economie een geweldig herstructureringsproces aan de gang is. Na eerdere grote herstructureringen rond de eeuwwisseling en in de jaren twintig en zestig worden in tal van bedrijfstakken de kaarten thans opnieuw geschud. De drijvende kracht achter dit proces is de toegenomen (internationale) concurrentie. De snelle veranderingen in markten en technologieën vormen daarbij de belangrijkste katalysatoren. Zij dwingen ondernemingen tot een grondige herbezinning op hun bestaande produktmarktcombinaties, een nieuwe beoordeling van hun kansen in de concurrentiestrijd en – daaruit voortvloeiend – tot strategische aanpassingen in hun interne en externe organisatie.

In zijn bekende boek *Triad power* heeft Kenichi Ohmae beschreven dat de concurrentie op vele markten mondiale proporties heeft aangenomen. Dat betekent dat ondernemingen die op de wereldmarkt concurreren, op alle drie de markten van de 'triade' (Europa, VS, Japan) aanwezig moeten zijn. Vaak zijn de leidende ondernemingen in een sector echter slechts op één of twee van de genoemde markten sterk vertegenwoordigd. Strategische allianties met bedrijven uit andere regio's kunnen dan een middel zijn om zich de gewenste toegang tot de onbekende markt te verschaffen. Daarnaast noemt Ohmae de hoge kosten en risico's die verbonden zijn aan het ontwikkelen van nieuwe technologieën als belangrijk motief voor samenwerking.

In Europa vormt de voorgenomen voltooiing van de interne markt per ultimo 1992 een zeer belangrijke drijfveer tot samenwerking en integratie. Ook hier geldt dat men de krachten bundelt om zich te wapenen tegen de verhevigde concurrentie die op de grotere, homogener Europese markt wordt verwacht. Tegelijkertijd trachten Japanse en Amerikaanse ondernemingen zich door middel van overnames of allianties een positie op het Europese continent te verwerven. Als de vrees voor een 'fort Europa' terecht zou blijken, wenst men zich in elk geval binnen het fort te bevinden.

Andere motieven die voor samenwerking worden genoemd zijn het delen van de kosten en risico's bij het ontwikkelen van nieuwe producten en markten, die de draagkracht van een enkele onderneming vaak te boven gaan; de pooling van R&D-faciliteiten; het toegang krijgen tot technologieën die steeds minder branchegebonden zijn (informatica, nieuwe materialen, biogenetica); het verkorten van de periode tussen de ontwikkeling en de grootschalige introductie van een nieuw produkt op de markt om imitators zo min mogelijk kansen te bieden en voorwaartse en achterwaartse integratie ('co-makership', produktieketens) om door een zo nauwkeurig mogelijke afstemming van produktieprocessen in de bedrijfskolom tot kostenbeheersing en kwaliteitsverbetering te komen.

Hoewel er dus vele goede redenen voor samenwerking of samensmelting kunnen zijn, wil dat nog niet zeggen dat allianties eenvoudig tot stand te brengen en vervolgens simpel tot een succes te maken zijn. "You have to kiss a lot of frogs, before you meet Prince Charming", aldus de Amerikaanse management-expert prof. Kathryn Harrigan. Om mislukkingen te voorkomen

vereisen samenwerkingsverbanden volstreekte helderheid omtrent de gestelde doeleinden, de te volgen strategieën en de relaties tussen de betrokken partijen en in het bijzonder de betrokken personen. Te vaak wordt volstaan met ongespecificeerde verwijzingen naar te behalen schaalvoordelen, te bereiken synergie, een grotere flexibiliteit of de 'noodzaak' in grotere eenheden op de markt te opereren. Uit allerlei onderzoeken blijkt dat meer dan de helft van de gerealiseerde fusies en overnames achteraf niet als een succes kan worden bestempeld¹. Ook uit een onderzoek naar joint ventures kwam naar voren dat 70% niet aan de verwachtingen voldeed of zelfs na verloop van tijd was opgeheven, vooral als gevolg van onenigheid tussen de partners².

Zowel voor fusies en overnames als voor strategische allianties geldt dat samenwerken slechts zinvol is als het op de markt een toegevoegde waarde creëert die zonder samenwerking niet valt te realiseren. De samenwerking moet, met andere woorden, ondernemingen in staat stellen hun kernfunctie beter te vervullen. Lang niet altijd geldt dat een grotere schaal met betere prestaties op de markt gepaard gaat. In de computerindustrie zijn de succesvolste ondernemingen vaak middelgroot. In de farmaceutische industrie daarentegen zijn de succesvolle ondernemingen heel groot of juist vrij klein. Wat de optimale schaal is hangt onder meer van af van de gebruikte technologie, de fase in de produktlevenscyclus en de specifieke markt waarop men zich richt. Het is dan ook niet alleen maar schaalvergroting wat de klok slaat. De huidige herstructureringsgolf wordt ook gekenmerkt door opsplitsingen, 'management buy-outs' en door het afstoten van onderdelen die niet tot de 'core business' behoren. Bovendien is er een belangrijke tendens om activiteiten die niet tot de eigenlijke ondernemingsfunctie behoren (onderhoud, beveiliging, software-ontwikkeling, juridische adviezen e.d.) uit te besteden. De onderneming heeft op die terreinen immers geen 'meerwaarde' te bieden.

Alles wijst erop dat de steeds verdergaande integratie van de wereldeconomie gepaard gaat met een steeds nauwere verstrengeling van ondernemingen. In dit nummer van *ESB* worden de achtergronden van die ontwikkeling belicht. Topondernemers uit de industriële, de financiële en de transportsector zetten uiteen welke specifieke factoren daarbij in hun branche een rol spelen en door welke overwegingen zij zich laten leiden. Uit de verschillende bijdragen rijst het beeld op van ingrijpende herstructureringen en sterk veranderende concurrentieverhoudingen. Daarbij is nog allerm minst zeker welke ondernemingen in de maalstroom zullen komen bovendrijven en welke kopje onder zullen gaan.

L. van der Geest

1. Zo bleek uit een grote steekproef van McKinsey & Company, dat in de periode 1972-1986 van de onderzochte overnames 61% als mislukt kon worden beschouwd.

2. *Business Week*, 21 juli 1986.