

De concurrentie voorbij

„People of the same trade seldom meet together, even for merriment and diversion, but the conversation ends in a conspiracy against the public, or in some contrivance to raise prices” (Adam Smith, *Wealth of nations*, Book I, Ch. X). Het bestrijden van deze neiging is een van de hoofdthema's van de *Wealth of nations*. Smith betoogt daarin omstandig dat als ondernemers op deze manier hun eigenbelang najagen de maatschappelijke welvaart lager uitkomt dan onder omstandigheden van vrije concurrentie. Beperking van de concurrentie vertraagt bovendien het tempo van de technische ontwikkeling. De les van Adam Smith is daarom dat het algemene belang ermee is gediend als ondernemers niet kortzichtig samenspannen om hun afzetmarkt en ook de arbeidsmarkt te beïnvloeden en als de overheid tegen die praktijken optreedt.

Na het verschijnen van de *Wealth* in 1776 is concurrentie een morele waarde geworden in ondernemerskringen. Nu weten we allemaal wel dat ondernemers niet voortdurend en uitsluitend volgens dit principe handelen, maar het concurrentiebeginsel wordt altijd in stelling gebracht als ondernemers hun activiteiten willen rechtvaardigen als dienstig aan het algemene belang. Daarentegen is samsamspanning tussen zelfstandige ondernemingen iets wat de partners liever niet aan de grote klok hangen en slechts te rechtvaardigen achten door bijzondere omstandigheden in te roepen. Bovendien is het voorkomen van samsamspanning een taak van de overheid geworden, die in de meeste markteconomieën tot uitdrukking is gebracht in een uitgebreide anti-kartelwetgeving.

De laatste tijd zijn er echter tekenen dat de samenwerking tussen ondernemingen 'emancipeert' ten koste van concurrentie. Vooral in technisch geavanceerde sectoren als micro-elektronica, informatica, telecommunicatie en vliegtuigbouw is samenwerking niet langer iets om binnenskamers te houden. Geheimzinnigheid over afspraken en samenwerking maakt plaats voor openheid, al gaan ondernemers niet zo ver dat zij en plein public vertellen of en hoe zij tegenwoordig proberen markten te verdelen en prijzen te beheersen. Veeleer kan men hen horen beschrijven hoezeer zij speelbal zijn van de snelle veranderingen in de techniek en in de markt, waardoor defensief samsamspannen in kartels juist ineffectief wordt. Het tempo waarin nieuwe technische mogelijkheden opdoemen en de snelheid waarmee regionale deelmarkten samsamsmelten tot een geïntegreerde wereldmarkt van 700 mln. koopkrachtige consumenten met gelijkgerichte voorkeuren in de VS, Japan en West-Europa eisen juist een offensief gericht samenwerkingsverband.

Op een congres over dit onderwerp in Groningen 1) zette president-directeur Van der Klugt van Philips uiteen dat zijn onderneming drie motieven heeft om samen te werken met andere ondernemingen. Ten eerste gaan de kosten die een onderneming moet maken om de nieuwste technologie toe te passen, de draagkracht van zelfs de grootste ondernemingen al snel te boven. De digitale telefooncentrale die Philips en AT&T samen aan de man proberen te brengen, vergde ongeveer \$ 1 mrd. aan ontwikkelingskosten. De volgende generatie telefooncentrales zal drie keer zoveel gaan kosten. Zonder samenwerking is de ontwikkeling van dergelijke producten ondenkbaar geworden. Ook het megachip-project van Siemens en Philips is geboren uit de noodzaak de kosten te delen van een voor beide partners essentiële technologie.

Ten tweede kunnen de hoge ontwikkelingskosten alleen worden terugverdiend als voor de produkten op basis van een nieuwe technologie een afzetmarkt op mondiale schaal wordt gecreëerd. Door gezamenlijk nieuwe systemen te ontwikkelen zoals Philips en Sony bij de compact disc hebben gedaan en niet de markt te laten kiezen uit verscheidene rivaliserende technische oplossingen zoals bij de videorecorder is gebeurd, wordt het risico van groot-schalige kapitaalvernietiging beperkt.

Het derde motief voor samenwerking is wat zo mooi het

synergievoordeel heet. Ondernemingen kunnen door het samenbrengen van hun specifieke kennis en ervaring op uiteenlopende gebieden goedkoper uit zijn bij het ontwikkelen van nieuwe en het verbeteren en vernieuwen van bestaande produkten. Een goed voorbeeld hiervan is de samenwerking tussen Philips en Dupont bij de magneetbandfabricage en de optische schijf. Daarbij brengt Philips de materiaalkennis en de produktideeën in en Dupont de procestechologie. Ook bij de joint venture APT van Philips en AT&T is dit motief belangrijk: AT&T brengt de techniek in en Philips de marktkennis.

De vraag is of deze vormen van samenwerking vallen in de categorie samenzweringen tegen het publiek. De samenwerkende ondernemingen vinden stellig van niet. Zij wijzen juist op de hevige concurrentie als drijvende kracht tot samenwerking en betogen dat het publiek juist met hun samenwerking is gediend. Zonder die samenwerking zou het publiek langer moeten wachten op nieuwe produkten en productverbeteringen, soms zelfs tot Sint Juttemis, omdat de kosten van voorlopelingen in combinatie met de snelle veroudering van nieuwe vindingen te hoog zijn geworden voor individuele ondernemingen.

Toch betaalt het publiek in sommige opzichten wel een prijs voor de samenwerking, b.v. in termen van keuzebeperking of in termen van de kosten van onderdelen en toebehoren. Even overtuigend als Philips-directeuren het compact-discsysteem en de wereldwijde standaardisering loven, kan men namelijk beweren dat het muzikale genot in de huiskamer wel goedkoper op een zelfde hoog niveau had kunnen worden gebracht. Welke bezitter van een compact-discspeler zal zich niet hebben afgevraagd of hij niet op het verkeerde paard heeft gewed toen onlangs de kranten berichtten over digitale audiocassette-recorders. Ook lijkt momenteel de prijs van CD's met nieuwe opnamen ruim boven de gemiddelde integrale produktiekosten op lange termijn te liggen.

Of de voordelen van de genoemde vormen van samenwerking opwegen tegen de nadelen is niet gemakkelijk te zeggen. Er komen in hoog tempo nieuwe produkten op de markt waarin op een of andere wijze veel dure kennis is gestopt. Een pleidooi tegen samenwerking op basis van de argumenten van Smith is in deze situatie niet op zijn plaats. De ontwikkelingen in de micro-elektronica en de informatica, die veelal tot stand gekomen zijn in meer of minder innige samenwerking, kunnen bovendien weer tot vergroting van de concurrentie leiden via verlaging van de informatiekosten, wat o.a. weer leidt tot lagere toetredingsdrempels op tal van markten.

Wie het samenwerken van zelfstandige ondernemingen op principiële gronden niet kan zetten, kan troost putten uit de inleiding van prof. dr. H. W. de Jong op het Groningse congres. Zolang er schaarste en onzekerheid bestaat, zal er op een of andere wijze geconcurrereerd worden, zo betoogde hij. Bovendien gaf hij aan dat iedere vorm van samenwerking tussen ondernemingen inherent instabiel is. In de praktijk eindigen de meeste samenwerkingsverbanden binnen vijf jaar in een zachte dood of in overname door de partner die zich het meest gelegen laat liggen aan het project. Dat is dan wel een schrale troost, want in die sectoren waar het R&D-spel zeer hoge inzetten vereist, kan samenwerking niet anders zijn dan een tussenstap naar concentratie. Dan wordt samenzwering tegen het publiek pas echt aantrekkelijk en gemakkelijk.

W. Sietsma

1) „Concurreren én samenwerken”, achtste congres van de Faculteitsvereniging Bedrijfskunde Groningen B.I.G., 31 maart en 1 april 1987.