

# Diversi-ficties

H. Schreuder

Er is iets merkwaardigs aan de hand met onze strategische vocabulaire. Woorden die lange tijd populair waren, verdwijnen, maar komen na een tijdje weer terug, zij het soms in vermomming. Neem nu: diversificatie en synergie. Diversificatie behelst het betreden van nieuwe markten met nieuwe producten. Synergie verwijst naar de voordelen van het combineren van diverse activiteiten binnen een onderneming. De kern van menig ondernemingsbeleid in de jaren zestig en de vroege jaren zeventig. Vervolgens waren deze begrippen welhaast taboe in de late jaren zeventig en het grootste deel van de jaren tachtig. Terug naar de kernactiviteiten, was het plaatsvervangende motto. En dan opeens, eind jaren tachtig, komen de eerste signalen van een voorzichtige come-back. Soms inderdaad vermomd als 'het creëren van samenhang', 'management van afhankelijkheden', 'onderlinge afstemming' of 'benutting van assortimentsvoordelen', maar toch onmiskenbaar verwant aan die vermaledijde concepten uit de jaren zestig. Wat is hier aan de hand? Het zoveelste blijk van de modegrillen in de managementwereld? Ik meen van niet. Er zijn inmiddels lessen geleerd.

De les van de jaren zestig was dat ongerelateerde diversificatie geen synergie oplevert. Wat ontstaat, is een conglomeraat met een onsamenhangend activiteitenpakket. Het duidelijkste buitenlandse voorbeeld was ITT. In ons land was OGEM zo'n voorbeeld. De conglomeratenbouw werd verdedigd met het synergie-argument.  $2 + 2 = 5$  was een bekende optelsom in die jaren. Achteraf werd duidelijk dat deze foutieve optelling eerder signaleerde dat de bouwers hun huiswerk niet goed hadden gedaan. Zij waren bezig geweest met *diversi-ficties*.

De les van de jaren zeventig was dat in tijden van economische turbulentie specialisatie een groot voordeel kan opleveren. Als het met de economie als geheel slecht gaat, hebben conglomeraten het over de hele linie moeilijk. Zij leggen het vaak af tegen ondernemingen die hun aandacht, energie, cash flow en kennis kunnen richten op gespecialiseerde activiteiten.

In de jaren tachtig lieten raiders zien dat het geheel van de concern-activiteiten soms minder is dan de som der delen. Ieder concern werd gedwongen zich te bezinnen op de kernactiviteiten. Maar welke activiteiten konden daartoe worden gerekend? De antwoorden op



die vraag lieten zien dat er wel degelijk goede redenen zijn voor combinatie van activiteiten. Er bestaan niet alleen specialisatievoordelen, maar ook combinatievoordelen. En om het nog spannender te maken: specialisatievoordelen kunnen in een concern soms ook worden gecombineerd.

Michael Porter, de strateeg van de jaren tachtig, verwoordde deze recente les als een der eersten. Hij wees op twee echte bronnen van synergie: "overdracht van kennis en vaardigheden" en "het delen van gemeenschappelijke middelen"<sup>1</sup>. De eerste bron is aanwezig indien specifieke kennis en vaardigheden (a) een concurrentievoordeel opleveren en (b) beter overdraagbaar zijn binnen één concern dan tussen twee ondernemingen. De marketingkennis van postorderbedrijven is bij voorbeeld te benutten voor diverse produktgroepen en op gesegmenteerde markten. De tweede bron van synergie (het delen van gemeenschappelijke middelen) is bij voorbeeld aanwezig indien een sterk R&D-potentieel kan worden aangewend voor verschillende applicaties. Biochemisch onderzoek bij Unilever komt zowel de levensmiddelensector als de sector van medische producten ten goede.

Deze voorbeelden maken duidelijk dat de twee genoemde bronnen van synergie gerelateerd zijn. Steeds is er sprake van een combinatievoordeel. Dit combinatievoordeel ontstaat indien de gezamenlijke uitvoering van activiteiten door één concern economisch gunstiger is dan afzonderlijke uitvoering door twee ondernemingen. En wel zoveel gunstiger dat de concernkosten er ruimschoots door worden gedekt. Dat is de werkelijke toets voor houdbare syner-

gie. Wordt die toets niet gehaald, dan doet de onderneming er verstandig aan een specialisatiestrategie te volgen.

En welke lessen zijn we nu, begin jaren negentig, aan het leren? Ik noem er twee. De eerste is dat de benutting van concernsynergie niet alleen vergt dat deze combinatievoordelen expliciet onderdeel zijn van de concernstrategie. De hele 'ondernemingsstijl'<sup>2</sup> moet erop zijn afgestemd. De ondernemingsstijl komt tot uitdrukking in het samenhangende pakket van systemen dat een onderneming hanteert: de systemen van investeringsselectie, budgettering, prestatiebeoordeling, beloning, management development, enzovoort. De onderneming die kiest voor de creatie van concernsynergie, zal deze keuze moeten vertalen en verankeren in haar systemen. Via deze systemen moeten de divisie- en business unit-managers prikkels krijgen om de synergie-potenties in een concern te verwezenlijken. Ontbreken die prikkels, dan zal men op de lagere niveaus in de organisatie uitsluitend zijn gericht op de 'eigen winkel'. Alle schone woorden over synergie ten spijt, verzeilt het concern dan weer in een situatie van ongerelateerde diversificatie.

De tweede les is dat het niet eenvoudig is om na een periode van decentralisatie, nadruk op ondernemerschap op de lagere niveaus van de organisatie, afschaffing van 'gedwongen winkelnering' en dergelijke weer aandacht te krijgen voor de benutting van gemeenschappelijke potenties. Er zit een slingerbeweging in de denkbeelden die binnen ondernemingen opgeld doen. Wie dat ziet als een afwisseling van modes, zal er wellicht mo(e)deloos van worden. Wie ziet dat deze interne slingerbeweging een afgeleide is van externe ontwikkelingen, en dat er lessen te leren vallen uit het verleden, zal zijn strategische rekenwerk nog eens overdoen. Hopelijk zullen diversi-ficties en diversi-ficties daardoor grondig worden gescheiden.

1. M.E. Porter, From competitive advantage to corporate strategy, *Harvard Business Review*, mei-juni 1987.

2. Zie M. Goold en A. Campbell, *Strategies and styles: the role of the centre in managing diversified corporations*, Blackwell, 1987.