

# Hergroepering in de industriële sector

## Herstructurering

Na de door eurosclerosis gekenmerkte jaren zeventig volgde gelukkig de veel dynamischere periode van het thans ten einde lopende decennium van de jaren tachtig. De omstandigheden werden weer aanzienlijk gunstiger. De aantrekkende economieën zorgden voor stijgende cashflows en meer armslag bij de bedrijven, waardoor offensievere strategieën weer tot de mogelijkheden gingen behoren. Naast stijgende investeringen en verhoogde R&D-uitgaven richtte de aandacht zich steeds meer op de positionering van de verschillende bedrijfsactiviteiten en op de toekomstige rol die een bedrijf kon spelen op de gebieden waarop het gekozen had actief te zijn.

Bij Akzo hebben wij in 1982 onze gehele portefeuille aan een kritisch onderzoek onderworpen en kwamen daarbij tot de conclusie, dat vooral de samenstelling van onze Amerikaanse activiteiten veel te wensen overliet. Dat leidde later in dat jaar tot de volledige verwerving van deze tot op dat moment nog 66%-deelneming ten einde de controle geheel in handen te krijgen. Daarmede verdween het laatste stuk operationeel landenmanagement uit onze organisatie. Eindelijk beschikken we werkelijk over een produktgroepenorganisatie met wereldwijde operationele verantwoordelijkheid. In het daarop volgende proces werd meer dan de helft van onze Amerikaanse activiteiten verkocht, omdat ze niet duidelijk tot de 'core business' behoorden, of omdat de concurrentiepositie zodanig was dat onevenredig grote inspanningen zouden moeten worden geleverd om er een succes van te maken. Hier speelde duidelijk de 'back to core business'-strategie een rol. Deze was des te meer nodig, omdat de strategische herevaluatie tevens had aange-toond, dat andere activiteiten zouden moeten worden versterkt om concurrerend te kunnen blijven. Hierbij speelde en speelt nog steeds een aantal fundamentele ontwikkelingen een rol.

## Motieven

De stijgende R&D-uitgaven en de snelheid waarmee nieuwe ontwikkelin-

gen plaatsvinden, maken het noodzakelijk om het draagvlak voor deze inspanning te vergroten. Daarnaast kan door de acquisitie van een bedrijf een additionele technologie in huis worden gehaald, zoals duidelijk het geval was bij de verwerving van de chemische specialiteiten van Stauffer en van een aantal bedrijven, actief op het gebied van de medische diagnostiek. Ten slotte speelt soms ook een rol, dat men een 'window on the market' wil verwerven, waardoor een in huis ontwikkelde technologie voor een nieuwe aanverwante markt sneller operationeel kan worden gemaakt.

Een geheel andere trend die bij deze hergroepering of globalisering van markten een rol speelt, kan worden gevormd door druk aan de afnemerskant. In een aantal van onze markten worden we daarmee duidelijk geconfronteerd, zoals bij verf voor de autobouwfabrikanten, katalysatoren voor de olie- en de petrochemische industrie en rubberchemicaliën en versterkingsmaterialen voor de autobandenindustrie. Deze afnemers kan men op den duur alleen aan zich binden indien men ze ter plaatse en dan wereldwijd kan bedienen, vooral waar deze concerns steeds meer zullen overgaan tot het hanteren van wereldwijd geldende uniforme specificaties.

Er bestaat ook een aantal pragmatische overwegingen die het proces van hergroepering stimuleren. Ik denk dan aan de economische blokvorming die in de wereld plaatsvindt; in de eerste plaats natuurlijk de Europese Gemeenschap, maar ook de VS en Canada wellicht eens aangevuld met Mexico. Wat gaat er op dit gebied nog gebeuren in het Verre Oosten en Australië? Protectionistische impulsen kunnen hierbij niet worden uitgesloten. Is het dan maar niet verstandiger om in die blokken aanwezig te zijn? Verder is er nog de onvoorspelbare koersontwikkeling van de Amerikaanse dollar. Een belangrijk lagere dollar kan niet worden uitgesloten en zal de internationale concurrentieverhoudingen drastisch kunnen veranderen. Is het dan niet beter om tenminste een gedeelte van de cashflow in dollars te genereren? Ten slotte komt daar bij dat de Amerikaanse markt nog altijd de grootste industriële markt in de wereld is. Men zal er moeten zijn om er volledig van te kunnen profiteren.

Dit proces van afweging, van wat niet meer tot de core-business kan worden gerekend en wat verder versterkt moet worden, heeft ertoe geleid dat bij Akzo in de afgelopen jaren voor  $f$  4 mrd. aan acquisities is gedaan en voor  $f$  2 mrd. aan operaties is afgestoten, waaronder onze gehele consumentenproducten-divisie.

## De jaren negentig

Voordat ik nader inga op de gevaren en risico's van dit beleid wil ik eerst nog stilstaan bij wat ons in het volgende decennium te wachten staat. In de jaren negentig zal de interne Europese markt werkelijk gestalte moeten krijgen. Zonder twijfel zal dit het hergroeperingsproces in de industrie verder versnellen. Dat ligt voor de hand, want de meeste bedrijfstakken in Europa zijn nog steeds veel gefragmenteerder dan in de VS. In Europa lijkt overigens Engeland het meest gevorderd in dit hergroeperingsproces. Het kan niet toevallig zijn dat juist dit land het liberaalste overnamebeleid kent met de minste beschermingsconstructies voor bedrijven binnen Europa. Een belangrijke voorwaarde voor een bredere herstructurering binnen Europa is wel een duidelijk concurrentie- en overnamebeleid. Bij een verdere hergroepering binnen de verschillende bedrijfstakken hoort het uitgangspunt niet alleen te zijn de concurrentieverhoudingen binnen Europa, maar ook de concurrentieverhoudingen op wereldniveau. Concurrentie tussen een kleiner aantal grote concerns is vaak effectiever dan concurrentie binnen een gefragmenteerde bedrijfstak.

## Risico's

Ervan uitgaande dat verdere hergroepering en concentratie nodig en wenselijk is, rijst de vraag waar ik eerder aan refereerde: wat zijn de risico's voor de bedrijven die hierbij betrokken zijn? Die zijn zeker aanwezig, vooral indien we ervan uitgaan dat de jaren negentig ook gekenmerkt zullen worden door een toenemende schaarste aan menselijk talent. Daarnaast staat de industrie onder soms terechte druk van een te geringe zorg voor de rentabiliteit van kapitaal en geïnvesteerd potentieel, leidende tot bijverschijnselen als 'raiders' en 'leveraged buy-outs' (LBO's). Naast de strategische hergroepering van de operationele activiteiten, die nu eenmaal de basis van elke onderneming vormen, zal de industrie in de jaren negentig dan ook voor de strategische uitdaging komen te staan om intern, binnen de de ondernemin-

gen, te herstructureren. Steeds meer zal men met de vraag worden geconfronteerd wat de toegevoegde waarde van het concern is boven de optelsom van de delen. Aan elke laag boven de operaties zal men deze vraag moeten stellen.

Ook binnen Akzo zijn we hiermee bezig. Zou het niet de ideale oplossing zijn om een concern te zien als een groep van kleine en middelgrote ondernemingen met een eigen integrale operationele verantwoordelijkheid, maar in een groter verband, dat daar expertise, synergie en financiële kracht aan toevoegt? Men combineert dan immers de voordelen van groot en klein. Het is dan wel een voorwaarde dat men de concernfilosofie kent en onderschrijft en dat er een duidelijke concern-identiteit bestaat. Dit maakt het hopelijk duidelijk dat Akzo's 'corporate identity'-programma geen cosmetische operatie is maar een integraal onderdeel van onze strategie; een voorwaarde om meer zelfstandigheid te kunnen geven aan de operaties en een werkelijk gedecentraliseerde organisatie met minder hiërarchie en minder centrale staf toch te kunnen beheersen. Zo zal men sterker staan in de slag om de schaarse goede mensen, omdat er meer ontplooiingskansen zullen zijn voor iedereen, maar tevens kunnen op deze manier de beste kansen worden geschapen om verworven activiteiten succesvol in het concern te integreren, of begrip te creëren indien bepaalde activiteiten moeten worden afgestoten of een joint-venture moet worden aangegaan.

Ten slotte biedt een dergelijke organisatie de beste garantie voor een wereldwijd opererende onderneming om met succes globaal te kunnen denken, maar lokaal te kunnen handelen.

**A.A. Loudon**

De auteur is voorzitter van de Raad van Bestuur van Akzo.