



Het spel dat ondernemen heet

Auteur(s):

Pfann, G.A.

Hoogleraar econometrie en organisatie aan de universiteit Maastricht en directeur van het Business Investment Research Center.

Verschenen in:

ESB, 84e jaargang, nr. 4224, pagina 735, 8 oktober 1999

Rubriek:

Katern Economie in Bedrijf

Trefwoord(en):

strategie

Moet een groot bedrijf afslanken of zich terugtrekken uit een krimpende markt? Speltheorie kan zo'n strategische vraag beantwoorden. Maar managers spelen te weinig...

Stelt u zich eens voor: u wordt gevraagd als de nieuwe 'chief executive officer' van een onderneming die wordt geplaagd door een structurele terugval in de vraag naar de producten die het bedrijf al jaren met veel succes op de markt brengt. In het verleden opereerde het bedrijf zo goed, dat zij nu behoort tot één der grootste spelers in de markt. Het was helaas weinig succesvol met de aanpak om de vraag te laten toenemen door de prijzen te verlagen en tegelijkertijd te investeren in een omvangrijke reclame-campagne. Winsten daalden door de hogere kosten, dalende afzet, en lagere omzet.

U krijgt dus de verantwoordelijkheid over een groot bedrijf in een krimpende markt. Enerzijds is het een groot risico om aan boord te springen van een zinkend schip, maar bent u in staat het vlot te trekken, dan liggen er gouden bergen voor u in het verschiet. U hebt maar weinig tijd om te beslissen, en de vraag is wat te doen? Neemt u de uitdaging aan, of bedankt u liever voor de eer?

Grote ondernemingen verlaten de markt eerder

Het probleem is dat de onderneming zich midden in een uitputtingsoorlog bevindt. Omdat de vraag afneemt, zal de totale productiecapaciteit in de markt moeten afnemen. De vraag is, welk bedrijf overleeft en wie verlaat de markt? Sinds het begin van de jaren tachtig, na de tweede oliecrisis, is gebleken dat grotere efficiëntere ondernemingen soms eerder worden opgedoekt. En u vraagt zich af: waarom?

Lagere opbrengsten

Het antwoord luidt dat bedrijfsgrootte nadelig kan zijn om te overleven in een afnemende markt. Grote efficiënte bedrijven sluiten eerder dan kleinere minder efficiënte ondernemingen. Dat lijkt vreemd, maar is het niet. Het fenomeen kan worden verklaard met behulp van een simpel, speltheoretisch model. De intuïtie is als volgt. Wanneer de industrie op haar hoogtepunt is, en toetreding is niet meer winstgevend, dan zijn de marginale kosten voor elk bedrijf gelijk, ongeacht haar omvang. Echter, de kleinste ondernemingen met de laagste omzet hebben de hoogste marginale opbrengst. Daalt de vraag, dan zullen kleinere bedrijven nooit als eerste een reductie doorvoeren in de productiecapaciteit. Met andere woorden, grotere bedrijven moeten het eerst op dieet en reduceren hun capaciteit tot die van de kleinere concurrenten. Is continue reductie van capaciteit geen optie, maar is het een schoksgewijs proces, dan kan het gebeuren dat de grotere onderneming de markt eerder verlaat, terwijl de kleinere overleeft.

Voor u als manager is het beslissingsprobleem inmiddels opgelost: het schip zal hoe dan ook krimpen of zinken. Als u geen duidelijke mogelijkheden ziet om een nieuwe markt aan te boren zal uw ster als 'trouble-shooter' nimmer rijzen; het is dan beter niet aan boord te gaan. Speltheorie helpt u uw twijfels wegnemen.

Managers spelen te weinig

Het voorbeeld is afkomstig uit het boek *Games Businesses Play* van Pankaj Ghemawat, hoogleraar aan de Harvard Business School en decaan van het Ph.D. programma voor bedrijfseconomie¹. Het beschrijft de rol die speltheorie kan spelen als instrument bij het nemen van strategische beslissingen door ondernemers. Het boek geeft een zestal gedetailleerde beschrijvingen van strategische beslissingsproblemen uit de dagelijkse realiteit, en laat zien hoe speltheoretische modellen behulpzaam kunnen zijn bij het komen tot een strategisch optimale oplossing. Ghemawat stelt de vraag waarom speltheorie als leidraad voor bedrijfsstrategische problemen slechts sporadisch in de praktijk wordt toegepast. Sinds het begin van de jaren tachtig bedraagt het aantal speltheoretische artikelen op het gebied van de industriële organisatie in de top vijf van internationaal wetenschappelijke economische tijdschriften gemiddeld meer dan vijftig (50!) procent. In de top vijf van de wetenschappelijke, toegepaste organisatie tijdschriften is het aandeel van speltheoretische of toegepaste industriële organisatie-modellen in de periode 1975-1994 slechts één in de zeven jaar. Blijkbaar dringen deze modellen maar moeilijk door tot de meer toegepaste wetenschap van strategisch management.

Dat is jammer, want in penibele situaties is het hebben van het juiste inzicht de beste raadgever. Niets is zo praktisch als een goede theorie. Stel, u wordt gevraagd om de de Nederlandse regering te adviseren bij een overname van een Nederlands bedrijf door een

grotere buitenlandse onderneming. Er zijn in de uitputtingsoorlog nog slechts een handvol ondernemingen in Europa over. De markt is verzadigd, de ontwikkelingskosten voor een nieuw product zijn desastreus maar het product van uw bescheiden bedrijfje is het neusje van de zalm. Alle Europese bedrijven kampen met verlies nu de dollar op zo'n abominabele koers is geraakt (dit speelt alweer enige tijd geleden). U weet dat in een oligopolistische markt de kans op winst groter is als er minder bedrijven zijn en u weet ook dat uw kleine bedrijf het minste risico loopt. De strategie van de grote buitenlander is dan ook helder: krimpen of zorgen voor minder concurrentie. Als het grotere bedrijf de kans krijgt om de kleine 'love baby' om zeep te helpen stijgt haar eigen kans op overleven. Een manager met een speltheoretische achtergrond weet wat haar te doen staat: niet ingaan op dit soort avances.

Laaghangend fruit

Ghemawat's boek tracht de kloof tussen theorie en praktijk te overbruggen door een lans te breken voor het gebruik van meer bedrijfsspecifiek datamateriaal. De ontbrekende schakel is solide empirisch-econometrisch onderzoek. Wetenschappers zijn zich onvoldoende bewust van het feit dat empirisch onderzoek hard nodig is om de praktische toepassingen van de speltheoretische modellen te staven of te weerleggen. Tegelijkertijd zijn bedrijven terughoudend in het beschikbaar stellen van de voor gedegen empirisch onderzoek onmisbare gegevens. Beide kanten zouden kunnen profiteren van deze gapende mogelijkheid tot efficiëntieverbetering. Maar zolang het moeilijk blijft om aan een topmanager uit te leggen wat de praktische toepasbaarheid van speltheorie is, en hoogleraren de colleges voor toekomstige topmanagers niet kunnen larderen met smeuge voorbeelden uit het alledaagse ondernemersbestaan, blijft de kennis slechts beperkt tot de stoffige kamers der geleerden. Een jammerlijke onderbenutting van kostbaar intellectueel kapitaal! Mooi en rijp fruit hangt

simpel voor het plukken. Samenwerking tussen empirische bedrijfseconomische wetenschappelijke onderzoekers en bedrijven die bereid zijn toegang te verlenen tot hun boomgaarden, verbetert de concurrentiepositie van beide partijen.

1 P. Ghemawat, *Games Businesses Play*, MIT Press, Cambridge, 1997. Massachusetts.