

Ondernemen als spel

Ondernemen is een spel, een spel met een hoge inzet. Het grote verschil met een gezelschapsspel is dat de regels niet nauwkeurig beschreven zijn en dat de grootste winst niet te behalen valt door het goed spelen van het gegeven spel, maar door het veranderen van de spelregels om de eigen positie zo sterk mogelijk maken. Het gaat er dus om het spel zoveel mogelijk naar eigen hand te zetten. Een strategie die daarop doelt is echter ook risicovol: er zijn veel valkuilen op de weg. Om deze zoveel mogelijk te vermijden hebben Adam Brandenburger en Barry Nalebuff, hoogleraren strategie en speltheorie aan, respectievelijk, Harvard en Yale een methode ontwikkeld die in een recente uitgave van de *Harvard Business Review* besproken en met voorbeelden geïllustreerd wordt¹.

De methode maakt gebruik van inzichten uit de speltheorie. Interessant is dat de auteurs zich vooral op de zogenaamde coöperatieve theorie baseren. De theorie levert drie basisinzichten. Ten eerste vereist een goed begrip van de situatie een allocentrisch perspectief: men moet niet alleen de eigen sterktes en zwaktes analyseren, men moet zich ook verplaatsen in de posities van anderen. Ten tweede moet men (ver) vooruitzien en terugredeneren om te bepalen welke acties inderdaad zullen leiden tot de situatie die men wenst te bereiken. Ten derde gaat het in het spel uitsluitend om toegevoegde waarde en om de vraag hoe deze gecreëerd en te gelde gemaakt kan worden.

Om een situatie nauwkeurig in kaart te brengen, maken Brandenburger en Nalebuff gebruik van een zogenaamd waarde-net, dat de relevante spelers en de relaties tussen deze spelers beschrijft. Deze relaties kunnen verticaal (toeleveranciers - bedrijf - consumenten) dan wel horizontaal (concurrent (producent van substituten) - bedrijf - coöperator (producent van complementen)) zijn. Elke speler heeft een bepaalde toegevoegde waarde en het waarde-net dwingt de manager na te denken over hoe groot deze is en waardoor deze beïnvloed wordt. Met behulp van dit net kunnen tevens de regels van de interactie gemodelleerd worden, de tactieken om de percepties van de spelers te beïnvloeden alsmede de scope (begrenzing) van het spel. Een toepasselijk acroniem voor het geheel van deze elementen is PARTS (players, added values, rules, tactics en scope). Een succesvolle ondernemingsstrategie bestaat eruit deze 'parts' in te schatten en vervolgens in eigen voordeel te veranderen.

Ter illustratie van hoe een verandering van het aantal spelers gebruikt kan worden om de eigen positie te versterken, wordt de markt voor aspartaam gegeven. Zowel Coca Cola Light als Pepsi Light gebruiken het door Monsanto geproduceerde Nutra-Sweet als zoetstof. Tot 1987 had Monsanto een door octrooien beschermd monopolie met als gevolg dat de prijs van NutraSweet hoog was. Coca Cola en Pepsi hadden dus groot belang bij concurrentie op de inkoopmarkt. Vooruitlopend op

het verlopen van het octrooi bouwde DSM-dochter HSC (de Holland Sweetener Company) een aspartaamfabriek in Europa, in de hoop een deal met de colaproducten te sluiten. Echter, op het moment dat het contract tussen NutraSweet en de colaproducten afliep, stapten deze laatste niet over naar HSC. Het enige dat gebeurde was dat de prijs van NutraSweet drastisch daalde en dat de colaproducten \$ 200 mln op jaarbasis bespaarden. De colabedrijven hadden wel belang bij het toetreden van HSC tot de markt (omdat dit hun marktmacht vergrootte), ze hadden echter geen belang bij het daadwerkelijke kopen bij HSC (als een van de twee zou switchen, zou de ander de bekendheid van consumenten met NutraSweet onmiddellijk uitbuiten en gaan adverteren met de slagzin: "The only one with NutraSweet"). HSC had zich dit moeten realiseren en had moeten proberen van tevoren een betaling van Coca Cola en/of Pepsi te verkrijgen als beloning voor het competitief maken van de markt.

Het principe dat wel of niet meespelen anderen iets waard kan zijn, werd wél begrepen door Bell South. In 1989 probeerde telefoonbedrijf McCaw zijn branchegenoot Lin Broadcasting via een openbaar bod over te nemen. Om dit te vermijden vroeg Lin aan Bell South een concurrerend bod uit te brengen. Bell deed dit onder de voorwaarde gecompenseerd te worden als het bod zou falen. Bell ving echter ook een fors bedrag van McCaw om niet te hoog op te bieden: een smakelijke free lunch.

Dat een bedrijf zijn winst kan verhogen door meer toegevoegde waarde te bieden is intuïtief juist. Dat men hetzelfde kan bereiken door de toegevoegde waarde van anderen te verlagen is minder vanzelfsprekend. Deze laatste strategie werd succesvol door Nintendo gevolgd. De speelgoed-distributiemarkt in de VS is sterk geconcentreerd zodat de distributeurs (zoals Toys-R-Us) een grote marktmacht hebben. Om marktmacht vis-à-vis deze distributeurs te creëren besloot Nintendo om minder videospelletjes te leveren dan de markt vroeg, en de resulterende schaarste impliceerde dat winkelbedrijven bereid bleken meer aan Nintendo te betalen. Door het totale surplus te verkleinen was Nintendo in staat de eigen winst te vergroten.

Deze en andere voorbeelden maken duidelijk dat na 50 jaar theorievorming de speltheorie inderdaad vaste voet in de managementliteratuur heeft gevonden. De toekomst moet echter uitwijzen hoe succesvol het door de auteurs ontworpen schema is. Zoals zij reeds aangeven is er geen zekere weg tot succes: het spel van het veranderen van de spelregels komt nooit ten einde.

Paul de Bijl en Eric van Damme*

*De auteurs zijn aio resp. hoogleraar bij het CentER for Economic Research van de Katholieke Universiteit Brabant.

1. A. Brandenburger en B. Nalebuff, The right game: use game theory to shape strategy, *Harvard Business Review*, juli/augustus 1995, blz. 57-72.