

# Ondernemen in Europa

Diversificatie in de jaren zestig, sanering in de jaren zeventig, strategische heroriëntatie nu. Dat zouden de trefwoorden van de wisselende oriëntatie in het internationale bedrijfsleven kunnen zijn. Nu zij de recessie van het begin van de jaren tachtig te boven zijn gekomen, hebben de leiders van de grote ondernemingen de strategische heroriëntatie bovenaan in hun agenda's gezet. Zij hebben hun produkt-marktcombinaties doorgeleucht, hun sterke en zwakke punten in kaart gebracht, en de kernactiviteiten gedefinieerd waarmee zij de internationale concurrentiestrijd willen aangaan. Op basis daarvan nemen zij hun investerings- en desinvesteringsbeslissingen en zetten zij hun lijnen naar de toekomst uit.

Over deze strategische heroriëntatie – en dan toegespitst op Europese ondernemingen – vindt op 4, 5 en 6 november in ons land een internationale conferentie plaats 1). De inleidingen op deze conferentie vindt u in dit nummer van *ESB*. Zij geven een beeld van de uitdagingen waar Europese ondernemingen voor staan als zij in de jaren negentig willen overleven. Ten minste zes factoren zijn in dit proces van heroriëntatie van vitaal belang.

1. *Schaal*. De internationale concurrentie wordt in toenemende mate mondiale concurrentie. Voor steeds meer produkten geldt dat nationale markten verdwijnen en dat zich een wereldmarkt vormt. Ondernemingen die aan de frontlijn willen blijven opereren moeten zich tot 'global companies' ontwikkelen. Dit heeft reeds tot een enorme fusie- en overname-activiteit geleid. Bovendien hebben leidende ondernemingen allerlei vormen van strategische samenwerking gezocht met partners op de wereldmarkt. Ook in sectoren waar de globalisatie nog niet zover is voortgeschreden, zullen ondernemingen zich op de schaal van hun activiteiten moeten bezinnen. Voor Europese ondernemingen heeft het schaalvraagstuk nog een aparte dimensie omdat een geïntegreerde Europese markt nog steeds ontbreekt. Het gemis van een homogene thuismarkt van voldoende omvang maakt het voor het Europese bedrijfsleven extra moeilijk de mondiale concurrentie aan te kunnen. Niet voor niets hebben de grote Europese internationals zich als de krachtigste pleitbezorgers voor de interne Europese markt opgeworpen. Maar wil de interne markt in de Europese Gemeenschap volgens plan in 1992 voltooid zijn, dan dient er nog heel wat te gebeuren.

2. *Technologie*. De technische ontwikkeling gaat zo snel en is voor vrijwel elke sector zo belangrijk geworden, dat geen onderneming die wil overleven, eraan ontkomt een technologiebeleid te ontwikkelen. Dit is niet alleen buitengewoon kostbaar, maar vereist ook een strategische visie. Zoals ook Beckers in deze *ESB* vaststelt, is voor succes in zaken meer nodig dan veel geld steken in moderne technologie. In het algemeen loopt de Europese industrie qua kennisniveau niet achter bij de concurrentie in de VS en Japan, maar zitten de problemen vooral in de toepassing en commerciële exploitatie van wat het onderzoeks- en ontwikkelingswerk oplevert. Een belangrijk knelpunt is ook de veelal trage invoering en toepassing van nieuwe technieken in middelgrote en kleine ondernemingen. Volgens recente inzichten vervult de aanwezigheid van een infrastructuur van kleine, technologisch geavanceerde bedrijfjes, die dienst doen als toeleveranciers aan de grote, internationaal opererende ondernemingen, een belangrijke rol in het proces van economische vernieuwing. Het is voor de Europese industrie een belangrijk concurrentienadeel dat een dergelijke infrastructuur hier in de meeste sectoren veel minder

ver is ontwikkeld dan in de VS en Japan.

3. *Productiviteit*. De ontwikkeling van de arbeidsproductiviteit en de kosten per eenheid produkt blijven onverminderd van belang voor de internationale concurrentiepositie. De Europese industrie heeft op dit punt de laatste jaren iets van haar achterstand ingelopen, maar bevindt zich in veel sectoren nog steeds niet in de voorhoede. Daarnaast wordt, zoals Geldens in zijn artikel uiteenzet, ook de snelheid waarmee bedrijven in staat zijn nieuwe produkten op de markt te brengen en daarmee een voorsprong op de concurrentie te nemen, steeds belangrijker. De produktlevenscyclus van allerlei produkten wordt korter en wie niet snel genoeg reageert vist achter het net. Te vrezen valt dat veel Europese ondernemingen juist op dit punt een zware dobber aan de Japanse concurrentie zullen hebben. Verhoging van de ontwikkelingssnelheid van nieuwe produkten is noodzakelijk, wil de Europese industrie voorkomen dat zij nog meer aantrekkelijke markten aan de concurrentie moet overlaten.

4. *Organisatie*. Strategische heroriëntatie betekent ook een fundamentele herbezinning op de activiteiten van de onderneming. Het nieuwe evangelie is: schoenmaker blijf bij je leest, en zorg ervoor dat die leest goed is, anders houdt zij het niet onder de druk van de internationale concurrentie. Veel internationale ondernemingen zijn in dat kader reeds aan een grootscheepse strategische hergroepering begonnen. Zij investeren zwaar in activiteiten die met hun 'core business' samenhangen en stoten af wat daar niet rechtstreeks mee te maken heeft.

5. *Ondernemerschap*. Het heroriëntatieproces heeft ook gevolgen voor de interne organisatie. De snelle veranderingen op vele terreinen nopen de ondernemingsleiding zo dicht mogelijk met de neus op de feiten te zitten. Signalen uit de markt mogen niet in de hiërarchie worden gesmoord. Veel ondernemingen hebben het aantal lagen in hun organisatie verminderd. Zij hebben de overhead verkleind om hun slagvaardigheid te vergroten. 'Intrapreneurship' is de nieuwe mode en dat gaat niet goed samen met bureaucratie. Ook buiten de gevestigde ondernemingen maakt het ondernemerschap in Europa een ware 'revival' door. Toch worden hier nog steeds minder nieuwe bedrijven opgericht dan in de Verenigde Staten en Japan. En dit is in termen van Schumpeters innovatietheorie – 'new men, new plants, new firms' – een veeg teken voor het tempo van economische vernieuwing.

6. *Omgeving*. Ten slotte zijn 'omgevingsfactoren' steeds belangrijker geworden voor het reilen en zeilen van de onderneming. De tijden dat een onderneming betrekkelijk ongestoord op de eenmaal ingeslagen weg kon doorgaan, zijn voorbij. De snelle veranderingen in consumentenvoorkeuren, technische ontwikkeling, internationale verhoudingen, economische condities en maatschappelijke opvattingen maken een gevoelige antenne voor signalen van buiten een onmisbaar attribuut voor de moderne onderneming. Let op wat er in de wereld om je heen gebeurt, is Geldens' advies, want dat moet de basis zijn voor strategisch handelen. De blik naar binnen verhindert de aanpassing die noodzakelijk is voor de industriële overleving van Europa.

L. van der Geest

1) Vereniging voor Strategische Beleidsvorming, *Strategic directions for European enterprise*, XIIth International Planning Conference, Den Haag, 4-6 november 1987.