



Reactie

Auteur(s):

Nootboom, B.
Hoogleraar bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Verschenen in:

ESB, 84e jaargang, nr. 4230, pagina 856, 19 november 1999

Rubriek:

Katern Economie in bedrijf

Trefwoord(en):

reactie

Dit artikel is een reactie op:

F.A. Maljers, [Fusies, overnames en allianties](#), *ESB*, 19 november 1999, blz. 853.

Ik ben het eens met de heer Maljers dat er een continuüm is van samenwerking en integratie, dat loopt van incidentele transacties in markten tot volledige integratie in een enkele organisatie. Daarover is ook breed overeenstemming in de literatuur. Op dat continuüm raken fusies, overnames en allianties elkaar. Een tussenvorm is een joint venture, waarin twee ondernemingen een nieuwe onderneming creëren, in gedeeld eigendom. We kunnen het continuüm ook zien in meer dan één dimensie: langs één as concentratie van eigendom in de vorm van aanspraken op residuele winst, en langs de andere as concentratie van residuele zeggenschap. We vinden dan een veld van vormen, inclusief associaties, consortia, franchising en Japanse keiretsu.

Ik ben het ook eens met Maljers dat allianties soms vooraf gaan aan overnames. Daar kunnen verschillende redenen voor zijn. Eén is dat de overnemende partij eerst enige tijd van samenwerking nodig heeft om de waarde, en daarmee de overnameprijs van de over te nemen partij te bepalen. Een tweede is dat na verloop van tijd een van de partners zijn belangstelling voor de samenwerking verliest. Een derde is dat er rivaliteit ontstaat die alleen opgelost kan worden door overname door een van de partijen.

Een vraag is: onder welke omstandigheden is welke vorm de beste? Ik ben van mening dat er te snel gegrepen wordt naar een acquisitie. Eén van de redenen voor acquisitie is verdacht, zoals ook Maljers aangeeft: behoud of uitbreiding van macht of positie door de top van bedrijven. Een betere reden lijkt dat het managen van een geïntegreerde onderneming, onder de hiërarchie van een duidelijke leiding, vaak gemakkelijker is dan samenwerking tussen meer autonome partijen. Dat wil niet zeggen dat het ook beter is. Lossere samenwerking op enige afstand, met behoud van een grote mate van autonomie, heeft voordelen van flexibiliteit en een grotere variatie van kennisbronnen, ten behoeve van leren en innovatie door nieuwe combinaties. Meer flexibiliteit om nieuwe patronen van samenwerking te creëren en bestaande te ontvlechten. Meer variatie in kennisbronnen doordat men meer ruimte laat voor verschillen in markt, netwerkrelaties en vormen van activiteit en organisatie. Flexibiliteit en leren zijn belangrijker naarmate technologie en markten sneller veranderen. Het is niet gemakkelijk om die samenwerking vorm te geven en te besturen, maar we leren steeds beter hoe je dat kunt doen.

Dit neemt niet weg dat ook een fusie of overname een goede vorm kan zijn. Dat is vooral het geval wanneer samenwerking tussen autonome partners te moeilijk is omdat hun activiteiten meer substituten dan complementen zijn (zoals in het geval van concurrenten, met dezelfde producten in dezelfde markten). Dan is de dreiging van conflict groter - er is meer sprake van een nulsom-spel. Dan is ook het risico van overdracht van concurrentiegevoelige informatie groter, terwijl die toch nodig is voor vruchtbare samenwerking. Ook dat risico kan bij integratie gemakkelijker beheerst worden. En bij meer gelijke activiteiten is ook de kans op onoverbrugbare verschillen in werkwijze en cultuur kleiner, en die vormen vaak de oorzaak van het mislukken van fusies/overnames. Het grotere succes van fusies en overnames bij meer gelijke activiteiten wordt ook bevestigd door de heer Maljers.

Kortom, er zal naar mijn verwachting een verschuiving optreden van fusies/overnames naar lossere vormen van alliantie, door de grotere snelheid van verandering en de grotere complexiteit van technologieën en markten, een verbeterd inzicht hoe die vormen van samenwerking kunnen worden bestuurd, en hopelijk, zoals Maljers suggereert, een meer kritische houding van commissarissen bij fusies en overnames.