

# Slagkracht

Grote concerns hebben nadelen. Eén van de voornaamste nadelen kan zijn dat de besluitvorming zowel traag wordt als complex. Traag, ten gevolge van de aanwezigheid van meerdere beslissingslagen of -centra. Complex, door de noodzaak tot afstemming tussen diverse concernonderdelen. Een ander nadeel kan ontstaan indien het concern streeft naar te grote standaardisatie van werkwijzen binnen het concern. Daardoor worden de individuele eenheden immers te ver uit hun 'lokale optimum' gedrongen.

In tijden van grote dynamiek of turbulentie in de omgeving worden deze nadelen schrijnend zichtbaar. Er komen dan meestal interne aanpassingsprocessen op gang. Zeer logge organisaties kunnen daar zodanige moeite mee hebben dat zij in hun voortbestaan worden bedreigd. IBM en General Motors bieden actuele voorbeelden. Vaak blijkt de organisatie onmachtig om zich à la Münchhausen op eigen kracht uit het moeras te trekken. Na diverse interne pogingen is doorgaans de externe impuls van outsiders in het topmanagement nodig.

De meeste grote ondernemingen vertonen wél voldoende vitaliteit om op eigen kracht interne aanpassingsprocessen door te voeren. Een vergaande vorm van aanpassing is de splitsing van het concern. In de chemie vormen ICI, Courtaulds en Eastman Kodak voorbeelden van concerns die deze oplossingsrichting hebben gekozen. Zij werden gekenmerkt door een zeer grote diversiteit van activiteiten binnen één concern. Door splitsing wordt de creatie van meer homogene deelondernemingen beoogd.

Meer homogeniteit wordt ook nagestreefd door ondernemingen die zich terugtrekken of concentreren op hun kernactiviteiten. Door het afstoten van activiteiten die onvoldoende samenhang vertonen met de gekozen kern(en) van de concernportefeuille, wordt de cohesie van de resterende activiteiten versterkt. Binnen de – eventueel aangepaste – portefeuille vinden verdere aanpassingsprocessen plaats met als kernbegrippen: decentralisatie, flexibilisering en versterking van het lokale management.

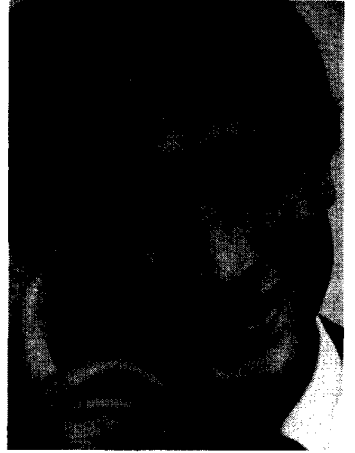
Al deze aanpassingsprocessen hebben tot doel de nadelen van het opereren in concernverband te minimaliseren. Het ideaalbeeld is een 'vloot' of 'netwerk' van relatief kleine, zoveel mogelijk autonome eenheden met de slagvaardigheid van kleine ondernemingen. Hier doet zich een interessante paradox voor. Kleine ondernemingen benijden hun grotere branchegenoten immers vaak om hun slagkracht. Slagkracht die tot uiting komt in de verscheidenheid, hoeveelheid en kwaliteit van de middelen die ingezet kunnen worden. Wanneer 'slapende reuzen' wakker worden, weten de dwergen dat zij moeten oppassen! De paradox is nu hierin gelegen, dat de grote onderneming, die de genoemde aanpassingsprocessen met succes weet uit te voeren, zich eigenlijk heeft gereduceerd tot een verzameling kleine ondernemingen.... Wat is het bestaansrecht van een dergelijk flottielje?

Het bestaansrecht van een concernverband van gediversifieerde activiteiten is van oudsher gezocht in het benutten van synergie. Echte bronnen van synergie schuilen in (1) de overdracht van kennis en vaardigheden en (2) het benutten van gemeenschappelijke middelen. Twee argumenten van de conglomeratenbouwers van de eerdere decennia waren inmiddels onhoudbaar gebleken: het argument van risicospreiding en het argument dat managementvaardigheden zó algemeen zijn dat zij ook in een ongeërelateerde portefeuille tot uitdrukking kunnen komen. De gemeenschappelijk te benutten kennis, vaardigheden en middelen zijn grotendeels *specifieke activa* die alleen in bepaalde toepassingsrichtingen hun volle rendement halen. Portefeuille-onderdelen die niet aan deze specificaties voldoen, zullen geen profijt (en waarschijnlijk: hinder) ondervinden van het concernverband<sup>1</sup>. Daarentegen ontstaat slagkracht daar waar bedrijfsonderdelen kunnen terugvallen op de 'ouderlijke macht' van het moederconcern en daarmee concurrentievoordelen kunnen behalen ten opzichte van individueel opererende bedrijfstakingen.

Een interessant facet van de recente aanpassingsprocessen is dat zij zowel de noodzaak als de mogelijkheid van het toetsen van synergie hebben vergroot. Deze toets vond voorheen vrijwel uitsluitend van bovenaf plaats: de vraag was of een bepaalde bedrijfsactiviteit voldeed aan de vereiste concernkarakteristieken. Even relevant is echter de vraag: vertoont het concern de karakteristieken die het tot een goede moeder voor een bepaald dochterbedrijf maken? Gegeven de ontwikkelingen die concerns de afgelopen jaren hebben doorgemaakt, valt te verwachten dat:

- de synergetoets in toenemende mate een tweezijdig karakter zal hebben;
- serieuze tweezijdige toetsing zal leiden tot verdere cohesie in concernportfolio's;
- vervolgens versterking van gemeenschappelijke functies, kennis, vaardigheden en middelen aan de orde zal zijn;
- daarmee bij ondernemingen die de slagvaardigheid van hun bedrijfsonderdelen daadwerkelijk hebben vergroot, weer meer aandacht gegeven zal kunnen en moeten worden aan slagkracht van zowel het geheel als de onderdelen.

1. Deze redenering kan ook in twee andere verschijningsvormen in de literatuur worden aangetroffen. Eén daarvan benadrukt de 'core competences'; de ander vraagt aandacht voor de 'dominant logic' in het strategische repertoire van de onderneming. Zie bij voorbeeld M. Goold en K. Luchs, *Why diversify? Four decades of management thinking*, *Academy of Management Executive*, jg. 7, nr. 3, 1993.



H. Schreuder