

Terug naar de werkelijkheid

Een beschouwing over ondernemingsbeleid en marktstrategie

PROF. DR. A. VAN DER ZWAN

In de heersende opvattingen over ondernemingsbeleid en marktstrategie is sedert enige tijd een kentering waar te nemen. De gedragswetenschappelijke benadering, die een tijd lang opgeld deed, verliest terrein aan een zakelijker benadering van de bedrijfsorganisatie. In dit artikel wordt deze overgang naar een nuchterder kijk op het ondernemen beschreven. In plaats van zich blind te staren op de psychologische lading van zijn produkten en van zijn leidinggevende activiteit, zal de manager zich weer moeten bezinnen op de concurrentiekracht en de kostenstructuur van zijn onderneming.

Denken over ondernemingsbeleid

Een gezelschap van Amerikaanse beleggingsanalisten aan wie in de jaren vijftig gevraagd werd op grond van welke factoren een onderneming beoordeeld moest worden, aarzelde niet met het geven van een antwoord 1):

Bedrijven beoordelen aan	Percentage ondervraagden met dat antwoord
— „earnings performance”	68
— „new products performance”	38
— „quality of management”	38

Directer en eenvoudiger kan het niet. In de gedachtenwereld van de toenmalige beleggingsanalisten speelden kennelijk twee elementen een rol: de huidige winst en het winstpotentieel in de toekomst. Dat laatste dan opgevat als voornamelijk bepaald door de portefeuille nieuwe produkten en/of de kwaliteit van het management van een onderneming.

Nu moeten we in aanmerking nemen dat beleggingsanalisten van nature al minder neigen tot „bevlogen” oordelen over ondernemingsbeleid, maar de eenvoud en directheid die uit hun oordeel spreken, zijn toch ook tijdsverschijnselen. Sedert de jaren vijftig waarin dit oordeel werd uitgesproken, is het denken over ondernemingsbeleid sterk in beweging gekomen. De druk van buiten de ondernemingswereld om andere dan financieel-economische criteria tot doelstelling van de onderneming te maken, is in de afgelopen 20 à 25 jaar steeds groter geworden; de roep om *vermaatschappelijking* van de onderneming werd steeds luider en nadrukkelijker gehoord. Maar ook *binnen* de ondernemingswereld is het proces van verbreding van de oriëntatie in het ondernemingsbeleid een markante trend geworden.

Wie zich in een eerste indruk een oordeel wil vormen over de achtergronden van deze ingrijpende veranderingen, stoot welhaast onvermijdelijk op wat — achteraf beschouwd — niet anders kan worden gekarakteriseerd dan als het *paradigma van de gedragswetenschappen*. Het bezien van het ondernemingsgebeuren, qua afzetmarkt en arbeidsmarkt, maar ook qua interne organisatie en leiding, door de bril van de gedragswetenschappen. De naam van Maslow valt in dit verband heel snel, omdat de heroriëntatie in de positie en het beleid van de onderneming voor een niet onbelangrijk deel op diens hiërarchie van behoeften aangrijpt 2). Simpelweg geformuleerd komt deze visie erop neer dat met het toenemen van de materiële overvloed en de financiële zekerheid er een verschuiving in de behoeften van de mens heeft plaatsgevonden, waarbij de vijfde en laatste fase in de hiërarchie gaandeweg aan belang is gaan winnen.

Op de vraag waarom en hoe de onderneming van deze ver-

schuiving de gevolgen heeft ondervonden, moet het antwoord dan tweërlei zijn:

- de onderneming heeft op zijn afzetmarkten te maken gekregen met andere consumenten en afnemers, omdat die namelijk in hun koopgedrag ook meer het accent zijn gaan leggen op bijdrage tot individuele distinctie, levensstijl en de psychologische lading en betekenis dan op fysieke karakteristieken van goederen en produkten. De onderneming die zich op de markt wil handhaven, zal zich aan deze verschuiving moeten aanpassen;
- ook in de motivatie van het management en het leidende kader zullen deze verschuivingen zich hebben doen gevoelen, zodat als gevolg van de verandering in hun aspiraties de doelstellingen van de onderneming zich ook hebben gewijzigd, alsmede de stijl van leiding geven.

Zo neergeschreven lijkt dit inmiddels mijlenver achter ons te liggen. Is het meer dan een aardige (of onaardige) speculatie, op zijn best misschien óók een stroming in het denken over het ondernemingsbeleid, of heeft dit meer betekend en ging het hier om een dominante stroming? Laten we voor een antwoord op die vraag achtereenvolgens de concepties van marketing resp. die van interne organisatie en management die kort geleden opgeld deden, nog eens kort de revue laten passeren.

In de marketing geldt Kotler 3) als één van de „founding fathers”; van zijn hand zijn gezaghebbende publikaties verschenen. In zijn eerste — grondslagleggende — publikaties wordt de marketing als een strikt commerciële ondernemingsactiviteit aan de orde gesteld. De „boodschap” en de „filosofie” van de marketing zijn er al wel, maar ze bestaan dan nog slechts uit de stelling dat het afzetbeleid ten behoeve van produkten klantgericht moet zijn resp. dat het beleid moet worden gevoerd als het zoeken naar een optimale en simultane afstemming van de marketinginstrumenten (de „marketing-mix”). In 1972 gaat Kotler om 4), met in zijn voetspoor een groot deel van de marketing-professie. Het gaat dan niet langer om concrete produkten resp. klantgerichtheid, maar om de „uitwisseling van waarden” resp.

1) Booz, Allen & Hamilton, Management Consultants, *Management of new products*, Booz, Allen & Hamilton Inc., 1968, Verenigde Staten.

2) A. H. Maslow is een Amerikaanse psycholoog die bekend geworden is door een eigen theorie over de menselijk motivatie (zie b.v. *A theory of human motivation*, *Psychological Review*, jg. 50, 1943). In deze theorie staat een hiërarchie van behoeften centraal met als stelling dat de mensheid in zijn ontwikkeling deze hiërarchie gaandeweg doorloopt:

1. fysieke behoeften: voedsel, drinken;
2. behoefte aan veiligheid: zekerheid en beschutting;
3. behoefte aan liefde: genegenheid en opgenomen zijn in samenlevingsverbanden;
4. behoefte aan respect: zelfrespect, prestige, succes en motivatie;

de „bevreiding van klanten” en het „welzijn van consumenten en het publiek”. Marketing wordt niet langer op het afzetbeleid van ondernemingen betrokken, marketing wordt relevant verklaard in „elke situatie waarin sprake is van een organisatie die een kring van cliënten bedient met producten die in brede zin kunnen worden opgevat, namelijk als een bundel waarden”.

Naar letter en strekking is dit niets anders dan een vertaling van de hiërarchie van waarden van Maslow naar de marketing, nu dan opgevat als een universele methodiek van klantenbehandeling. Tegen deze vergaande abstrahering moest welhaast verzet rijzen, niet alleen omdat de actuele economische situatie deze denkbeelden heeft achterhaald, maar omdat ze ook onder gunstiger conjuncturele omstandigheden veel te veel „losgezongen” zijn van de werkelijkheid.

Onder de veelzeggende titel „het verkeerde gebruik van marketing” hebben Bennett en Cooper 5) de handschoen opgenomen tegen wat zij zien als het uit het oog verliezen van elementaire waarheden. Zij brengen het verlies aan concurrentiekracht dat bij Amerikaanse ondernemingen evident is opgetreden, regelrecht in verband met deze verschijnselen en voeren voor hun stelling ook empirisch bewijs aan waarop hier later wordt teruggekomen.

Zoals voor het denken over marketing Kotler als toonaangevend ten tonele kon worden gevoerd, kunnen voor het denken over management enkele vertegenwoordigers uit de McKinsey-school naar voren worden gehaald. Internationaal gezien neemt McKinsey in de wereld van de managementadviseurs een prominente plaats in en aan de door dit bureau gepropageerde managementopvattingen moet een grote praktische doorwerking worden toegekend. Het meest uitgesproken artikel dat ik van deze school over de hier aan de orde zijnde materie heb kunnen vinden, is dat van Gluck, Kaufman en Walleck 6). In hun definitie van ondernemingsstrategie, die doelbewust tegenover die van Ansoff wordt gesteld, laten deze auteurs hun opvattingen al duidelijk doorklinken. Waar de definitie van ondernemingsstrategie volgens Ansoff luidt: „A set of objectives and integrated set of actions aimed at securing a sustainable competitive advantage”, is deze volgens Gluck, Kaufman en Walleck: „A set of corporate values, planning capabilities, or organizational responsibilities that couple strategic thinking with operational decision making at all levels and across all functional lines and authority in a corporation”. Aan deze opvatting over ondernemingsstrategie voegen de auteurs een inzicht gevend overzicht toe waarin ze de verschillende stadia weergeven die de strategische planning als beleidsconcept volgens hen zou hebben doorlopen.

De analogie met de hiërarchie van Maslow is in dit geval onmiskenbaar, terwijl de overeenkomst met Kotlers „generic marketing concept” evenzeer in het oog springt. Ook hier een verschuiving van het concrete (i.c. budgetbewaking, voorspelling, concurrentie-analyse, ontwikkelen van alternatieven, herallocatie) naar het abstracte (i.c. planning-raamwerk, planning-proces, waardensysteem en klimaat). Ook hier de stelling dat de omgeving stuurbaar is door beïnvloeding van waarde-percepties, ja de gedachte als zou de toekomst maakbaar zijn („create the future”) door middel van wat in de karakteristieke terminologie van Gluck c.s. als „orchestration of resources”, „creative flexible planning process” resp. „supportive value system” wordt aangeduid.

De confrontatie met de werkelijkheid: het „performance profile” van de onderneming

De herkomst van de gedachtenwereld die vooral eind jaren zestig/begin jaren zeventig opgang gemaakt heeft in de westerse wereld, ook in ondernemingsland, is vrij duidelijk traceerbaar. Die gedachtenwereld is van gedragswetenschappelijke huize en heeft zo'n hoge vlucht kunnen nemen op basis van economische groei en een hoog welvaartsniveau en de hiermee verbonden kijk op de toekomst waarin „missie”, „filosofie”, „strategie” en „maakbaarheid” een grote rol spelen. Het sturend vermogen van grote organisaties als staten en (multinationale) ondernemingen is evenwel danig overschat. Het besef dat een positie in de wereld alleen succesvol kan worden verdedigd op basis van een tastbare en houdbare concurrentiële voorsprong was op de tocht komen

te staan en hiervoor in de plaats was men zijn vertrouwen gaan stellen in creativiteit en flexibiliteit binnen de organisatie. Dit laatste gaat gepaard met de opbouw van omvangrijke staven en dus met een kostenstructuur die door zijn starheid deze organisaties juist ook kwetsbaar maakten. Kwetsbaar in twee opzichten, namelijk voor een macro-economische situatie van afnemende groei resp. voor concurrentie die zich van een afwijkend beleidsperspectief bedient, dat veel directer en concreter is en primair gericht blijft op produktontwikkeling in reële zin in plaats van de eenzijdige nadruk op toevoeging van psychologische waarden. Als ergens de stelling van Maddock 7) dat „learning to forget” in de concurrentiestrijd net zo essentieel kan zijn als „learning”, dan is het hier.

Ondanks alle vernuft, creativiteit en flexibiliteit is het management in veel westerse ondernemingen met hun organisatie op een eenmaal gekozen leercurve blijven zitten, ook toen die door de feiten, i.c. de Japanse concurrentie, bleek te zijn achterhaald. De sprong naar de nieuwe leercurve die door het Japanse bedrijfsleven was geïnitieerd, konden velen in het Westen, niet op tijd maken. Mede geleid door ideeën als die van Kotler („generic concept of marketing”) en Gluck c.s. (opvattingen over „strategic management”) hadden ze zich mentaal te veel met één bepaalde leercurve geïdentificeerd 8).

Nu kunnen kwalitatieve beschouwingen als bovenstaande ons wel een zeker inzicht opleveren, maar ze blijven onbevredigend als de empirische ondersteuning niet geboden wordt. Nu is dit makkelijker gezegd dan gedaan; de beschikbaarheid van empirische data vormt in veel gevallen een breukpunt, want zelden staan data ter beschikking die qua specificatie, plaats en tijd toegesneden zijn op de opgeworpen problematiek. Helemaal met lege handen staan we in dit geval evenwel niet. Het gaat hier in feite om de vraag naar het „performance profile” van de onderneming 9), en de achterliggende factoren die dit profiel bepalen. Om hier empirisch vat op te krijgen, is het dienstig een onderneming opgebouwd te denken uit twee geledingen, te weten:

- producten-portefeuille, die het operationele deel van de onderneming uitmaakt;
- de overkoepelende organisatie waarin activiteiten van indirecte aard plaatsvinden; functioneel gerichte als onderzoek en ontwikkeling, marketing e.d. en lijngerichte als management.

Het „performance-profile” van een onderneming wordt nu, heel algemeen gesproken, bepaald door een viertal kerngegevens:

1. de slagkracht die de producten-portefeuille op de markt weet uit te oefenen;
2. de afstemming van de interne organisatie op de externe marktomstandigheden, hetgeen tot uitdrukking komt in de schaal en overhead-kosten ten opzichte van die van de concurrenten;
3. de synergie in de producten-portefeuille („shared experience”);
4. de „fit” van de kapitaalintensiteit in de productie ten opzichte van de producten-portefeuille, of wel de kostenstructuur.

Uiteraard gaat het hier om veranderlijke grootheden aange-

5. behoefte aan zelfverwerkelijking: verlangen naar zelfrealisatie.
- 3) Philip Kotler, *Marketing management — analysis, planning and control*, Englewood Cliffs (NJ), 1967.
- 4) Ph. Kotler, A generic concept of marketing, *Journal of Marketing*, jg. 36, 1972, blz. 46-54.
- 5) Roger C. Bennett en Robert G. Cooper, The misuse of marketing, *Business Horizons*, november/december 1981.
- 6) Frederick W. Gluck, Stephen P. Kaufman en A. Steven Walleck, Strategic management for competitive advantage, *Harvard Business Review*, juli/augustus 1980, blz. 154-161.
- 7) Ieuan Maddock, Why industry must learn to forget, *New Scientist*, februari 1982.
- 8) Kotler heeft, blijkens enkele van zijn recente publikaties, ook zelf deze ideeën weer verlaten. Zie in dit verband: Philip Kotler en Liam Eakey, The World's Champion Marketers: the Japanese, *Journal of Business Strategy*, jg. 3, nr. 1, 1982, blz. 3-13.
- 9) Zie de aanhef van dit artikel.

zien zowel de exogene omstandigheden (technologie, vraagfactoren) als de endogene marktkrachten (concurrentiedruk) aan voortdurende verandering onderhevig zijn. In empirische studies tracht men deze bijkomende complicaties te ondervangen door aan onderzoek een algemeen bedrijfsvergelijkend karakter te geven. Het dynamische aspect wordt dan wel geïntroduceerd door naast de algemene onderzoeksopzetten die zijn gebaseerd op doorlichting van de onderneming in haar totaliteit, ook *differentiële* onderzoeksopzetten toe te passen die dan worden gebaseerd op doorlichting van nieuwe producten, toevoegingen derhalve aan de portefeuille van producten.

Aan het „performance profile” van moderne industriële ondernemingen (in hun totaliteit) gekoppeld aan de wijze waarop deze in hun marktbenadering te werk gaan, is in de VS een spectaculair onderzoekproject gewijd, het z.g. PIMS-project. PIMS, dat staat voor „Profit Impact of Marketing Strategy”, kan spectaculair worden genoemd omdat het veelomvattend en langlopend van karakter is. Abell en Hammond geven een gedetailleerd overzicht van de uitkomsten van dit project 10).

Het PIMS-project is voor de in dit artikel aan de orde gestelde problematiek het meest relevant omdat het licht kan werpen op de vraag wat het gewicht is van de hierboven genoemde kerngegevens met betrekking tot het winstvermogen van de onderneming. Voor enkele deelaspecten is het ook interessant acht te slaan op factoren die bepalend zijn voor het succes of falen van nieuwe producten. Hierover bestaat een vrij uitvoerige documentatie, op internationale schaal, gebaseerd op enkele omvangrijke onderzoeksprojecten, zoals bij voorbeeld „SAPPHO” 11) en „NewProd” 12). Cooper geeft een voortreffelijk overzicht van de verschillende studies 13). In dit verband is het interessant te kunnen melden dat enkele van de stellingen van Cooper recent getoetst zijn op de ontwikkeling van nieuwe producten in Nederlandse (industriële) bedrijven 14). De studies waaraan hier wordt gerefereerd, werpen onder meer licht op de vraag of de nadruk die in de marketing placht te worden gelegd op verkoopbevordering („toevoeging van waarden”) ten koste van produktontwikkeling („vastbare produkteigenschappen”) wel gerechtvaardigd is, afgemeten aan de eis die marketing zich zelf stelt: succes, maar dan in termen van winst.

Het „performance profile”

In het PIMS-project staat het rendement („return on investment”) centraal. In de empirische uitwerking tracht men het rendement te verklaren met behulp van factoren van (voor de onderneming) interne en externe aard. De hierbij in aanmerking genomen factoren sluiten weliswaar niet rechtstreeks aan op de hierboven onderscheiden kerngegevens, maar door (her-)groepering is deze aansluiting wel te bewerkstelligen.

Op basis van de door Abell en Hammond gepubliceerde overzichten 15) kan nu inderdaad een profiel worden opgesteld door de invloed per verklarende factor in één kengetal weer te geven, namelijk de *elasticiteit* (E). In dat kengetal komt de gevoeligheid tot uitdrukking van het rendement voor een verandering in de verklarende variabelen. De elasticiteits-coëfficiënt heeft hierbij als voordeel dat procentuele veranderingen op elkaar gedeeld worden, zodat deze coëfficiënt een onderlinge vergelijking van ongelijksoortige invloeden mogelijk maakt.

Tabel 1 moet aldus worden gelezen: een waarde van 1 voor „relatief marktaandeel” wil zeggen, dat de winst met 1% toeneemt indien het „relatief marktaandeel” met 1% toeneemt. Evenzo wil een waarde van -1 voor „quote van de investeringen” zeggen, dat de winst met 1% afneemt indien de „quote van de investeringen” met 1% toeneemt. Enzovoorts.

Tabel 1 geeft in eerste instantie aanleiding tot een drietal op zich zelf staande beschouwingen. In één hiervan zullen tevens de uitkomsten van NewProd e.d. worden betrokken.

De kostenstructuur

De kostenstructuur van de onderneming blijkt in het „performance profile” uiterst belangrijk te zijn. De kwetsbaarheid voor schommelingen in de afzet blijkt voor de onderneming een strategische factor bij uitstek te zijn. Vooral ondernemingen, die worden gekenmerkt door een hoge kapitaalintensiteit (en dus

Tabel 1. Gevoeligheid van het rendement („performance profile”) van (Amerikaanse) ondernemingen voor een aantal variabelen op basis van gegevens van PIMS

	E
1. Ten aanzien van de slagkracht van de portefeuille:	
— relatief marktaandeel	1
— relatieve produktkwaliteit	0,35
2. Ten aanzien van de afstemming van de interne structuur op externe omstandigheden:	
— quote van marketingkosten t.o.v. omzet	- 0,4 a)
— quote van kosten voor onderzoek en ontwikkeling t.o.v. omzet	- 0,45 a)
— aandeel van nieuwe producten in de omzet	- 0,3 a)
3. Ten aanzien van de synergie van het produktenpakket:	
— relatieve breedte van het produktassortiment (binnen gegeven produktietechniek en distributiemethode)	0,6 b)
4. Ten aanzien van de kostenstructuur:	
— quote van de investeringen t.o.v. omzet	- 1
— kapitaalintensiteit	- 0,65
— bezettingsgraad van de capaciteit	0,75 c)

a) Ingeval van een gering marktaandeel lopen deze waarden op tot - 1.

b) In vroege stadia van de produktlevenscyclus loopt deze waarde op tot 1.

c) In geval van hoge kapitaalintensiteit en/of laag marktaandeel loopt deze waarde op tot 2.

een starre kostenstructuur) resp. laag marktaandeel, blijken qua winvermogen buitengewoon gevoelig te zijn voor veranderingen in de bezettingsgraad. Die gevoeligheid heeft uiteraard niet alleen een *conjuncturele*, maar ook een *structurele* component.

Zo er één zaak is waarop het strategisch beleid dient aan te grijpen, dan is het wel ervoor te zorgen, dat de onderneming niet in een structurele positie van onderbezetting komt te verkeren. Voor kapitaalintensieve ondernemingen is hiermee niet minder dan het voortbestaan in het geding. De Amerikaanse „automotive” industrie biedt een treffende illustratie van het verlies aan concurrentiekracht dat gepaard gaat met een verstarrende kostenstructuur. Daarbij is het opmerkelijk dat het ernstig aangeslagen Chrysler-concern er als eerste in geslaagd is om zijn vaste kosten op spectaculaire wijze terug te brengen en hierdoor weer concurrerend te worden, ook vis-à-vis de buitenlandse mededingers. Ford onderneemt ook serieuze pogingen in deze richting, maar het lijkt erop dat men voor de noodzaak van zulke ingrepen eerst gehoor vindt indien de interne problemen zo hoog oplopen dat een crisis onafwendbaar lijkt.

De ervaringswijsheid die in deze kengetallen van Amerikaanse ondernemingen ligt opgesloten, is nogal eenvoudig door te trekken naar Nederlandse ervaringen. Dit is te meer het geval, omdat de Nederlandse produktie nogal éénzijdig gericht is op basis-industrieën, die immers gekenmerkt worden door hoge kapitaalintensiteit 16). We kunnen dan bij wijze van voorbeeld denken aan Aku en de voortzetting hiervan als Enka binnen het Akzo-concern. Het winstverloop van deze zeer kapitaalintensieve bedrijvigheid is bij voortdurende gekenmerkt geweest door heftige fluctuaties. Eén van de overwegingen die destijds aan de fusie tussen Aku en Akzo ten grondslag hebben gelegen, is door bundeling van activiteiten deze fluctuaties te mitigeren. De laatste 10 à 15 jaar zijn hier de structurele problemen bijgekomen. De meeste waarnemers zijn het erover eens dat Aku op eigen benen de crisis in de vezelsector niet had overleefd; het heeft zelfs weinig gescheeld of heel Akzo was door een samenloop van conjuncturele en structurele problemen in de afgrond geraakt.

De structurele afzetproblemen als gevolg van overcapaciteit en wijziging in de internationale concurrentievoorwaarden zijn niet tijdig onderkend en toen ze éénmaal waren onderkend, is

10) Abell en Hammond, *Strategic market planning*, Englewood Cliffs (NJ), 1979, hoofdstuk 6.

11) Roy Rothwell, Factors for success in industrial innovation, *Project SAPHO — A comparative study of succes and failure in industrial innovation*, Brighton, Sussex, SPRU.

12) Robert G. Cooper, Project NewProd: Factors in new product success, *European Journal of Marketing*, jg. 14, nr. 5/6, blz. 277-292.

13) R. G. Cooper, The dimensions of industrial new product success and failure, *Journal of Marketing*, jg. 43 (zomer 1979), blz. 93-103.

14) A. van der Zwan en B. A. Heenk, *Het technisch ontwikkelingskrediet doorgelicht*, rapport EUR, binnenkort te verschijnen.

15) Op. cit., blz. 277-286.

16) Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, *Plaats en toekomst van de Nederlandse industrie*, Rapporten aan de Regering nr. 18, 's-Gravenhage, 1980.

herallocatie met grote traagheid verlopen. Het gaat te ver hiervoor alleen het management van Akzo te blameren; het verzet van de kant van de werknemers en de vakbeweging (Enka-Breda!) heeft een niet te onderschatten rol gespeeld, maar een voorbeeld van strategische beleidsvorming is in dit geval evenmin gesteld. In zekere zin mag Akzo van geluk spreken, dat zijn problemen in een vroegtijdig stadium, namelijk na de eerste oliecrisis, een culminatiepunt bereikten. De betrekkelijke gematigdheid van de conjuncturele inzinking in 1975 (in vergelijking met die we thans beleven), heeft Akzo redelijke herkansingsmogelijkheden gelaten. De noodgedwongen (vroegtijdige) herstructurering schonk Akzo vervolgens het voordeel beter gewapend te zijn tegen de gevolgen van de tweede oliecrisis. Ondernemingen wier structurele problemen in het huidige conjuncturele dal culmineerden, hebben slechtere herkansingsmogelijkheden. Voor een ad-structie hoeft men maar te kijken naar de omvang van de verliezen van ondernemingen als DSM en Shell-Chemie, zoals die van het ene jaar op het andere zijn opgetreden, om van de verliezen van Hoogovens nog maar te zwijgen.

Voor al deze ondernemingen geldt dat ze zich in de naoorlogse expansieperiode uitstekende marktposities hebben verworven, die waren gestoeld op ligging, kennis en bekwaam inspelen op de mogelijkheden van „kostendynamica” die de markt bood. Met betrekking tot dit laatste heeft men aanvankelijk uitstekend gebruik gemaakt van het in Nederland heersende lage loonpeil; in een later stadium — toen dit aanvankelijke voordeel verloren ging — werden hier een goed gebruik van de technisch-economische schaalvoordelen en „leercurve-effecten” voor in de plaats gesteld. Eind jaren zestig waren deze laatste voordelen goeddeels uitgewerkt en stond de noodzaak van herallocatie voor de deur. Dat was ook uit de bedrijfsresultaten te lezen.

De hoogconjunctuur van het begin van de jaren zeventig heeft deze structurele noodzaak gemaskeerd. De winsten liepen weer op en ook in kringen van management gaf men zich over aan ideeën waarin continuïteit niet langer als een zaak van zorg en aandacht, maar als een vanzelfsprekendheid werd gezien. In de kostenstructuur van de onderneming werden, als gevolg van kapitaalintensivering in de productie, verstaringsgeïntroduceerd, zonder dat deze in de markt konden worden „afgeschermd” door ze te koppelen aan een tastbaar concurrentievoordeel. De kwetsbaarheid van deze ondernemingen was hiermee gegeven. Uit tabel 1 valt af te leiden, dat een dergelijke kwetsbaarheid knaagt aan de continuïteitsbasis van een onderneming.

De slagkracht van het produktenpakket en synergie

De tweede beschouwing betreft het grote strategische gewicht van de slagkracht van de portefeuille-produkten van een onderneming. Dit is een weinig verrassende conclusie en men kan evenmin beweren — zoals met betrekking tot de kostenstructuur eigenlijk het geval is — dat deze factor in het strategisch management-denken te weinig aandacht zou krijgen. We hoeven slechts te wijzen op de opgang die de portfolio-benadering van The Boston Consulting Group 17) heeft gemaakt, om dit in te zien. De uitkomst ter zake in tabel 1 wordt pas interessant, indien de kerngegevens onder punt 2 en 3 in de tabel hierbij worden betrokken.

In de portfolio-benadering die wij hier aanhaalden, wordt de „optimale” portfolio bewerkstelligd gedacht door de inzet van o.m. onderzoek en ontwikkeling en marketing. Gluck c.s., die op dezelfde lijn zitten, plaatsen deze strategie in het hoogste stadium en duiden deze opvatting aan met „orchestration of resources”, zoals we hierboven reeds opmerkten. Men komt deze opvatting in de management-literatuur ook wel tegen onder het hoofd „dynamic difference”-benadering 18). Middels een differentiële vergroting van de uitgaven voor onderzoek en ontwikkeling en marketing beoogt men tot produktvernieuwing te komen om zo de slagkracht van de portefeuille te vergroten.

Hierbij wordt dus op „inverdien-effecten” gemikt. Tabel 1 laat zien dat deze filosofie van de „orkestratie” niet zonder risico's is, een wijsheid die inmiddels ook in het macro-economisch beleid is opgedaan. Inverdien-effecten worden licht overschat en voor men het weet, komt het niveau van de uitgaven structureel boven dat van de inkomsten te liggen en is de interne structuur niet

goed meer afgestemd op de externe verhoudingen. Dit risico wordt blijkens de resultaten in tabel 1 nog extra vergroot indien men in zijn produktvernieuwingsbeleid weinig acht slaat op synergie.

Deze resultaten van algemeen bedrijfsvergelijkende aard worden volledig bevestigd door analyses van succes en falen van nieuwe producten op projectniveau 19). Het eerste inzicht dat deze analyses opleveren, betreft de uitermate geringe slaagkans die nieuwe producten hebben. Een overgrote meerderheid van nieuw geïntroduceerde producten mislukt op de markt 20). Het duurt ook jaren (5 à 6 jaar) alvorens een geslaagd nieuw produkt gaat bijdragen aan de winst 21). De *synergie* (beter gezegd, de veronachtzaming ervan) blijkt hierin een belangrijke rol te spelen, zowel qua technologie als marktkunde.

Een tweede, in feite doorslaggevende factor, wordt gevormd door de concurrentieverhoudingen. Markten met sterke concurrentiedruk bieden een significant lagere slaagkans. Dit is niet alleen zo omdat het dan moeilijker is om door het woud van concurrenten een weg naar de afnemer te banen, maar het blijkt dan vooral moeilijker om met een propositie op de markt te komen die zich op wezenlijke punten van die van de concurrentie onderscheidt. En alle filosofieën over toevoeging van waarden ten spijt, in de praktijk blijkt het tastbare productvoordeel toch een overheersende rol te spelen. Het eenvoudig draaien aan de knoppen („orkestratie”) blijkt niet voldoende om tot een tastbaar concurrentievoordeel te komen. Op dit punt spreken de feiten een vrij harde taal. Indien een produkt t.o.v. de concurrentie te weinig voordelen biedt, slaagt de aanbieder er niet in om een lonend marktaandeel te verwerven. Ook voor nieuwe producten geldt dat de omvang van het marktaandeel direct gerelateerd is aan het rendement.

Met name Biggadike (art. cit.) heeft dit op fraaie wijze geanalyseerd: nieuwe producten die een relatief hoog marktaandeel verwerven, zijn eerder rendabel en ook rendabeler dan produkten die op een laag marktaandeel blijven steken. Biggadike heeft overigens ook gevonden dat de schaal waarop een nieuw(e) produkt(-lijn) wordt gelanceerd, en dan met name de breedte van het assortiment, eveneens grote invloed heeft op het rendement. Deze uitkomst refereert dus aan het eerder genoemde belang van de synergie.

Interactie tussen verklarende factoren

Een laatste beschouwing waartoe tabel 1 aanleiding geeft, is het belang van de interactie die optreedt tussen de verklarende factoren die het „performance profile” uitmaken. Ondernemingen die door hun kostenstructuur reeds een grote mate van kwetsbaarheid kennen, komen niet zelden in de verleiding om een verbetering van hun resultaten te zoeken in een differentiële vergroting van hun investeringen, gesteund door een dito vergroting van de quote voor onderzoek, ontwikkeling en marketing. Tabel 1 laat zien dat zulke ondernemingen een grote kans lopen zo hun ondergang te bewerkstelligen.

Het valt moeilijk om in dit verband niet ook de lijn door te trekken naar Nederland en te refereren aan het KBB-concern. Het mag na het voorgaande nauwelijks verwonderen, dat het juist deze onderneming is die de laatste 10 jaar in zijn jaarverslagen heeft getamboereerd op het thema van de levensstijl, de toevoeging van waarden en de creatieve flexibele planning. In plaats van het propageren van „supportive value system and climate” had het management van deze onderneming er goed aan gedaan de bedrijfseconomische realiteit in het oog te houden. Een gaver voorbeeld van een onderneming die zich door modieuze beleidsfilosofieën heeft laten meeslepen en daardoor los van de werkelijkheid is komen te staan, is waarschijnlijk niet te vinden.

17) Abell en Hammond, op. cit., hoofdstuk 4.

18) D. C. Hague, *Managerial economics*, Londen, 1969.

19) Cooper, art. cit. Tevens Ralph Biggadike, The risky business of diversification, *Harvard Business Review*, mei-juni 1979, blz. 103-111; resp. Leo A. Weiss, Start-up businesses: a comparison of performances, *Sloan Management Review*, najaar 1981, blz. 37-53.

20) Cooper, art. cit.

21) Biggadike, art. cit.

Bovenstaande uiteenzetting laat zien — als we het al niet wisten — met welke dilemma's het management wordt geconfronteerd. De kans van slagen bij het introduceren van nieuwe produkt(lijn)en is uitermate gering en het „kopen” van vernieuwing door verhoging van investeringen, onder meer voor onderzoek en ontwikkeling en marketing, is een hachelijke zaak. Bij mislukking komen de bedrijfsresultaten onder zware druk te staan. Zou men zich om die reden laten leiden door voorzichtigheid en overwegen introducties op beperkte schaal te doen plaatsvinden, dan dient men zich weer te realiseren dat de slaagkansen hierdoor aanzienlijk afnemen, hetgeen veelal niet opweegt tegen de beperking van de kosten. Laat men daarentegen na op tijd de bakens te verzetten en concentreert men het streven erop bestaande produkt(lijn)en concurrerend te houden door kapitaalintensivering in de produktie, dan raakt men kwetsbaar via de verstarrende kostenstructuur. Zeker in tijden van neergaande conjunctuur kan dit de onderneming lelijk opbreken.

In de managementfilosofieën die eind jaren zestig begin jaren zeventig opgeld begonnen te doen, zijn deze ervaringsfeiten onvoldoende verdisconteerd. In die denkwereld speelden conjuncturele kwetsbaarheid en gevaar van verstarren in de kostenstructuur te weinig een rol en stelde men te zeer zijn vertrouwen in de interne sturingsmogelijkheden van de onderneming.

Inmiddels weten we beter. Het aanboren van groeiemarkten is geen garantie voor profijtelijk opereren, succesvol opereren vraagt om een fundament van kennis en inzicht waarvoor tijd nodig is om het op- en uit te bouwen. En dan nog bestaat het gevaar dat men, verkerend in een bepaalde „bedrijfscultuur”, te lang op één bepaalde leercurve blijft zitten, terwijl in afwijkende „bedrijfsculturen” nieuwe doorbraken worden bewerkstelligd waarvoor men te laat oog heeft.

Zo bezien dringt de vraag zich op hoe ondernemingen er dan überhaupt in kunnen slagen tot rendabele activiteiten te komen. Dat ze hier — en met behulp van innovatie — in slagen is evident, zij het dat innovatie in de tijd gezien naar aard en omvang aan fluctuatie onderhevig is.

Bij het beantwoorden van die vraag springt in het oog dat ondernemingen het overwinnen van onzekerheid niet uitsluitend op eigen (individuele) kracht tot stand kunnen brengen. Risico en onzekerheid kunnen op het niveau van een economie alleen worden overwonnen indien er sprake is van, wat genoemd kan worden, een geïntegreerd groeipatroon (22). Dat is een geïntegreerde en elkaar wederzijds versterkende combinatie van institutionele factoren. Zo'n complex van factoren omvat niet alleen sociaal-economische, maar ook sociaal-psychologische factoren. Het berust op een samengaan van technologische doorbraken, investeringen in nieuwe „leidende sectoren”, modernisering in infrastructuur, landinrichting en stedsbouw, de ontwikkeling van nieuwe leef- en consumptiepatronen, resp. een psychologisch klimaat van ontvankelijkheid voor vernieuwing en verandering. De huidige depressie heeft ons er de ogen voor geopend dat de beheersbaarheid van het economisch proces in sterke mate gebonden is aan de macro-economische ontwikkelingsfase, zoals tabel 2 die aan Van Duijn (23) ontleend is, nog eens illustreert.

Perioden van herstel en voorspoed worden gedragen door een geïntegreerd groeipatroon. In de fase van recessie raken de mogelijkheden van zo'n groeipatroon uitgeput. Ook de recente ervaring wijst erop dat het psychologisch een moeilijke, zo niet onmogelijke, opgave is om na perioden van herstel en voorspoed in een recessie de tekenen te zien dat de condities voor een voortgezette groei niet langer vervuld zijn. Een periode van neergang is dan welhaast onvermijdelijk alvorens een nieuw geïntegreerd groeipatroon zich manifesteert, waarvoor tijdens de depressie de basis wordt gelegd (24).

De sociaal-psychologische component in deze ontwikkelingsgang is manifest, alsmede het feit dat de psychologie in vele opzichten vertraagd reageert op het economisch proces. Zo is het saillant dat het denken over ondernemingsbeleid in abstracte termen van waardenoriëntaties, zoals we dat in het begin van dit artikel aan de orde hebben gesteld, zich juist manifesteerde in een tijd dat de recessie in feite bezig was in te treden. We hebben ook op het vlak van de publieke opinie kunnen waarnemen: de roep

Tabel 2. Innovatie en macro-economische ontwikkelingsfase

Macro-economische kenmerken				
	Depressie	Herstel	Voorspoed	Recessie
Groei nationaal produkt	stagnatie	groeiherstel	krachtige groei	afnemende groei
Investeringsvraag	overcapaciteit; rationalisatie-investeringen	herstel vooral op grond van vervangingsvraag	sterke groei uitbreidings-investeringen	schaalvergroting
Consumptievraag	aanvankelijk nog toenemende consumptieve vraag, vooral in nieuwe sectoren; ontsparring	ophoping koopkrachtige vraag door vraag-verzadiging	expansie consumptieve vraag in alle sectoren	voortgezette groei nieuwe sectoren; verminderde groei oude sectoren
Innovatie-geneigtheid				
	Depressie	Herstel	Voorspoed	Recessie
Produktinnovatie (nieuwe sectoren)	+	++++	++	+
Produktinnovatie (bestaande sectoren)	++	+++	+	+
Procesinnovatie (bestaande sectoren)	+++	++	+	++
Procesinnovatie (afgeleide vraag)	+	++	+++	++

Bron: J. J. van Duijn, op. cit., tabel 2.

om *selectiviteit* in het economisch gebeuren begon hoogtij te vieren toen de *continuïteit* in feite op de tocht was komen te staan.

We zijn dan nu weer terug bij de realiteit. Het grootste probleem van dit moment is opnieuw het tijdig onderkennen van de kentering in het economisch leven. Tijdens de recessie wordt immers de basis gelegd voor een nieuw geïntegreerd groeipatroon, veelal tot uitdrukking komend in nieuwe kansrijke activiteitenvelden, in nieuwe ondernemingen, op basis van nieuwe technologische ontwikkelingen en met behulp van nieuwe organisatievormen (25). Indien men zich hiervoor — onder druk van de (sociale) spanningen die zich tijdens een depressie noodzakelijkerwijs openbaren — niet openstelt, dan wordt de aansluiting met het nieuwe groeipatroon gemist, wat het bedrijfsleven en het land in termen van hernieuwde economische groei duur kan komen te staan.

Bij de beoordeling van de huidige risico's en onzekerheden hoort het management de les van de jaren zeventig in aanmerking te nemen en allerlei ingeslopen onachtzaamheden te vermijden. Maar een opleving van onze economie — steunend overigens op een kentering in de wereldconjunctuur — kan alleen worden bewerkstelligd door het pareren van onzekerheden. Dit vraagt om de opbouw en uitbouw van nieuwe resp. aangepaste specialisaties waarmee de aansluiting bij de internationale trends kan worden bewerkstelligd.

Produktinnovatie, maar dan op basis van tastbare produktvoordelen, zal hierbij in de komende jaren weer sterker naar voren treden (zie tabel 2). Voorzichtigheid is thans troef in ondernemingsland en dat is terecht. Maar het zou niet terecht zijn om de slinger ook nu weer te ver te laten doorslaan. Er doen zich nieuwe kansen voor. Voor het grijpen van die kansen is een goede timing onmisbaar.

A. van der Zwan

22) J. W. Forrester, Innovation and economic change, *Futures*, nr. 13, 1981, blz. 323-331. A. van der Zwan, An economist's view on technological change, in: *Management of science*, Amsterdam, 1982, blz. 34-52.

23) J. J. van Duijn, Fluctuaties van innovaties in de tijd, *Preadviezen van de Vereniging voor Staathuishoudkunde*, 's-Gravenhage, 1979.

24) Zie voor een uitvoeriger uiteenzetting op dit punt, waaronder de vraag naar de causaliteit: Forrester, art. cit., en Van der Zwan, op. cit.

25) Van der Zwan, art. cit. Zie voor Nederland op dit punt: VIB, Adviescommissie inzake de voortgang van het industriebeleid, *Verslag van werkzaamheden*, juli 1982-januari 1983. Dr. F. Prakke, *Toekomstige industriële activiteiten op basis van nieuwe technologische ontwikkelingen*, TNO, januari 1983. Drs. J. H. J. P. Tettero, *Positie en perspectieven van Nederland in de wereldhandel voor industriële produkten en diensten*, december 1982.