

Horizontale synergie

'De belevenissen van divisiedirecteur Dick Dobbelsteen'

Drs. A.A.C.J. van Oijen

Horizontale synergie

Dr. G.J. Wijers

Publikatie in opdracht van de Stichting

Management Studies, Den Haag

Van Gorcum, Assen, 1994, 108 pagina's

Inleiding

Tot voor kort dienden concerns hun activiteiten te organiseren in relatief zelfstandige eenheden (zie bijvoorbeeld Wissema, 1987). Recentelijk ontstaat echter weer meer aandacht voor de samenhang tussen de onderdelen van een concern. In deze tijdgeest past het boek van dr. G.J. Wijers, ten tijde van de totstandkoming werkzaam bij *consultancy bureau* Horringa & De Koning, over horizontale synergie.

Synergie werd reeds door Ansoff gepropageerd in zijn klassieker 'Corporate Strategy'. Sedert 1965, het jaar van het verschijnen van dit werk, is er echter niet veel duidelijkheid gekomen omtrent het begrip. Daar staat tegenover dat het wel een belangrijke rol speelt in vele discussies over concerns. Het ontbreken van synergie was bijvoorbeeld het centrale argument bij de opsplitsing van het Britse chemieconcern ICI en bij de kritiek die geleverd werd op het Nederlandse concern BolsWessanen. Een boek dat hierin meer helderheid voor de betrokkenen kan verschaffen bezit dan ook in potentie een hoge toegevoegde waarde.

Samenvatting

In het eerste hoofdstuk van het boek wordt in hoofdzaak het dilemma waarmee de leiding van een concern geconfronteerd wordt geschetst. Enerzijds moet het concern decentraal georganiseerd zijn, zodat de *business units* autonoom

kunnen opereren en een maximale *focus* op hun produktmarktcombinaties verkrijgen. Anderzijds dienen de prestaties van het concern in zijn totaliteit groter te zijn dan de som van de prestaties van de afzonderlijke business units. Dit laatste kan bereikt worden door business units onderling te laten samenwerken, zodat horizontale synergie gerealiseerd wordt. Het laten samenwerken van business units impliceert echter een inbreuk op hun autonomie en kan leiden tot verlies van de gewenste focus. Hieruit vloeit de volgende hoofdvraag voort (p. 20):

'Kunnen concerns eigenlijk wel duurzame horizontale synergie creëren of gaat het hier om een illusie?'

In de resterende hoofdstukken wordt getracht hierop een antwoord te vinden.

Hoofdstuk 2 bevat een beknopte interpretatie van literatuur op het gebied van synergie. Onderscheid wordt gemaakt tussen verticale en horizontale synergie. Verticale synergie heeft betrekking op meerwaarde die gecreëerd wordt door acties tussen individuele eenheden en de top van een concern. Bij horizontale synergie wordt meerwaarde gecreëerd door acties tussen de eenheden onderling. Horizontale synergie wordt gedefinieerd als 'een duurzame, substantieel lagere kostprijs en/of een hogere marge door een scherpere differentiatie bij één of bij voorkeur meerdere concernonderdelen door onderlinge samenwerking

Drs. A.A.C.J. van Oijen studeerde bedrijfseconomie aan de Katholieke Universiteit Brabant. Hij is als universitair docent verbonden aan de Faculteit der Economische Wetenschappen, Vakgroep Bedrijfseconomie, van deze universiteit. Hij doet onderzoek naar concernstrategie en -structuur en relaties tussen hoofdkantoren en hun dochters.

in gedecentraliseerde concerns' (p. 29). Geïnformeerde lezers zullen hierin de hand van Porter herkennen. Ook in het vervolg van het boek wordt relatief vaak gerefereerd aan Porter (in het bijzonder aan diens werk uit 1985). Zo neemt Wijers de indeling in drie vormen van horizontale synergie van Porter over. Deze drie vormen zijn tastbare, concurrentiële en niet-tastbare interrelaties.

In hoofdstuk 3 worden de resultaten van onderzoeken bij vijf Nederlandse concerns, te weten Ahold, Philips, KNP BT, Gist-Brocades en ABN AMRO, gepresenteerd. Volgens de auteur zijn dit concerns met een decentrale organisatiefilosofie, die desalniettemin horizontale synergie nastreven.

Het doel van de onderzoeken blijkt vooral in het volgende hoofdstuk. Aan de hand van de vijf concerns wordt hierin geïllustreerd dat horizontale synergie daadwerkelijk voor kan komen in de praktijk. Verder wordt horizontale synergie in een strategische context geplaatst. Betoogd wordt dat de baten van horizontale synergie groter en de kosten om deze te realiseren geringer zullen zijn, naarmate de strategieën en posities van concernonderdelen meer overeenkomsten vertonen. Ten slotte wordt de aandacht gevestigd op het belang van strategische sleutelvaardigheden (ofwel *core competences*, zie Prahalad en Hamel, 1990).

In de hoofdstukken 5 en 6 staat de realisatie van horizontale synergie centraal. Hoofdstuk 5 gaat in op de instrumenten die de concernleiding ter beschikking staan bij de realisatie van horizontale synergie. Deze instrumenten worden ingedeeld in vier groepen, te weten strategische analyse-instrumenten, attitudeverandering van het management, structureren van de samenwerking en ondersteunende systemen en procedures. In hoofdstuk 6 wordt aangegeven hoe deze instrumenten toegepast zouden moeten worden. Allereerst behandelt Wijers een viertal factoren waarmee de concernleiding rekening moet houden bij de bepaling van de aanpak. Op basis hiervan worden vervolgens vier scenario's geschetst. Wanneer bijvoorbeeld het strategisch belang en de urgentie hoog zijn en bovendien het draagvlak en de basiscondities aanwezig zijn, dan moet de concernleiding direct overgaan tot realisatie van horizontale synergie. Ten slotte wordt in het hoofdstuk ingegaan op de rolverdeling tussen de concernleiding en het management van de business units.

Het afsluitende hoofdstuk bevat de belangrijkste conclusies en aanbevelingen van het onder-

zoek. Wijers stelt bijvoorbeeld voor om de gebruikelijke conceptie van synergie als '2+2=5' te vervangen door '2+2=2,1+2,05'. De laatste opvatting geeft beter weer dat de concernonderdelen niet geïntegreerd worden, doch zelfstandig blijven opereren, en dat de te verwachten effecten van horizontale synergie bescheiden zijn in vergelijking met de resultaten die de concernonderdelen afzonderlijk realiseren.

Evaluatie

'Horizontale synergie' is onder tamelijk turbulente omstandigheden tot stand gekomen. Eerst was de auteur namelijk intensief betrokken bij de aansluiting van Horinga & De Koning bij *The Boston Consulting Group*. Vervolgens werd hem drie dagen na afronding van het concept gevraagd Minister van Economische Zaken te worden. Dat is in ieder geval niet te merken aan de vorm van het boek. Het is immers duidelijk geschreven, goed opgebouwd, prima verzorgd en voorzien van een pakkend begin en heldere conclusies. Dit maakt het tot een bijzonder toegankelijke publikatie. Uiteraard blijft er altijd ruimte voor verbetering. Deze heeft betrekking op de methode, de literatuur, de kwantificering en het dilemma.

Voor wat betreft de **methode** geldt dat het trekken van conclusies met een wat bredere geldigheid op grond van een steekproef van slechts vijf concerns natuurlijk erg moeilijk is. Misschien hebben de betrokken concerns wel een zeer afwijkende benadering van horizontale synergie. Wijers lijkt overigens uitstekend op de hoogte te zijn van deze beperking. Hij gaat immers 'zonder pretenties van volledigheid of wetenschappelijkheid' (p. 21) van start en blijkt de vijf concerns vooral als illustratie te gebruiken.

Wijers haalt uitsluitend **literatuur** aan die zich bevindt in het gebied tussen wetenschap en consultancy, zoals Gould en Campbell (1987), Prahalad en Hamel (1990) en Porter (1985). Wellicht interessant om te vermelden is dat er ook op het meer wetenschappelijke terrein talloze belangwekkende publikaties over synergie verschenen zijn. Gupta en Govindarajan (1986) hebben bijvoorbeeld empirisch onderzoek verricht naar de samenwerking tussen business units, de gevolgde concurrentiestrategieën en de implicaties voor de besturing van het concern. Hun studie sluit derhalve uitstekend aan op de thematiek van het boek. Verder is het enigszins wrang om te

moeten constateren dat Porter reeds in 1985 (p. 320) gewezen heeft op het toenemende belang van relaties tussen business units. In Nederland wordt deze ontwikkeling pas zo'n tien jaar later (zie Wijers, p. 18) voor het voetlicht gebracht. Blijkbaar is er hier onvoldoende aandacht voor het toegankelijk maken voor het bedrijfsleven van recente ontwikkelingen in de internationale literatuur.

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden wordt een drietal onderzoeksvragen geformuleerd. De tweede onderzoeksvraag luidt als volgt (p. 21):

'Kan horizontale synergie op de één of andere manier gemeten worden? Zo ja, hoe?'

Ook op diverse andere plaatsen in het boek wordt gewezen op het belang van de **kwantificering** van synergie (bijvoorbeeld op p. 32 en p. 35). In de loop van het boek blijkt echter dat dit in de praktijk bepaald niet eenvoudig te realiseren is. Hoe moeten bijvoorbeeld de baten van 'concurrentiële interrelaties' (p. 30) en de 'inflexibiliteitskosten' (p. 32) gemeten worden? Ook de, eerder aangehaalde, stelling dat de baten en kosten van synergie bepaald worden door de mate waarin de strategieën en posities van de concernonderdelen overeenkomen zal in de praktijk niet zoveel houvast bieden. Strategieën en posities zijn nu eenmaal betrekkelijk vage begrippen.

Veel van de door Wijers aanbevolen instrumenten met behulp waarvan de concernleiding horizontale synergie kan bevorderen hebben een uitgesproken *soft* karakter. Derhalve bieden zij een uitweg in het geschetste **dilemma** tussen decentralisatie en synergie. Soms blijkt echter in het boek dat het in de praktijk toch bijzonder moeilijk zal zijn om synergie in decentraal georganiseerde concerns te bereiken. Wijers beveelt bijvoorbeeld aan dat de Raad van Bestuur zich nadrukkelijk moet positioneren als eigenaar van alle schaarse middelen. Dit betekent dat de concernleiding niet alleen meer beslist over de allocatie van financiële middelen, maar eveneens over de toewijzing van talenten en sleutelvaardigheden aan de business units. Dit is volgens Wijers 'een logische consequentie ... van de wens synergie te realiseren' (p. 91). Tegelijkertijd staat dit echter enigszins op gespannen voet met decentralisatie. De business units kunnen wellicht in volledige vrijheid allerlei plannen ontwikkelen. Maar zij zullen deze nimmer ten uitvoer kunnen brengen als de concernleiding niet de noodzakelijke middelen ter beschikking stelt.

Conclusie

De hierboven geplaatste opmerkingen impliceren dat Wijers niet het definitieve boek over horizontale synergie geschreven zal hebben. Van groter belang, zeker gezien de uitgangspunten van de auteur en de Stichting Management Studies, is echter de vraag wat de huidige waarde van het boek voor Dick Dobbelsteen is.

Dick Dobbelsteen zal zich waarschijnlijk nog steeds kunnen vinden in de uitspraak die hij op bladzijde 14 van het boek doet: *'I am still confused, but at a much higher level'*. Hij heeft geleerd dat synergie een gecompliceerd begrip is, dat daadwerkelijk op kan treden in de praktijk, maar niet koste wat kost nagestreefd moet worden. Mocht hij besluiten dat het realiseren van synergie in zijn concern zinvol is, dan heeft hij met het boek van Wijers in ieder geval een uitstekend instrumentarium in handen.

Wie is overigens Dick Dobbelsteen? Dick Dobbelsteen is de hoofdfiguur in de gefantaseerde *case* waarmee het boek begint en eindigt. Met dit leuke verhaal wordt de complexiteit van synergie prima geïllustreerd.

LITERATUUR

- Ansoff, H.I., (1965), *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*, New York (etc.): McGraw-Hill.
- Goold, M. en A. Campbell, (1987), *Strategies and styles: the role of the centre in managing diversified corporations*, Oxford (etc.): Basil Blackwell.
- Gupta, A.K. en V. Govindarajan, (1986), Resource sharing among SBUs: strategic antecedents and administrative implications, *Academy of Management Journal*, 29, pp. 695-714.
- Porter, M.E., (1985), *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York: The Free Press.
- Prahalad, C.K. en G. Hamel, (1990), The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 68 (maart-april), pp. 79-91.
- Wissema, J.G., (1987), *Unit management: het decentraliseren van ondernemerschap*, Assen (etc.)/Den Haag: Van Gorcum/Stichting Management Studies.