

Het rommelt weer op de (inter)nationale telecommarkt. Zo kwam onlangs het bericht dat Siemens en Nokia gaan samenwerken. En ook Lucent en Alcatel werden het eens over hun fusie. Dichter bij huis raakt de Nederlandse kabelsector bijvoorbeeld steeds minder versnipperd. Brengt de consolidatie in de convergerende markt voordelen met zich mee?

Convergentie geluk(t)?

Er is in toenemende mate sprake van convergentie; Kennis van de eigen sector als 'veilige' basis, valt daarmee dus weg. De spelregels zijn daarmee drastisch omgegooid. De wereld wordt één groot netwerk, waarin ontwikkelingen in de ene sector de vooruitgang in de andere bepalen. Deze ontwikkelingen maken de consumenten steeds machtiger. Zij bepalen in toenemende mate wanneer ze welk product of dienst, waar en hoe willen gebruiken.

De pogingen om te komen tot digitale convergentie en de hieruit voortvloeiende behoefte aan fusies en overnames veroorzaken de volgende revolutie in de technologie- en mediasector. Ondernemingsdirecties hebben echter van de laatste zeepbel geleerd en benaderen de huidige fusie- en overnameronde op een meer strategische manier, aldus een onlangs in Nederland gepubliceerd rapport van PricewaterhouseCoopers (PwC) getiteld *"Technology Executive Connections"*. In de visie van PwC biedt digitale convergentie nieuwe scenario's voor de technologiesector, de informatie- en communicatiesector en de entertainmentsector. De daaruit voortkomende toegevoegde waarde is groter dan de som der delen, mits bedrijven synergiebepenkende muren, zoals bedrijfsgeheimen en intellectuele eigendommen, durven te doorbreken.

GOUDEN BELOFTES

AT&T mikt met BellSouth op 2 miljard dollar consolidatievoordelen vanaf 2008. "Het beloven is één, maar het waarmaken van dergelijke beloftes is natuurlijk de échte uitdaging", zegt Wilco Schoonderbeek, adviseur van PricewaterhouseCoopers Advisory. "Je ziet dat partijen verschillende instrumenten hanteren om die

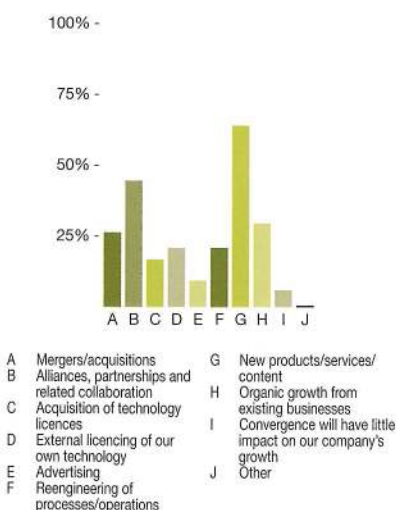
belofte waar te kunnen maken". Collega Erik Klein Nagelvoort, partner bij PricewaterhouseCoopers Advisory, noemt naast synergievoordelen, het aanboren van nieuwe afzetmarkten aanwezige opties om waarde te creëren.

Directieleden zijn de geleerde lessen na de internetcrash nog niet vergeten, maar er zijn belangrijke verschillen tussen de situatie van toen en nu. De eerste technologische revolutie was bijvoorbeeld gebaseerd op belofde resultaten die in veel gevallen geen werkelijkheid werden. Aan de huidige ontwikkelingsexplosie ligt een commercieel levensvatbaar producten-aanbod ten grondslag, meldt het rapport.

PwC trekt op basis van het rapport een viertal conclusies:

1. Fusies en overnames kunnen als gevolg van digitale convergentie te ver doorschieten. Bedrijven moeten uitkijken voor het te snel rijk rekenen.
2. Hoewel ze overtuigd zijn van de meerwaarde van overnames en fusies, zien directies samenwerkingsverbanden en allianties als een waardevol alternatief om te profiteren van convergentie.
3. De aanvliegroute voorspelt voor een groot deel het succes of het falen. Succesvolle deals starten altijd vanuit een strategisch plan.

Within the scope of digital convergence, what do you believe will be the most likely sources of revenue growth for your company over the next three years? Select up to three responses.

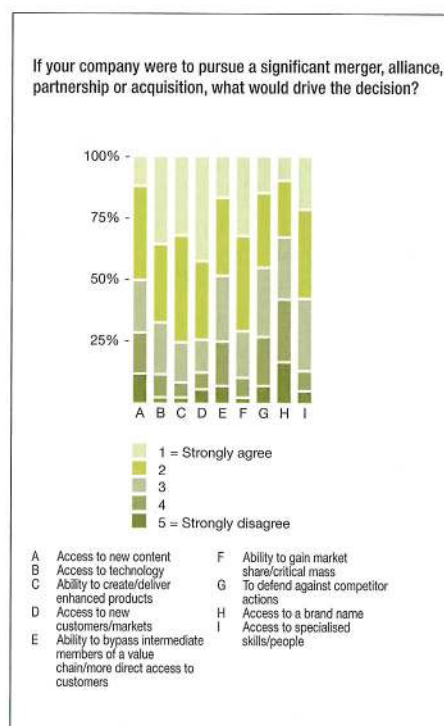


4. De winnaars van de komende digitale revolutie hebben niet alleen een goede businessstrategie, maar ook een plan voor de integratie van hun businessmodellen en culturen.

GRONDIGE VOORBEREIDING

"Ondernemingsdirecties stellen vooraf betere vragen", zegt Erik Klein Nagelvoort. "Ze vragen zich voortdurend af of hun huidige fusie- en overnamestrategie verstandig is." "Goed beschouwd zou ieder bedrijf wat consolidatie als mogelijke strategie heeft een blauwdruk op de plank moeten hebben liggen", suggereren Schoonderbeek en Klein Nagelvoort. "Al in een vroeg stadium moet je in staat zijn belangrijke keuzes te maken; gaan we volledig integreren of alleen de ondersteunende processen? Of blijft het overgenomen bedrijf autonoom? Zullen gecombineerde entiteiten voldoen aan de verwachtingen en hoe moeilijk zal het zijn om beide operaties te integreren? Zullen investeerders de juiste waarde toekennen aan de gefuseerde bedrijven? Kunnen de bijeengebrachte culturen effectief smelten en zijn markten voldoende klaar voor producten en servicemodellen die voortvloeien uit het convergentieproces? Hoe beheers ik de risico's? En kunnen dezelfde strategische doelstellingen niet (beter) worden bereikt via samenwerking, licenties of allianties?"

Het goed kunnen inschatten van de consequenties van een consolidatie of andere vormen van samenwerking zoals partnerships of uitbesteding van bedrijfsfuncties, is een vaardigheid die in de bestuurskamer van menig bedrijf van toenemend belang is. Ondernemingen gaan bij de besluitvorming soms teveel uit van het behalen van synergievoordelen en efficiëntie verbeteringen. En juist dergelijke investeringen kunnen doorslaggevend zijn in de besluitvorming. Hierbij is ervaring natuurlijk ook een factor van belang. Een bedrijf dat veel ervaring heeft opgedaan hiermee is bijvoorbeeld General Electric (GE), dat met een bepaalde manier van denken en werken ('Lean Six Sigma') door GE's CEO Jack Welch jarenlang succesvol toegepast is. Deze manier van denken en werken wordt niet alleen gebruikt om tot verbeteringen in de bedrijfsprocessen te komen en de operationele marges te verbeteren, maar ook als gemeenschappelijke taal voor het integreren van bedrijfsonderdelen. Door het te integreren bedrijfsonderdeel te trainen, is men in staat dezelfde taal te spreken, onderlinge verschillen te over-



stijgen en daarmee begripsvorming te kweken aan beide kanten over de te behalen resultaten en hoe deze te bereiken.

OVERNAMETREND ZET DOOR

Eén ding staat vast. Het streven om te komen tot digitale convergentie leidt momenteel tot steeds meer fusies en overnames en het einde is nog niet in zicht. Ongeveer 64% van de 149 wereldwijde technologietopfunctionarissen die voor het rapport van PwC zijn ondervraagd verwacht dat deze consolidatietrend zich in de komende drie jaar zal voortzetten. Niet alle respondenten zijn onverdeeld positief. Van de geïnterviewde CEO's verwacht 41% flinke bedrijfsmislukkingen, die eventueel voortkomen uit bedrijven die te ver boven hun kunnen zijn gegaan. "Hoewel zij opgewonden zijn over de mogelijkheden die digitale convergentie biedt, bewaken zij de financiële levensvatbaarheid van hun onderneming op de lange termijn", zegt Klein Nagelvoort. "De respondenten van ons onderzoek willen verbeterde producten leveren, nieuwe klanten winnen en hun marktaandeel vergroten zonder onnodige risico's te nemen of een waardedaling te veroorzaken." Veel van de geïnterviewde kleinere bedrijven zijn ongerust over de door grotere entiteiten geïnitieerde fusies en overnames. Ze zijn bevreesd dat ze hun onafhankelijkheid als ondernemers en hun durf zullen verliezen. Tegelijkertijd

zien zij wel in dat ze het, gezien hun omvang, niet altijd voor het zeggen hebben in dergelijke situaties.

De respondenten hebben aangegeven dat samenwerkingsverbanden een goede optie zijn en soms zelfs te verkiezen boven fusies en overnames. Bijna de helft van de geïnterviewde CEO's (46%) denkt dat waarschijnlijk voornamelijk samenwerking de opbrengsten uit digitale convergentie genereert. Slechts 28% van hen zet fusies en overnames bovenaan in deze categorie, en 52% prefereert zelfs allianties. Met samenwerkingsverbanden loopt een onderneming vaak minder langdurige financiële risico's, al kunnen allianties eventueel ook te langzaam reageren op spontane kansen.

OPEN, GECONTROLEERD BUSINESSMODEL

Klein Nagelvoort ziet in de praktijk de worstelingen waarmee allianties kampen: "Een beperking in samenwerkingsverbanden vormen de complexe contracten ten aanzien van de omzetverdeling, de zogenaamde verdeelstaf. Daarnaast vormen weglekkende inkomsten en de vraagstukken rond intellectueel eigendom als gevolg van convergentie een groot risico. Het succes van een open convergentiemodel hangt daarom mede af van het vinden van wegen om hypergevoeligheden op een kundige en gecontroleerde wijze te omzeilen." Hij is daarom pleitbezorger van het open maar gecontroleerde businessmodel.

Daarnaast zijn er andere ontwikkelingen die van invloed zijn; de roep om transparantie en de regels omtrent corporate governance. Managers worden in toenemende mate aangesproken op de keuzes die gemaakt worden, en de besluitvorming rondom consolidatie vormt hier geen uitzondering op. Bedrijven moeten kunnen uitleggen in hoeverre men in staat is om daadwerkelijk de waarde te realiseren die voorafgaand is aangekondigd. Een alternatief is er ook vaak niet. "Tandpasta terugduwen in de tube geeft altijd rotzooi." De mate waarin ondernemingen in staat zullen zijn om op effectieve en efficiënte wijze verschillende achtergronden, culturen, kennis en technologie te integreren en dit proces én de resultaten transparant te maken naar hun aandeelhouders, zal voor een belangrijk deel bepalen welke partijen in de toekomst succesvol zullen zijn en blijven. ■