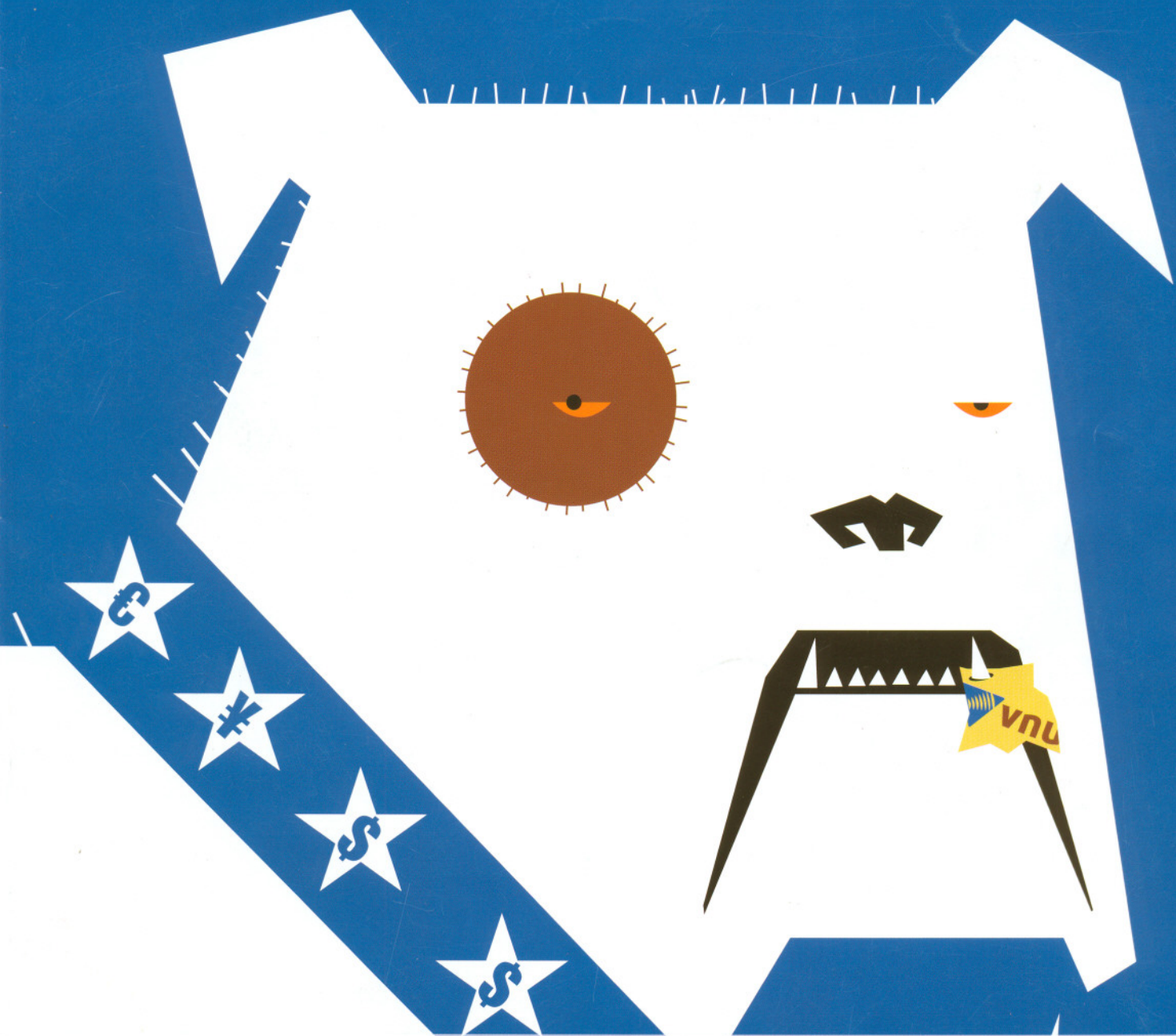


MANAGEMENT

SCOPE

A MEETING OF MINDS



Activistische beleggers verscheuren VNU en TNT • Commissarissen
liever opstappen dan uitpraten • Internationale topcoach Marshall
Goldsmith: CEO's moeilijk te veranderen • Bestuurders klagen over p





Families aan de macht

Familiebedrijven vormen de ruggengraat van de Indiase economie. Zo ook in de farmacie. Bij medicijnmaker Dr. Reddy's zitten vader, zoon en schoonzoon aan de bestuurstaafel. Hun grootste uitdaging: allianties met Westerse bedrijven.

Tekst Quinty Danko | **Fotografie** Hans Sterkendries

Een elegante Indiase communicatiemanager met een oranje rode stip op het voorhoofd begeleidt ons van de receptie via een smalle lift naar een kleine wachtruimte. Het hoofdkantoor van farmacieconcern Dr. Reddy's - het op drie na grootste concern in India - staat midden in de stad Hyderabad, in het zuiden van India. Een nieuw pand is in aanbouw in de wijk Banjara Hills, waar alle grote bedrijven naartoe gaan. Hoewel de perfect Engels sprekende vrouw die de ontvangst regelt geen lid is van de familie Reddy - het komt in Indiase concerns nogal eens voor dat een dochter of nichtje van de topman de pr doet - kent ze de ins en outs van dit aan de New York Stock Exchange genoteerde familiebedrijf. De wetenschapper en ondernemer Aji Reddy richtte het bedrijf op in 1984. Hij is nu chairman van de board van het bedrijf waar zeventuizend mensen werken. Schoonzoon G V Prasat is CEO en zoon Satish Reddy COO. Verder bestaat het bestuur uit zes onafhankelijke directeuren.

Een dergelijke samenstelling van het bestuur is in India geen uitzondering. Familiebedrijven vormen de ruggengraat van de economie. In de meeste sectoren worden de grootste bedrijven gerund door een familie, zoals Tata in de staal en automobielenindustrie, Tata en Ambani in de telecom, TCS (onderdeel van Tata) in de software en Godrej in de consumentenproducten. Topmannen sturen hun kinderen naar het buitenland voor een opleiding aan Cambridge, Harvard of MIT. Met als gevolg dat de nieuwe generatie managers zich net zo gemakkelijk thuis voelt in Davos als in Delhi en net zo gemakkelijk Engels spreekt als Hindi of Marathi, twee van de grootste dialecten.

Satish Reddy doet dat in het Westen, hij studeerde in de VS in India, maar zijn zwager studeerde chemical engineering in Chicago. Satish presentatie over de historie, de focus en de toekomstplannen van zijn concern vindt plaats in een nette vergaderzaal met behulp

van moderne presentatietechniek. Hij spreekt net als veel Indiërs, op een monotone en af en toe binnensmondse manier Engels. De aanwezigen moeten daardoor hun best doen niet weg te dommen. Na de presentatie overhandigt hij ieder persoonlijk een cadeau. Een belangrijk ritueel in India.

Vijf keer goedkoper

De drie grootste farmaceuten in India zijn familiebedrijven. Farmacie en biotechnologie zijn na de luchtvaart en het toerisme, de grootste groeisectoren van het land. De meeste Indiase farmaciebedrijven bouwden hun succes op merkloze geneesmiddelen - imitaties van Westerse medicijnen - en bulkchemie. Inmiddels heeft een aantal, waaronder Dr. Reddy's, zich begeven op de markt van het risicovolle onderzoek en de ontwikkeling van eigen medicijnen. Volgens Goldman Sachs-analist Vicram Sahu in het Amerikaanse zakenblad *Fortune* in november vorig jaar dachten Indiase medicijnmakers er wel wat te gemakkelijk over. "Het idee dat ze net zo makkelijk generieke medicijnen konden produceren als zelf geneesmiddelen ontdekken, is wel wat getemperd na enkele recente mislukkingen. Door het falen van een diabetesmiddel van Dr. Reddy's en een trombosemiddel van Nicholas Paramal, worden de risico's realistischer ingeschat." Een groot voordeel voor de Indiase bedrijven is dat het doen van onderzoek daar wel vijf keer goedkoper is dan in Westerse landen.

De laboratoria van Dr. Reddy's staan in een buitenwijk van Hyderabad. Het terrein, dat 124 duizend vierkante meter beslaat, is zwaar bewaakt en iedereen die binnenkomt, moet zich legitimeren. Het hoofdgebouw heeft de vorm van een benzeenmolecuul, een soort zeskant. In de laboratoria zijn mannen en ook opvallend veel vrouwen in witte jassen in de weer met buisjes, flessen en computerachtige apparaten. In één van de steriele ruimtes staan kooien met muizen, ratten, hamsters en cavia's. Op deze dieren worden medicijnen getest.

Persoonlijk een cadeau geven, is een belangrijk ritueel in India

De verschillende gebouwen zijn met elkaar verbonden door paden met slechts een afdakje er boven voor de verkoeling. Het ruikt in de panden als in een ziekenhuis en overall heerst een serene rust. Men moet zich kunnen concentreren. Werknemers kunnen zich afreageren in een fitnessruimte, een recreatiezaal en een kantine waar drie keer per dag kan worden gegeten. In het auditorium met video-apparatuur wisselen de wetenschappers kennis uit met vakgenoten over de hele wereld.

Voordat de geneesmiddelen op mensen worden getest, test Dr. Reddy's op honden. Het gebouw waar de honden verblijven, is goed geïsoleerd. Pas als de dieren doorhebben dat er gasten zijn, beginnen ze blij tegen de omheining te springen en blaffen en te kwispelen. Het doden van honden is verboden in India, dus tests waarbij dat zou kunnen gebeuren, besteedt het bedrijf simpelweg uit naar het buitenland.

Nederland te klein

Dr. Reddy's heeft ook laboratoria in de VS. Het concern is druk bezig de wereld te veroveren en heeft allianties in Amerika en Europa. Satish Reddy: "De markt consolideert. In Frankrijk hebben we één acquisitie gedaan, in Engeland twee en één in Hongarije. Kleine bedrijven hebben het moeilijk en zijn aantrekkelijk voor ons. In het verleden hebben we wel eens iets gedaan met Akzo, maar Nederland is eigenlijk te klein voor ons. Indiase familiebedrijven hebben lang geprobeerd om buitenlandse partijen buiten de deur te houden, maar inmiddels zijn de meeste er wel van overtuigd dat relaties met het Westen ook veel goeds kunnen brengen. De dominantie van families bij grote bedrijven maakt buitenlandse investeerders wel huiverig omdat men bang is dat de families hun bedrijf te veel willen blijven controleren." ■



Satish Reddy

Indiase medicijnmakers

	Omzet 2004 in miljoenen	R&D als % van omzet	Focus op
Ranbaxy	\$ 812	8,8	urologie, malaria
Cipla	\$ 519	niet bekend	AIDS, malaria
Dr. Reddy's	\$ 362	15,5	diabetes, kanker
Nicholas Paramal	\$ 326	3,7	cardiologie, diabetes
Sun	\$ 284	1,9	cardiologie, neurologie

Bron: Fortune