

Strategische samenwerking



**BIBLIOTHEEK
LANDBOUWUNIVERSITEIT
WAGENINGEN**

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Strategische

Strategische samenwerking / P.J.P. Zuurbier en E. van Heck (red.) – Wageningen :
Landbouwniversiteit ; Wageningen : Pudoc [distr.]. – (Wageningse economische studies ; 23)
Deze bundel bevat een aantal bijdragen aan het Congres Agro-industriële ontwikkelingen in de
jaren negentig, en aan de Werkconferentie Management van agro-industriële ketens, oktober
1990. – Met lit. opg., reg.
ISBN 90-6754-199-0
NUGI 689
Trefw.: landbouwbedrijfsleer.

© Landbouwniversiteit Wageningen, 1991

Niets uit deze uitgave, met uitzondering van titelbeschrijving en korte citaten ten behoeve van een
boekbespreking, mag worden gereproduceerd, opnieuw vastgelegd, vermenigvuldigd of uitgegeven
door middel van druk, fotokopie, microfilm, langs elektronische of elektromagnetische weg of op
welke wijze ook zonder schriftelijke toestemming van de uitgever Landbouwniversiteit, Postbus 9101,
6700 HB Wageningen. Voor alle kwesties inzake het kopiëren uit deze uitgave: Stichting Repro-
recht, Amsterdam.

Gedrukt in Nederland

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD

INTRODUCTIE	1
1. Concurrentie, concentratie en het Europese mededingingsbeleid Prof.dr. H.W. de Jong	5
2. Strategische allianties: concurrentie en samenwerking Prof.dr. H. Schreuder en dr. A. van Witteloostuijn	25
3. Integratie, het vraagstuk van de jaren negentig Prof.drs. A.A. Kampfraath	41
4. Besturing van agro-industriële ketens Dr. P.J.P. Zuurbier	65
5. Parallele wegen? Electro- en agro-industrie Prof.dr. W. Dekker	82
6. De levensmiddelen-detailhandel in de jaren negentig A. Heijn	99
SUMMARY	105
CURRICULA VITAE	109

VOORWOORD

Het congres dat de Vakgroep Bedrijfskunde van de Landbouwniversiteit in Wageningen in oktober 1990 organiseerde onder de titel: Agro-industriële ontwikkelingen in de jaren negentig, heeft een bijdrage geleverd aan de gedachtenontwikkeling over strategische samenwerking in het algemeen en die in de agribusiness in het bijzonder. Veel aanwezigen namen deel aan de discussies en wisselden ervaringen uit. De Vakgroep nam het thema op in het onderzoekprogramma en werkt met anderen in diverse projecten op dit terrein. Voor ons was het plezierig dat de Redactie van de Wageningse Economische Studies wilde meewerken aan het publiceren van enige bijdragen van het congres.

Het thema van deze publicatie is strategische samenwerking. Hiermee wordt uitgedrukt het vraagstuk van veel ondernemingen om duurzame relaties aan te gaan met andere. Relaties in voorwaartse of achterwaartse, kruislingse of horizontale richting.

Voor bedrijfskundigen is het proces van strategische samenwerking belangwekkend in het licht van het onderzoek naar strategievorming en -uitvoering. Strategische samenwerking lijkt een uitbreiding te zijn van een reeks aan strategische alternatieve gedragswijzen. De intenties waarmee en de voorwaarden waaronder samenwerking wezenlijk zal bijdragen tot het realiseren van ondernemingsdoeleinden zijn nog niet goed bekend. Deze publicatie van de congresbijdragen kan wellicht het inzicht doen vergroten.

Uiteraard zijn wij alle inleiders erkentelijk voor hun goedkeuring hun bijdrage te doen opnemen in de Wageningse Economische Studies.

Wij danken de Redactieraad voor het meewerken aan deze publicatie en de Vakgroep Bedrijfskunde voor het scheppen van de juiste voorwaarden voor het resultaat.

Wageningen, mei 1991

P.J.P. Zuurbier
E. van Heck

INTRODUCTIE

De aandacht voor strategische samenwerking is momenteel groot. Historisch gezien zijn er vaker perioden geweest waarin strategische samenwerking tussen bedrijven alom werd gekoesterd. Gelet op de gegevens over fusies in de Verenigde Staten waren dat de volgende perioden: 1897-1903, 1925-1929, 1967-1970 en 1982-1997.

De hernieuwde belangstelling voor strategische samenwerking roept vragen op zoals: Waarom en onder welke voorwaarden streven ondernemingen naar het aangaan van min of meer duurzame relaties met elkaar? Deze vragen worden in de praktijk beantwoord, maar verdienen daarnaast wetenschappelijke analyse.

In oktober 1990 organiseerde de Vakgroep Bedrijfskunde van de Landbouwuniversiteit in Wageningen een tweedaagse conferentie over agro-industriële ontwikkelingen in de jaren negentig. Het doel van deze conferentie was om het strategisch ondernemingsgedrag te verhelderen, in het bijzonder in de agribusiness. Onderzoekers en managers discussieerden over de achtergronden, kenmerken en gevolgen van samenwerkingsstrategieën in het algemeen en die in de agribusiness in het bijzonder. In de landbouwsector zijn verticale ketens van grote betekenis. Hierin worden de agrarische producten op het juiste moment en op het juiste kwaliteitsniveau tegen de laagste kosten verwerkt en afgezet. Dit vergt een goed bestuurd keten van activiteiten en veronderstelt strategische samenwerking tussen toeleveranciers en afnemers bij uitstek.

Van de totale hoeveelheid papers die gepresenteerd zijn tijdens de conferentie, zijn een zestal in deze publicatie van de Wageningse Economische Studies opgenomen. Het gemeenschappelijk kenmerk is de aandacht voor strategische samenwerking. In de verschillende inleidingen zijn de belangrijkste ontwikkelingen op een rij gezet. Deze ontwikkelingen hebben betrekking op de actoren in de agro-industriële keten, namelijk de consumenten, de levensmiddelenhandel, de agro-industrie en de primaire agrarische producenten. Een overzicht van deze ontwikkelingen zijn in tabel 1 weergegeven. De hier geschetste ontwikkelingen vormen de context waarin de verschillende papers zijn te begrijpen.

In zijn inleiding stelt Prof.dr. H.W. de Jong de vraag welke relatie er bestaat tussen macro-economische voorwaarden en de belangstelling voor strategische samenwerking. Uit onderzoek blijkt dat de hoogtijdagen voor fusies plaats vinden in een kopersmarkt. Groeicycli en marktcycli beïnvloeden de keuzevrijheid van de afzonderlijke onderneming. Als antwoord op de wedijver tussen ondernemingen neemt de kans op concentratie toe. Deze concentratie kan op gespannen voet komen met institutionele regelgeving.

INTRODUCTIE

Tabel 1: Agro-industriële ontwikkelingen 1990-2000.

1. Ontwikkelingen in de consumentenmarkt
 - . positieve conjunctuurbeleving onder consumenten
 - . fragmentatie van de vraag van de consument gericht op gezond, gemakkelijk, gedistingeerd en gevarieerd
 - . marktverzadiging
 2. Ontwikkelingen met betrekking tot de levensmiddelen-detailhandel
 - . verschuiving van het assortiment bij de detaillisten naar versproducten
 - . toenemende produktinnovatie
 - . hantering van een op de individuele klant gerichte benadering
 - . uitbreiding van activiteiten in de groeigebieden: non food, non store, non retailing, non Netherlands
 - . samenwerkingsverbanden met fabrikanten
 - . samenwerking en fusies met andere grootwinkelbedrijven
 3. Ontwikkelingen in de agro-industrie
 - . toenemende concurrentie door internationalisering, schaalvergroting en toenemende kosten voor onderzoek en ontwikkeling
 - . nieuwe eisen aan milieubeheer en arbeidsmarkt door regelgeving
 - . grotere, gemakkelijker te betreden thuismarkt door EEG-1992
 - . toenemende acquisities ten behoeve van assortimentsgroei
 - . kleinere ondernemingen specialiseren
 - . produktvernieuwing
 - . houdbare producten worden voor Europese distributie centraal geproduceerd in combinatie van gedecentraliseerde productie van bederfelijke of transportkosten-gevoelige producten
 - . samenwerking op deelgebieden met de levensmiddelen-detailhandel
 4. Ontwikkelingen in de primaire agrarische productie
 - . in plaats van een produktgeoriënteerde benadering een marktgerichte benadering
 - . toenemende technologische ontwikkelingen
 - . toenemende milieuproblemen
 - . afnemende EEG steun aan de agrarische sector
 - . boer en tuinder steeds meer co-maker van een produkt
-

INTRODUCTIE

Voor de ondernemer is het dus verstandig om goed kennis te nemen van deze regelgeving voordat hij strategische samenwerking met anderen zoekt.

Prof.dr. H. Schreuder en Dr. A. van Witteloostuijn benadrukken het belang van strategische allianties voor de portfolio van een bedrijf. Zij onderscheiden verschillende vormen van allianties. Voor zover het om horizontale allianties gaat, stellen zij dat ondernemingen alliiëren uit noodzaak, voortvloeiend uit de concurrentieverhoudingen. Concurrentie en samenwerking liggen nu dicht bij elkaar dan ooit. Zij hanteren het begrip concullega's voor bedrijven die zowel concurreren als samenwerken in eenzelfde netwerk. In de Europese markt leidt de openstelling van de interne grenzen tot een verlaging van intrededrempels, het vergroten van het aantal contacten tussen ondernemingen, de spreiding van kennis en technologie en de neiging tot uitsluiting van niet-Europese ondernemingen. Strategische samenwerking geeft bedrijven een groter arsenaal aan wapens om hun positie in de wereldmarkt te versterken.

Prof.drs. A.A. Kampfraath hanteert het begrip integratie ter aanduiding van een dominante ontwikkeling in de jaren negentig. Enerzijds gaat het om interne integratie, dus integratie in het bedrijf ter optimalisering van de bedrijfsvoering. Anderzijds betreft het externe integratie, dus de integratie van twee of meer bedrijven die gezamenlijk gewin willen hebben van hun productie- of distributiepotentieel.

Het besturen van de integratie dient aan drie voorwaarden te voldoen:

- gezamenlijke verantwoordelijkheid,
- het beschikken over ondersteunende faciliteiten en
- heldere relaties tussen hoofdaannemer en onderaannemer.

Wil men echter het besturen van integratieve relaties goed kunnen begrijpen, dan zal het besturen zelf grotere aandacht moeten krijgen, zowel met betrekking tot het scheppen van capaciteit als het benutten van capaciteit.

Dr. P.J.P. Zuurbier onderzoekt in zijn bijdrage de kansen voor succes van strategische samenwerking in de agribusiness. Hij benadrukt het belang van de bijzondere kenmerken van de agribusiness, waarin kwaliteit, kosten en levertijd van grote waarde zijn. De verticale samenwerking is een voorwaarde voor succesvolle voortstuwing en afzet van het agrarisch produkt. Dit vergt een los netwerk met strakke verbindingen. Los vanwege het aantal veelal kleine ondernemingen. Strak vanwege de eisen die door afnemers en consumenten worden gesteld aan kwaliteit, prijs en service. De vooruitzichten voor het besturen van de keten zijn volgens Zuurbier gunstig. Aandacht zouden evenwel moeten krijgen de kwaliteit van het menselijk potentieel en de informatietechnologie.

Prof.dr. W. Dekker maakt een vergelijking tussen de electronica-industrie en de agro-industrie. De globalisering van de eerstgenoemde laat zien hoe hoog de concentratiegraad in de marktstructuur is voortgeschreden en welke

INTRODUCTIE

dominante plaats de Japanse ondernemingen hebben verworven, geholpen door overheden om markten te openen en technologieën te ontwikkelen. In de agrarische sector is de globalisering nog niet zover. Nationale regeringen en het relatief grote aantal kleine bedrijven houden een beschermde markt in stand. Een verdeling van taken, verantwoordelijkheden en arbeid op wereldschaal zal uiteindelijk voor allen het beste zijn. Strategische samenwerking zou gebouwd moeten zijn op reciprociteit, vertrouwen en gelijkwaardige competenties.

A. Heijn neemt als vertrekpunt van de levensmiddelen-detailhandel de klant. Voor de klant zijn gezondheid, gemak, distinctie en variatie sleutelbegrippen. Hierop zal de detailhandel inspelen naar de maat van de zich individualiserende klant. Doel hierbij is het opbouwen van een langdurige relatie tussen handel en klant. Strategische verbreding zal uitmonden in niet-voedsel, niet-winkel, niet-handel en niet-Nederlands. Strategische samenwerking is hiervoor een voorwaarde. Zij is gericht op het bereiken van meer doelmatigheid in de marketing, afzet en produktie. Het overnemen van bedrijven is een aanvullende strategie.

1 CONCURRENTIE, CONCENTRATIE EN HET EUROPESE MEDEDINGINGSBELEID

Prof. Dr. H.W. de Jong

1.1 INLEIDING

Wij beleven wederom een grote herstructureringsbeweging in het bedrijfsleven, de tweede na de laatste Wereldoorlog. Aan die wereldbrand gingen er ook twee vooraf: rond de eeuwwisseling en in de jaren twintig. Concentratie en samenwerkingspatronen bepaalden het gezicht van die perioden en steeds kwam de dubbele vraag op het tapijt: wat veroorzaakt dit gebeuren en wat zal de uitwerking ervan zijn?

Het is mijn opdracht deze vraagstelling in kort bestek te behandelen en dit bestek is wel zó kort, dat ik mij moet beperken tot de noodzakelijke hoofdlijnen, met terzijde lating van veel dat tot goed begrip dienstig is. Er is nog een ander obstakel op de weg naar de vorming van ons inzicht, een beletsel dat niet samenhangt met de beperkt toegemeten tijd, maar met de materie zelf. De herstructurering die plaatsvindt is namelijk zo omvangrijk en ingewikkeld, dat het problematisch lijkt de bovengenoemde hoofdlijnen te vinden. Het aantal en de vormen van de herstructureringsactiviteiten is schier onbegrensd, in veel landen ontbreekt een goede statistische verslaglegging en -vooral- iedere fusie, overname, opsplitsing of samenwerking is een uniek geval, zoals de erbij betrokken ondernemingen, groot of klein, uniek zijn. Ondernemingen zijn -het minst van alle op markten verhandelde zaken- geen gestandaardiseerde waar. Wij worden hier geconfronteerd met het dilemma dat H.W. Lambers eens aldus verwoordde: "De paradox van het economisch vak is dat wij slechts door vereenvoudiging van de werkelijkheid algemene samenhangen kunnen demonstreren en dat wij anderzijds moeten doen zien wat de werkelijkheid doet".

Ik ga daarom in dit betoog van de geabstraheerde, algemene samenhang naar de concrete werkelijkheid volgens de door economen gehanteerde methode van afnemende abstractie. Of, zo u wilt: van theorie naar praktijk en beleid. Daarbij valt onze weg in zes etappes te verdelen:

- * Wat is de kern van het herstructureringsgebeuren, of, anders gezegd: wat vormt de spil van de veranderende relatie tussen het marktproces en de structurele aanpassingen? Een eenvoudig tijd-, ruimte-, en institutioneel model, dat ook geen rekening houdt met produkt-, of sectorkenmerken, brengt ons hierbij op het te volgen spoor.
- * In de daarop volgende etappes zullen we de verregaand geabstraheerde schematiek realistischer maken, door steeds een veronderstelling te laten vallen. Achtereenvolgens gaan overboord:

- de tijdloosheid van het systeem;
 - de ruimteloosheid;
 - de abstractie van het niet onderscheiden en ongedifferentieerde "produkt" en de niet nader benoemde sector;
 - de verwaarlozing van de uiteenlopende institutionele stelsels, die markteconomieën hebben en waardoor het ondernemingsgedrag (mede) wordt gevormd.
- * In het slotgedeelte -wij zijn dan inmiddels weer met beide benen op de grond gekomen- bespreek ik enkele punten van het Europese mededingingsbeleid, dat veel breder is dan gemeenlijk wordt gedacht.

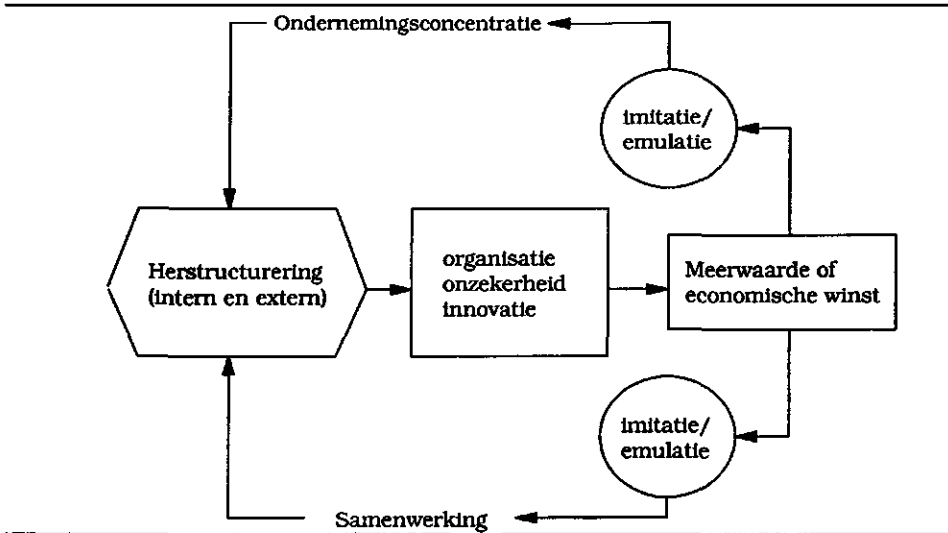
1.2 HET BASISMODEL

Sommigen noemen de fusie- en overnamebewegingen een manie of woede: is dit het "groot-tafereel der dwaasheid" ingegeven door speculatiezucht en het streven naar (snel verworven) rijkdom? Daartegenover zou de meer waardevolle voortbrenging van goederen en diensten staan, gebaseerd op maatschappelijk voordelige bijdragen aan produktie en distributie. Nu zal ik het bestaan van speculatieve activiteiten niet ontkennen, maar de genoemde tegenstelling, die teruggaat op Aristoteles en door Marx is overgenomen, lijkt mij onjuist. Aristoteles zei dat het streven van de mens in het algemeen gekenmerkt wordt door de kunst van het verwerven, dat uiteenvalt in een begrensde acquisitiestreven, gericht op de natuurlijke ruil van goederen nodig ter wille van het "goede leven", en het onbegrensde streven naar rijkdom zonder einde. Het probleem met deze benadering is evenwel niet slechts dat de censuur tussen beide vormen van menselijk handelen niet vast te stellen is, het onderscheid is ook subjectivistisch van aard en niet verifieerbaar. Voorts lijkt het weinig plausibel dat de vele duizenden fusies, overnames en samenwerkingsverbanden die in vele landen periodiek voorkomen, slechts in menselijke speculatiezucht geworteld zijn.

De econoom zoekt niet zozeer naar een teleologische als wel naar een functionele verklaring. Het schema van de concurrentiecyclus kan daarbij van nut zijn. Iedere onderneming in een markteconomie moet drie essentiële functies vervullen, wil zij slagen en blijven voortbestaan. Ten eerste dient zij het produktieproces efficiënt te organiseren, dat wil zeggen de produktiemiddelen zodanig te combineren dat een kostprijs voor de voortbrenging ontstaat, die gelijk is aan of lager is dan die van de toonaangevende concurrenten. Ten tweede moet de onderneming in de markteconomie de steeds opkomende onzekerheden opvangen en zo goed mogelijk weten beheersen. Dat betreft de door Cantillon en Frank Knight onderscheiden niet-verzekerbare risico's¹, waarvan die teruggaande op de acties van concurrenten niet tot de minst belangrijke behoren. Ten derde geldt de noodzaak tot invoering van de door Schumpeter bestempelde "innovaties" van groter of kleiner signatuur, wel-

licht niet steeds als eerste, maar wel op tijd teneinde een zich ontwikkelende markttrend te kunnen meemaken.

Deze drie ondernemingsfuncties, mits goed uitgevoerd, leiden tot een meerwaarde, een waarde-surplus of economische winst. Dit is de creatieve concurrentie van fase 1 in figuur 1.1.



Figuur 1.1: De concurrentiecyclus

Maar in de markteconomie, met z'n vrijheid van handelen, wordt het waarde-surplus aangevochten door imiterende en emulerende concurrenten (fase 2), die het eroderen. Interne en externe herstructurering wordt nodig, met name voor de verliezers; de externe herstructurering is dan een concentratie, afsplitsing of samenwerking, bedoeld om de structurele voorwaarden te scheppen waardoor de bedreiging kan worden gekeerd of omgezet in een voorsprong op de grondslag van een vernieuwde uitoefening van de drie ondernemingsfuncties. Dit is de structurele concurrentie van fase 3.

Dit schema is slechts aan gedachtenspinsel; een hypothese, die tijd- en ruimtelos is, geen instituties kent ter regeling van het marktverkeer en geen onderscheid maakt naar sectoren. Maar het drukt de kern van de zaak uit: herstructurering is een reactie op intensiever concurrentie (fasen 1 en 2) en een voorwaarde voor de ontplooiing van een nieuwe concurrentieronde (fase 3). Het model laat ruimte voor nieuwe toetreding of voor uittreding, afhankelijk van de hoogte en ontwikkeling van het waardesurplus. Concurrentie is hier rivaliteit tussen ondernemingen, geen structurele groothed zoals in de Neo-klassieke marktvormenleer. Terrecht zal men opmerken dat voor zulk soort concurrentie tijd nodig is: maar wat bedoeld is en voldoende voor

de werking is functionele tijd: de tijd vereist voor de vervulling van de drie soorten concurrentie. Spreken wij over de historische tijd, dan maken wij de overstap naar het laten vallen van de voorwaarden een en twee, waardoor historische tijd en ruimte worden ingevoerd.

1.3 DE DYNAMIEK VAN HET SYSTEEM

Pas dan wordt de dynamiek geboren, die kenmerkend is voor de werkelijk functionerende markteconomie. De tijd-ruimtelijke dimensie maakt het mogelijk dat voorsprong, vertraging en (mede daardoor) ongelijkmatigheid in de ontwikkeling van de marktposities van de ondernemingen ontstaan, op grond van de vervulling van de voornoemde, essentiële ondernemingsfuncties. Ontstane meerwaarde kan groter of kleiner zijn, korter of langer bestaan en minder gemakkelijk worden geërodeerd. Niet-institutionele veranderingen in het kader waarvan het marktstelsel werkt (bijvoorbeeld natuurrampen, ontdekkingen, oorlogen, enzovoorts) vergroten en de onzekerheden, vergen alerter organisatorische maatregelen en maken innovaties mogelijk. (Schumpeter merkte eens op dat oorlogen als cataracten op de innovatiestroom werken.) Dit alles intensificeert het concurrentieproces. Gegeven het voorgaande zijn dat onregelmatige impulsen, waardoor het combinatie- en concentratiefenomeen als reactie op deze versterkte concurrentie eveneens een onregelmatig(er) karakter verkrijgt. Er ontstaan derhalve concentratiegolven, die ik elders beschreven heb.²

Diverse lijnen van diffusie zijn aanwijsbaar, zodra tijd en ruimte in het systeem zijn opgenomen; laat ik er vanwege de toegemeten tijd slechts twee noemen. De uitoefening van de ondernemingsfuncties en het daarop volgende concurrentieproces (fasen 1 en 2) vergroten de reële per capita inkomens, waardoor nieuwe landen/regio's binnen het relevante marktgebied getrokken worden. Dit potentieel kan benut worden. Hetzelfde wordt mogelijk wanneer imitatie in deze nieuwe regio's ondernemingen doet ontstaan, die voortaan hun rol in het marktsysteem meespelen. Zo volgde op de aanvankelijke industrialisatie van Engeland, de verspreiding ervan naar het Continent van Europa (België, Frankrijk, Duitsland en later in de 19e eeuw Nederland en Italië) en Noord Amerika³ en zagen wij in de 20ste eeuw de doorwerking ervan in Japan, Rusland en Canada en, in onze tijd, Z.O. Azië en Latijns Amerika. De wereldmarkt wordt steeds groter en in dat proces wordt de concurrentie, pulserend, verbreed en geïntensiveerd. Met iedere concurrentiële stoot ontstaat een reactionaire herstructureringsbeweging.

Enkele cijfer die de achtergrond vormen van de huidige, vierde fusiegolf illustreren dit: zij hebben betrekking op de zeven grote industrielanden in de wereld, die te zamen de zogenaamde "G-7"-groep vormen. Tussen 1983 en 1989 groeide het wereldhandelsvolume met gemiddeld 6 procent per jaar en hun reël Bruto Nationaal Produkt met 3,5%. De investeringen stegen van

20 tot 23% als aandeel van het BNP en de inflatie was 3,8%, met een afnemende spreiding tussen de hoge en lage inflatielanden. Dit patroon komt overeen met dat van de voorgaande drie fusiegolven⁴ en met name de snelle groei van de internationale handel en investeringen, gepaard gaande met een grotere druk op de prijzen, convergeren in een verscherpte concurrentie op mondiale schaal. Het herstructureringsproces speelt zich af tussen de polen van intensiever concurrentie -de stok achter de deur- en de door de groei geboden kansen -de worst in de keuken.

1.4 GROEI- EN MARKTCYCLI

Wanneer wij bedrijfstakken en markten gaan invoegen -dat wil zeggen: de veronderstelling van "het" produkt en "de" markt, besloten in het schema, laten vallen- dan ontstaat een scherper focus. Produkten en families daarvan doorlopen groeicycli, met een begin, een expansie, het bereiken van een hoogtepunt, stagnatie en terugval, dan wel (soms) een revitalisering en hernieuwde groei. Deze groeicycli kenmerken de Westerse economische ontwikkeling, al zijn zij -afhankelijk van de soort en het belang van het betreffende produkt- verschillend van amplitude en periodiciteit. De expansie van de spoorwegen is sinds een halve eeuw gekeerd door de opkomst van de auto: het transatlantische personenvervoer per schip is, binnen één decennium, weggeconcentreerd door de luchtvaart; en de vroegere kunstvezels rayon en nylon zijn opgevolgd door polyester en acrylies.

Deze groeicycli beïnvloeden het concurrentieproces: expansieve groeicycli verlagen de concentratiegraad, stagnatie en teruggang verhogen de concentratie. Voor de drie grootste economieën (West-Duitsland, de Verenigde Staten en Japan) is dit aan te tonen (tabellen 1.1 en 1.2). Tabel 1.1 laat zien dat de Westduitse industrie- en mijnbouwsectoren, ingedeeld naar groeifasen op basis van hun omzet, eerst een afnemende en dan -in de stagnatie/teruggang- een toenemende concentratie vertoonden.

Tabel 1.2, geeft de cijfers voor de Verenigde Staten. De berekenwijze is anders: niet met behulp van omzetcijfers, maar met die van de werkgelegenheid in de als 'high tech' bestempelde sectoren (dat wil zeggen: met een 'high tech' werkgelegenheidsaandeel in de totale werkgelegenheid van de ondernemingen, boven het gemiddelde van het gehele Amerikaanse bedrijfsleven gelegen). Ook deze groei van 'high tech' ondernemingen kan worden ingedeeld overeenkomstig groeicriteria en het blijkt dat expansie de concentratie doet dalen, terwijl toenemende stagnatie de concentratie verhoogt. (Deze benaderingswijze moest wel gekozen worden, omdat in Nederland niet het volledige stel gegevens voor de Amerikaanse industrie beschikbaar is, zoals met de Westduitse wel het geval is.)

CONCURRENTIE, CONCENTRATIE EN HET EUROPESE MEDEDINGINGSBELEID

	Sectoren	Weging*	Groefvoet 1968-1983	C ₃ 1983	C ₁₀ 1983	Tendens C ₃	1968-1983 C ₁₀
Innovatief	4	302,8	>4x	45,8	76,4	-4,5	+13,4
Expansief	7	368,7	>3x	29,0	40,7	+1,4	+9,3
Rijpheid	16	544,8	>2x	17,7	29,0	+5,9	+7,6
Stagnatie/ teruggang	6	109,7	>2x	21,5	40,8	+4,0	+13,6
Totaal	33	1.326,0	3x	27,6	44,1	+2,1	+9,9

- * In miljarden DM, 1983.
Sectoren, two-digits.
Groefvoet in DM omzet
Concentratiegraden en tendens gewogen naar sectoren omzetten

Bron: Verslagen Monopolkommission 1973/75 - 1986/87

Tabel 1.1: De groeicyclus in West Duitsland, 1968 - 1983

Een verschil tussen beide tabellen is dat de concentratie in rijpe sectoren in de Verenigde Staten stijgt, terwijl die in West-Duitsland nog daalt. Dit verschil is verklaarbaar uit de omvang van beide populaties ondernemingen. De Westduitse gegevens omvatten mede de niet-kapitaalintensieve sectoren, zoals textiel, kleding, schoeisel, meubelfabricage, steen-, aardewerk- en keramiekindustrie, enzovoort, die, als 'niet-high tech'-bedrijfstakingen, in de Amerikaanse tabel ontbreken. Met kapitaalintensieve sectoren is tweemaal aan de hand. Enerzijds is hun concentratiegraad (ceteris paribus) steeds hoger dan die in de niet-kapitaalintensieve sectoren, vanwege de hogere optimale schaal van productie. Anderzijds zijn fusies/overnames in die sectoren relatief meer voorkomend.⁵

Tabel 1.2 DE GROEICYCLUS IN DE VERENIGDE STATEN, 1947 - 1981

Sectoren (1)	SIC-3 Aantallen	SIC-4 Aantallen	Groei-voet (2)	Piekjaar (3)	C 4	C 8 1977	Concentratie tendens 1963-1977	Sectorcriteria
1. Innovatie	6	22	4,4	1981	43,5	58,2	-7,0	- Groei-voet > 3% - Nog geen piek in 1981
2. Expansie	7	29	1,7	1977 - 1981	38,5	54,2	-2,7	- Groei-voet 1-3% - Pieken: 1977, 1988, of niet
3. Rijpe	6	17	0,95	1954 - 1972	50,0	65,9	-1,0	- Groei-voet < 2% en sinds 1967 < 0,5 % - Pieken voor 1977
4. Teruggaande	3	3	-2,0	1947 - 1954	52,0	78,0	-4,0	- Groei-voet negatief sinds 1947
5. Onregelmatige (defensie, cyclisch)	7	8	1,3	1947 - 1981	46,7	61,9	-1,0	- Groei onregelmatig met 2 of 3 pieken defensie-opdrachten belangrijk
6. Totaal manufactu- ring industries (high tech.)	29	99	2,1	1947 - 1981	44,2	60,2	-2,9	

(1) High-tech sectoren, dat wil zeggen, die met een % high-tech werkgelegenheid tussen 5,91 en 41,19 (gemiddelde totale industrie: 5,82).

(2) Groei-voet van de werkgelegenheid in totaal.

(3) Jaar of jaren waarin de sectoren hun maximale werkgelegenheid bereikten.

Bron: A. Markusen, P. Hall, A. Glasmeier, High-tech America, Boston: Allen & Unwin, 1986, tabellen 2.5, 2.6, 4.1, en 5.1 (bewerkt en ge-groeped).

De Japanse gegevens staven eveneens de groeicyclus-gedachte. Onderzoek van de Japanse Federal Trade Commission (FTC) geeft aan dat de stabiele tot licht dalende algemene concentratie in het Japanse bedrijfsleven in de jaren na 1970 toe te schrijven is aan een drietal hoofdoorzaken:⁶

- 1 Een stijging van de concentratiegraad in de tien, overwegend verouderde sectoren met een stagnerende vraag, die wordt opgewogen door een dalende concentratiegraad in negen, merendeels moderne, op finale goederen en -vooral- informatica gerichte sectoren met een hoge vraag-groei: "... The FTC points out the correlation between a decline in the growth rate of shipments and an increase in the rate of change in concentration. These facts suggest that in general concentration increases in basic manufacturing industries with stagnant demand and decreases in final manufacturing industries with a higher growth in demand".⁷
- 2 In de elektronica, informatica, nieuwe materialen en biochemische sectoren was de toetreding middels diversificatie van gevestigde ondernemingen en nieuwe ondernemingen zo sterk dat het algemene concentratieniveau sinds de late jaren zeventig daardoor daalde.
- 3 De toenemende invoer doet eveneens de concurrentie-intensiteit toenemen.⁸

Nu is algemene concentratie of 'de' marktconcentratie niet hetzelfde als fusies en overnames. Ik verwees reeds naar de kapitaalintensieve bedrijfstakken, waar de concentratie als regel hoger is. Het zou kunnen voorkomen dat de fusie, die -blijkens veel onderzoek- inderdaad een positieve bijdrage leveren⁹, een substituut zijn voor andere wijzen waarop de concentratie zou kunnen geschieden, bijvoorbeeld omdat de overgenomen ondernemingen anders zouden zijn uitgevallen. Een recent voorbeeld is de Britse Jaguar, overgenomen door Ford, waarvan de kansen op onafhankelijk voortbestaan twijfelachtig waren.

Naast fusies, zijn ook toetredingen, uittredingen en de verdringing van de leidende ondernemingen door andere van belang voor de marktconcentratie. Door middel van een zogenaamde 'componentenanalyse' is in principe deze bijdrage van fusies/overnames vast te stellen, maar praktisch gesproken stuit zulk onderzoek op grenzen, zodat ons inzicht beperkt is tot enkele Amerikaanse en Duitse studies. Die wijzen op een grote invloed van fusies en overnames op de marktconcentratie, maar of zulks voor alle tijden en plaatsen geldt, is voorshands onzeker.

Naast groeicycli, zijn ook de korter durende marktcycli van belang. Wij dalen dan af naar het niveau van de individuele produktmarkten. De markten van de meeste goederen en diensten zijn niet in evenwicht - zoals de standaardtheorie in haar analyses veronderstelt - maar vertonen een wisselend pa-

troon van kopers- en verkoperssituaties. 'Sellers'- en 'buyers'-markten, volgen elkaar op, ook binnen het kader van de langer durende groeicycli. Mijn stelling is nu dat kopersmarkten, veel meer dan verkopersmarkten, aanleiding geven tot de vorming van kartels, allianties, fusies en overnames. Zo'n stelling valt in kort bestek moeilijk waar te maken, omdat we met legio markten te maken hebben. Maar ieder die het verloop van markten intensief bestudeert, wordt getroffen door dit verschijnsel, waarbij sterke ondernemingen de winsten gemaakt in een verkopersmarkt, benutten om in een kopersmarkt lager geprijsde ondernemingen, al dan niet rechtstreekse concurrenten, op te kopen. Zwakke concurrenten zoeken in een teruggaande marktscyclus vaak elkaar op, met wisselend resultaat.

De toegenomen concurrentie vormt aldus de aansporing van de concentratie. Enkele voorbeelden:

- 1 In de internationale olie-industrie ontstonden kartels en fusies/overnames in dalende marktcycli, met teruggaande prijzen. Dat was zo in de jaren zeventig en tachtig van de vorige eeuw, toen met de scherpe daling van de ruw-olieprijzen de Standard Oil Trust haar tijdelijke monopolie verkreeg; na de ontdekking van het gigantische Spindletop-veld (1901), toen de Texaanse oliemaatschappijen opkwamen, de wereldmarkt-concurrentie intensiever werd en eerst de Asiatic Petroleum Company (1902) en daarop de Koninklijke-Shell (1907) ontstonden; de prijsdalingen tussen 1926 en 1937 leidden tot het Achnacarry Agreement en het Red-line Agreement (1928); sinds 1958 daalden de marktprijzen beneden de 'posted (Ras Tanura) prices' en fusies, overnames en de vorming van OPEC verschenen ten tonele; de teruggang van olieconsumptie in de Verenigde Staten, Europa en Japan sinds 1978/79 en de daarop volgende val van de olie-prijzen lokte talloze fusies uit, hoewel enkele diversificeerders (Du Pont, Us Steel) op het verkeerde moment (namelijk op de top van de prijs golf) kochten.¹⁰
- 2 Sinds enkele jaren weten de producenten van auto's dat een Japanse aanval op het luxe wagen segment onderweg is. Die markt is lucratief en heeft groeivoorzichten, maar de concurrentiële dreiging van Toyota, Honda en Nissan voor de Duitsers, die twee-derde van de Europese markt in handen hebben, en de Amerikanen, die met de Cadillacs en Lincolns de markt in de Verenigde Staten domineren, is gegroeid. Dus zijn heel wat onafhankelijke luxe merken (zoals Alfa Romeo, Ferrari, Lancia, Lamborghini, Lotus en nu Jaguar) overgenomen; andere (zoals Saab, Rover, Porsche) kwamen in moeilijkheden en waren (voor zover mogelijk) de inzet van overnamepogingen; voorts werden nieuwe modellen met het oog op de vestiging van marktposities (Ford's Merkur, GM's Allanté, Peugeot's 605 en Citroën's XM) gelanceerd, al dan niet succesvol. De achtergrond van dit alles was de op handen zijnde omslag van een verkopers- in een kopersmarkt.¹¹

- 3 De Amerikanen dereguleerden in 1978 de luchtvaartmarkt. Grote (prijs)-concurrentie ontstond en sinds enkele jaren zijn overnames van luchtvaartmaatschappijen niet van de lucht. In Europa gaat het eenzelfde kant op: privatisering in Engeland, deregulering in de EG, nieuwe ondernemingen en de dreiging van de Amerikanen (American Airlines was zo slim rechtstreekse verbindingen te openen met tweederangs luchthavens, zoals Lyon en Manchester) hebben ook hier de "sellers' market" van enige jaren gelden doen omslaan in een "buyers' market" en men ziet de vorming van nieuwe allianties, (mislukte) pogingen daartoe (British Airways, KLM) en fusies/overnames.

Of het nu elektrische machines, textiel, autobanden, verzekeringen, dranken, of de witgoed-sector betreft, overal is die strijd om de beste marktposities aan de gang, gevoed door de intense concurrentie van de kopersmarkten. Dalen wij nog verder af op de weg van de afnemende abstractie, dan bereiken wij de individuele onderneming en het terrein is niet meer overzienbaar. Ieder onderneming heeft eigen problemen en voert een verschillend beleid met uiteenlopende resultaten. Concentraties op de ondernemingsniveau hebben dan ook meestal meervoudige motiveringen en wijzen van uitvoering. Met de drie centrale problemen van het schema van de concurrentie-cyclus wordt echter ieder ondernemings geconfronteerd; welke ondernemingsfunctie wordt vervuld, wat zijn de concurrentiële kansen en bedreigingen, en welke herstructureringen (interne zowel als externe) zijn vereist? Bij wijze van illustratie geef ik u de korte historie van het Engelse Courtaulds, dat zich onlangs in tweeën splitste.

In 1961 was er een onvriendelijk bod van de veel grotere ICI, waarvan Courtaulds, na een geruchtmakende strijd, ternauwernood ontsnapte. Lord Kearton voerde in de jaren zestig dan ook een strategie van groter worden: expansie over de gehele breedte van de textielindustrie, verticale integraties en de bouw van nieuwe bedrijven. In de jaren zeventig werd Courtaulds meegesleept in de neerwaartse textielcyclus; het rendement daalde tot laag niveau en Sir Christopher Hogg diversificeerde naar de chemie. Dit gelukte, maar in de jaren tachtig werd een nieuwe ontwikkeling voor de textielsector nodig om te kunnen overleven: internationalisatie en het betreden van gebieden waar de produkten van hogere toegevoegde waarde te behalen waren. Produkten gemaakt van kant voldoen aan deze eisen. Er kunnen vele kleinere familie-ondernemingen worden opgekocht en een nieuwe technologie biedt kansen op een rijke kasstroom, zodat een concurrentiële voor-sprong erin zit. De opsplitsing moet nu de nieuwe baas, Taylor, de nodige vrijheid van handelen geven.

1.5 INSTITUTIONELE CONCURRENTIE

Wanneer wij de weg van de afnemende abstractie vervolgen, stuiten we op

het fenomeen van de belangrijke verschillen in de institutionele voorwaarden die de markt voor ondernemingen reguleren. Landen hebben in dit opzicht uiteenlopende régimes. Wij kunnen ze in drie categorieën indelen:

Ten eerste zijn er de Angelsaksische landen, met hun in principe vrije markten. Weliswaar zijn er enkele sectoren waarin overheden een veto-recht behouden (verzekeringen en luchtvaart in de Verenigde Staten, de 'gouden' aandelen van de Britse regering, bijvoorbeeld), maar over het geheel genomen is de overnemingsmarkt vrij.

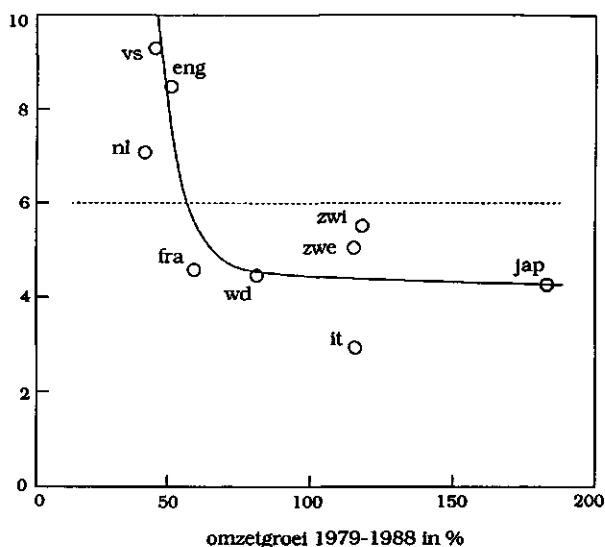
In de Germaanse landen en Japan is daarvan, om uiteenlopende redenen, geen sprake. In West-Duitsland blokkeren de banken middels hun bezit van soms aantrekkelijke aandelenpakketten en het 'Depotstimmrecht', de toegang. De sociale rechten van vakbeweging en employés ('Mitbestimmung') verhogen de barrières verder. In Zwitserland staat de vennootschapswetgeving het onderscheid tussen stemhebbende, geregistreerde aandelen en niet-geregistreerde, stemloze aandelen toe. Het bestuur van de onderneming kan een aandeelhouder, zonder opgaaf van redenen, in de tweede categorie plaatsen. In Zweden maakt men onderscheid tussen A- en B-categorieën aandelen, waarbij de laatste - in principe voor buitenlanders bedoeld - een uiterst geringe fractie van het stemrecht van de A-aandelen hebben. De situatie in Nederland, met zijn structuurvennootschappen, certificaten van aandelen, preferente en prioriteitsaandelen, is bekend.

Evenals in de Germaanse landen, is de Japanse overnemingsmarkt geblokkeerd. De kernpunten van dit stelsel zijn: het verbod op de vorming van houdstermaatschappijen, afkomstig van Mc-Arthur's bezettingsrégime, bracht de ondernemingen van de vroegere Zaibatsu's tot de opbouw van netwerken van aandelen-kruis-participaties, de vorming van de presidentenclubs van de kernondernemingen in deze nieuwe Keiretsu, zodat -omdat Art. 278 van de Commercial Code ontslag van een ondernemingsdirecteur op ieder moment door de aandeelhoudersvergadering toestaat- de zogenaamde 'consensus' in de Keiretsu bewaard kon blijven.¹² Voorts is er de centrale rol van de groepsbank. De retentieregeling bij de kredietverlening door de Keiretsu-bank, waarbij de ondernemingen 40 tot 55% van het verleende krediet moeten aanhouden bij de bank, werkt in feite als de depot-stortingen van de leden van vroegere Franse kartels - een al even effectief middel om te binden.¹³ Het onderscheid met de Angelsaksische grote ondernemingen is niet zozeer de groepsvorming van veelal wijd verspreide ondernemingen, als wel de ondoordringbaarheid ervan. De ontoegankelijkheid van 'het systeem', zoals Van Wolferen dat noemt¹⁴, wordt nog geaccentueerd door het geringe aantal uitstaande aandelen (in verhouding tot betekenis van de onderneming zowel als wat het aantal ondernemingen betreft); de beursautoriteiten van Tokyo laten ook geen aandelen toe van ondernemingen waarin 10 aandeelhouders 70% of meer van de 'shares' bezitten, welke regel de koersen opdrijft en de bescherming van de diagonale Keiretsu-ondernemingen in de kaart speelt.¹⁵

Ten derde, het Frans-Belgische stelsel wordt gekenmerkt door de financiële holdings, die op drieërlei wijze beschermd zijn: het 'cascade'-stelsel van aandelenbezit, de 'auto-controle' (moeders en dochters houden aandelen in elkaar aan) en de 'verrouillage' (de plaatsing van aandelen bij een beperkte groep bevriende ondernemingen, kenmerkend voor twee-derde van de aan de Parijse beurs genoteerde fondsen). Enkele spectaculaire overnamegevechten deden zich in beide landen in de afgelopen jaren weliswaar voor, maar hun aantal is gering (circa één op de tien gevallen van overnames van beursgenoteerde fondsen, tegen één op de drie in de Angelsaksische landen) en de beursregels zijn onduidelijk en willen nogal eens verschuiven. Dit laatste maakt een onvriendelijk overnamebod extra riskant.

De bovengenoemde structuurverschillen beïnvloeden -om niet te zeggen dwingen -het ondernemingsgedrag. Bijgaande grafiek in figuur 1.2 laat dat zien voor de 241 grootste ondernemingen van verschillende landen uit de Fortune-500 lijsten. Tegen elkaar zijn afgezet de winst op de omzet (gecorrigeerd voor de verschillen in vennootschapsbelasting) en de omzetgroei gedurende de periode 1979-1988. (NL zijn de 11 grootste Nederlandse ondernemingen, inclusief Shell en Unilever, die voor de helft aan Engeland en Nederland zijn toegerekend. Hun winstvoet lag op het 'Angelsaksische' niveau, te weten 9,4%, waardoor het Nederlandse cijfer flink werd opgetrokken.)

gecorrigeerde winstvoet in %



Figuur 1.2: Omzet - versus winstmaximalisatie van de leidende ondernemingen in diverse landen 1979 - 1988.

Alleen voor Japanse ondernemingen kan een deel - circa een derde - van de grote omzetgroei toegeschreven worden aan de grotere nationaal-economische groei, zodat de vergelijkbare ondernemingsexpansie van de 40 grootsten nog ruimschoots boven de 100% blijft, zie tabel 1.3.

<u>Aantal ond. per land</u>	<u>Groei 1979-1988</u>	<u>Winstvoet</u>
United States (40)	48,5	9,8
United Kingdom (40)	50,1	9,0
West Duitsland (40)	79,8	4,3
Japan (40)	188,9	4,2
Frankrijk (36)	66,1	4,6
Zweden (20)	120,0	4,8
Nederland (11)	43,1	6,9
Zwitserland (10)	120,2	5,1
Italië (6)	116,0	3,1

Tabel 1.3

De verschillen in ondernemingsgedragingen -winstmaximalisatie bij de Angelsaksische ondernemingen, omzetmaximalisatie bij de meeste continentaal Europese en Japanse ondernemingen- zijn eveneens terug te vinden wanneer men de betreffende ondernemingen in de diverse sectoren vergelijkt. In Europa vallen de relatief afwijkende scores van ondernemingen uit Italië en de kleinere landen op. Dat zou kunnen liggen aan de beperktere populaties die voorhanden zijn in de Fortune-500 lijsten. Maar inspectie van de lijsten leert dat de Italiaanse staatsholdings slechte winstmakers zijn, terwijl in Nederland drie uitvallers (RVS, VMF en Cehave) de groei drukken. Zwitserse en Zweedse ondernemingen blijken in sommige sectoren (voedingsmiddelen, pharmaceutica, elektro) een grote internationale expansie te bedrijven door overnames in de EG en de Verenigde Staten.

Deze grote verschillen in de institutionele voorwaarden voor overnemingen leveren problemen op voor de mededingingspolitiek, zoals wij nog zullen zien.

1.6 DE EUROPESE MEDEDINGINGSPOLITIEK

De ratio van mededingingspolitiek is niet de bestrijding van grote ondernemingen, het dienen van het consumentenbelang, of het nastreven van het vage begrip 'algemeen belang' (zoals de Engelse en Nederlandse wetgeving ten onrechte stipuleren), maar het in stand houden van de mededinging op markten. In termen van onze concurrentiecyclus-gedachte betekent het dat de mededingingspolitiek ervoor heeft te zorgen dat de cyclus niet geblok-

keerd wordt. Het EG Verdrag is daar van meet af aan van uit gegaan en de bepalingen van de Artikelen 3f, 85 en 86 hebben dat (naast andere artikelen) vastgelegd: geveerd wordt een mededinging die binnen de Gemeenschappelijke Markt niet wordt verhinderd, beperkt of vervalst. De Europese Commissie moet hierop toezien, en het Hof van Justitie bewaakt de naleving van de gevolgde procedures.

Het terrein van de mededingingspolitiek is zeer breed en omvat een scala van onderwerpen, zoals kartels, onderling afgestemde gedragingen, joint-ventures en andere samenwerkingsverbanden, verticale afspraken, octrooien, licenties en acteursrechten, dumping, concentratie, fusies en overnames, maar ook staatsmonopolies en het gedrag van de lidstaten te zake van subsidies, fiscale rechten, ondersteuningsmaatregelen, publieke aankopen, exportsteun, im- en exportquota's en maatregelen van gelijke werking als deze (Art. 30 en 34), zoals het fameuze 'Reinheitsgebot' voor bier in de Duitse wetgeving. Met het oog op ons onderwerp beperk ik mij daarom tot drie onderwerpen: fusies, joint-ventures en dumping.

Fusies en overnames vereisen eenzelfde maatstaf van beoordeling als overeenkomsten (kartels) en onderling afgestemde gedragingen tussen ondernemingen, aldus het Hof van Justitie in het Continental Can Arrest (1973). Een 'dubbele standaard'¹⁶ is niet aanvaardbaar en het begrip misbruik maken van een machtspositie (in Art. 86) impliceert dan ook geen behoorlijkeheidsregel, maar de eis dat een onderneming met een machtspositie op de markt niet door middel van een overname of fusie de concurrentie uitschakelt of belet. Dan wordt de vrijheid van concurrerend handelen aan banden gelegd. Machtsposities doen zich voor wanneer ondernemingen 40% of meer van een relevante markt in handen hebben, eventueel ondersteund door een groot financieel en technisch vermogen en een multinationale dimensie. De mate van a-symmetrie in de marktstructuur is ook van belang.¹⁷

De relevante markt kan de gehele EG-markt zijn, een lidstaat, of een deel daarvan, en het misbruik kan zowel de aanbod- als de vraagzijde van de markt betreffen.¹⁸ Het 40% marktaandeel is geen absoluut gegeven: het kan hoger of lager zijn. Voor de ondernemingen vallend onder het oude KSG-régime geldt dat ieder fusie in de ijzer- en staalindustrie en de kolenmijnbouw voorafgaande goedkeuring behoeft.¹⁹ In 1987 sprak het Hof in de Ph. Morris-zaak uit dat Art. 85 op een overeenkomst tot deelneming in het aandelenkapitaal van een onderneming van toepassing is, ook al betreft dit een minderheidsdeelneming. Zulke overeenkomsten tussen ondernemingen zijn verboden wanneer zij marktgedrag betreffen dat de concurrentie verstoort.²⁰ De toepassing van Art. 85 is van voordeel omdat, in tegenstelling tot Art. 86, geen misbruik bewezen behoeft te worden.

Met deze beide beslissingen heeft de Commissie nu de bevoegdheid om zowel Art. 85 als Art. 86 op fusies en overnames toe te passen, zodat de juridische

vorm van de transactie minder belangrijk wordt dan de economische inhoud. In 1988 kon dan ook een groepsbod van drie grote drankenproducenten op Irish Distillers worden voorkomen²¹, en in 1989 werd het gezamenlijke bod van Siemens en General Electric op Plessey getoetst.

In het voorgaande (paragraaf 1.4) werd de situering van fusies/overnames in rijpe en stagnerende/teruggaande sectoren beschreven; in de overgrote meerderheid van de gevallen waarmee de Commissie bemoeienis had, betrof het dan ook fusies/overnames in deze branches: de blik-emballagesector (Continental Can, 1970; Carnaud/Stofrab, 1987; en Carnaud/Metal Box, 1988), de voedingsmiddelen- en drankenindustrie (onder andere Berisford-British Sugar Corporation, 1982; Douwe Egberts-Van Nelle, 1989), de glasfabricage (Pilkington/BSN, 1980), rubber banden en thermoplastics (Michelin/Kleber-Colombes, 1980 en ENI/Montedison, 1981), tabak (Ph.-Morris/Rothmans International, 1982) en voorts de vele fusies/overnames in de ijzer- en staalindustrie en de kolenmijnbouw. In de groeiemarkten, waar de herstructureringsactiviteiten in de vorm van fusies/overnames in de regel minder belangrijk zijn, heeft de mededingingspolitieke surveillance niettemin betekenis, teneinde de kansen van opkomende mededingers open te houden (British Airways/Caledonia, 1988).

Al deze activiteiten zijn ex-post. Dat schept onzekerheden en veel ondernemingen tasten daarom ex-ante eventuele bezwaren van de Commissie af. Sinds 1973 zijn al pogingen ondernomen om tot een concentratie-regeling te komen, maar, ondanks herhaalde wijzigingen in de voorstellen, zonder tot overeenstemming tussen de lidstaten te leiden. Op 21 september 1990 is de verordening betreffende de controle op concentraties van ondernemingen van kracht geworden. Op grond van deze verordening kan de Commissie fusies en overnames vanaf een bepaalde minimumomvang controleren. De commissie heeft hiermee een nieuw instrument gekregen voor het concurrentiebeleid. De verordening is van toepassing als:

- de gezamenlijke wereldomzet van de bij de fusie betrokken ondernemingen meer dan 5 miljard ECU bedraagt en
- de individuele omzet van tenminste twee van de betrokken bedrijven in de EG meer bedraagt dan 250 miljoen ECU, tenzij elk betrokken bedrijf meer dan 2/3 van haar omzet in één lidstaat van de EG realiseert.

Voor banken en verzekeringsmaatschappijen geldt in plaats van de omzet 10% van de belanstotalen, respectievelijk de bruto premie-inkomsten.

Het moet gaan om de verwerving van directe of indirecte zeggenschap over een of meer andere (onderdelen van) ondernemingen. Joint-ventures die leiden tot duurzaam zelfstandige bedrijven vallen er ook onder. Fusies die voldoen aan deze voorwaarden moeten worden gemeld bij de Europese Commissie.

De commissie onderzoekt of een fusie "verenigbaar" is met de gemeenschappelijke markt. Als een fusie een economische machtspositie in het leven roept of versterkt die tot gevolg heeft dat een effectieve concurrentie op de gemeenschappelijke markt (of een wezenlijke deel daarvan) op significante wijze wordt belemmerd, verklaart de Commissie de fusie onverenigbaar met de gemeenschappelijke markt. Bij de beoordeling van fusies moet de Commissie rekening houden met de economische en financiële macht van de betrokken bedrijven, belemmeringen in de markttoegang, belangen van afnemers, enzovoorts. Ook zal de Commissie rekening houden met de concurrentie van bedrijven uit landen buiten de EG.

Na de melding van de fusie moet de Commissie binnen één maand beslissen of er een onderzoek start. Als dat zo is moet de Commissie binnen 4 maanden beslissen of de fusie verenigbaar is met de gemeenschappelijke markt.

Bij **joint-ventures** zijn, meer dan bij fusies en overnames, naast rijpe bedrijfstakken ook nieuwe economische activiteiten in het geding, maar de overeenkomst is dat zij zowel efficiëncybevorderende als concurrentie-remmende kenmerken kunnen hebben. Dit dubbele aspect maakt een driedelige afweging noodzakelijk. Ten eerste, joint-ventures zonder anti-concurrentiële regelingen tussen de partners, of die welke van beperkt belang zijn, genieten de groepsvrijstellingen van 1968, 1984, 1986 en volgende jaren.²² Deze gelden in het algemeen voor allerlei samenwerkingsaccorden, zoals licentie- en specialisatie-overeenkomsten, franchising, onderzoek en ontwikkeling, bepaalde exclusieve afname-overeenkomsten, enzovoort. Ten tweede, waar joint-ventures de mededinging kunnen schaden (bijvoorbeeld tussen grotere mededingers), worden zij individueel beoordeeld vanuit het gezichtspunt van Art. 85-1. Ten derde, de Commissie kan een joint-venture vrijstelling geven, ook indien de regel van Art. 85-1 overtreden wordt (mededinging tussen de deelnemers wordt uitgeschakeld), mits de mededinging in de markt of sector als geheel niet wordt geëlimineerd en de samenwerking aanwijsbare voordelen oplevert (Art. 85-3). Weinig joint-venture gevallen zijn, sinds het beleid zich vanaf 1983 ontplooipte, verboden; wel vergt de Commissie nogal eens aanpassing van de afgesloten overeenkomsten.²³

Tenslotte het nogal omstreden **anti-dumping beleid** van de Commissie. Dit is een complex, ondoorzichtig terrein, waarbij de GATT-regels nogal wat speelruimte laten aan de autoriteiten van de grote handelslanden (of -blokken). Men laveert tussen de polen van protectionistisch gebruik²⁴ en de gerechtvaardigde bescherming van de eigen industriële sectoren. Vooral de in paragraaf 1.5 genoemde institutionele concurrentie kan van dumping de achtergrond vormen.²⁵

In dit kader kan men zich toch niet aan de gedachte onttrekken dat een deel van de alsmaar voortdurende handelsbalansoverschotten van de Germaanse landen en Japan hun oorsprong vinden in de institutionele vrijwaring van de internationale concurrentie van hun leidende concerns, die omzetmaximalisatie bedrijven. Winstmaximalisatie en omzetmaximalisatie verdragen zich niet naast elkaar in vrije markteconomie. Omzetmaximalisatie - hetzij in de richting van overname expansie in een sector, of brede diversificatie over meer sectoren - leidt tot een gemiddeld lager rendement voor de gehele onderneming en maakt deze kwetsbaar voor een overnamebod van een winstmaximaliserend concern. Het feit dat zo'n strategie in de Germaanse landen en Japan niet gevolgd kan worden vanwege eerder omschreven bescherming, geboden door de institutionele structuren in deze landen, maakt het waarschijnlijk dat de confusie rond het dumping-vraagstuk blijft voortbestaan.

1.7 VOETNOTEN

1. R. Cantillon. *Essay sur la nature du commerce en général*. Paris: INED, 1952;
F. Knight, *Risk, uncertainty and profit*. New York, 1921;
R.F. Hébert & A.N. Link, *The entrepreneur, Mainstream views and radical critiques*. New York, 1988 (second edition).
2. Zie Economisch Statistische Berichten d.d. 26 februari 1988 en 4 maart 1988.
3. D.S. Landes, *The unbound Prometheus. Technological change and industrial development in Western Europe from 1750 to the present*. Cambridge, 1969, de hoofdstukken 1-4.
4. Zie mijn Fusies en overnames. Het concentratieproces in de Westerse markteconomie van de twintigste eeuw. SMO-Publicatie, 1988, blz. 14-23.
5. Uitvoeriger hierover mijn bijdrage 'On market theory' aan de te verschijnen bundel onder redactie van B. Dankbaar, J. Groenewegen en H. Schenk, *Perspectives in industrial economics*. Dordrecht, 1990.
6. M. Uekusa, *Industrial organization: the 1970s to the present*. In: K. Yamamura & Y. Yasuda (eds), *The political economy of Japan*. Vol. I., blz. 482-486. Stanford, 1987.
7. Uekusa, o.c., blz. 484.
8. Uekusa, o.c., blz. 485/6.
9. Zie het overzicht dat E. Kaufer (*Industrieökonomik*, München 1980, blz. 97-107) geeft, alsmede het onderzoek verricht door de Monopolkommission, *Hauptgutachten IV*. Baden-Baden 1981-1982, blz. 197-204.
10. A. Hamilton, *Oil, the price of power* (London, 1986), die de jaarlijkse prijs per vat tussen 1860 en 1973 (blz. 9) en tussen 1973 en 1985 (blz. 105) geeft; K.M. Davidson, *Megamergers* (New York, 1985). Mijn inzichten zijn, naast deze publicaties, mede gebaseerd op een dissertatie-onderzoek van C. van der Linde, *market conditions, development and structure of the international oil industry, 1880-1988*.
11. Zie het uitstekende artikel van K. Done in de *Financial Times* van 3 november 1989: *Desperate for the luxury cachet* (blz. 16).

12. M. Aoki (ed.), *The economic analysis of the Japanese firm* (Amsterdam, 1988), blz. 7-21. Zie ook R. Caves & M. Uekusa, *Industrial organization in Japan* (Washington, 1976), Hoofdstuk 4.
13. Aoki, o.c., blz. 20-21.
14. K. van Wolferen, *Japan, de onzichtbare drijfveren van een wereldmacht*. Amsterdam, 1989.
15. Daarnaast zijn er de sterke bindingen in de verticale Keiretsu structuren, alsmede de collectieve (prijs)binding in de distributiesystemen. Hoewel Imai een tendens naar lossere structuren -die hij 'netwerkgroeperingen' noemt- signaleert, zijn die tot op heden nog allerm minst representatief. K.Imai, *Evolution of Japan's corporate and industrial networks*. In: B. Carlsson (ed.), *Industrial dynamics*, blz. 123-150 (Dordrecht/Boston, 1989).
16. Een dubbele standaard zou verschil van beoordelingsmaatstaven meebrengen, uitgaande van de gedachte dat kartels de mededinging verhinderen, maar concentraties niet. In Europa leefde deze gedachte in de jaren zestig en zeventig tot 1973; in de Verenigde Staten werd zij gehuldigd sinds het bewind van de regering Reagan. Zie hierover uitvoeriger mijn artikel 'Wending in de Europese mededingingspolitiek, de zaak Continental Can', in *Economisch-Statistische Berichten* van 7 maart 1973.
17. Derde verslag Mededingingsbeleid van de EG Commissie, Brussel 1974, blz. 15.
18. Derde Verslag, 1974, blz. 62.
19. In de loop der jaren heeft de Commissie ook heel wat voorwaarden opgelegd, die vaak neerkwamen op de afstoting van deelbelangen, het opgeven van personele verbandingen en blokkerende stemrechten, de terugtreding uit samenwerkingsverbanden, enz. De bedoeling was vaak een efficiënte bedrijfsvoering door schaalvergroting toe te staan, maar de machtsvorming middels groeperingen tegen te gaan. Zie bijv. Derde Verslag, No. 75 (blz. 69-72).
20. Zeventiende Verslag Mededingingsbeleid, 1988, No. 101.
21. Achttiende Verslag, 1989, No. 80.
22. Publicatieblad van de Europese Gemeenschap 1968 C75 en 1986 C231, 1984 L53/1, 1984 L53/5, 1984 L219/15, 1989 L61 en 1988 L359.

23. Zie uitvoeriger: B. van der Esch, Joint ventures under the competition Rules of the EEC-Treaty, en R.H. Lauwaars, Industrial restructuring operations and EEC competition law, beide in P.J. Slot & M.H. van der Woude, Exploiting the internal market: co-operation and competition towards 1992, Deventer, 1988.
24. Zie de kritische beschouwing van B. Hindley (London School of Economics) in de Financial Times van 6 januari 1989 (blz. 11), die de Commissie protectionisme verwijt.
25. Concurrentie in het buitenland van (beschermde) kartels in de markteconomie en van staatslichamen uit de centraal geleide economieën (dikwijls om vreemde valuta te verdienen) was steeds een voornamelijk bron van dumping. De vooroorlogse Duitse staal- en kolenkartels waren hierom bekend en tussen 1980 en 1988 waren 141 van de 348 door de EG aangepakte anti-dumpingzaken gericht tegen centraal geleide economieën. De acties gericht tegen Japan (27 in totaal) waren er wellicht niet veel in aantal, maar betroffen wel belangrijke goederen (bijvoorbeeld fotokopieer-apparaten (\$ 1 miljard invoer), computer-printers (\$ 1,3 miljard), videorecorders (\$ 600 miljoen).

2 STRATEGISCHE ALLIANTIES: Concurrentie en samenwerking

Prof. dr. H. Schreuder en Dr. A. van Witteloostuijn

2.1 INLEIDING

Veel bedrijfstakken zijn de laatste jaren van karakter aan het veranderen. Het aantal vervlechtingen neemt sterk toe, terwijl tegelijkertijd het aantal spelers veelal afneemt. Dit betekent dat concentratie- en "samenwerkings" graden simultaan oplopen. De overblijvende spelers zijn vaak onderdelen van netwerken geworden, met allerlei verbindingen met andere ondernemingen: op sommige terreinen wordt samengewerkt, op andere geconcentreerd. De toegenomen populariteit van strategische allianties roept ten minste drie vragen op: (1) welke vormen kunnen de samenwerkingsverbanden aannemen; (2) welke redenen liggen aan de keuze voor een bepaald(e) samenwerkingsvorm (terrein) ten grondslag; (3) hoe verlopen de totstandkoming (inclusief partnerkeuze) en instandhouding van strategische allianties? In dit artikel worden in kort bestek antwoorden op de eerste twee vragen geïnventariseerd. De derde vraag staat centraal in Schreuder (1990). Het korte overzicht van mogelijke antwoorden op beide vragen wordt gevolgd door een schets van de implicaties van internationale concurrentie in het algemeen en de voortschrijdende Europese integratie in het bijzonder. Allereerst wordt echter het toenemende belang van strategische allianties geïllustreerd aan de hand van een aantal aansprekende voorbeelden.

2.2 BELANG VAN STRATEGISCHE ALLIANTIES

Het aantal voorbeelden van strategische allianties in de afgelopen jaren is groot. Multinationale ondernemingen beschikken veelal over een portfolio van samenwerkingsverbanden. Bijvoorbeeld Philips had in 1986 reeds tientallen allianties met een groot aantal ondernemingen, variërend van een joint venture met AT&T op het terrein van geavanceerde telefoonsystemen tot een samenwerkingsverband met Grundig gericht op videorecorders (Perlmutter en Heenan, 1986). Opvallend is niet alleen het grote aantal samenwerkingsverbanden, maar ook het enorme tempo van groei en veranderingen (Hergert en Morris, 1988). In 1990 zijn bijvoorbeeld (mogelijke) allianties met BSO (NRC Handelsblad, dinsdag 3 april 1990, 11) en Olivetti (NRC Handelsblad, donderdag 5 april 1990, 13) in het nieuws gekomen, terwijl het bedrijf heeft aangekondigd zich terug te trekken uit het Mega-project (NRC Handelsblad, woensdag 5 september 1990, Supplement Economie, 3).

Dit verschijnsel beperkt zich niet tot de elektronica-industrie. Een beschrijving van de feitelijke ontwikkelingen in een groot aantal bedrijfstakken is terug te vinden in onder meer het door Contractor en Lorange geredigeerde boek *Coöperative Strategies in International Business* (1988), het thema-

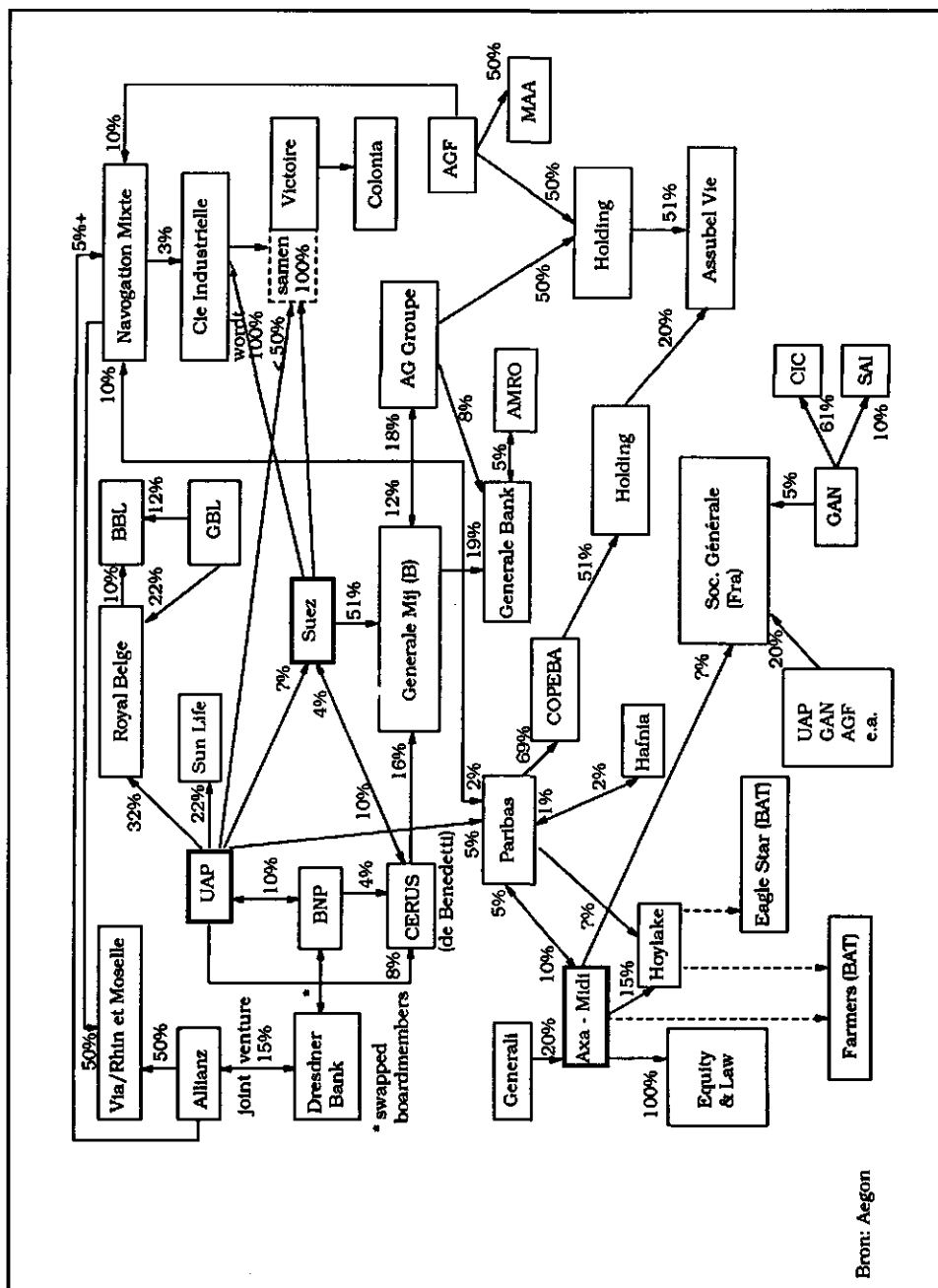
nummer van de Economisch Statistische Berichten van 29 november 1989 en Hagedoorn en Schakenraad (1990).

Drie specifieke voorbeelden van bedrijfstakken met een voortdurend toenevend aantal vervlechtingen zijn de personenauto-industrie, de verzekeringsbranche en de luchtvaart.

De verwevenheid in de personenauto-industrie is enorm. In het midden van de jaren tachtig kon het aantal kruisverbanden niet worden verwaarloosd. De samenwerkingsverbanden bleven niet beperkt tot specifieke continenten. Het aantal verbindingen en de hoeveelheid verschillende soorten samenwerkingsverbanden zijn bijzonder groot. In de auto-industrie kunnen ten minste zes typen verbindingen worden onderscheiden:

- aandelenparticipaties;
- joint ventures;
- marketing- en distributie-overeenkomsten;
- technologie-overeenkomsten; en
- produktie- en assemblage-overeenkomsten.

In het midden van de jaren tachtig had bijvoorbeeld General Motors al minderheidsdeelnemingen in Suzuki en Isuzu, terwijl Nissan reeds een joint venture was aangegaan met Alfa Romeo. De laatste jaren blijkt de dynamiek in de bedrijfstak echter nog te zijn toegenomen. De situatie aan het midden van de jaren tachtig. General Motors blijkt bijvoorbeeld inmiddels met tien andere fabrikanten overeenkomsten te hebben. De intensiteit van de samenwerking loopt daarbij uiteen van 1 type overeenkomst met Volvo en Ford tot 5 typen verbindingen met Daewoo, Isuzu en Suzuki. Ford heeft met 11 andere producenten overeenkomsten afgesloten, waar onder met Mazda 5 van de 6 onderscheiden typen. Inmiddels hebben zich weer nieuwe verschuivingen voorgedaan. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de verwerving van Saab door General Motors, de aangekondigde intensivering van de samenwerking tussen Daimler-Benz en Mitsubishi en de alliantie tussen Volvo en Renault. Een tweede voorbeeld van de toenemende populariteit van strategische allianties is de markt voor verzekeringen. In figuur 2.1 worden de Frans-Belgische participaties per oktober 1989 weergegeven.

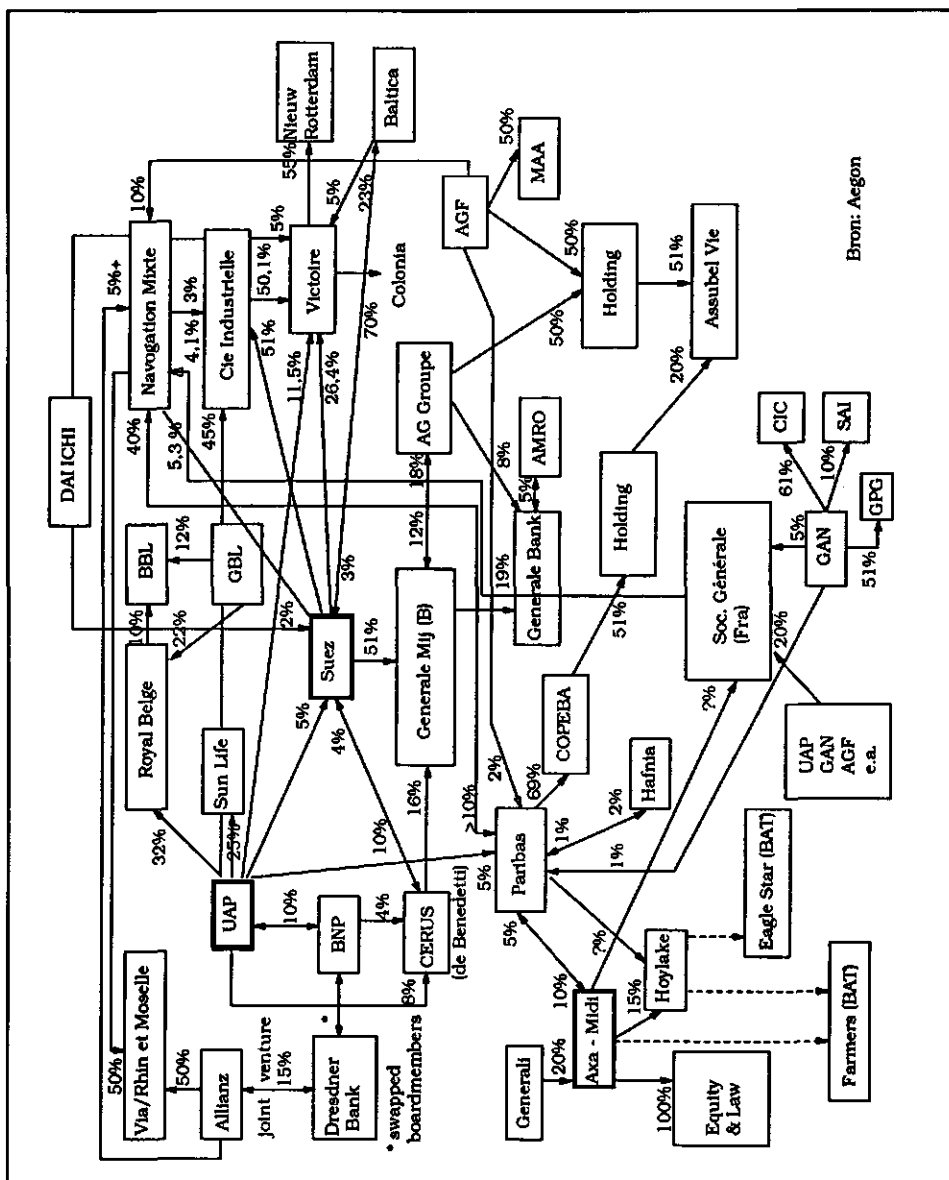


Bron: Aegon

Figuur 2.1: Frans-Belgische markt voor verzekeringen per oktober 1989

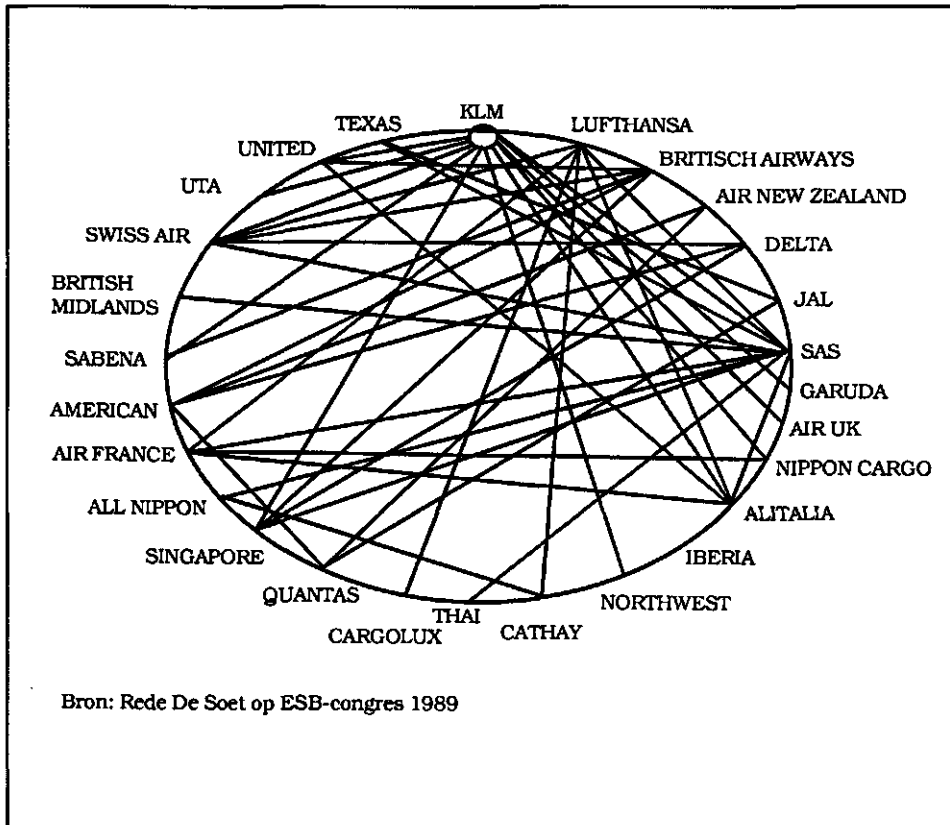
STRATEGISCHE ALLIANTIES: CONCURRENTIE EN SAMENWERKING

De snelheid waarmee veranderingen optreden, blijkt overduidelijk door de situatie per oktober 1989 te vergelijken met de nieuwe stand van zaken per januari 1990, zoals deze beschreven staat in figuur 2.2.



Figuur 2.2 Frans-Belgische markt voor verzekeringen per 1 januari 1990

Eén van de opvallende verschuivingen is de toetreding van Japanse ondernemingen in de vorm van de DAI-ICHI-groep. Een ander verschil is dan inmiddels de Victoire-groep een meerderheidsbelang in Nieuw Rotterdam heeft verworven. Aan de hand van de figuren 2.1 en 2.2 is duidelijk te zien hoezeer de verzekeringsbranche vervlochten is. Dit was uiteraard altijd al één van de kenmerken van de Frans-Belgische sectoren met hun industriële groepen en filières (Groenewegen, 1988), maar ook op deze markt is de omwikkeling versneld (Hergert en Morris, 1988). Daarnaast breidt de verflechting zich uit tot buiten de Frans-Belgische regio. Bijvoorbeeld Duitse en Engelse spelers hebben inmiddels hun intrede gedaan. Een laatste voorbeeld betreft de luchtvaart. In figuur 2.3 staat aangegeven met welke andere luchtvaartondernemingen de KLM samenwerkt.

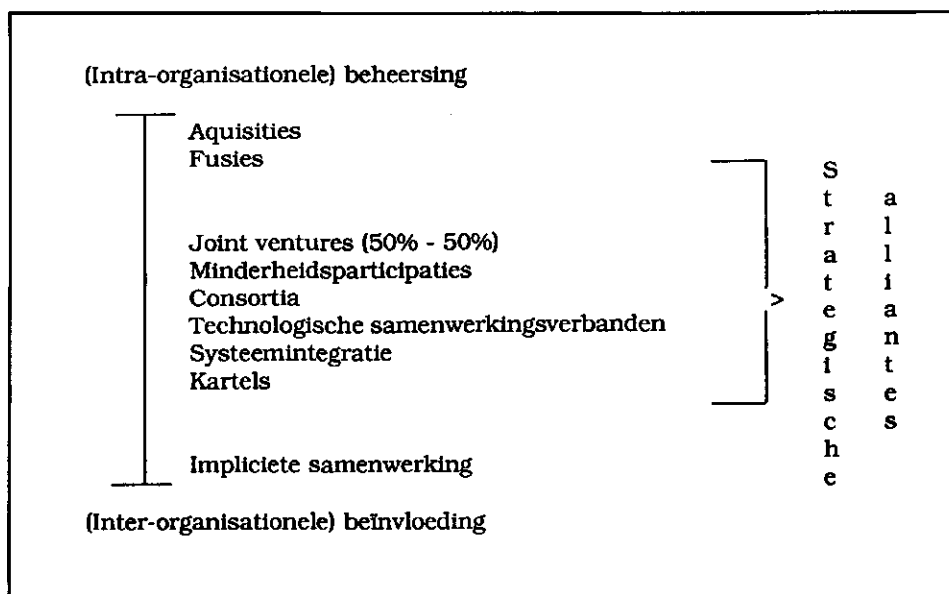


Figuur 2.3 Samenwerkingsverbanden van de KLM

Ook binnen de luchtvaart is het aantal verbindingen legio. Op deze markt loopt de laatste jaren eveneens de graad van samenwerking op. De KLM heeft bijvoorbeeld een marketing alliantie met Nippon Cargo Airlines, is reeds vele jaren deelnemer in het technische consortium KSSU, heeft aandelenparticipaties in Transavia en Northwert, is toegetreden tot het reserveringssysteem Galileo en is van plan met British Airways een 20% - participatie te verwerven in de nieuwe joint venture Sabena World Airlines (De Soet, 1989).

2.3 VORMEN VAN SAMENWERKINGSVERBANDEN

Varianten van samenwerkingsverbanden kunnen worden onderscheiden op basis van de mate waarin de partners controle kunnen uitoefenen op de betrokken activiteiten. In het ene uiterste geval kan alleen invloed worden uitgeoefend via de markt (inter-organisationale beïnvloeding); in de andere extreme configuratie is het mogelijk de activiteiten volledig binnen het eigen bedrijf te beheersen (intra-organisationale beheersing). In figuur 2.4 wordt een taxonomie van samenwerkingsverbanden geschetst.



Figuur 2.4 Taxonomie van samenwerkingsverbanden

Van strategische samenwerkingen is sprake indien de betrokken partners in principe de controle houden over hun eigen bedrijfsactiviteiten, maar op enig strategische deelgebied een expliciet samenwerkingsverband aangaan. Dit

impliceert dat beide extreme in figuur 2.4 niet worden gerekend tot de strategische allianties. Bij acquisities en fusies resulteert de samenwerking in één bedrijf waarin de gebruikelijke interne controlemechanisme (onmiddellijk c.q. na enige tijd) werkzaam zijn. Bij impliciete samenwerking en concurrentie via de markt verloopt beheersing volledig via traditionele externe concurrentiemechanismen. Het onderzoek naar overnemingen en fusies enerzijds (Mueller, 1989) en impliciete samenwerkingen en kartels anderzijds (Jacquemen en Slade, 1989) kent overigens en lange traditie.

Het unieke karakter van strategische allianties vloeit voort uit de combinatie van inter-organisationale beïnvloeding en intra-organisationale beheersing. Interne beheersing vindt plaats binnen het samenwerkingsverband door middel van intra-organisationale controle-instrumenten. Externe, of inter-organisationale, controle verloopt via de markt. Juist de combinatie van interne beheersing en externe beïnvloeding binnen strategische allianties verdient nadere aandacht. Strategische allianties kunnen in een aantal varianten optreden. Het bekendste, en meest onderzochte, voorbeeld vormen de joint ventures (Killing, 1982 en 1983; Harrigan, 1985 en 1986; Hennart, 1988; en Kugut, 1988). Vooral indien joint ventures op 50%-50% basis zijn opgezet, heeft geen van de ondernemingen het volledig voor het zeggen in de samenwerking. Minderheidsparticipaties, consortia en technologische samenwerkingsprojecten vormen andere voorbeelden van allianties, evenals die gevallen waarbij ondernemingen besluiten voor een gedeelte van hun strategische systemen een netwerksamenwerking op te zetten (bijvoorbeeld hotelreserveringssystemen of gezamenlijke logistieke systemen). De mix van interne beheersings- en externe beïnvloedingsmechanismen bepaalt het karakter van de strategische alliantie.

Een nadere differentiatie volgt uit het onderscheiden van verticale en horizontale samenwerkingsverbanden. Horizontale allianties betreffen samenwerkingsverbanden tussen concurrenten die zich op dezelfde markt bevinden (dat wil zeggen, die zich op dezelfde groep afnemers richten): met andere woorden, de partners in de alliantie zijn gelokaliseerd in dezelfde schakel van de bedrijfskolom. Verticale allianties richten zich daarentegen op koper-verkoperrelaties: dat wil zeggen, de participanten in het samenwerkingsverband opereren in opeenvolgende schakels van de bedrijfskolom. Bijvoorbeeld Dollinger (1990) en Heide en John (1990) analyseren (de determinanten van) verticale samenwerkingsvormen.

2.4 KEUZE VOOR EEN BEPAALD(E) SAMENWERKINGSVORM(TERREIN)

Uiteraard verschillen de redenen voor strategische allianties per samenwerkingsvariant (Van der Zwan, 1989). Voor een technologische samenwerking zullen bijvoorbeeld redenen van schaal, risico, snelheid en technologische kennisbasis de doorslag geven. Andere samenwerkingsverbanden zullen eer-

der gericht zijn op het omzeilen van toetredingsbelemmeringen tot afgeschermden markten. Weer andere vervlechtingen zullen worden aangegaan om tegenwicht te bieden aan machtsconcentraties in andere delen van de bedrijfskolom of om het commercialisatieproces van innovaties te bevorderen. De samenwerking kan zowel een defensieve als een offensieve zet zijn. Bijvoorbeeld samenwerking met de bedoeling protectionistische maatregelen te omzeilen kan een offensieve strategie zijn ter penetratie van nieuwe markten, maar ook een defensieve strategie ter blokkering van andere potentiële toetreders (Harrigan, 1984).

Schreuder (1989) beargumenteert dat de gemeenschappelijke noemer is dat strategische allianties uit noodzaak worden geboren. Deze gedachte vindt steun in het onderzoek van Lyles (1988) waaruit blijkt dat ondernemingen die veel ervaring hebben opgedaan met joint ventures, deze samenwerkingsverbanden inderdaad beschouwen als een noodzakelijk kwaad. Ondernemingen zouden liever de controle over de betreffende activiteiten behouden, maar moeten ten minste een deel van de beheersing opgeven omdat de activiteiten niet geheel op eigen kracht kunnen worden uitgevoerd (Van de Ven 1976).

Kogut (1988) geeft aan dat het onderzoek naar joint ventures tot dusverre drie (elkaar aanvullende en overlappende) benaderingen heeft opgeleverd die kunnen worden gehanteerd bij de theoretische fundering van de redenen voor het aangaan van deze samenwerkingsvorm.

- 1 De transactiekostentheorie wijst op het belang van onzekerheid en specifieke bedrijfsmiddelen (Williamson, 1989). Indien potentiële partners beschikken over complementaire specifieke bedrijfsmiddelen die moeilijk via de markt verhandelbaar zijn, dan biedt een joint venture een goed alternatief voor markttransacties (Hannart, 1988).
- 2 Vanuit de theorie van het strategische management wordt betoogd dat joint ventures een middel kunnen zijn om de eigen concurrentiepositie te versterken of die van concurrenten aan te tasten (Vickers, 1985). Het opwerpen c.q. omzeilen van toetredingsbelemmeringen speelt hierbij een belangrijke rol (Harrigan, 1984).
- 3 Binnen de organisatietheorie wordt gewezen op de mogelijkheid stilzwijgende (dat wil zeggen, niet te expliciteren) kennis te verwerven via joint ventures (Kogut, 1988). Met name elkaar aanvullende complexe organisatie-routines van partners (Nelson en Winter 1982) kunnen in joint ventures worden verenigd.

De theorievorming richt zich vooral op coalitievorming binnen geconcentreerde (oligopolistische) bedrijfstakken. De toeneming van het belang van coöperatieve strategieën, waaronder het vormen van strategische allianties, be-

perkt zich echter niet tot bedrijfstakken met hoge concentratiegraden (Dollinger, 1990): "As the need for resources, information, and risk reduction increases, small companies are more likely to enter joint ventures of one kind or another (Moxon & Geringer, 1985). The Wall Street Journal (Saddler, 1989) reported that a number of more formal efforts among small clusters of competitors in fragmented industries have emerged" (Dollinger, 1990: 270).

2.5 INTERNATIONALE CONCURRENTIE

Een overkoepelend thema in de literatuur over coöperatieve strategieën is het belang van internationale concurrentie. Met name in de context van de toenemende mondialisering van concurrentie kunnen strategische allianties dienstig zijn (Buckley en Casson, 1988; en Hergert en Morris, 1988). Onder meer de keuze van de organisatievorm waarmee toetreding tot een ander land kan worden geëffectueerd, is onderwerp van studie (Root, 1988; Contractor, 1990; en Hill, Hwang en Kim, 1990). Bijvoorbeeld Hill, Whang en Kim (1990) geven aan dat drie factoren bepalend zijn voor de keuze voor een bepaalde organisatievorm bij toetreding: (i) de gewenste mate van beheersing, (ii) de omvang van specifieke investeringen en (iii) het gevaar voor verspreiding van bedrijfsspecifieke kennis. Contractor (1990) geeft aan dat "[c]oöperative and joint ventures often enable partner synergies in the marketplace and a better capture of positive externalities. Other benefits accrue from a lower capital investment i.e. fewer assets at risk in joint ventures compared with an equivalent-capacity fully-owned installation. This is because of joint economies of scale, rationalization and pooled market demand, and utilization of slack fixed assets from parent companies" (Contractor, 1990: 48-49).

Ten gevolge van (wederzijdse) toetreding komen op de wereldmarkt dezelfde bedrijven elkaar op meerdere markten tegen (Van Witteloostuijn en van Wegberg, 1990). Empirisch (Feinberg, 1985) en theoretisch (Kantarellis en Veendorp, 1988) onderzoek heeft uitgewezen dat dit verschijnsel de aanleiding en mogelijkheid tot samenwerking vergroot: een netwerk van concurrentie en samenwerking ontstaat (Thorelli, 1986). De samenwerkende ondernemingen zijn niet langer zuivere concurrenten. Op één of meerdere terreinen zijn zij collega's in het netwerk geworden. Steeds vaker is samenwerking geboden, juist om te kunnen blijven concurreren. Dit is een paradox waarvoor onderneming zich in toenemende mate geplaagd ziet (Schreuder, 1990). Hamel, Doz en Prahalad (1989) stellen zelfs dat samenwerking concurrentie in de andere vorm is: "Succesvolle ondernemingen vergeten nooit dat hun nieuwe partner er misschien op uit is om hen de wapens uit de handen te slaan" (Hamel, Doz en Prahalad, 1989: 29).

De combinatie van concurrentie en samenwerking leidt tot de geboorte van conculega's. Het bestaan van vitale netwerkrelaties tussen ondernemingen

kan overloopeffecten hebben naar de terreinen waarop niet formeel wordt samengewerkt. Concurrentie verschuift van ondernemings- naar netwerkniveau. De concurrentie tussen netwerken van reserveringssystemen is bijvoorbeeld van levensbelang in de luchtvaartsector. Op andere terreinen blijft men concurrent van de collega's in het netwerk. Voor de KLM is Sabena een collega in het reserveringssysteem en participatienetwerk. Tegelijkertijd gaat de concurrentie tussen Amsterdam en Brussel als "gateway to Europe" natuurlijk door.

2.6 EUROPA 1992

Van groot belang in de context van internationale concurrentie zijn de veranderingen die gepaard gaan met de voortschrijdende Europese integratie (Van Witteloostuijn en Van Wegberg, 1990). Een van de reacties die het vooruitzicht van het Europa na 1992 heeft uitgelokt bij het (mondiale) bedrijfsleven, is een sterke groei van het aantal samenwerkingen (Buigues en Jacquemen, 1989). Ten minste drie krachten liggen aan deze tendentie ten grondslag.

- 1 In de eerste plaats neemt het aantal contacten tussen bedrijven op meerdere markten sterk toe ten gevolge van het slechten van intra-Europese barrières. Scott (1982) geeft aan dat "when sellers meet in several markets, their recognition of the interdependence of their operations may blunt the vigor of their competition with each other" (Scott, 1982: 369). Feinberg (1985) vult dit argument aan door erop te wijzen dat "companies meeting rivals in more than one market will be able to facilitate collusion in one or all of those markets" (Feinberg, 1985: 238). Bedrijven die elkaar op meerder markten tegenkomen, kunnen de winsten verhogen door samen te werken in plaats te concurreren. Deze samenwerking bestaat uit (impliciete of expliciete) afspraken die de verdeling van markten of marktaandeelen regelen.
- 2 In de tweede plaats kan samenwerking het bewerkstelligen van efficiëntieverbeteringen bevorderen. Buigues en Jacquemin (1989) benadrukken dat "[c]ooperation arrangements, with or without the setting up of a joint venture, can also facilitate the exploitation of the new opportunities afforded by an open Internal Market. They promote synergies, avoid costly duplication, make it possible to disseminate technological information more widely, and reduce the time required to put a new product or process on the market; they also ensure that risks are more widely distributed among the partners" (Buigues en Jacquemen, 1989: 63). Magee (1989) wijst erop dat naast overnemingen een "second approach open to the American company with a European subsidiary is to seek an alliance with some company in a related industry for joint R&D or cross-marketing of products" (Magee, 1989: 82).

- 3 In de derde plaats kunnen samenwerkingsverbanden worden gebruikt om toetreding te voorkomen of mogelijk te maken. Enerzijds kunnen Europese ondernemingen strategische allianties vormen met de bedoeling de positie dusdanig te versterken dat het mogelijk wordt vooral Amerikaanse en Japanse bedrijven buiten de deur te houden. Thimm (1989) illustreert deze motivatie voor samenwerking aan de hand van de recente ontwikkelingen op de telecommunicatiemarkt: "The very threat that non-EC telecommunication companies might derive the major benefit from an integrated European telecommunications market may have prompted the recent unprecedented cooperation among the major European IT-telecommunications enterprises" (Thimm, 1989: 67). Anderzijds kunnen niet-Europese bedrijven toetreding effectueren via het aangaan van samenwerkingsverbanden met Europese bedrijven.

Porter (1990) biedt tegenwicht tegen de heersende euforie over de strategische baten van samenwerkingsverbanden door te beargumenteren dat het aangaan van allianties in het algemeen moet worden gezien als een zwaktebod. Van belang is vooral de "competitive advantage of nations": het ontwikkelen en instandhouden van een dergelijk concurrentievoordeel is gebaat bij krachtige nationale concurrentie. De concurrentiekracht van een land is afhankelijk van het vermogen tot vernieuwing. De dynamiek van concurrentie in de vorm van voortdurende alertheid inzake de mogelijkheden om te komen tot verbeterde productieprocessen en produkteigenschappen is de drijvende kracht achter het succes van bedrijfstakken in landen. Een dergelijke alertheid floreert echter alleen in een omgeving met sterke (in eerste instantie nationale) concurrentie. Samenwerkingsverbanden reduceren de slagvaardigheid van de partners. In het licht van de Europese integratie moet de toenemende tendens tot vervlechting dan ook worden betreurd.

De reactie van de Europese politiek op de toenemende vervlechting is ambivalent (Slot en Van der Woude, 1988). Aan de ene kant wordt intra-Europese samenwerking gestimuleerd via Europese wetgeving en subsidiemaatregelen (zoals ESPRIT, FAST en RACE). Een onderdeel van het Europese integratieprogramma, zoals dat staat geformuleerd in het Witboek (1985), betreft maatregelen ter bevordering van samenwerking tussen Europese ondernemingen. Onder de titel "Schepping van passende voorwaarden voor samenwerking tussen ondernemingen" worden 20 voorstellen gelanceerd die "het klimaat of de voorwaarden scheppen waardoor de samenwerking tussen de ondernemingen wordt bevorderd" (Witboek, 1985: 35). Een voorbeeld van een dergelijke richtlijn introduceert het "Europese Samenwerkingsverband" in een uniforme communautaire wetgeving die "het ondernemingen uit verschillende Lid-Staten gemakkelijker [maakt] bepaalde projecten samen te ondernemen" (Witboek, 1985: 36).

Aan de andere kant kan samenwerking in strijd zijn met het Europese mededingingsbeleid: "Evenals de traditionele fusie is ook een alliantie onder-

worpen aan de concurrentiebepalingen van het EG-gedrag (Het Financieële Dagblad, dinsdag 27 maart 1990, 4). Dit blijkt onder meer uit de wens van de Europese Commissie om via een nieuwe concentratieverordening (die op 21 september 1990 van kracht wordt) meer instrumenten in handen te krijgen waarmee de toenemende vervlechting in Europa kan worden gecontroleerd. In hoeverre de balans ten voordele of nadele van strategische allianties uitvalt, hangt in sterke mate af van de interpretatie en toepassing van de Europese concurrentiebepalingen.

2.7 BESLUIT

Het relatieve belang van strategische allianties op internationale markten lijkt de laatste jaren sterk toe te nemen. Onderzoek (vanuit zowel een theoretische als empirische invalshoek) naar strategische allianties heeft de kennis omtrent moderne concurrentie- en samenwerkingsprocessen beduidend vergroot. Gezien het grote falingspercentage van strategische allianties (70% volgens Business Week, 21 juli 1986, 100-105) kan dergelijke kennis een nuttige bijdrage leveren aan het strategisch management van ondernemingen die beseffen dat concurrentie alleen onvoldoende is om de (relatieve) positie op internationale markten te consolideren (of te versterken). Deze constatering wint aan relevantie in het licht van de voortschrijdende Europese integratie.

2.8 REFERENTIES

Buckley, P.J. en M. Casson - "A Theory of Cooperation in International Business", in: Contractor, F.J en P. Lorange (red.) - Cooperative Strategies in International Business, 1988, Lexington, Mass. : Lexington Books, 31 -54.

Bulgues, P. en A. Jacquemin - "Strategies of Firms and Structural Environments in the Large Internal Market, 1989, Journal of Common Market Studies, 28, 53 - 67.

Contractor, F.J. - "Contractual and Cooperative Forms of International Business: Towards a Unified Theory of Modal Choice", 1990, Management International Review, 30, 31 - 54.

Contractor, F.J. en P. Lorange (red.) - Cooperative Strategies in International Business, 1988, Lexington, Mass.: Lexington Books.

Dollinger, M.J. - "The Evolution of Collective Strategies in Fragmented Industries", 1990. Academy of Management Review, 15, 266 - 385.

Europese Commissie - "De voltooiing van de interne markt", Witboek COM (85), 310 Def, Brussel: EG.

Feinberg, R.M. - " 'Sales-at-risk': A Test of the Mutual Forbearance Theory of Conglomerate Behavior", 1985, Journal of Business, 58, 225 - 241.

Groenewegen, J - Planning in een markteconomie, 1989, Delft:Eburon.

Hagedoorn, J en J. Schakenraad - "Leading Companies and the Structure of Strategic Alliances in Core Technologies", 1990, Research Memorandum RM 90 -001, Maastricht: MERIT.

Hamel, G., Y.L. Doz en C.K. Prahalad - "Profiteren van samenwerking met de concurrent", 1989, Harvard Holland Review, 21, 28 -35.

Harrigan, K.R. - "Joint Ventures and Global Strategies", Columbia Journal of World Business, 19, 7 - 16.

Harrigan, K.R. - Strategies for Joint Ventures, 1985, Lexington, Mass.: Lexington Books.

Harrigan, K.R. - Managing for Joint Venture Success, 1986, Lexington, Mass.: Lexington Books.

Heide, J.B. en G. John - "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships", 1990, Journal of marketing Research, 27, 24 - 36.

Hennart, J.F. - "A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures", 1988, Strategic Management Journal, 9, 361 -374.

Hergert, M. en D. Morris - "Trends in International Collaborative Agreements", in: Contractor, F.J. en P. Lorange (red.) - Cooperative Strategies in International Business, 1988, Lexington, Mass.: Lexington Books, 99 - 110.

Hill, W.L., P. Hwang en W.C. Kim - "An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode", 1990, Strategic Management Journal, 11. 117 - 128.

Jacquemen, A. en M.E. Slade - "Cartels, Collusion, and Horizontal Merger", in: Schamalensee, R. and R.D. Willig (red.) - Handbook of Industrial Organization, 1989, Amsterdam: North-Holland. 415 - 474.

Kantareles, D. en E.C.H. Veendorp - "Live and Let Live Type Behavior in a Multi-market Setting With Demand Fluctuations", 1988, Journal of Economic Behavior and Organization, 10, 1988, 235 - 244.

Killing, J.P. - "How to Make a Global Joint Venture Work", 1982, Harvard Business Review, 60, 120 - 127.

Killing, J.P. - Strategies for Joint Venture Success, 1983, New York: Praeger.
Kogut, B. - "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives", 1988, Strategic Management Journal, 9, 319 - 332.

Lyles, M.A. - "Learning among Joint Venture - Sophisticated Firms", in: Contractor, F.J. en P. Lorange (red.) - Cooperative Strategies in International Business, 1988, Lexington, Mass.: Lexington Books, 301 - 316.

Magee, J.F. - "1992: Moves Americans Must Make", 1989, Harvard Business Review, 67, 78 - 84.

Moxon, R. en J. Geringer - "Multinational Ventures in the Commercial Aircraft Industry", 1985 Columbia Journal of World Business, 20, 55 - 62.

Mueller, D.C. (red.) - "Special Issue on 'Mergers'", 1989, International Journal of Industrial Organization, 7, 1 - 174.

Nelson, R.R. en S.G. Winter - An Evolutionary Theory of Economic Change, 1982, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Perlmutter, H.V. en D.A. Heenan - "Cooperate to Compete Globally", 1986, Harvard Business Review, 64, 136 - 152.

Porter, M.E. - "The competitive Advantage of Nations", 1990, Harvard Business Review, 68, 73 - 93.

Root, F.R. - Entry Strategies for International Markets, 1987, Lexington, Maas.: D.C. Heath.

Saddler, J. - "United, Some Small Firms Believe They Stand to Gain", Wall Street Journal, February 1989, B2.

Schreuder, H. - "Strategische samenwerking", 1989, Economisch Statistische Berichten, 74, 1175.

Schreuder, H. - "Strategische allianties", Inleiding voor de conferentie Strategische allianties van de Wim Bogers Stichting, Tilburg, maart 1990, te verschijnen in congresbundel.

Scott, J.T. - "Multimarket Contact and Economic Performance", 1982, Review of Economics and Statistics, 64, 368 - 375.

Slot, P.J. en M.H. van der Woude (red.) - Exploiting the Internal Market: Cooperation and Competition toward 1992, 1989, Deventer: Kluwer.

Soet, J.F.A. de - "Samenwerking in de luchtvaartindustrie", 1989, Economisch Statistische Berichten, 74, 1193 - 1194.

Thimm, A.L. - "Europe 1992 - Opportunity or Threat for U.S. Business: The Case of Telecommunications", 1988 -1989, California Management Review (Winter), 54 - 75.

Thorelli, H.B. - "Networks: Between Markets and Hierarchies", 1986, Strategic Management Journal, 7.

Ven, A.H. van de - "On the Nature, Formation, and Maintenance of Relations among Organizations", 1976, Academy of Management Review, 1, 24 - 36.

Vickers, J. - "Pre-emptive Patenting, Joint Ventures, and the Persistence of Oligopoly", 1985, International Journal of Industrial Organization, 3, 261 - 273.

Williamson, O.E. - "Transaction Cost Economics", in: Schmalensee, R. and R.D. Willig (red.) - Handbook of Industrial Organization, 1989, Amsterdam: North-Holland, 135 - 182.

STRATEGISCHE ALLIANTIES: CONCURRENTIE EN SAMENWERKING

Witteloostuijn, A. van en M. van Wegberg - "Multimarket Competition and European Integration", te verschijnen in: Rugmen, A.M. en A. Verbeke (red.) - Research in Global Strategic Manegement, Volume II: Europe 1992, 1990, New York: JAI Press.

Zwan, A. van der - "Strategische samenwerking", 1989, Economisch Statistische Berichten, 74, 1176 - 1178 en 1181.

3 INTEGRATIE, HET VRAAGSTUK VAN DE JAREN NEGENTIG

Prof.drs. A.A. Kampfraath

3.1 INTRODUCTIE

Vele speculaties zijn er betreffende hetgeen in de jaren negentig vooral de aandacht zal vragen. Die speculaties betreffen de wereldeconomie, de wereldvrede of de gang van zaken in de blokken zoals de EEG. Dit college echter beperkt zich tot de industrie in Nederland -hoe verleidelijk het ook is om verder te kijken in deze tijd van globalisering van de industrie- en wel tot de bedrijfskundige dimensie ervan. Op grond van eigen waarnemingen en naar aanleiding van wat er gepubliceerd wordt, werden redenen aanwezig geacht aandacht te vragen voor het thema integratie. Enerzijds aandacht voor de noodzaak van verdergaande integratie binnen en tussen ondernemingen en anderzijds voor de problematiek van de realisering ervan.

Achtereenvolgens komen hiertoe aan de orde :

- Het onderwerp integratie in relatie tot ondernemingen.
- De verwachting dat het integratie vraagstuk voor de ondernemingen zeer belangrijk zal worden in de jaren negentig.
- De wijze waarop het vraagstuk zich zal manifesteren.
- De consequenties die uit het geconstateerde moeten worden getrokken.

3.2 HET ONDERWERP INTEGRATIE IN RELATIE TOT ONDERNEMINGEN

Eerst enkele woorden over het begrip integratie.

Integratie wordt in Van Dalen als volgt omschreven:

"Het maken tot, of opnemen in een groter geordend geheel".

Er staat ook :

"Het in een bedrijf verenigen van verschillende, oorspronkelijk zelfstandige, takken van bedrijf".

In het hierna volgende zal worden uitgegaan van de als eerste gegeven omschrijving. Het is juist van belang niet de beperking "in een bedrijf" te volgen in de zich thans voordoende ontwikkelingen, doch uit te gaan van de omschrijving "een groter geordend geheel". Dat "groter geordend geheel" kan immers ook betekenen dat het gaat om een groter geordend geheel bestaande uit de een of andere samenwerkingsvorm van een aantal zelfstandige ondernemingen. Zoals reeds uit diverse betogen bleek is juist die vorm van integratie een van de belangrijke opties voor de jaren negentig. Bijna dagelijks kunnen we berichten in de kranten lezen betreffende, de door ondernemingen aangegane strategische allianties.

De Rabo-bank bijvoorbeeld lichte nog eens toe hoe dit een goede mogelijkheid is om, zonder dat het tot een te grote financiële operatie leidt, het dienstenpakket flink uit te breiden. De integratie kan dus betrekking hebben op elementen binnen één organisatie en op elementen behorende tot verschillende organisaties. In het hierna volgende zal korthedshalve van interne en externe integratie gesproken worden. Met interne integratie worden de integratie maatregelen binnen de organisatie bedoeld, met de externe integratie de integratie maatregelen tussen de organisaties. In het geval van interne integratie zal de term intra-organisationale integratie gebruikt worden; in het geval van externe integratie, de term inter-organisationale integratie.

Met de integratie binnen en tussen organisaties is de besturing van die organisaties aan de orde. Integraties komen immers tot stand als gevolg van beslissingen. Beslissingen waarvan ook de uitvoering moet worden begeleid en zo nodig door nieuwe vervangende besluiten moet worden bijgestuurd. Dit betekent dat integratie binnen en tussen organisaties en besturing binnen en tussen organisaties nauw gelieerde aangelegenheden zijn. In de navolgende benadering van het integratievraagstuk staat het onderwerp besturing dan ook centraal.

Om de op die integraties gerichte besturing te kunnen ontwikkelen zijn denkkaders nodig. Denkkaders die over de onderneming als geheel heen zien. Een voorbeeld van zo'n denkkader wordt hierna geïntroduceerd, dit ter ondersteuning van het hierna volgende betoog. Dit denkkader heeft het karakter van een eenvoudig systematiek. Een systematiek aan de hand waarvan de verschillende te nemen beslissingen kunnen worden geplaatst. Van ieder van de betreffende beslissingen wordt door middel van het systematiek duidelijk wat de betekenis ervan is voor het bereiken van de gestelde doelen, voor de onderneming als geheel. Die positionering van de beslissingen in relatie tot hetgeen door de onderneming als geheel wordt nagestreefd, is van groot belang juist met het oog op de integratie. Er wordt door bereikt dat het tot stand brengen van integratie doorzichtiger wordt, omdat op een positionering van de beslissingen kan worden terug gevallen die betrekking heeft op de onderneming als geheel.

De systematiek steunt op een simpele hoofdindeling van de aandachtsgebieden waarop de beslissingen van ondernemers en managers steeds weer betrekking blijken te hebben. Wij kunnen dus met recht spreken van een indeling van bestuurlijke aandachtsgebieden. Geen specifieke onderwerpen, maar aandachtsgebieden van de bestuurder. Het blijkt mogelijk tot een alomvattende tweedeling te komen waarbij gesproken wordt van *scheppen* als het ene aandachtsgebied en *benutten* als het andere.

Het ene aandachtsgebied het *scheppen*, heeft betrekking op de zorg voor de beschikbaarheid van capaciteit. Iedere organisatie wordt immers geconfronteerd met het verschijnsel, dat men niets tot stand kan brengen zonder dat

de vereiste vermogens -de capaciteiten- beschikbaar zijn. Bijvoorbeeld kan een handelsonderneming niet uit de voeten als er geen personeel is of communicatiemiddelen ontbreken. Een producerende onderneming staat met lege handen als bijvoorbeeld de vereiste machines, gebouwen en afzetkanalen niet klaar staan. Met "de capaciteit" wordt al datgene bedoeld, dat s'ochtends beschikbaar is op het moment dat iedereen aanwezig is (en wellicht nog over het voetballen praat). Vanaf dat moment kan het worden aangewend voor het inkopen, produceren en verkopen en voor de afgeleide activiteiten, zoals voor het zorgen voor het personeel en voor het doen van research. Dit aandachtsgebied heeft betrekking op beslissingen betreffende het scheppen en instandhouden van de capaciteit, het wordt daarom korthedshalve aangeduid als het *scheppen*. Bij het *scheppen* moet worden gedacht aan beslissingen over aanstelling, overplaatsing en training van mensen of aan beslissingen betreffende de aanschaf van hulpmiddelen en gebouwen. Hierbij moet echter ook worden gedacht aan beslissingen betreffende de vereiste organisatorische regelingen en betreffende de informatie- en kennisvoorziening. Kortom het gaat hierbij om de zorg voor de beschikbaarheid van het totale bestel. Het bestel van mensen en zaken, binnen en buiten de organisatie, waarop een beroep kan worden gedaan ten behoeve van het vervullen van de missie van die organisatie.

Het kenmerkende van het bestuurlijke aandachtsgebied *scheppen* is, dat het bijna steeds om beslissingen gaat met een lange tot zeer lange werkingsduur. De beslissing over een gebouw heeft bijvoorbeeld veelal een werkingsduur die de dertig jaar verre kan overtreffen. Bij het beslissen over het aanstellen van een persoon moet er ook aan worden gedacht dat de betreffende persoon vele jaren zal willen blijven en wat dat voor de organisatie zou kunnen betekenen. Samenvattend gaat het hier om voorwaarden scheppende beslissingen.

Het andere aandachtsgebied, het *benutten*, heeft betrekking op de aanwending dat wil zeggen op het benutten van die capaciteit. Het wordt daarom dan ook als *benutten* aangeduid. Als de capaciteit er is kan men zijn taken vervullen, doch dat gebeurt pas, als men besloten heeft wat men met de aldus beschikbare capaciteit gaat doen. Men moet dan kiezen wat men van moment tot moment met die capaciteit tot stand zal gaan brengen. Iedere organisatie wordt daarmee geconfronteerd. Bij dit aandachtsgebied moet dan ook worden gedacht aan beslissingen betreffende de orders die zullen worden geaccepteerd. (Er wordt daarbij immers vastgesteld ten behoeve van welke klant de beschikbare capaciteit zal worden aangewend). Ook moet worden gedacht aan het ontwerpen van het aan de klant te leveren produkt. Zo ook behoort het maken van werkplannen, zoals het opstellen van een werkplan voor een kantoor of projectgroep of van een productieplan of een afzet plan tot dit bestuurlijke aandachtsgebied. In al de genoemde gevallen wordt immers beslist waartoe de aanwezige capaciteit, intern en extern, zal worden benut.

Tot zover de toelichting op de aard van de beide onderscheiden bestuurlijke aandachtsgebieden het *benutten* en het *scheppen*.

Nu een toelichting op de betekenis van het gemaakte onderscheid. Met betrekking tot het onderwerp integratie is de betekenis dat het gaat om bestuurlijke aandachtsgebieden die voortvloeien uit de door de onderneming als geheel te vervullen missie. Men kan de zorg voor delen van die aandachtsgebieden aan onderdelen van de organisatie delegeren, doch men zal steeds zorg moeten blijven dragen voor de bewaking van de samenhang van de zorg voor het betreffende bestuurlijke aandachtsgebied voor de onderneming als geheel. Het gaat immers in laatste instantie om de optimalisatie van de zorg voor de capaciteit in zijn totaliteit en om de optimalisatie van het aanwenden van die capaciteit in zijn totaliteit. Zelfs bij de wereld omvattende organisaties als Philips of Unilever geldt dit uitgangspunt.

Het onderscheiden van de bestuurlijke aandachtsgebieden *scheppen* en *benutten* heeft ook betekenis voor een goede afweging van de intensiteit van de zorg voor ieder van de beide gebieden. De betekenis van die afweging wordt duidelijk als men bijvoorbeeld nagaat hoe het staat met de populariteit van de beide aandachtsgebieden. Opvallend is bijvoorbeeld, als mensen spreken over besturen van activiteiten, dat zij daarbij meestal alleen blijken te denken aan het aandachtsgebied *benutten*.

Men blijkt bij het woord besturen te denken aan het besturen van het tot stand komen van resultaten door middel van de aanwezige capaciteit. In het algemeen denkt men niet aan het aandachtsgebied *scheppen* als het over besturen gaat. Dit verschijnsel heeft tot gevolg, dat de aandacht voor de beide bestuurlijke aandachtsgebieden onevenwichtig is verdeeld. Die situatie heeft tot gevolg, dat ook de ontwikkeling van de besturing zich onevenwichtig voltrekt. Veel aandacht voor ontwikkelingen ter ondersteuning van de verbetering van de behandeling van het *benutten* en weinig voor de behandeling van het *scheppen*.

Is men zich hiervan bewust, dankzij het aangeboden denkkader, dan kan men systematisch nagaan of bij de ontwikkeling van de besturing inderdaad van de geconstateerde onevenwichtigheid sprake is en, zo ja, deze onevenwichtigheid evenzeer systematisch aanpakken.

Een goed voorbeeld hiervan is te vinden bij de veelal onevenwichtige aanpak van de strategische planning. Door de aard van de gevolgde aanpak ligt in vele organisaties de nadruk op het verschaffen van een lange termijn activiteiten- en resultatenplan. Het plan is dan primair gericht op mededelingen als: "Dat wordt de omzet", "Zo ziet de winst er uit". Het opstellen van een strategisch plan is in die ondernemingen vrijwel uitsluitend dienstbaar aan de aanpak van het bestuurlijke aandachtsgebied *benutten*. Men concentreert zich dan immers geheel op de vraag wat de activiteiten zullen zijn die men

middels de ter zijner tijd aanwezige capaciteit tot stand zal gaan brengen. Als een "bijproduct" komen er dan nog enkele indicaties betreffende de noodzakelijke belangrijke investeringen naar voren (als men bij wijze van spreken niet om die conclusie heen kan). Dat laatste vormt dan de bijdrage tot de behandeling van het bestuurlijke aandachtsgebied *scheppen*. Zou men er naar streven de strategische planning meer ter ondersteuning van de behandeling van het *scheppen* te doen zijn, dan is een wijziging van de geldende aanpak noodzakelijk. Bedoeld is dat de strategische planning in dat geval mede ten doel heeft het gehele capaciteitsvraagstuk voor de komende jaren aan de orde te stellen. In dat geval is een wijziging in opzet en werkwijze van de strategische planning noodzakelijk, waardoor ook de capaciteitsontwikkeling integraal en genuanceerd wordt meegenomen in de gevolgde procedure en het resultaat waartoe die procedure leidt. Dit betekent dat in het strategische plan dan niet alleen de investeringen, maar ook de personele aspecten en de ontwikkeling van de informatie- en kennisvoorziening en de ontwikkeling van de organisatorische regelingen en ook die van bijvoorbeeld rekenmodellen, een plaats krijgen. Voor een evenwichtige bijdrage aan de behandeling van zowel het *benutten* als het *scheppen*, zal dan een aanpassing moeten plaats vinden van zowel de procedure als de opzet van het strategische plan.

Uit dit voorbeeld blijkt hoe de aanpak van bepaalde bestuurlijke methodieken - in dit geval de strategische planning - kan worden getoetst. Getoetst op de evenwichtigheid met betrekking tot het dienstbaar zijn aan zowel het *benutten* als het *scheppen*.

Na deze inleidende beschouwingen betreffende het integratie vraagstuk en het daarmee ten nauwste verbonden onderwerp besturing komt de vraag in zicht waarom er redenen zijn om zoveel aandacht aan het vraagstuk van de integratie te besteden.

3.3 DE VERWACHTING, DAT HET INTEGRATIE VRAAGSTUK VOOR DE ONDERNEMINGEN ZEER BELANGRIJK ZAL WORDEN IN DE JAREN NEGENTIG

Europa 92 komt er aan, wellicht meer als een proces dan als een situatie. De nieuwe GATT overeenkomst zal ter zijner tijd het werkingsgebied van de ondernemingen beïnvloeden die het nog verder zoeken. De technologische ontwikkelingen, zoals de biotechnologie, zullen nog tot de nodige veranderingen aanleiding geven. Tenslotte, last but not least, zijn ook de verlangens van consumenten wezenlijk aan het veranderen. Allemaal veranderingen waarop de agro-industrie moet in spelen.

Het karakter van de ontwikkelingen maakt grotere zorg voor de kwaliteit van de dienstverlening noodzakelijk, of dit nu diensten of produkten betreft. Ook

valt een hernieuwde aandacht voor het fenomeen produktiviteit waar te nemen. Dit geldt de afzonderlijke ondernemingen, doch ook de produktiekolom als geheel. Dit tezamen vereist, gezien het niveau dat men veelal reeds bereikt heeft, het aanboren van nog latente mogelijkheden. Die mogelijkheden blijken veelal te zitten in het terugdringen van de suboptimalisaties. Suboptimalisaties binnen de bedrijven of binnen de kolom als geheel. Intern betekent dit voor de leiding zorg voor optimalisaties over grotere gehelen binnen de onderneming. De toepassing van de integrale goederenstroom besturing en van de integrale kwaliteitszorg of -borging komen dan bijvoorbeeld naar voren. Beide onderwerpen genieten reeds thans bij een aantal ondernemingen een grote of stijgende aandacht. Dit zal in de jaren negentig verder doorzetten. Niet in het minst onder invloed van de geleidelijk meer en meer beschikbaar komende oplossingen voor deze besturingsbenaderingen. Aldus zal het proces van geleidelijke toename van de interne integratie in de jaren negentig gestaag voortgang vinden.

Wat de externe integraties betreft het volgende. Een aantal jaren geleden heeft er reeds een golf van fusies en overnames plaats gevonden. In heel veel gevallen waren dat echter integraties gericht op verbreding van het producttenpakket of van het aantal landen waar men werkzaam was.

Sedert de laatste jaren behoort het zich concentreren op de "core business" tot de meer favoriete strategieën en richt zich de nieuw opgekomen golf van fusies en overnames op de versterking daarvan, denk bijvoorbeeld aan Akzo en Unilever. Het ligt voor de hand dat de verdere ontwikkelingen in deze richting zullen gaan. Dat draagt duidelijk bij tot de versterking van de positie van die eigen dienstverlening in een globaliserende markt. Daarbij immers heeft men te maken met een steeds groter wordende schaal waarvan bij de introductie van nieuwe produkten of bij het entree in nieuwe markten sprake moet zijn. Wat de consequenties voor de besturing betreft betekent deze ontwikkeling dat het bestuurlijke aandachtsgebied *benutten* een nieuwe dimensie krijgt. De integratie over grotere gehelen zal met name moeten worden opgelost. Dit betekent complexere besturingssystemen, verdere ontwikkeling van de informatie- en kennissystemen en een zorgvuldiger ontwikkeling van de procedure-afspraken.

Er valt nog een andere verandering waar te nemen met betrekking tot de externe integratie. De tijd dat bij verlangde integraties bijna zonder meer werd gedacht aan het integreren van de ene onderneming in de ander -overname- of van twee ondernemingen tot een nieuwe -fusie-, is wat voorbij. Men begint minder huiverig te worden voor het hanteren van de mogelijkheden om door partiële integraties de vereiste schaal op onderdelen te bereiken. Naar uit een onderzoek blijkt, heeft een belangrijk deel van de ondernemers thans zelfs een voorkeur voor dit soort partiële integraties. Met deze oplossingen kunnen de bestuurlijke en andere complicaties meer in overeenstemming worden gebracht met de relatieve betekenis van de betreffende integratie. Dit resulteert in vormen van samenwerkingen waarbij zelfstandige

ondernemingen iets gezamenlijk laten doen of dingen voor elkaar doen. Voorbeelden hiervan zijn de gezamenlijke catering van een aantal vliegtuig-maatschappijen, een gezamenlijke ontwikkeling van een produkt zoals sommige auto-industrieën gezamenlijk een motor ontwikkelen danwel een gezamenlijke commerciële vestiging in het buitenland op zetten. Bij de toenemende voorkeur voor dit soort oplossingen moeten enkele dingen bedacht worden. Er zijn inmiddels diverse bruikbare oplossingsmodellen tot ontwikkeling gebracht. De ervaringen met de moeilijke bestuurbaarheid van de grote organisaties hebben tot nieuwe gedachten geleid. Tenslotte speelt de onoverkomelijkheid van de omvang van de bedragen die met de grote integraties gemoeid zijn ook een belangrijke rol.

Het feit dat theoretisch aanwezige voordelen niet gerealiseerd werden of onverwachte moeilijkheden optraden, heeft in sommige gevallen geleid tot tegenovergestelde bewegingen. Hierbij bijvoorbeeld te denken aan enkele ontbindingen van reeds samengesmolten ondernemingen. Soortgelijke situaties moeten tot lering strekken. Wat er van te leren valt is dat integratie, in welke vorm dan ook, niet zonder meer de theoretische aanwezige voordelen zal opleveren. Integratie, dat wil zeggen het integreren, is een moeizaam gebeuren. Een gebeuren dat met de grootst mogelijke zorg moet worden voorbereid. Dit geldt zowel het "ontwerp" als ook de effectuering -de implementatie-. Ook de implementatie moet zorgvuldig worden voorbereid. Daarna, tenslotte, moet de uitvoering van het implementatieplan standvastig worden afgemaakt. Dit geldt zowel de intra- als de inter-organisationale integraties.

Wanneer naar aanleiding van het lage percentage van geslaagde fusies en overnames, men noemt wel 30 %, zou worden geconcludeerd dat het dus een hachelijke onderneming is, is daar een kanttekening bij te plaatsen. Men moet daarbij namelijk bedenken dat aan iedere operatie een rapport ten grondslag heeft gelegen. Een rapport gebaseerd op een meer of minder uitgebreide studie over de voor- en nadelen van de betreffende operatie. Op grond van deze rapporten werd tot de operatie besloten. Wellicht heeft men zelfs nog gestudeerd op de te vervullen voorwaarden om de operatie een goede slaagkans te geven. Het lage percentage geslaagde operaties zegt dan wellicht meer over de kwaliteit van deze rapporten dan over de in principe aanwezige slaagkans als men de juiste keuze doet, dat wil zeggen de juiste aspecten in de afwegingen zijn betrokken. Er kunnen immers bijvoorbeeld systematisch bepaalde factoren over het hoofd zijn gezien, die wel steeds van zeer nadelige invloed blijken te zijn op het kunnen slagen van de operatie. Wat bijvoorbeeld werd in deze rapporten opgenomen over de te vervullen voorwaarden voor het succesvol uitgevoerd kunnen worden van de betreffende operatie ?

Hier ligt een interessant object voor een mogelijk belangwekkend onderzoek. Wellicht is er een opdrachtgever voor te vinden en zijn de betrokken ondernemingen bereid in hun rapporten te laten kijken en openhartig te zijn over

de zorg besteed aan de implementatie. Uitkomsten van een soortgelijk onderzoek kunnen zonder twijfel veel bijdragen om de slaagkans van dit soort integraties te vergroten.

Terugkerend naar de toekomstverwachting kan geconcludeerd worden, dat zowel interne- als externe integraties in de jaren negentig uitgebreid onze aandacht zullen vragen. Hetzelfde geldt de oplossingen die er zijn of nog zullen komen.

3.4 DE WIJZE WAAROP HET VRAAGSTUK ZICH ZAL MANIFESTEREN

Eerst zal daarop worden ingegaan betreffende de intra-organisationale- en daarna betreffende de inter-organisationale integraties. De opzet van de bedrijfsvoering wordt veelal gekenmerkt door een afdelingsgewijze benadering. Dat geldt de budgetten, de wijze van afwikkeling van de werkzaamheden en vaak ook de produktieplanning en de kwaliteitsbewaking. Het zich gedragen van een organisatie als een som van afzonderlijke "stukjes" en ook het als zodanig behandelen ervan, is nog steeds de meest voorkomende situatie. Studenten kunnen dat veelal pas geloven als ze een leeronderzoek bij een organisatie hebben doorgemaakt. De verrassende hokjesgeest die steeds weer in organisaties wordt aangetroffen, is voor deze onbedorven, nog vol van "samen doen" en "voor elkaar opkomen" zijnde studenten steeds weer een verrassing ("het is dus echt zo rot als hij ons in de colleges steeds heeft geprobeerd te doen geloven". Dit laatste is nodig om hen enig begrip te laten krijgen van de soort moeilijkheden die bij het implementeren van verdergaande integraties optreden).

In de afgelopen jaren groeide des al niet te min de aandacht voor de voordelen van een meer "als een geheel" benaderen van de onderneming. Dit vond zijn uitwerking in een groeiende belangstelling voor een integrale benadering van de voortbrenging van de goederenstroom. Dat betekent dus een meer integrale aanpak bij de behandeling van het bestuurlijke aandachtsgebied *benutten*. Die belangstelling valt echter ook waar te nemen met betrekking tot het aandachtsgebied *scheppen*. Met betrekking tot bijvoorbeeld de ontwikkeling van de informatievoorziening, valt waar te nemen dat daar geleidelijk meer aandacht komt voor de integratie van de deelsystemen. Ook wat de behandeling en uitvoering van investeringsplannen betreft, raakt de project georiënteerde aanpak geleidelijk meer en meer geflankeerd door een proces van ondernemingsplanning gericht op de onderneming als een geheel. Zelfs de zorg voor de personeelsproblematiek dreigt ten lange leste uit haar isolement te geraken. De integratie van het human resource management beweegt zich in de richting van een echte integratie binnen het totale beleid en de uitvoering ervan (Van Dijk, 1989).

Naast de factoren die duidelijk aanleiding geven tot maatregelen die gericht zijn op verdere integratie, zijn er echter ook factoren die de tegenover gestelde soort maatregelen vereisen.

Een van deze factoren is het streven van ondernemingen de bestuurlijke complexiteit te beperken, zowel met betrekking tot het *scheppen* als met betrekking tot het *benutten*. Dit heeft er toe geleid dat vele ondernemingen tot een vergaande relatieve verzelfstandiging van organisatiedelen zijn overgegaan. Dit vindt plaats ondanks het feit dat men daarbij vaak vergaande suboptimalisaties als consequentie moet aanvaarden. Hierbij te denken aan het alom om zich heen grijpende verschijnsel van de "strategic business units". Men kan in die gevallen vaak niet ontkomen aan overcapaciteit met betrekking tot bepaalde produktie- of stafcapaciteiten.

Een andere factor betreft de maatschappelijke context waarin wij leven en ondernemen. Onze maatschappij kenmerkt zich door een sterke individualisering. Dat staat haaks op het leven in steeds grotere en onoverzichtelijker organisaties. Mede onder invloed van dat verschijnsel is er een streven de bedrijfsonderdelen zover mogelijke te verzelfstandigen. Te constateren valt dat deze oplossing bijdraagt tot de gemotiveerdheid van het personeel. Bovendien draagt het vaak bij tot de flexibiliteit van het desbetreffende onderdeel.

Het tegemoet komen aan de beide factoren levert aanvullende hindernissen op voor het zich "als een geheel" manifesteren van de onderneming. Dit geldt zowel de aanpak van het *benutten* als van het *scheppen*.

Decentralisatie, de gangbare uitdrukking voor dit soort oplossingen, levert het probleem op dat kan worden aangeduid als de zorg voor de reïntegratie. Het gaat er daarbij om de reïntegratie bestuurlijk te bewerkstelligen. Bedoeld is dat het bieden van meer relatieve zelfstandigheid ook het groeiende gevaar van "uit de pas lopen" in zich bergt. Door des al niet te min de besturing blijvend te richten op het zich "als een geheel manifesteren" van de organisatie, kan een reïntegrerende kracht worden geëffectueerd. Hier is een aanvullende bestuurlijke technologie vereist, die lang niet overal aanwezig blijkt te zijn. Dit geldt zowel de aanpak van het *benutten* als van het *scheppen*.

De tendens naar zoveel mogelijke verzelfstandiging van de organisatiedelen heeft tot gevolg dat meer en meer een concept wordt geïmplementeerd dat getypeerd kan worden als "Groot als meervoudig klein".

Gesproken wordt van "klein", omdat de te verzelfstandigen delen meestal van een beperkte omvang zijn. Die beperkte omvang is nodig om aan de bedoelingen tegemoet te komen, zowel met betrekking tot de complexiteit van de besturing als met het oog op de maatschappelijke ontwikkeling. Zoals reeds vermeld, zijn diverse ondernemingen de laatste jaren in de richting gegaan

van het geven van relatief veel zelfstandigheid aan de organisatiedelen. Nadrukkelijk wordt hier gesteld "in de richting gegaan van". Er is veelal sprake van een begin van in die richting gaan. Vaak is daarbij sprake echter van een zekere onevenwichtigheid. Het relatief verzelfstandigen van de delen ging namelijk vaak wat sneller dan het ontwikkelen van een adequaat bestuurlijk mechanisme om de noodzakelijke reïntegratieve krachten in voldoende mate te genereren. Hier ligt dan ook de grote moeilijkheid van de implementatie van dit concept.

De problematiek van de (re)integratie in deze situaties ligt met betrekking tot het *benutten* wat anders dan met betrekking tot het *scheppen*. Vaak zullen de resultaten en activiteiten van deze relatief zelfstandige organisatiedelen vrij minititius op elkaar afgestemd moeten blijven. Dit geldt dus het *benutten*. Daarentegen kan een redelijke ruimte worden geboden aan die verzelfstandigde delen met betrekking tot de ontwikkeling en de verzorging van de beschikbare capaciteit. Dat geldt dus het *scheppen*. Ook de agro-industrie wordt geconfronteerd met de hiervoor geschetste ontwikkelingen.

Beziet men specifiek de agro-industrie dan vallen een paar dingen op. In de sfeer van het *benutten* is er het een en ander aan de hand. Integrale kwaliteitsbeheersing of -borging heeft in een toenemend aantal ondernemingen de aandacht. De integrale goederenstroombesturing krijgt in deze sector ook steeds meer belangstelling. Gecombineerd met een integrale benadering van de transport- en opslagproblematiek, heeft men een aanpak die men agrologistiek is gaan noemen. De aanleiding dit begrip agrologistiek te introduceren is te vinden in de specifieke kenmerken van de logistieke problemen in de agro-ondernemingen, zoals noodzakelijke zorg voor bederfelijke producten en de noodzaak aan te sluiten bij het agrarische ritme.

Wat het concept "Groot als meervoudig klein betreft" nog het volgende. Aangezien in deze industrie veelal van procesgeoriënteerde produkties sprake is, is het concept van "groot als meervoudig klein" niet zo goed op een bedrijfs-eenheid toe te passen. Wel is het zo, dat de eenheden in de agro-sector niet zo groot zijn en ondernemingen veelal uit meerdere geografisch verspreide eenheden bestaan. Het concept sluit daar wel bij aan. Middels onder andere de integrale kwaliteitsborging en de integrale goederenstroombesturing kan de vereiste reïntegratie worden nagestreefd.

In de sfeer van het *scheppen* is de ontwikkeling minder ver voortgeschreden. Van een evenwichtige behandeling van alle tot de capaciteit te rekenen elementen is veelal geen sprake. Dit is ten dele terug te voeren op het feit dat een middellange en lange termijn planning slechts in beperkte mate aanwezig is. Voorzover die er is, is die bovendien in de eerste plaats op het *benutten* gericht. Er zijn echter tekenen waar te nemen, dat men een meer geïntegreerde benadering van het *scheppen* wil trachten te realiseren. Men maakt in steeds meer ondernemingen een aanvang met het opstellen van lange termijn plannen of verkenningen en deze zullen op den duur wel meer dienst-

baar worden gemaakt aan de behandeling van het bestuurlijke aandachtsgebied *scheppen*.

Tot zover een beeld van de wijze waarop het vraagstuk van de integratie zich zal manifesteren met betrekking tot de intra-organisationale integraties. Nu aandacht voor de inter-organisationale integraties. Hiervoor geldt een met het voorgaande vergelijkbaar beeld. Ook hier is een zekere dominantie te verwachten van de integratie van eenheden die een relatief grote zelfstandigheid behouden. In het voorgaande werd reeds gesteld, dat de weerstand afneemt tegen het aangaan van partiële integraties. Die partiële integraties vertegenwoordigen ten dele een relatief nieuwe problematiek. Wel is er een ruime ervaring met enkele vertrouwde oplossingen. Daartoe dan te rekenen de joint-venture, de samenwerking die verankerd is middels uitwisseling van een beperkte deelname in elkaars vermogen, de strategische alliantie die verankerd is middels overeenkomsten en het co-makership steunend op een contract van langere duur. Er blijft echter behoefte aan een grotere variëteit van oplossingen en zo blijft er nog de noodzaak van ontwikkelingswerk. Die oplossingen zullen ten dele bestuurlijke concepten betreffen en ten dele juridische. Niet alle oplossingen die er in principe zijn hebben een praktische toepassing gevonden. Hiertoe behoort de partiële integratie, die men aanduidt als de integrale ketenbewaking, -beheersing of -besturing, de IKB voor de insiders. Het betreft een integratie van de bedrijven die zich in een bepaalde produktiekolom bevinden. Zij stemmen hun activiteiten op elkaar af, zij doen dit als zelfstandige van elkaar onafhankelijke ondernemingen. Hierbij bijvoorbeeld te denken aan een samenwerking van alle bedrijven die betrokken zijn bij de voortbrenging en afzet van vlees en vleesprodukten. Het streven is er daarbij op gericht als één geheel te functioneren en daarbij het best mogelijke totaal resultaat - materieel, financieel en maatschappelijk (met het oog op het milieu) - na te streven. Er zijn wel een aantal aanzetten, doch operationeel is er nog niet een.

Aangezien het hier de vergaande vorm van integratie over de grenzen van organisaties heen betreft en de minst bekende vorm is, zullen wij hier nog wat nader op ingaan.

Een keten vervult twee verschillende functies met betrekking tot de tot standkoming van het produkt dat tenslotte de klant bereikt. De eerste functie betreft het vertalen van de behoefte van de klant. Iedere schakel in de keten vervult daarin een rol. In de traditionele gang van zaken vertaalt iedere schakel de van hem verwachte produkten in een door hem zelf te bewerkstellingen transformatie en in een bestelling aan de voorgaande schakel van een half-produkt of grondstof. Iedere schakel heeft daarbij de eigen verlies-en winst rekening en de eigen continuïteit op het oog. Zonder enige afstemming "over het geheel heen" zal men zich dus concentreren op het voorzien in hetgeen door de volgende schakel wordt gevraagd. Bij het vaststellen van de eigen prestatie zal men daarbij uitgaan van hetgeen de voorgaande scha-

kel aan te bieden heeft. Tussen de schakels geldt het traditionele commerciële proces. De commissie van der Stee heeft opgemerkt dat de boer zich de behoefte van de klant meer zal moeten aantrekken. Wat zij zegt is dat dit vertaalproces van de klant naar de boer toe niet voldoende werkt. De boeren luisteren er niet naar of de boodschap komt niet duidelijk door dat wil zeggen de voorliggende schakels falen in het vertalen van de behoeften naar de boeren toe. Het ziet er naar uit dat van beide sprake is. Met name in het vertaalproces treedt een zekere vertekening op door de invloed van de belangen van de afzonderlijke schakels. Dit geldt zowel de aan te leveren kwaliteiten als de kwantiteiten.

De tweede functie van de keten is de fysieke goederenstroom te bewerkstelligen. De boer moet zijn produkten voortbrengen, de verwerkende industrie moet ze verwerken en de detaillist moet zorgen dat ze over de toonbank gaan. Met de integratie van de keten, is in eerste aanleg de eerst genoemde functie aan de orde. Men beperkt zich dan tot het gemeenschappelijk aan de orde stellen van de beslissingen die genomen moeten worden ten aanzien van de fysieke goederen stroom. Het betreft bijvoorbeeld de orderacceptatie, de produktievolgorde en de voorraadvorming. Het betreft het formuleren van uitgangspunten waaraan ieder zich zal houden bij de beslissingen in de eigen onderneming betreffende de goederenstroom. Wat men moet bereiken is, dat de afzonderlijke schakels niet alleen iets weten van de voorliggende en nakomende schakels, maar ook van de andere schakels. Op deze wijze lukt het met meer aspecten rekening te houden bij het vormgeven aan de totale goederen stroom dan zonder deze integratie. De integratie wordt daarbij als het ware belichaamd in het feit dat men tot gemeenschappelijke uitgangspunten besluit. Aangezien het er hierbij gaat om besluiten betreffende de benutting van de in de schakels aanwezige capaciteit, is dus sprake van het gezamenlijk, betrokken zijn bij het behartigen van het bestuurlijke aandachtsgebied *benutten*. Men behartigt daarbij de onderlinge afstemming gezamenlijk en de daaruit voortvloeiende interne besturing afzonderlijk. Het valt op, dat bij de integratie binnen ketens in eerste aanleg sprake is van het streven naar een gezamenlijke aanpak (zoals gesteld beperkt tot de afstemming) van het *benutten*. Wat het *scheppen* bestuurlijke condities, te weten de informatievoorziening. Aangezien men in nog geen enkel geval verder is dan voorbereidingen betreffende de informatievoorziening binnen de keten, valt er nog niets te melden over latere stadia van het implementatieproces of de operationele praktijk.

Wel lijkt een theoretische beschouwing op zijn plaats over de concepten die men aan de samenwerking in de keten ten grondslag zou kunnen leggen. Het is tenslotte van belang dat men zich goed op de toekomstige bestuurlijke praktijk bezint, alvorens een aanvang te maken met al de inspanningen om de vereiste toerusting van die besturing voor elkaar. Hierbij te denken in de eerste plaats aan te weten de uitgebreide inspanningen ten behoeve van de informatievoorziening. Het is duidelijk dat er voor de participanten grote

belangen aan de orde zijn. Het proces van bestuurlijk tot standbrengen van de beoogde integratie, "het functioneren als een geheel", staat dus onder grote druk.

Daar komt nog bij dat in vele gevallen aan de een offers zullen moeten worden gevraagd die voor de ander voordelen zullen (kunnen) op leveren. Vaak zal bijvoorbeeld aan het begin van de keten bij de boer wat gedaan moeten worden ten behoeve van een stabielere kwaliteitsbeeld, dat aan het eind van de keten voordeel oplevert, dat wil zeggen bij de detaillist. Om de boeren te stimuleren tot de geïntegreerde keten toe te treden, zal een herverdeling van de voordelen plaats moeten vinden.

Teneinde integratie binnen de ketens een kans te geven zal een mechanisme opgebouwd moeten worden dat die integratie als proces begeleid. Dat mechanisme moet ook de voortgang en kwaliteit van de besluitvorming bewaken en in gevallen van patstellingen uitkomst bieden. In het hierna volgende worden drie van dit soort mechanismen geïndiceerd die respectievelijk aangeduid worden met A, B, en C.

A gemeenschappelijke verantwoordelijkheid;

B ondersteunende instantie;

C hoofdaannemer-onderaannemer posities.

Oplossing A : Gemeenschappelijke verantwoordelijkheid.

Men kan de oplossing zoeken in de attitude waarop men de samenwerking van de betreffende ondernemingen baseert. Het concept zou dan kunnen worden aangeduid met "gemeenschappelijke verantwoordelijkheid". In de gevallen van problemen moet dan op deze gemeenschappelijke verantwoordelijkheid een beroep worden gedaan.

Oplossing B : Ondersteunende instantie.

Men kan de oplossing ook zoeken in een constructie waarbij formele bevoegdheden aan de een of andere instantie worden toegekend. Men zou daartoe een bestaand neutraal orgaan kunnen aanwijzen, bijvoorbeeld een produktschap. Men zou ook in de keten een van de participanten met die functies kunnen belasten. Veelal zal de detaillist daarvoor de meest in aanmerking komende zijn.

Oplossing C : Hoofdaannemer - onderaannemer posities

Men kan, tenslotte, ook aan een nog duidelijker constructie denken. Een constructie waarbij een van de participanten als de "hoofdaannemer" voor de betreffende keten optreedt. De overige participanten in de keten zijn dan de "onderaannemers" van die "hoofdaannemer". Dit is een concept dat duidelijkheid in de besluitvorming schept. Er is dan een duidelijke partij die behalve het doorhakken van knopen ook het geven van richting aan de gang van zaken kan verzorgen.

Bij al deze oplossingen rijst de vraag, welke mogelijkheden er zijn om in de realiteit de uitvoering van de genomen beslissingen af te dwingen? Duidelijk is dat de detaillist die het contact met de consument heeft het sterkste staat. Bovendien worden de voordelen door deze participant voor een belangrijk deel in concreto geïnd. In de oplossing C zal in de meeste gevallen de detaillist dan ook in aanmerking komen voor de positie van hoofdaannemer. Ook in de oplossing B zal die participant in de meeste gevallen in aanmerking komen om als de ondersteunende instantie te worden gekozen.

De keuze uit de oplossingen zal van vele factoren afhangen. Niet de minste zal daarbij zijn of de andere participanten de detaillist een dominante positie willen geven, en zo niet, of er dan andere instanties voor handen zijn. Duidelijk is dat de voordelen van de geïntegreerde keten wel heel groot moeten zijn, willen de overige participanten, op vrijwillige basis, de "onderaannemers" positie kiezen. Bestuurlijk gezien heeft de oplossing C het voordeel dat die het duidelijkst is. De oplossing B, het concept van "de ondersteunende instantie", heeft in formele zin, evenals de oplossing C, de zwakte, dat voor het afdwingen van genomen besluiten als enige basis een contract aanwezig is. De oplossing A is gebaseerd op het aangaan van een morele verplichting waarop een beroep kan worden gedaan.

Overziet men de totale situatie, dan is de conclusie, dat er slechts dan succes te verwachten is, als de voordelen voor alle partijen in ruime mate de nadelen overtreffen. Voor het realiseren van die situatie is een adequate verdeling van de bereikte voordelen over de partners een alles bepalende eis. Slechts indien daar een bevredigende oplossing voor is gevonden heeft het werken aan de uitbouw van de integratie van ketens zin.

De voorbereidende werkzaamheden die thans her en der plaatsvinden hebben in die zin betekenis voor de betreffende ketens, dat er verhelderingen in de kwaliteitsaspecten worden aangebracht onder andere door een betere informatievoorziening. Men moet immers goed weten van elkaar wat wordt na gestreefd en in welke mate dit bereikt werd. Het is echter van belang de meer delicate aangelegenheden bij de ketenvorming niet te lang voor zich uit te schuiven. Er komt een moment dat men met zaken aan de slag moet die waardeloos worden als de verdere integratie onverhoeds niet door mocht gaan. Voor dat moment zullen de meest delicate stukken zoals de verdeling van baten en lasten moeten zijn afgehandeld. Tenslotte dient nog te worden opgemerkt dat men zeer praktisch te werk zal moeten gaan. Zo zal er de mogelijkheid moeten zijn voor participanten in de keten ook met anderen dan de keten participanten zaken te doen. Dit vereist goede afspraken over de relatie van dit soort zaken tot die, die tot de keten worden gerekend. Na de hiervoor aan de orde gestelde beperkingen met betrekking tot de levensvatbaarheid van de integratie van ketens, lijkt het wat buiten de orde om ook nog enkele woorden te wijten aan de implementatie ervan.

Men bedenke echter, het bedenken van een oplossing, is slechts een deel van het probleem van het aanbrengen van veranderingen. Zorgen dat de oplossing in de werkelijkheid gaat functioneren zoals "op papier bedoeld en gedacht", dat is het tweede deel van het probleem. Aan de oplossing van dat deel van het totale probleem moet heel expliciet aandacht worden besteed. In de eerste plaats is de overdraagbaarheid van de gekozen oplossing daarvoor van groot belang. Met andere woorden het concept moet helder zijn. In de tweede plaats moet aan de opbouw van de vereiste bestuurlijke toerusting voor de nieuwe bestuurlijke aanpak, zeer veel aandacht worden besteed. En dat moet vooraf gebeuren. Het middels vallen en opstaan opbouwen van de bestuurlijke infrastructuur is al in menig geval de doorslag gevende factor geweest voor het mislukken van een nieuwe aanzet. In de derde plaats is het kiezen van de juiste fasering van groot belang. Wat die fasering betreft blijkt dat de meest voor de hand liggende eerste stap de integratie is van de besturing en dan wel met betrekking tot het bestuurlijke aandachtsveld *benutten*. Dat is echter op zich een zeer ruim veld. Men zal uit dit aandachtsgebied zorgvuldig kleine hapbare brokken moeten kiezen en onder het gemeenschappelijke regiem brengen. Bijvoorbeeld met de kwaliteitsaangelegenheden beginnen. Later de aangelegenheden betreffende levertijden en te produceren kwantiteiten. In weer een later stadium is het wellicht denkbaar, dat elementen uit het bestuurlijke aandachtsgebied *scheppen* binnen het gemeenschappelijke regiem worden gebracht. Hierbij te denken aan afstemming van investeringen in bepaalde bewerkingsmachines eventueel gerelateerd aan de keuzen van bepaalde technologische processen als gemeenschappelijke benadering van de ontwikkeling in de keten. Aldus kan de integratie zich stap voor stap voltrekken.

3.5 DE CONSEQUENTIES DIE UIT HET GECONSTATEERDE MOETEN WORDEN GETROKKEN.

In het voorgaande is uitvoerig gesproken over de intra- en interorganisatorische integratie. Daarbij is toegelicht hoe door de integratie additionele bronnen van mogelijkheden voor de ondernemingen beschikbaar kunnen komen. Men is zich de behoefte daaraan bewust, omdat de eindigheid van de additionele mogelijkheden van suboptimalisaties in diverse gevallen duidelijk naar voren komt. De stap naar de optimalisaties over totaliteiten binnen de onderneming of grotere delen daarvan, ziet men veelal in het verschiert. Vandaar die grote aandacht voor het onderwerp logistiek bijvoorbeeld. Er zijn veel ondernemingen waar men reeds met ontwikkelingen in deze richting een aanvang heeft gemaakt. De geavanceerdheid van de aanpak van de besturing is daarbij echter veelal nog bescheiden. Dit kwam onder andere naar voren toen voor een onderzoek 10 ondernemingen moesten worden gevonden die gebruik maakten van geautomatiseerde produktiebesturings-systemen. Het bleek moeilijk die te vinden.

Dit illustreert overigens ook hoe moeilijk het is beschouwingen weg te geven over wat er in DE industrie zal plaatsvinden in de jaren negentig. Men moet zich daarbij namelijk realiseren dat er grote verschillen zijn tussen organisaties wat het absorberen betreft van nieuwigheden. Er blijkt tussen de voorlopers en de nakomers vaak een tijdspanne van in de orde van 15 jaar te zitten, doch die kan ook oplopen tot 30 jaar. De voorgaande bespiegelingen met betrekking tot de jaren negentig kunnen dan ook geacht worden betrekking te hebben op het voorste deel van het peleton.

Zoals in het voorgaande reeds aangegeven vereist integratie het bieden van heldere concepten. Bedoeld zijn concepten, die betrekking hebben op de wijze van besturen, bijvoorbeeld, meer of minder decentralisatie. Een van de concepten is het concept van de keten van kader scheppende besluiten. Door middel van deze kader scheppende besluiten biedt men besluiten aan het volgende niveau waarmee dat rekening moet houden bij het nemen van hun besluiten. Die kaders scheppende besluiten kunnen op diverse wijzen worden aangeboden.

Voorbeelden hiervan zijn:

- Een goedgekeurd lange termijn plan.
- Een goedgekeurd korte termijnplan annex budget.
- Regelingen met betrekking tot te hanteren produkt kwaliteiten.
- Regelingen met betrekking tot het personeel.
- Regelingen met betrekking tot de administratieve procedures, de informatievoorziening en de telematica.
- Regelingen betreffende de wijze van hanteren van staf- en hulpafdelingen.

In de meer gangbare situaties zijn de kader scheppende besluiten gericht op de interne gang van zaken in het betreffende bedrijfsonderdeel, als opzichzelf staande eenheid. In het geval van het streven naar optimalisaties over grotere gehelen -dus integraties- moeten die kader scheppende besluiten goed op elkaar zijn afgestemd en daarom bijdragen tot het ontstaan van die integraties. Hier ligt de specifieke problematiek. Die kaders moeten zo ingevuld worden, dat zij er toe bijdragen dat de beslissingen in de afzonderlijke eenheden die optimalisaties representeren. Die kader scheppende besluiten dienen enerzijds de richting van de te nemen beslissingen aan te geven en anderzijds de in acht te nemen beperkingen duidelijk te maken. Door die beperkingen ontstaat wat men wel de beslissingsruimte noemt. Men kan daarbij denken aan het volgende voorbeeld. Wat de richting betreft "x % meer omzet" en wat de beperkingen betreft "alleen op de Franse en de Duitse markt". Eventueel kan er nog bij gezegd worden "prijzen af te stemmen met de collega's die op de Italiaanse en de Spaanse markt mogen opereren". Wat de betekenis van de kader scheppende besluiten betreft, zou men kunnen spreken van het pre-integratieve karakter van de afstemming middels die besluiten. Als het goed is zijn er middels deze besluiten, zoals reeds aange-

geven, duidelijke voorwaarden voor die integratie geschapen. Naast de integratieve werking die uitgaat van de kader scheppende besluiten, is er echter nog meer nodig. Uiteindelijk moeten ook de uitvoeringsbesluiten op basis van de geboden kader scheppende besluiten, genomen binnen de verschillende bedrijfsonderdelen, nog op elkaar worden afgestemd. Hier kan gesproken worden van het operationele-integratieve karakter van die afstemming. Een voorbeeld van zo'n operationele-integratieve afstemming is de hierboven aangegeven verplichte afstemming van de beslissingen over de te berekenen prijzen tussen de twee operationele eenheden, de een werkend op de Duitse en de Franse markt en de ander op de Italiaanse en de Spaanse markt.

In het voorgaande werd gesproken over concepten met betrekking tot het besturen. Zo'n concept vereist een concreet schema. Bij de invulling van een bepaald bestuursconcept wordt gebruik gemaakt van een bepaalde bestuurstechnologie. De bestuurstechnologie moet de benaderingen bieden op basis waarvan alle hulpmiddelen, methoden enzovoorts kunnen worden ingepast tot een bestuurlijke praktijk, waardoor het concept operationeel wordt. Zoals bij voorbeeld het concept "integrale kwaliteits beheersing". De manier van opzetten en hanteren van genoemde kader scheppende besluiten, vertegenwoordigt bijvoorbeeld zo'n stukje bestuurstechnologie. De vertaling van de technologie tot een concrete te hanteren bestuurlijke praktijk moet zo geschieden, dat er afstemming plaats vindt op de eisen van de specifieke praktische situatie. In de ene situatie zal bijvoorbeeld de tot standkoming en de overdracht van de kader scheppende besluiten anders worden gekozen dan in de andere situatie. Het kan tenslotte ook nodig zijn om verschillende bestuursconcepten te combineren. Bijvoorbeeld, meer of minder decentralisatie betreft verschillende bestuursconcepten. Vervolgens moet gezorgd worden voor de bestuurlijke toerusting, die afgestemd is op de gekozen bestuurlijke technologie.

Zowel de concepten als ook de bijbehorende bestuurlijke technologieën, zullen verder ontwikkeld moeten worden. Dit zijn essentiële voorwaarden waarin moet worden voorzien, opdat de integraties intra- en interorganisationeel ook tot stand kunnen komen met enige graad van succes.

In de inleiding van dit betoog werd gesteld, dat er een grote behoefte is aan benaderingen waarbij de onderneming benaderd wordt "als een geheel". Die benaderingen zijn nodig ten behoeve van de (re)integratie maatregelen in juist die organisaties die functioneren op basis van samenstellende delen die een sterke eigen identiteit en bewegingsvrijheid hebben. De hiervoor geschetste benadering waarbij van bestuurlijke aandachtsgebieden wordt uitgegaan die reiken over de organisatie als geheel, voldoen daaraan; zowel het *benutten* als het *scheppen* hebben immers betrekking op de besturing van de onderneming "als een geheel".

Het besturen van de onderneming vergt het behandelen van deze beide aandachtsgebieden. Het is de gezamenlijke taak van het management als totaliteit, van top tot basis, als een geïntegreerd geheel functionerend, de behandeling van deze beide bestuurlijke aandachtsgebieden tot stand te brengen. Juist voor de oplossing van het integratievraagstuk is dit beeld van de besturing van de onderneming van fundamentele betekenis. Het besturen van een onderneming als een geïntegreerd geheel kan niet in voldoende mate tot stand komen als daarbij gesteund moet worden op de activiteiten van een totaliteit van managers die ieder proberen er het beste van te maken vanuit hun eigen optiek. De besturing moet het resultaat zijn van een als een geïntegreerd geheel functionerend stelsel, dat bestaat uit geïntegreerd werkende managers, met geïntegreerde informatiesystemen, straks wellicht gesteund door computernetwerken met electronic mail ofwel door computer-mediated communication en wellicht door computer-mediated decisionmaking. We zouden kunnen zeggen, dat de manager van individueel capriolen makende sportvlieger evolueert tot een in een systeem geïntegreerde 747 piloot. De consequentie voor de ontwikkeling van het geïntegreerde bestuurlijke systeem van de onderneming is, dat men van managers development (de eigenlijke inhoud van het begrip management development) moet evolueren naar management development in de ware zin des woords. Dat wil zeggen de development van een geïntegreerd geheel van mensen, systemen, besturingsmodellen, ruimtelijke indeling enzovoorts. Een beeld dat veel managers met enig afgrijzen zal vervullen, doch het is vermoedelijk niet anders.

Het aldus functionerende management zal in kunnen spelen op de vereisten die in de jaren negentig vervuld moeten worden. Die vereisten die voortvloeien uit de beide verwachte dominante ontwikkelingen die uit het voorgaande zijn af te leiden te weten:

Ontwikkeling 1

Het concept "Groot als meervoudig klein" zal de basis gaan vormen voor de opzet van veel organisaties. Enkele opmerkingen daarbij. Het concept "Groot als meervoudig klein" past in de jaren negentig zowel om ondernemingsstrategische als om maatschappelijke redenen. Uit oogpunt van de besturing stelt dit concept hoge eisen aan het integrerend vermogen van de bestuurlijke methoden en systemen en aan de wijze waarop die door de betrokkenen worden gehanteerd. Er zal grote zorg moeten worden besteed aan de totale bestuurlijke toerusting.

Ontwikkeling 2

Het thema Integratie zal in de jaren negentig voor de ondernemingen van dominante betekenis zijn. Enkele opmerkingen daarbij. Dit is te verwachten zowel met het oog op de interne ontwikkelingen die nodig zijn (mede in het

licht van de implementatie van het concept" groot als meervoudig klein"), als met het oog op de ontwikkelingen gericht op de noodzakelijke schaal vergroting van de ondernemingen (als geheel of op onderdelen). Uit oogpunt van de besturing geldt dat iedere onderneming in de loop van de negentiger jaren met de noodzaak geconfronteerd zal worden de besturing op die verdere ontwikkeling van de integratie af te stemmen.

De beide dominante ontwikkelingen zullen een ontwikkeling van de besturing binnen en tussen de ondernemingen tot gevolg hebben die te typeren is als :

Komend van een situatie waar sprake was of is van, een meer of minder sterk centralistisch bestuur dat, op grond van de gehanteerde methoden en systemen, nog sterk de optimalisatie per organisatiedeel tot effect heeft (suboptimalisaties dus); Gaande naar een situatie waar op basis van een relatief ruime mate van zelfstandigheid van de organisatiedelen, de gehanteerde bestuurlijke methoden en systemen, leiden tot optimalisaties over de organisatie als geheel of grote delen daarvan.

Het effectueren van deze ontwikkelingen vereist, zoals in het voorgaande reeds benadrukt werd, dat zeer veel zorg zal worden besteed aan het voorzien in de vereiste bestuurlijke toerusting. Dit betreft dan de volgende elementen:

- informatievoorziening;
- mensen;
- organisatorische regelingen;
- kennisvoorziening;
- bestuurlijke systemen, methoden, soft- en hardware.

Hierover nog een enkel woord, omdat het succes van integraties zo zeer bepaald wordt door de kwaliteit van de toerusting. In het geval van integraties wordt in het algemeen als eerste aandacht besteed aan de noodzaak van een goede informatievoorziening. Toch zijn ook de andere elementen van de toerusting van groot belang. Methoden en systemen voor het toegankelijk opbergen van gegevens, zoals de databanken, nemen een steeds belangrijker plaats in. Geleidelijk komen ook de computer-mediated communication en decisionmaking in de bedrijven aan de orde. Een onderzoek door het Management Research Centre van Nijenrode uitgevoerd in opdracht van Raet bij 77 grote bedrijven, gaf als de mening van de informatiemangers dat de kennis systemen over vijf jaar zeer belangrijk zullen zijn. Als men de beslissingsprocessen betrekking wil laten hebben op geïntegreerde problemen, dan dienen ook de bestuurlijke hulpmiddelen kenmerken van die integratie te bezitten. Hoe dit met elkaar in de pas loopt wordt duidelijk uit het reeds vermelde onderzoek van het Management Research Centre van Nijenrode,

dat als resultaat gaf dat de informatiemangers integratie van informatiesystemen thans een van de belangrijkste onderwerpen vinden.

Er is echter meer waarin moet worden voorzien. De mensen die bij de integratie betrokken zijn zullen daarop goed moeten worden voorbereid. Men zal bij de opzet er goed op moeten letten, dat de mensen die er bij betrokken worden de juiste personen zijn. Zij zullen in de nieuwe situatie vooral in staat moeten zijn "over de muur te kijken" en dat ook willen doen. Het blijkt steeds weer, bij de integraties, moeilijk te zijn mensen te vinden die instaat zijn in grotere verbanden te denken en dat ook willen. Zij zullen ook met de daarop gerichte hulpmiddelen om moeten kunnen gaan.

De organisatorische regelingen, de organisatorische constructies, die nodig zijn moeten vooraf overdacht en aan de mensen overgebracht zijn. Onlangs wees Prof. In 't Veld van de Technische Universiteit Delft er nog op dat men te vaak vergeet dat ook de organisatie structuur een belangrijk produktiemiddel is.

Zowel bij de interne- als bij de externe integraties is er de noodzaak om veel van de beschikbare kennis onderling te delen (knowledge sharing). Dat wil zeggen dat het genereren, verzamelen, opslaan en distribueren van kennis aan de orde is. De voorzieningen voor de uitvoering daarvan zullen in leven moeten worden geroepen. Te denken valt aan daarop afgestemde documentatiesystemen of aan data banken en ter zijner tijd kennissystemen. Tenslotte is van het grootste belang dat ook de toerusting met de vereiste hulpmiddelen verzorgd wordt. Hierbij te denken aan besturingssoftware ten behoeve van de voorbereiding van beslissingen en systemen voor besturing zoals produktieplanningssystemen.

Dit alles, het zij nadrukkelijk gesteld, in onderling verband te ontwikkelen, vanuit een duidelijk beeld betreffende het in te vullen bestuurlijke concept en de daartoe te hanteren bestuurlijke technologie.

Het is van belang, dat dezelfde fouten die in het verleden zijn gemaakt niet opnieuw ten toon worden gespreid. Een voldoende zorg voor het tijdig en zo compleet mogelijke beschikbaar zijn van de vereiste bestuurlijke infrastructuur behoort daarbij tot een van de meest belangrijke onderwerpen.

Het lijkt zo vanzelfsprekend, doch in de praktijk is men meestal zo met de inhoudelijke onderwerpen van de integratie bezig, dat de systematische en tijdige zorg voor de vereiste bestuurlijke infrastructuur er bij in schiet. Alhoewel er vele aanzetten zijn, zullen vele elementen van de noodzakelijke bestuurlijke toerusting nog ontwikkeld moeten worden. Daarbij zullen in het bijzonder de mogelijkheden die de informatica en de telematica ons reeds bieden en nog zullen bieden zonder twijfel van groot belang blijken te zijn. Toch zal het van de afstemming van de nog te ontwikkelen bestuurlijke technologie op deze nieuwe mogelijkheden afhangen of er goede nieuwe hanteerbare oplossingen voor de besturing ten dienste van de integraties beschik-

baar zullen komen. Hier ligt een belangrijke, veel creativiteit vragende, opgave voor de bedrijfskunde in de jaren negentig.

We spreken hier over nieuwe benaderingen, die met vallen en opstaan tot ontwikkeling gebracht zullen worden. Er zullen talloze belemmeringen blijken te zijn om deze zaken werkelijk operationeel te krijgen. Die belemmeringen zijn soms van technische aard. Niet in het minst echter vormen de menselijke weerstanden belangrijke obstakels. Vanuit het gezichtspunt van de betrokken personen overigens vaak zeer begrijpelijk. Die blokkerende gedragingen zijn dan ook op alle niveaus in de organisatie aan te treffen. Als bijvoorbeeld de relatieve autonomie van een bepaalde sector moet worden aangetast terwille van het functioneren "als een geheel" van de organisatie, dan kan men van hoog tot laag obstakels van deze aard aantreffen. Aan dit verschijnsel zal dus de grootst mogelijke aandacht moeten worden besteed. Het geeft ook aan dat de snelheid waarmee de geschetste noodzakelijke aanpassingen kunnen worden geëffectueerd in hoge mate een menselijke aangelegenheid is.

3.6 BESLUIT

De integratie binnen en tussen organisaties zal in de jaren negentig de leiders van de organisaties veel zorgen bezorgen en hun aandacht moeten krijgen, zoals uit het voorgaande valt op te maken. Er zijn menselijke en bestuurstechnische aangelegenheden mee aan de orde. Geen van beiden zullen eenvoudig op te lossen zijn, de uitdaging is echter groot. Het is mede aan mijn opvolger en aan de huidige en toekomstige medewerkers van de vakgroep Bedrijfskunde daaraan bij te dragen. Moge zij daarin veel bevrediging en succes ervaren.

3.7 GERAADPLEEGDE LITERATUUR

Bomers G.B.J.

De lerende organisatie: De enige zekerheid voor organisaties is permanente verandering

Nijenrode , Universiteit voor Bedrijfskunde, 05/1990.

Bots J.M., E. van Heck, V. van Swede mmv J.L. Simons

Bestuurlijke Informatiekunde, Een praktisch studie- en handboek voor de mondige gebruiker van informatiesystemen

Cap Gemini Publishing/Pandata BV, Rijswijk, 1990

Bots J.M., E. van Heck, A.A. Kampfraath

Het besturingsmodel is bepalend voor het informatieplan

Informatie 31, 11, 829-836, 1989.

Child J.

Information Technology, Organization, and the Response to Strategic Challenges

California Management Review, 33-50, fall 1987.

Ciborra C.U.

Research agenda for a transaction costs approach to information systems

in: Boland R.J. en R.A. Hirscheim, Critical Issues in Information Systems Research, p.253-274, 1987

Cohen M.D., J.G. March, J.P. Olson

"A garbage can model of organizational choice"

Administrative Science Quarterly, 1-25, 1972.

Dijck, J.J. van

Mensen in Organisaties in Bedrijfskunde op weg, maart 1990. Trends en Ontwikkelingen; C. van Dam (red.)

Kluwer, Deventer, 1989.

Edelman Bos J.B.M.

Netwerken: functie en functionering in strategisch perspectief

in; Wassenberg, A., Netwerken: organisatie en strategie, Boom, Meppel, 1980.

Galbraith J.R.

Designing complex organizations

Addison-Wesley, Reading, 1973.

Godfroy A.J.A.

Netwerken van organisaties

VUGA, 's-Gravenhage, 1981.

Jong H.W. de
Concurrentie, concentratie en het Europese mededingingsbeleid
Economisch Statistische Berichten, 74, 3735, 1181-1187, 29 november
1989.

Kampfraath A.A.
Integrale goederenstroom besturing (IGB)
IGB-dictaat, Landbouwwuniversiteit, Wageningen, 1983.

Kampfraath A.A. en W.J. Marcelis
Besturen en organiseren
Kluwer, Deventer, 1981.

Kampfraath A.A.
Van marktpartijen tot een verbond
Landbouwkundig Tijdschrift, 460-465, 1978.

Koning J.A. de
Samenwerking: tot hoever en tegen welke prijs?
Harvard Holland Review, 18, 106-112, voorjaar 1989.

Kooiman J.
Besturen door netwerken: de publieke variant
in; Wassenberg, A., Netwerken: organisatie en strategie, Boom, Meppel,
1980.

Management Research Centre Nijenrode
Wat beweegt de informatiemanager? Een vergelijkend onderzoek naar
thema's op het gebied van management van de informatie voorziening.
Breukelen, 1990.

Marcelis W.J.
Onderhoudsbesturing op maat, De praktijk in 150 productiebedrijven en
een methode voor doe-het-zelf onderzoek
Kluwer, Deventer, 1979.

Moss Kanter R.
When giants learn to dance
Simon & Schuster, 1989

Porter M.E.
Competitive Strategy, techniques for analyzing industries and competitors,
1980.

Ruitenberg J.J.
Ketendenken voor zuivelproducten
NRLO-rapport nr 89/.. 1989.

Simon H.A.
The New Science of Management Decision
Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1960, 1977.

Wees P.J.M. van
Logistiek in de voedings- en genotmiddelenindustrie is anders, Tijdschrift
voor Inkoop & Logistiek , Jrg 6, 1990/1-2,pg 50-54, 1990.

Whetten D.A.
What Constitutes a Theoretical Contribution?
Academy of Management Review, vol.14, no.4, 490-495, 1989.

Zuurbier P.J.P
De besturing en organisatie van de landbouwvoorlichtingsdienst
proefschrift, Landbouwhogeschool, Wageningen, 1984.

4 BESTURING VAN AGRO-INDUSTRIELE KETENS

Dr. P.J.P. Zuurbier

4.1 INLEIDING

Samenwerking tussen bedrijven is in de mode. Samenwerking tussen concurrenten geeft veel publiciteit, zeker wanneer zij, zoals in het geval van Siemens en Philips, in zwaar weer verzeild raakt.

De NEHEM heeft een onderzoek onder 206 zuidnederlandse bedrijven met een omvang tussen 50 en 500 medewerkers uitgevoerd. Het laat zien dat 41% wel wat ziet in meerjarige overeenkomsten, dat 37% overhelt naar overneming en 34% interesse heeft in wederzijdse deelneming. Belangstelling voor joint ventures bestaat bij 31% van de bedrijven.

Met veel onderwerpen die in de mode zijn geldt dat de duurzaamheid twijfelachtig is. Voor het onderwerp strategische allianties in het algemeen en ketenvorming in het bijzonder is dat ook het geval. Onderzoekers hebben hierbij het genoegen om op enige afstand het schouwspel te overzien, te analyseren en te beoordelen. Conclusies en aanbevelingen ijlen dan na. Een beschouwing over de besturing van agro-industriële ketenvorming werpt de volgende vragen op:

- 1 Wat voor verschijnsel is aan de orde en tot welke grotere verzameling van verschijnselen behoort ketenvorming?
- 2 Welke motieven hebben organisaties om ketens te vormen?
- 3 Wat kan worden verstaan onder besturing van ketens en onder welke voorwaarden vindt ketenbesturing plaats?
- 4 Wat mogen we verwachten van ketenvorming in de agro-industrie?

Deze vragen worden achtereenvolgens in de volgende paragrafen aan de orde gesteld.

4.2 DE BETEKENIS VAN KETENVORMING

Ketenvorming is een uitwerking van samenwerking tussen organisaties in een bedrijfskolom. Een zogenaamde verticale samenwerking. Twee richtingen kunnen worden onderscheiden. Achterwaarts als zij gericht is op toelevering van grondstoffen en voorwaarts als zij gericht is op distributie en aflevering van het finale produkt. Het begrip keten is identiek aan "value-chain", de goederenstroom van grondstofproductie tot consumptie. Kenmerk van ketenvorming is de instandhouding van de autonomie van de samenwerkende partijen. Hierin onderscheidt ketenvorming zich van verticale integratie, waarbij sprake is van opheffing van autonomie via fusie of overname.

Het gevolg van een verticale integratie is een uitbreiding van het aantal bedrijfsfuncties waarover de geïntegreerde organisatie beschikt. Zoals Adelman (1949) zei: "A firm is called vertically integrated when it transmits from one of its departments to another a good or service which could without major adaptation, have been sold in the market."

In het rapport "Om schone zakelijkheid" (1989) van de commissie van der Stee wordt gesteld dat een marktleiderschapsstrategie een houvast kan bieden voor een Nederlandse agrarische sector: voorwaarde is dat in de keten tussen boer en consument bedrijven een nauwe samenwerking moeten aangaan. Duidelijke afspraken zijn vereist over kwaliteit, hoeveelheid en produktiewijze. "Hierdoor wordt de bewegingsruimte van de individuele boer beperkt."

Ketenvorming kan verschillende vormen aannemen, zoals joint-ventures, technologie-uitwisselingsovereenkomsten, minderheidsdeelnemingen, structurele, meerjarige leverings- of afnamecontracten, gezamenlijke in- of verkoopactiviteiten of uitwisseling van capaciteitsbronnen, zoals body-shopping (bedrijf 1 stelt personeel beschikbaar aan toeleveranciers om kennis over te dragen of processen op gang te helpen). Joint-ventures zijn van een andere gewicht dan de overige samenwerkingsvormen: zij vormen een nieuwe organisatie, waarin zeggenschap en eigendom structureel zijn vastgelegd en gedeeld worden door twee of meer bedrijven. Het zelfde geldt eigenlijk ook voor een coöperatie, zoals die vooral in de land- en tuinbouw bekend zijn. De coöperatie sluit als onderneming met haar leden overeenkomsten af, waarin de verhouding tussen individuele leden en de coöperatie geregeld zijn. Voorbeelden zijn de circa 390 dienstverlenende-, produktie-, aankoop-, verwerkings- en afzetcoöperaties.

Wat ons met name interesseert zijn de ketenvormen waarin geen gedeelde eigendom aanwezig is. Zij liggen tussen de lange termijn contracten en het volledig eigendom in en worden daarom wel "quasi-integratie" (Van Heck en Zuurbier, 1989) genoemd. Johnston en Lawrence (1988) hanteren het begrip "Value-Adding Partnership" en benadrukken de volgende kenmerken:

- "managers in a VAP take an interest in the success of other companies in the value-added chain;
- their partnership orientation means they work toward the common goal of making the whole VAP competitive;
- VAP's secure the benefits of economies of scale by sharing such things as purchasing services, warehouses, research and development centres, and of course information".

Voor de typering van niveaus van samenwerking hanteer ik de volgende criteria:

- 1 de basis van de partnerkeuze; de keuze kan worden ingegeven door overwegingen als prijs, kwaliteit, levertijd, leverbetrouwbaarheid, service of in het algemeen duurzaamheid van de relatie;
- 2 het beslissingsdomein waar de partners aanspraak op maken: het domein kan heel beperkt zijn tot de produktie sec, of meer omvangrijk zijn als het betrekking heeft op distributie, produktie, ontwerp, produktiecapaciteit of zelfs strategie;
- 3 uitwisseling van informatie: zij sluit nauw aan bij de genoemde beslissingsdomeinen en wordt naar de typologie van Kampfraath (1981) onderscheiden naar werkstroombesturing, bijdragenbesturing, capaciteitsbesturing en strategische besturing;
- 4 resultaat-oriëntatie van de partners: een beperkte resultaatoriëntatie concentreert zich op het produkt of de dienst die door de toeleverancier geleverd wordt; een meer omvattende oriëntatie richt kan zich richten op het finaal produkt, de marktbehoefte of zelfs toekomstige produkt/markt-combinaties.

Op basis van de hiervoor genoemde criteria kunnen we de volgende typering hanteren om de niveaus van samenwerking aan te geven; zie figuur 4.1

Niveau van samenwerking	Kenmerken
1. Regelmatige contractering	Partijen sluiten contract op basis van markttechnische overwegingen, toeleverancier wordt op afstand gehouden door afnemer om onderhandelingspositie niet in gevaar te brengen, uitwisseling van informatie beperkt, toeleverancier niet gericht op finaal produkt.
2. Co-makship	Selectie van partners vindt plaats op grond van duurzaamheid van relatie. toeleverancier wordt betrokken bij produktontwerp en voortbrenging, uitwisseling van informatie gericht op produktontwerp en -voortbrenging ten behoeve van bijdragen- en werkstroombesturing, toeleverancier kent finaal produkt en hiervan afgeleide specificaties.
3. Co-manufacturing	Selectie van partners vindt plaats op grond van duurzaamheid relatie, toeleverancier en afnemer nemen gezamenlijk beslissingen over distributie, produktie, ontwerp en benodigde produktiecapaciteit. Uitwisseling van informatie gericht op werkstroom-, bijdragen- en capaciteitsbesturing. Toeleverancier en afnemer kennen finaal produkt en sonderen behoefte naar verbetering en vernieuwing.
4. Strategische alliantie	Partnership is gebouwd op overweging van duurzaamheid, partners nemen gezamenlijk beslissingen over strategie, produktiecapaciteit, ontwerp, produktie en distributie. Uitwisseling van informatie gericht op strategische, capaciteits-, bijdragen- en werkstroombesturing. Partners kennen marktbehoefte en produkt mogelijkheden.

Figuur 4.1: Niveaus van samenwerking en haar kenmerken

De hierboven beschreven typologie van ketenvormen of partnership is noch uitputtend of uitsluitend. Het geeft evenwel op het spectrum van verticale quasi-integraties een aantal verschijningsvormen weer die dienstig zijn voor de beantwoording van de vraag welke besturing bij welk niveau van samenwerking verwacht kan worden. Nu lijken deze samenwerkingsvormen toe te nemen. De vraag is dan waarom bedrijven tot ketenvorming overgaan.

4.3 MOTIEVEN VOOR KETENVORMING

Elke opsomming van motieven voor ketenvorming draagt het gevaar in zich dat zij uitputtendheid veronderstelt en onder alle omstandigheden geldig is. Hieronder staan enige motieven die op basis van theoretische overwegingen en empirische bevindingen relevant lijken voor het gedrag van ondernemingen terzake. Uitgangspunt is dat ketenvorming wordt gezien als een vorm van samenwerking respectievelijk quasi-integratie.

4.3.1 Transactie- en coördinatiekosten

In perfecte markten wordt een evenwicht verondersteld tussen vraag en aanbod, hetgeen tot uitdrukking komt in de prijs. Verstoringen van het evenwicht en dus van het prijsmechanisme vloeien voort uit een groot aantal omstandigheden. Eén ervan is bijvoorbeeld imperfecte informatie, waardoor niet elke marktpartij op de hoogte is van vraag- en aanbodverhoudingen en prijzen. Andere omstandigheden zijn de complexiteit, onzekerheid, opportunisme en het vertrouwen tussen marktpartijen. Om toch een optimaal resultaat te behalen zullen partijen hoge transactiekosten moeten maken. Hoge transactiekosten nodigen partijen uit om korte-termijn contracten af te sluiten, hetgeen nadelig is voor lange termijn investeringen in produktiemiddelen. Verlaging van transactiekosten treedt op, volgens de theorie van Williamson (1975), als men zich meer organiseert.

Partijen zullen dus streven naar continuïteit in de relatie om daarmee onzekerheden te reduceren. Er is dus een inherente ontwikkeling te verwachten volgens Williamson naar meer organisatie resp. coördinatie. Echter integratie gaat gepaard met toenemende coördinatiekosten. Deze kosten stijgen door onder andere sociale normen. Zo wijst Williamson op het verschijnsel vertrouwen tussen partners. Hij veronderstelt dat integratieneigingen sterker zullen zijn wanneer er sprake is van weinig onderling vertrouwen: "One would expect accordingly that vertical integration would be more complete in a low-trust, than a high trust culture, *ceteris paribus*." (Williamson, 1975). Onduidelijk is onder welke voorwaarden welk mate van structurering van de relaties gekozen wordt.

4.3.2 Het verwerven en benutten van technologie

Bedrijven worden geconfronteerd met snelle technologische ontwikkelingen die niet alleen betrekking hebben op de kernactiviteiten, maar ook op goederen en diensten die additioneel zijn. Het ontwikkelen en zelfs volgen van al de benodigde technologieën stelt te zware eisen aan de onderneming en haar potentieel. Samenwerking is dan een noodzakelijke voorwaarde voor het kunnen opereren in een concurrerende markt. Hagedoorn en Schakenraad (1989) concluderen op basis van onderzoek dat bedrijven de voorkeur geven aan het zelf ontwikkelen van de vereiste technologie. Een andere wijze is het verkrijgen van de technologie door overname. Maar stellen zij: "Eigen tekortkomingen en omstandigheden zoals de groei van de relevante internationale markten, de hoge snelheid, onzekerheid en kosten van nieuwe technologie en de technologische competentie van de potentiële partner kunnen tot samenwerking leiden. Samenwerking dient dan als tweede keuze opgevat te worden en is geen kritieke factor voor het voortbestaan van de betrokken partners" (pg.62). In de agro-industrie is samenwerking om technologische redenen ook regelmatig aan de orde.

Het is echter niet zonder meer duidelijk onder welke voorwaarden welk niveau van samenwerking gekozen wordt. Hagedoorn en Schakenraad stellen op basis van hun onderzoek dat bedrijven experimenteren met vormen van samenwerking alvorens over te gaan tot oprichting van joint-ventures of R&D ondernemingen. Deze verkennings- of steppingstone-theorie lijkt mij een interessant aanknopingspunt voor nader onderzoek.

Een voorbeeld is de samenwerking die onlangs tot stand is gekomen tussen de Coöperatieve Nederlandse Bloembollencentrale (CNB), een veilingorganisatie, de coöperatieve Bloemenveiling FLORA en de RZ Research BV., een kweekbedrijf met een reputatie op het gebied van het kweken van aardappel- en vlasrassen. De laatste heeft in de nieuw op te zetten onderneming RZ Biofleur B.V. een meerderheidsaandeel van 55% en de overige partners 45% van het aandelenkapitaal. De argumentatie van de coöperaties voor de samenwerking luidde dat de agrarische productiesector een eigen rol dient te spelen op het terrein van biotechnologisch onderzoek.

4.3.3 Beperking van toetreding tot de markt

Diverse auteurs veronderstellen dat samenwerking respectievelijk integratie tot gevolg heeft dat de drempel voor andere organisaties om toe te treden tot de markt bemoedlijkt wordt. Voordelen zullen daardoor toevallen aan de bestaande ondernemingen in de markt en niet aan eventuele nieuwelingen. Een andere gedachtengang geeft Bain (1968): het vooruitzicht dat andere bedrijven kunnen besluiten tot het opwerpen van toegangsdrempels, moti-

veert tot samenwerking. Welk niveau van samenwerking dan gekozen wordt vloeit niet rechtstreeks uit de theorie van Baines voort.

4.3.4 Onzekerheidsreductie

Wanneer organisaties transacties uitvoeren met andere organisaties is sprake van onzekerheid over het gedrag dat de andere zullen vertonen. Hoe groter het aantal externe partners, hoe groter de onzekerheid. Teneinde onzekerheid te reduceren zal de organisatie zich inspanningen getroosten die van invloed zijn op de marktstructuur. In een markt met veel partijen en met volledige mededinging, zal de onzekerheid weliswaar voor alle partijen even groot zijn maar vloeien daaruit geen neigingen voort om onzekerheid weg te nemen door samenwerking respectievelijk quasi-integratie. In een kleine, oligopolistische markt zullen partijen zich meer bewust zijn van elkaar en van de onzekerheid in achterwaartse en voorwaartse richting.

Te verwachten is daarom dat onder dergelijke marktomstandigheden ondernemingen informatie zullen uitwisselen, onzekerheden reduceren en zich open stellen voor complementaire technologieën (Pennings and Harianto, 1989). Een directe relatie tussen marktform en niveau van samenwerking tussen ondernemingen is hiermee echter nog niet gelegd.

4.3.5 Concurrentie

Een volgend motief dat we hier aan de orde stellen is de verwachting van de samenwerkende partijen dat het marktaandeel kan worden behouden dan wel uitgebreid of zelfs een nieuwe produkt/marktcombinatie kan voortvloeien uit de samenwerking. De Jong (1989) verwijst in dit geval naar de concurrentiecyclus. Herstructurering, inclusief samenwerking, is een reactie op intensievere concurrentie en een voorwaarde voor de ontplooiing van een nieuwe concurrentieronde. De dynamiek in het systeem wordt onder andere bewerkstelligd door groeicycli -expansieve groeicycli leiden tot verlaging van de concentratiegraad, terwijl stagnatie de concentratie verhoogt-, en marktcycli op het niveau van produktmarkten. Wat dit laatste betreft stelt de Jong dat kopersmarkten veel sterker dan verkopersmarkten aanleiding geven tot samenwerkingsvormen: zwakke concurrenten zoeken elkaar in een teruggaande marktcyclus op.

Een kenmerk van de huidige groeicyclus is dat bedrijven zich terugtrekken op hun kernactiviteiten, hetgeen niet alleen gepaard gaat met het afstoten van hieraan wezensvreemde taken, maar ook het vergroten van het inkoop-aandeel. Op basis hiervan kan dan ook verwacht worden dat toeleveranciers niet alleen worden uitgekozen op basis van hun actuele performance in termen van prijs, kwaliteit en leverbetrouwbaarheid, maar ook op hun com-

petentie om een duurzame relatie aan te gaan met de uitbesteder. Zoals Ramacher (1990) van de Nederlandse Vereniging voor Algemene Toelevering, stelt: De nieuwe toeleverancier is probleemoplosser en partner bij ontwikkeling, produktie, financiering.

De theorie van de Jong biedt een mogelijk houvast voor de specificatie van het door ons gestelde probleem: perioden van stagnatie geven bedrijven in kopersmarkten eerder aanleiding tot samenwerking dan perioden van groei en in gevallen van verkopersmarkten. Hoe groter de druk hoe verdergaand de samenwerking, zou men kunnen veronderstellen. Verdergaand in de breedte, maar ook naar niveau van samenwerking?

4.3.6 Logistiek

Bepaalde logistieke kenmerken van de "value-chain" versterkt de neiging tot samenwerking. Kenmerkend voor de agro-industrie is de duurzaamheid en houdbaarheid van het produkt. Hoe lager de houdbaarheid van het produkt hoe sneller het produkt door de keten voortgestuwd moet worden. Gegeven een grotere fysieke afstanden die overbrugd moet worden tussen producent en consument, zijn alle partijen in de keten gebaat bij een korte doorlooptijd en behoud van kwaliteit. Het lijkt dus voor alle partijen een win-win situatie. Echter, naarmate het aantal partijen toeneemt, is de kans groter dat er een "free-rider" gedrag optreedt. Dit leidt tot variaties op het prisoner-dilemma dat in de speltheorie uitgebreid beschreven staat. Winst voor alle partijen is gewaarborgd, zolang er sprake is van een optimale communicatie.

Het verhogen van de flexibiliteit van de produktie, leidt onder meer tot:

- verkleining respectievelijk opheffing van voorraden;
- vergroting in de diversiteit van de inkoopbehoefte;
- verkorting van de lead-time tussen inkoopvraag en -aanbod;
- beperking van het aantal onderdelen door inkoop van "modules" en;
- het beperken van het aantal toeleveranciers ("single sourcing") en het in een vroegtijdig stadium betrekken van de toeleverancier bij het produkt-ontwerp ("early supplier involvement").

In het algemeen blijkt dat uitbesteding niet alleen meer op capaciteitsgronden berust, maar in toenemende mate vanwege het niet zelf (willen/kunnen) beschikken over technologische kennis. Interessant is dat in de automobieli-industrie in de periode 1980- 1990 het toeleveringsaandeel in de inkoop voor de Westeuropese auto-industrie het volgende beeld oplevert (Boos, Allen and Hamilton, 1988), zie tabel 4.1.

	1980	1990
wielen/banden/bumpers	75%	90%
transmissie	20%	80%
body-parts	40%	60%
motoronderdelen	20%	60%
ophanging	20%	80%

Tabel 4.1: Toeleveringsaandeel -de inkoop van de West-Europese auto-industrie 1980 - 1990

In de agribusiness is eenzelfde trend zichtbaar. Denkt u maar aan de conservenfabriek die worteltjes op glas-maat inkoopt en niet zelf meer snijdt, het grootwinkelbedrijf dat geportioneerd vlees inkoopt en niet zelf meer vlees verwerkt, de groothandelaar van bloemen die folies met houdbaarheidsmiddel inkoopt enzovoorts. Vanuit het oogpunt van de bedrijfsgrens overschrijdende logistiek kan dus verwacht worden dat samenwerking eerder zal optreden in markten met slecht houdbare produkten, waarin bovendien snelheid van belevering, flexibiliteit in produktie en hoge servicegraad van groot belang zijn. Hiermee is echter nog niet gezegd welk niveau van samenwerking verwacht kan worden bij een bepaalde integrale logistieke performance.

4.3.7 De overheid als externe "stakeholder"

De overheid is een belangrijke "stakeholder" voor elke onderneming. Zij beïnvloedt op vele manieren de voorwaarden waaronder de onderneming kan en mag functioneren. Op één instrument wil ik nader ingaan: wetgeving. Wetgeving geeft randvoorwaarden voor het functioneren van de onderneming. Een voorbeeld hierbij is de produktaansprakelijkheid. De hoofdregel luidt dat de producent aansprakelijk is voor de schade veroorzaakt door een gebrek in zijn produkt. Primaire landbouwprodukten worden niet als produkt in de zin van de regeling beschouwd. De lidstaten hebben echter de vrijheid om op dit punt van de richtlijn af te wijken. De aansprakelijkheid kan dus al betrekking hebben op bewerkte en verwerkte produkten, zoals verpakte groente, ingevroren vis, geslachte dieren maar misschien ook het afsnijden van champignons, het wassen van peen, het koelen van bloemen enzovoorts. Produktaansprakelijkheid vereist informatie over wat in de keten gebeurt is, teneinde onzekerheid te verkleinen. Door het stellen van randvoorwaarden bevordert of ontmoedigt de overheid het gedrag van een onderneming in het algemeen en samenwerking tussen organisaties in het bijzonder. Welk niveau van samenwerking dan wordt bewerkt, is echter niet op voorhand aan te geven.

4.3.8 Motieven en gedrag

Als nu blijkt dat de hier genoemde motieven nog geen voorspelling mogelijk maken over het niveau van de samenwerking, dan rijst de vraag hoe de samenwerking totstandkomt, functioneert en zich ontwikkelt. Kennen we eigenlijk wel de mechanismen die leiden tot samenwerkingsgedrag? Zijn er vaste patronen aan te wijzen in de ontwikkeling van samenwerking? Kunnen de hier genoemde motieven wel worden beschouwd als een goed vertrekpunt voor de analyse van samenwerkingsgedrag?

Ik werp deze vragen op, omdat naar mijn mening eenvoudige deterministische uitspraken over de relatie tussen motief en gedrag, de politieke dimensie miskennen die bij strategische besluitvorming aan de orde is: veel partijen in en rond de arena definiëren de spelsituatie op hun eigen wijze en vormen vaak wisselende coalities om hun gelijk te halen. Hun invloedspogingen richten zich, is mijn stelling, vooral op de conditionering van het spel, dat wil zeggen de bepaling van condities waaronder de feitelijke speluitvoering plaats vindt. Het vraagstuk van conditionering kan vanuit de theorievorming over besturing geanalyseerd worden. Ik wil daarom vanuit het oogpunt van besturing verkennen welk niveau van samenwerking in de keten verwacht kan worden.

4.4 BESTURING VAN AGRO-INDUSTRIELE KETENVORMING

Onder bestuurlijke condities worden door Kampfraath (1981) verstaan:

- 1 de organisatorische regelingen, zoals organisatievorm, procedures en overlegvormen;
- 2 de informatievoorziening, dat wil zeggen de wijze waarop in de informatie voorzien kan worden en hoe zij benut wordt;
- 3 de managementcapaciteit, uitgedrukt in arbeid die benodigd is voor de instandhouding van de samenwerking en
- 4 de ondersteunende middelen die benodigd zijn voor de samenwerking.

Deze bestuurlijke condities zijn gerelateerd aan de beslissingsdomeinen die eerder zijn genoemd. Vanuit het oogpunt van conditionering zullen partijen dus invloed pogen uit te oefenen op het creëren van één of meer condities en wel op een zodanige wijze dat een door hen gewenst niveau van samenwerking kan worden gerealiseerd. Hieronder geef ik een mogelijke uitwerking van de een dergelijke conditionering.

ad 1. Organisatorische regelingen

Zoals bij vele partnership nemen de organisatorische regelingen toe, naarmate de samenwerking intensiever wordt. Zoals Johnston en Lawrence (1988) stellen:

"For a VAP to exist, its partners must adapt and adhere to a set of ground rules that generates trustworthy transactions" (p.100). De afnemer zal bij een hoger niveau van samenwerking meer disciplines organiseren om tot een weloverwogen selectie van partners te komen, dus van inkoop, productie, de kwaliteitsdienst, engineering, financiën enzovoorts. Bij een hoger niveau van samenwerking zullen meer procedures voor de logistieke besturing, de kwaliteitscontrole, het ontwerpproces en de aanschaf en/of vervanging van produktiemiddelen door de partners gedeeld en aanvaard worden (Bowersox, 1990). Wat betreft de organisatie van de besturing, zal bij een laag niveau van samenwerking een relatief eenvoudige bilaterale overlegvorm voldoen. Komt men op een hoger niveau, dan zal verwacht kunnen worden dat een netwerk van structurele overlegvormen op diverse niveaus in de organisatie gaat ontstaan, dat als een overlappende matrixorganisatie capaciteit uit de betrokken organisaties structureert. Bij het hoogste niveau van samenwerking kan zelfs voor de gezamenlijke activiteiten een geïntegreerde bestuursvorm ontstaan, waaraan door de betrokken organisaties mandaten worden gegeven (Edelman Bos, 1980).

ad 2. Informatievoorziening

Communicatie vergt de hantering van een gemeenschappelijke taal. Informatie-uitwisseling tussen bedrijven in de keten vraagt om codificering en standaardisering van informatie, overbrugging van afstanden en afspraken over de benutting van informatie. De hoeveelheid informatie die uitgewisseld zal worden neemt sterk toe met het intensiveren van de samenwerking. Dit vergt niet alleen een grotere verwerkingscapaciteit, maar meer nog een aanpassing van taal, taalsystemen en informatiesystemen. Hierin ligt ook een bedreiging van ketenvorming. Immers, informatie-uitwisseling heeft niet alleen een beslissingsondersteunende functie, maar ook een gedragsconformerende functie. Als een partner vreemde zaken uitvoert, zal dat veelal snel bekend zijn bij de andere partner. In dit verband is het ook niet verwonderlijk dat in de discussies over strategische horizontale allianties zoveel nadruk wordt gelegd op de juiste afscherming van gegevens voor de partners (Hamel, Doz en Prahalad, 1989), zoals blijkt uit hun volgende voorbeeld:

"...every time the European company requested a new feature on a product being sourced from its partner, the Japanese company asked for detailed customer and competitor analyses to justify the request. Over time, it developed a sophisticated picture of the European market that would assist its own entry strategy."(p.136)

ad 3. De managementcapaciteit

Bedrijven gaan geen samenwerking aan, mensen uit die bedrijven doen dat. Menselijke competenties zijn dus in het geding als het gaat om de totstandkoming en instandhouding van samenwerking. Romme (1989) werkt dit als volgt uit: hij spreekt over "perceptual competence" -de cognitieve en sensorische competentie van een dominante groep-. Hij veronderstelt dat die onder-

nemingen tot samenwerking respectievelijk quasi-integratie overgaan die gekenmerkt worden door een "perceptual competence" dat meer open en meer "pro-active" is. In zijn onderzoek bij Hendrix" Fabrieken, beschrijft hij deze factor als volgt:

" In the meantime, the composition of the dominant group changed, reflecting a change from a relatively closed to a more open group competence: the Board became less cohesive in terms of shared cognitions but more sensitive to industrial trends and their consequences" (p.256).

Deze opvatting wordt gedeeld door Bowersox, die stelt: "For companies successful with logistics partnership, a common factor overriding all others is a recognition that this business activity is an important part of marketing strategy" (p.40). In het kader van competentie stellen Hamel, Doz en Prahalad (1989), het leerproces aan de orde. Naar hun opvatting is het succes van een alliantie afhankelijk van het vermogen van de partners om over, met en van elkaar te leren. Dit leren heeft betrekking op technologische aspecten, maar ook op gedragsaspecten, zoals het kunnen voorspellen hoe de ander zal reageren op wijzigingen, crisis en turbulentie. In sommige organisaties troffen zij overlegvormen aan waar informatie over de partner werd uitgewisseld en nieuwe informatiebehoefte terzake werd geformuleerd. Hierbij spelen persoonlijke kenmerken van topmanagers die besluiten tot ketenvorming een rol. De ondernemer/manager, zo wordt gesteld, heeft een aantal kenmerken zoals visie, machtslust, statusgevoeligheid, behoefte aan prestige en aanzien en wordt daardoor aangezet tot het aangaan van relaties met anderen. Ondernemers/managers verschillen in de mate waarin zij extern georiënteerd zijn en samenwerking met anderen een aantrekkelijker strategie vinden dan een competitieve of vechtstrategie. In het geval van samenwerking gaat de analogie op met elke partnership: afhankelijk van de kenmerken van beide partners, het vertrouwen dat zij in elkaar hebben en de toegevoegde waarde die de relatie voor beiden zal hebben, zullen zij beken-den van elkaar blijven, vriendschap sluiten, een verloving aangaan of een langdurige nauwe verbintenis sluiten. Het gevaar van deze individualistische benadering is dat voorbij wordt gegaan aan het grote aantal personen dat in de ketenvorming betrokken zal zijn. Op lager niveau in de betrokken organisaties wordt het echte spel gespeeld en zal de invloed van een mooie relatie op topniveau weinig effect meer sorteren.

Zoals Bowersox (1990) stelt: "The operating framework will falter if it omits mutually accepted yardsticks for gauging performance and progress. Conflict will arise if all the parties do not fully understand the score" (p.45).

ad 4. Ondersteunende hulpmiddelen

De ketenvorming wordt zeker mogelijk gemaakt door de nieuwe technologie die een partnership kunnen ondersteunen. Anderzijds kan gesteld worden dat deze technologie een voorwaarde is voor ketenvorming. Het gaat dan om

technologie die veelal op afstand de informatie-uitwisseling en de besluitvorming ondersteunt. Eenvoudige overzichten over geleverde kwaliteit en omvang maken bij een laag niveau van samenwerking verbeteringen mogelijk. Vendor-rating systemen ondersteunen de keuze van leveranciers. Ford heeft een Supplier Relations Department dat elk jaar een vertrouwelijke peiling uitvoert onder de toeleveranciers over kritiek op hun relatie met Ford. Mede als gevolg hiervan verschaft Ford nu een lijst van de gewenste technologie waar toeleveranciers over dienen te beschikken, verschaft opleiding aan toeleveranciers en voert met groepen toeleveranciers gezamenlijk onderzoek uit. Computers verbeteren de "economies of small scale", door informatie uitwisseling mogelijk te maken op elke plek en op elk moment. Datacodificatie en standaardisering maken een snelle uitwisseling van informatie tussen computers mogelijk. Telematica-toepassingen zoals E(lectronic) D(ata) I(nterchange) verbeteren de kwaliteit en versnellen de uitwisseling van transactiegegevens. Computer-aided design en computer-aided-manufacturing op afstand bieden mogelijkheden om in dialoog vanuit verschillende plekken bijdragen te leveren aan het ontwerpen en produceren in de keten.

Uit het voorgaande mag blijken dat conditionering van ketenvorming een bepaald niveau van samenwerking kan genereren, vooral ook wanneer de vier condities in hun onderlinge samenhang worden beschouwd. Hierbij komen we op een interessant gezichtspunt: partijen mogen verondersteld worden een beeld te hebben van hun ondernemingsstrategie. Op basis hiervan ontstaat een beeld van de gewenste niveaus van samenwerking met andere organisaties. De realisatie van een samenwerkingsniveau is bij ketenvorming echter nauwelijks afdwingbaar. Dus mag verwacht worden dat het gewenste niveau bereikt kan worden door conditionering van de samenwerking: het doen van voorstellen voor overlegplatforms, het voorzien van partners van informatie, het standaardiseren van de informatie-uitwisseling, het ontwerpen van informatiesystemen, het alloceren van bepaalde typen managers op samenwerkingsprojecten en dergelijke. We veronderstellen dat naarmate een organisatie beter slaagt in de conditionering van de samenwerking, zal het samenwerkingsniveau en daarop volgend het samenwerkingsresultaat dichter liggen in de buurt van datgene wat men zich had voorgenoemen. Een toetsing in de empirie kan ons helpen ons inzicht te verdiepen in de problematiek van intercompany samenwerking.

4.5 BESTURING VAN AGRO-INDUSTRIELE KETENS

Vanuit het oogpunt van de conditionering van de samenwerking in agro-industriële ketens, ligt nu de vraag voor de hand of we mogen verwachten dat ketenvorming in de agrarische sector een grote groei gaat doormaken. En zo ja, of er dan voldoende bestuurlijke voorwaarden aanwezig zijn voor een succesvolle groei?

Wat betreft de eerste vraag is een kwantitatief antwoord niet zo gemakkelijk te geven. Er zijn geen databanken, waarin de ontwikkeling van ketenvorming is geregistreerd. Dat is op zich niet zo verwonderlijk: processen van ketenvorming zijn moeilijk traceerbaar, maken deel uit van het strategisch repertoire waarover een bedrijf niet snel zal communiceren met de buitenwereld en vertonen een nogal grote dynamiek. Een niet onbelangrijk punt is wellicht ook dat de vele onderzoekinspanningen in de agrarische sector bovenmatig gericht zijn op de primaire produktie en nog veel te weinig op de "value-chain". De vakgroep Bedrijfskunde van de Landbouwniversiteit heeft onlangs haar onderzoekprogramma in belangrijke mate gericht op het vraagstuk van ketenvorming vanuit het gezichtspunt van de agro-industrie. Samenwerking met andere vakgroepen en instituten biedt mogelijkheden om de achterstand in te halen.

Als we dan genoeg moeten nemen met globale indicaties dan ontstaat het volgende beeld: Ik ga hierbij, deels in navolging van Van Gaasbeek (1990), uit van een tweedeling de bedrijfskolom van verse en bewerkte agrarische produkten en die van de verwerkte produkten.

In de bedrijfskolom van verse en bewerkte produkten is een grote belangstelling voor ketenvorming. Bedrijven in de afzetfase en collecterende fase bezinnen zich in diverse sectoren op mogelijkheden voor het toevoegen van waarde aan het agrarisch produkt. Voorbeelden zijn de vleessector, de bloemisterijsector en de aardappelsector. Sectoren trouwens die alle een verschuiving vertonen van aanbodmarkt naar vraagmarkt. In deze sectoren kan verwacht worden dat gezien de grote aandacht voor kwaliteit, het aantal onzekerheden in de markt, de druk op prijzen, de noodzaak tot verlaging van transactiekosten en het behouden van logistieke voordelen hogere niveaus van samenwerking in de keten zal plaatsvinden.

In de bedrijfskolom van verwerkte agrarische produkten wordt het agrarische produkt als grondstof gebruikt voor produkten met hogere toegevoegde waarde. Hiertoe kunnen veel voedings- en genotmiddelen worden gerekend. De verwerking vindt veelal plaats in een groot scala van kleine, middelgrote tot zeer grote bedrijven, met veelal internationale allure. Gezien de korte afstand tussen verwerkt produkt en de consumentenmarkt worden hoge eisen gesteld aan levertijd, kwaliteit en service. In de hogere delen van de markt zijn de produkten met sterke merken goed vertegenwoordigd. De afhankelijkheid van de lokale toeleveranciers is voor veel van deze bedrijven geringer dan in de eerder genoemde bedrijfskolom. Anderzijds zullen vanwege hoge kwaliteitseisen, deze bedrijven kunnen besluiten tot een verdere selectie van het aantal toeleveranciers. Als deze trend doorzet mag verwacht worden dat in deze bedrijfskolom van verwerkte produkten zich eenzelfde ontwikkeling voordoet als in andere industriële sectoren, die al langer gewend zijn om verticale samenwerkingsvormen, ook over nationale grenzen heen, aan te gaan.

Voorlopig is echter te verwachten dat horizontale samenwerking, overnames en acquisities een hogere prioriteit in de strategievorming in deze bedrijfskolom zullen houden (Meyboom, Corman en Speet, 1989).

De tweede vraag luidde of er voldoende bestuurlijke voorwaarden aanwezig zijn voor de verwachte groei in ketenvorming. Uitgaande van de genoemde bestuurlijke condities kunnen de volgende globale indicaties worden gegeven:

- 1 Eén van de verworvenheden in de Nederlandse agrarische sector is de organisatorische infrastructuur. Zij is fijnmazig, kent korte afstanden tussen partijen in het agrarische netwerk en heeft een eigen ontmoetings-respectievelijk samenwerkingscultuur opgebouwd. Het is te verwachten dat deze infrastructuurle voorsprong voldoende kansen geeft voor het creëren van aangepaste organisatorische verbanden, procedures en overlevormen die voor ketenvorming nodig zijn.
- 2 De informatievoorziening in de agrarische bedrijfskolommen berust van oudsher op informele grondslag. Via een veelvoud van persoonlijke contacten kwamen berichten op plaatsen, waar een informatiebehoefte bestond. Contactpersonen, voorlichters, "fieldmen", vertegenwoordigers en vele andere zorgden voor de overdracht van informatie, vaker mondeling dan op schrift. Het is dit systeem dat nu onder grote druk staat en volledig ontoereikend is voor de ontwikkeling die hier geschetst is. De problemen die bestaan in een project als Integrale Ketten Bewaking maken zichtbaar hoe ver partijen nog verwijderd zijn van transparante informatie-uitwisseling. In deze zin is dringend behoefte aan een "Delta-plan" voor agrarische informatievoorziening, niet alleen horizontaal, waarmee nu takorganisaties bezig zijn, maar ook en vooral verticaal. Een aanzet zou hiertoe gegeven kunnen worden door het EDI-Agroplatform.
- 3 De managementcapaciteit die voor verticale samenwerking nodig is, vraagt aandacht. Al op veel andere plaatsen is gewezen op de kwetsbaarheid van de coöperatieve structuur. De behoefte aan professionele bestuurders wordt niet alleen uitgesproken, maar ook in toenemende mate onderkend. De uitspraak van Veerman (1989): "Een coöperatie is niets anders dan een gewone onderneming met bijzondere aandeelhouders", doet tekort aan de invloed die leden hebben op de coöperatie, in het licht van hun belang als toeleverancier van grondstof aan diezelfde coöperatie en de afnameplicht die hieruit resulteert. Slagvaardigheid en flexibel reageren in de kapitaalmarkt wordt belemmerd door de gekozen structuur. Het is dus niet voor niets dat in de "boardroom" van menige coöperatie wordt gediscussieerd over een gang naar de beurs, het opzetten van besloten vennootschappen en het herstructureren van de coöperatieve structuur.

- 4 De attractiewaarde van moderne technologie voor het management en dus voor verticale samenwerking is groot. In een snel tempo raken grote aantallen agrarische producenten en be- en verwerkende bedrijven vertrouwd met de informatisering van de werkplek. Deze ontwikkeling wordt algemeen gezien als een voldoende voorwaarde voor externe elektronische communicatie en hoeft dus nauwelijks een bottle-neck te vormen voor hogere niveaus van samenwerking.

4.6 SAMENVATTING EN CONCLUSIES

De herstructurering die wereldwijd in de economie zichtbaar is, treft ook de agro-industrie. Fusies, acquisities en overnames zijn de evidente manifestaties ervan. Maar daarnaast zijn er minder in het oog springende horizontale en verticale samenwerkingsverbanden die worden gevormd. In dit artikel heb ik vooral aandacht besteed aan de verticale samenwerking, met uitsluiting van de verticale integratie. Hierbij bleek dat er verschillende vormen van samenwerking zijn te onderscheiden.

Een aantal motieven zijn achterhaald, die begrijpelijk maken waarom in algemene zin bedrijven voor samenwerking opteren. Maar een goed begrip van het gedrag van samenwerkende partijen is afwezig. Een nadere theoretische verdieping is noodzakelijk.

Het gaat dan om vragen als:

- in welke mate laten partijen zich door de geschetste motieven leiden bij ketenvorming;
- hebben partijen een strategisch beeld voor ogen als zij samenwerkingsverbanden aangaan;
- vertonen partijen een strategisch gedrag in de zin van een gerichte conditionering van de samenwerking;
- is het gekozen samenwerkingsniveau te beschouwen als een stepping stone op weg naar hogere niveaus van integratie of als try-outs ter bepaling van de mogelijke "winst" die de relatie oplevert en;
- welke mix van condities leveren welk niveau van samenwerking op ?

Als slot poneer ik de volgende stelling:

Mijn stelling is dat in de agro-industrie er voldoende voorwaarden aanwezig zijn die een verdere ontwikkeling van ketenvorming begunstigen. Voorwaarden die in belangrijke mate van bestuurlijke aard zijn. Problemen zijn te verwachten wanneer de infrastructuur voor de informatievoorziening en de managementcapaciteit niet versneld een verbetering respectievelijk versterking laten zien.

4.7 LITERATUUR

Adelman, M.A., Integration and antitrust policy, Harvard Law Review, vol.-63, 1, 1949.

Bain, J.S., Industrial organization, Wiley, New York, 1968.

Bowersox, D.J., The strategic benefits of logistics alliances, in: Harvard Business Review, July-August 1990, p. 36-45.

Child, J., Information technology, organization, and the response to strategic challenges, in: California Management Review, Fall 1987, 33-50.

Clarkson, K.W., Industrial organization, theory, evidence and public policy, McGraw-Hill Int.Ed., 1982.

Edelman Bos, J.B.M., Netwerken: functie en functionering in strategisch perspectief, in: A.Wassenberg (red.), Netwerken: organisatie en strategie, Boom, Meppel, 1980.

Heck, E. van en P.J.P. Zuurbier, Toward the explanation of the development of value added chains, Wageningen, 1989.

Johnston, R. en P.R. Lawrence, Beyond vertical integration- the rise of the adding-value partnership, in: Harvard Business Review, July-august 1988, 94-101.

Gaasbeek, A.F. van, Alleen of samen verdergaan, een verkennend onderzoek naar samenwerking in de agrarische produktiekolom, 's-Gravenhage, 1990.

Hamel, G., Y.L. Doz en C.K. Prahalad, Collaborate with your competitors and win, in: Harvard Business Review, January-February 1989, 133-139.

Hagedoorn, J. en J. Schakenraad, Strategische allianties en technologische samenwerking, in TPE, (11)3, 1989, 57-78.

Jong, H.W. de, Concurrentie, concentratie en het Europese mededingingsbeleid, in: ESB, 29 november 1989, (74) 3735, 1989, 1182-1187.

Kampfraath, A.A. en W.J. Marcelis, Besturen en organiseren, Kluwer, Deventer, 1981.

Meyboom, K.B., T. Corman en A.R.M. Speet, Fusies en acquisities in de levensmiddelenindustrie, in: ESB, 29 november 1989, (74) 3735, 1989, 1196-1199.

Ohmae,K., The global logic of strategic alliances, in: Harvard Business Review, March-april 1989, p.143-154.

Om schone zakelijkheid, Rapport van de Commissie van der Stee, 's-Gravenhage, 1989.

Pennings,J. and F.Harianto, Technological innovation: internal versus external venture, 1989.

Praat, J.I.C.M., Kansen voor Gelderse toeleveranciersindustrie, Nijmegen, 1990.

Ramacher, W.G.J., Toeleveranciers een vak apart, in: Congresbundel, Praktijkervaringen van toeleveranciers en uitbesteders in Oost-Gelderland, NIVE, 's-Gravenhage, 1990.

Romme,A.G.L., Vertical integration as organizational strategy formation, in: Organization studies, 1990, 11/12:239-260.

Veerman,C. in:Intermediair 24 november 1989,13.

Williamson, O.E., The vertical integration of production: market failure considerations, in: American Economic Association, 112-122.

Williamson,O.E., Markets and hierarchies, Free Press, New York, 1975.

5 PARALLELE WEGEN? Elektro- en agro-industrie

Prof.dr. W. Dekker

Het is geen alledaagse opgave voor mij, de gedachten te laten gaan, en misschien zelfs uitspraken te doen, over de agro-industrie of de agri-business. Ik heb evenwel graag willen voldoen aan het verzoek van professor Kampfraath ter gelegenheid van zijn afscheid, een vergelijking te trekken tussen zijn agro-wereld en onze elektronische wereld. Ik trek de stoute schoenen dus maar aan. Misschien zou ik trouwens beter klompen kunnen aantrekken; die passen meer bij dit onderwerp. Men zegt bovendien dat je er bepaalde dingen heel goed mee kunt aanvoelen.

Het verzoek was, de internationale ontwikkelingen in de elektronische industrie eens te leggen naast die in de agro-industrie. In beide takken van bedrijf zien wij herstructureringen plaats vinden. Zijn er parallellen? Ook de agro-industrie kent een aantal zeer grote internationale ondernemingen - volgens de recente lijst van Fortune is de grootste Philip Morris, en deze wordt gevolgd door Unilever en Nestlé, zie figuur 5.1. De omzet van Philip Morris - vanouds een tabakverwerker - is vorig jaar door belangrijke overnames in de voedselsector met zo'n 50% gestegen tot niet minder dan \$ 39 miljard, en daarmee zitten we meteen midden in ons onderwerp: acquisities, fusies en diversificatie, zowel bij U als bij ons.

AGRO-INDUSTRIE 1989

	<u>omzet</u>	<u>winst</u>
1 Philip Morris USA	\$ 39 069 mln	\$ 2 946 mln
2 Unilever GB/NL	35 284	1 730
3 Nestlé CH	29 365	1 474
4 Occidental Petr. USA	20 068	285
5 RJR Nabisco Hlds. USA	15 224	(1 149)
6 Grant Metropolitan GB	14 275	1 806

Figuur 5.1: Agro-industrie 1989

Maar dat gaat wel erg hard. Laten we de zaak meer systematisch aanpakken en eerst eens proberen van beide takken van industrie een beeld te krijgen. Daarbij beginnen we met de landbouw en veeteelt; deze hebben tenslotte de oudste rechten.

5.1 LANDBOUW, VEETEELT, AGRO-INDUSTRIE

De grondstoffen voor de agro-industrie worden voortgebracht door landbouw en veeteelt. Dat is zo ongeveer de merkwaardigste bedrijfstak die er is.

Het traditionele beeld is dat van de boer die op een stuk eigen grond in het zweet des aanschijns voedsel verbouwt voor zichzelf en zijn gezin en nog iets overhoudt om te verhandelen. Tot voor 100 jaar was dat het algemene beeld, en in grote delen van de wereld is het dat nog. Eén miljard mensen werkt op het land, dit is 20% van de wereldbevolking. In China is dat echter 40%; in Japan is het 4%, in Nederland 2%, in de Verenigde Staten 1,3%, zie figuur 5.2.

AGRARISCHE BEVOLKING

	x 1000	
China	446 475	40%
USSR	21 327	7,5%
Japan	4 609	4%
USA	3 143	1,3%
Nederland	305	2%

Figuur 5.2: Agrarische bevolking

De boodschap zit in het grote verschil in deze percentages. De landbouw - en als ik in het vervolg "landbouw" zeg sluit ik daar veeteelt en tuinbouw bij in - de landbouw dus heeft in de ontwikkelde landen een ongelooflijke stijging in produktiviteit te zien gegeven. Mechanisatie, verbeterde bemesting, bestrijding van ziekten, verbeterde rassen hebben tot een aanzienlijke stijging van de opbrengst per hectare, en een nog grotere stijging per arbeidsuur geleid.

Dit betekent dat in de ontwikkelde landen een klein percentage van de bevolking voor het dagelijkse voedsel zorgt. Het is werkzaam in een groot aantal kleine productiebedrijven; er zijn in Nederland 130.000 boerenbedrijven.

De boeren behandelen elkaar niet als concurrenten, doch werken samen in coöperaties voor inkoop en afzet van produkten. Tuinbouwers doen gezamenlijk proeven voor teeltverbetering en produktie van nieuwe soorten.

Boeren hebben een zeer bijzondere, en in het algemeen uitstekende verhouding met de overheid - de Nederlandse boeren gaan soms met trekker en al op het Binnenhof op bezoek. De overheid doet veel voor hen: gratis voorlichting en landbouwkundig onderzoek op van overheidswege gefinancierde proefstations. Zij hebben hun eigen Ministerie en zelfs hun eigen universiteit! De overheid doet nog veel meer: zij neemt bepaalde produkten - melk, graan, suikerbieten - tegen vaste prijzen af, ongeacht de bestaande behoefte, en beschermt de boer zo tegen de wisselingen van de markt. Ik zei U al - het is de merkwaardigste bedrijfstak die ik ken.

Deze bescherming van de landbouw is een wereldwijd verschijnsel. Ook in de Verenigde Staten koopt de overheid het graansurplus op om de boeren te steunen. In Japan weert de overheid buitenlandse rijstimporten om de eigen rijstbouw te beschermen. "In onze rijst zit de Japanse ziel," is het argument, en de Japanner is bereid daarvoor acht maal de wereldmarktprijs te betalen.

Hiermee komen we op een verklaring van de grote invloed van de kleine agrarische gemeenschap. De boeren zorgen voor het dagelijks brood; de hongerwinter van de laatste oorlog ligt nog niet zover achter ons dat we vergeten zijn wat dat betekent. Verder draagt de landbouw nog altijd iets met zich mee van de idylle van het zuivere, onbedorven landleven. Dat is al een oud gegeven; de Romeinse dichter Virgilius, zelf een boerenzoon, maakte zich al zorgen over de ontvolking van het platteland en de toestroom van de boerenbevolking naar de gratis brooduitdelingen in de grote stad, en over het daarmee gepaard gaande verval der zeden.

Emotionele bindingen en zorg voor de eerste levensbehoeften spelen dus een belangrijke rol. Daarbij komt de perfecte organisatie van de boerenstand. En hoe groot is de invloed van de banken, die grote kredieten onder de boeren hebben uitstaan en geen belang hebben bij faillissementen?

De lidstaten der Europese Gemeenschap voeren hun landbouwpolitiek gezamenlijk uit. De Gemeenschap heeft daarvoor dit jaar ECU 26,5 miljard of 62 miljard gulden begroot; dit is 54% van het totale budget (zie figuur 5.3). Daar komt bij dat het Europese publiek voor voedingsmiddelen prijzen betaalt die ver boven het wereldmarktniveau liggen. Men becijfert dat de steun aan de landbouw de Europese bevolking in totaal zo'n 180 miljard gulden per jaar kost; dit is circa 2% van het gezamenlijk bruto nationaal produkt. Heel Europa werkt dus één week per jaar om de boeren te ondersteunen. Van het totale inkomen van de agrarische bevolking in de Gemeenschap bestaat niet minder dan 38% uit ondersteuning. In de Verenigde Staten is dat 27%, maar in Japan is het zelfs 72%! Dit zijn opmerkelijke percentages.

LANDBOUWPOLITIEK
BEGROTING EG 1990:

ECU	49 mrd	Hfl. 115 mrd
-----	--------	--------------

waarvan landbouw:

26,5	62
------	----

Steun aan inkomens landbouw:

USA	27 %
EG	38
OECD-landen gem.	39
Japan	72

Figuur 5.3: Landbouw politiek

Als ik als industrieel wat van mijn verbazing ben gekomen, ga ik verder kijken in de bedrijfskolom. De meeste produkten worden verwerkt en verduurzaamd voordat zij de consument bereiken. Bovendien verlangt deze zelfde Westerse consument tropische landbouwprodukten: koffie, thee, tabak, cacao, palmolie verwerkt in margarine, en dergelijke. Hier zijn wereldomspannende ondernemingen werkzaam in handel en verwerking. Iedereen kent hun namen; ik noemde al Philip Morris - voorheen de sigarettenfabrikant, maar door de overname van Kraft en General Food thans ook groot in voedingsmiddelen, en verder Unilever en Nestlé. Sommige hebben zeer grote marktaandelen: Unilever heeft, verzekert men mij, 50% van de wereld-theemarkt, inclusief plantages.

De grote internationale ondernemingen maken de indruk, ontstaan te zijn door samenvoeging van kleinere, meer nationaal opererende ondernemingen. Unilever is bovendien een combinatie van Engels en Nederlands kapitaal. De werkmaatschappijen zijn vaak slechts plaatselijk actief.

Concentratietendenzen zijn nog steeds aan het werk. Op het nationale vlak blijkt dat in de zuivel. Oorspronkelijk waren er 400 zuivelcoöperaties; men vertelt mij dat er nu nog 26 zijn en dat de vijf grootste 90% van de markt beheersen. Ik herinner mij "melkoorlogen" die bij tijd en wijlen wezen op een felle concurrentie. Ook in de suikerverwerking is sterke concentratie opgetreden; in Nederland beheersen CSM en de Suikerunie de markt. Beide zijn internationaal actief; CSM heeft in Japan een monopolie als leverancier van melkzuur.

De concentraties gaan over de grenzen heen: het Amerikaanse Sara Lee kocht Douwe Egberts op. Beide zijn thans uit op de overname van Van Nelle. Tekennend voor de veranderde situatie is, dat daarvoor de toestemming van de Europese autoriteiten vereist is; op de Europese schaal wordt nu een mededingingsbeleid gevoerd. Een andere internationale overname was die van Verkade door het Engelse United Biscuits.

Wij zien in de verwerkende industrie dus een internationalisering optreden en zelfs - zoals dat tegenwoordig heet - een globalisering. Er zijn echter slechts weinig merknamen die een wereldwijde bekendheid hebben, zoals Coca-Cola. Bijna alle merknamen hebben een lokale betekenis voor een lokale markt, die gekenmerkt wordt door eigen consumptiegewoonten. Dit geldt sterker naarmate een produkt meer een natuurprodukt is; Coca-Cola is in hoge mate een fabrieksprodukt en krijgt gemakkelijker een wereldwijde acceptatie dan bijvoorbeeld een biermerk. Heineken ondervindt een blijvende concurrentie van lokaal gebrouwen soorten. Vooral in de Zuidelijke Nederlanden legt men daar ziel en zaligheid in zoals blijkt uit merken als "Duivel" of "De Verboden Vrucht".

Merken spelen een belangrijke rol in de detailhandel. Op de schappen van de supermarkten wordt de strijd tussen de merkartikelen gestreden. De detailhandel koopt op zeer grote schaal in en kan in vergaande mate zijn wil aan de fabrikanten opleggen - tot en met de afmetingen van de verpakking, die goed op de schappen moet passen. Ook in de detailhandel treedt internationalisering op; succesvolle winkelketens kijken met gretige blikken over de grenzen naar overnamekandidaten. Hoewel die blikken ook over de Atlantische Oceaan heengaan, mogen we zeker in het Europa van na 1992 op dit punt verdere concentraties verwachten.

Dames en heren, ik heb U al veel te lang beziggehouden met mijn waarnemingen van de landbouw - waarnemingen van een buitenstaander. Het wordt tijd dat we nu eens gaan kijken naar de elektronische industrie.

5.2 DE ELEKTRO-INDUSTRIE

De elektro-industrie kan niet op zo'n eerbiedwaardig verleden terugkijken als de landbouw. Honderd jaar is al veel.

Wat deden de mensen honderd jaar geleden elektrisch? Telegraaflijnen liepen langs de spoorbaan. De telefoon was in snelle opkomst. Beide werkten op batterijen. Elektrisch licht was in opkomst zodra voldoende krachtige dynamo's konden zorgen voor een betrouwbare stroomvoorziening. De elektrische machines waren een voorwaarde voor de gloeilamp: een Europese firma als Siemens begon 140 jaar geleden als fabrikant van elektromotoren en dynamo's, AEG 107 jaar geleden als gloeilampenfabriek en Philips bijna 100 jaar geleden op dezelfde manier.

De elektronica ontwikkelde zich in het voetspoor van de vacuümbuis; gloeilampenfabrieken waren de aangewezen plaatsen om de eerste vacuümbuizen te maken. In Amerika was het General Electric dat reeds in 1919 de Radio Corporation of America oprichtte, in Europa had Philips toen ook al de fabricage van vacuümbuizen ter hand genomen. Al spoedig ging men complete ontvangtoestellen maken. Invoerbeperkende maatregelen van de afzonderlijke Europese staten maakten het nodig, in elk land een aparte organisatie op te richten voor de verkoop en voor vervaardiging ter plaatse, vaak onder lokale merknamen. De Concurrentie kwam ook van lokale fabrikanten. De techniek was echter overal dezelfde en de grondstoffen werden internationaal betrokken - een volkomen andere situatie dan in de agro-sector. Wat er na de Tweede Wereldoorlog in de elektronische industrie plaatsgreep, was niet minder dan een revolutie.

Technisch veranderde het aanzicht van de elektronica. In 1948 vonden Bardeen en Brattain in de Bell-laboratoria de transistor uit. Consumententechnieken - de televisie (eerst zwart/wit, vervolgens kleur), de langspeelplaat, geluidsbandopname, videobandopname, recentelijk de CD - zijn gemeengoed geworden. Professionele technieken - digitale signaalbehandeling, de geprogrammeerde computer, geïntegreerde schakelingen, laser-optische gegevensopslag - hebben uitersten bereikt van raffinement en complexiteit.

Maatschappelijk heeft deze ontwikkeling van de elektronica grote gevolgen. Er is een intensieve, wereldwijde communicatie ontstaan - beelden uit de gehele wereld verschijnen dagelijks in de huiskamers. Reeds de Vietnam-oorlog was een echte TV-oorlog, en men zegt dat de bevrijding van de Oosteuropese volkeren van het Sovjet-juk alleen kon slagen dank zij de uitgebreide televisiereportages die de wereld te zien kreeg. Telefoon- en telefaxverkeer over de oceanen heen is moeiteloos mogelijk. Op nationale schaal heeft een indringend medium als de televisie het ontstaan van een eenheidscultuur sterk bevorderd; het heeft een bijna beslissende invloed op de nationale politiek.

Industrieel/economisch ten slotte - en daar gaat het vandaag over - zijn er na de Tweede Wereldoorlog totaal nieuwe verhoudingen ontstaan. De elektronische industrie is een van de grootste bedrijfstakken geworden (zie figuur 5.4). Dat kan je zien in de Fortune-lijst van de 500 grootste ondernemingen in 1989. Ontleed je die naar bedrijfstak, dan wordt de gezamenlijke omzet der elektronische bedrijven - namelijk \$ 589 miljard - slechts overtroffen door de totalen voor de olie- en de auto-industrie. De computerindustrie is dan nog niet eens meegeteld; tel je die bij de elektronische op, dan kom je ongeveer gelijk uit met de olie- en de auto-industrie, namelijk op rond \$ 750 miljard. Je moet de gehele chemische industrie bij de voedingsmiddelen-industrie optellen om op eenzelfde totaal uit te komen.

Natuurlijk is het verrassendste feit van de naoorlogse ontwikkeling in de elektronische industrie de fabelachtige opkomst van Japan. Van de vier grootste elektronicafabrikanten zijn er drie Japans! (Zie figuur 5.5)

OMVANG INDUSTRIETAKKEN 1989

1 Aardolie	\$ 758 965 mln
2 Auto's	745 004
3 Elektronica	589 489
4 Agro-industrie	378 764
5 Chemie	374 688
6 Computers	177 288

*Figuur 5.4: Omvang industrietakken 1989***GROOTSTE ELEKTRONISCHE INDUSTRIEËN 1989**

Onderneming	Omzet elektronica		Omzet
	Bedrag (\$ mln)	% van omzet	Bedrag (\$ mln)
1 IBM	63 438	100	63 438
2 Matsushita	39 700	92	43 086
3 NEC	24 594	100	24 594
4 Hitachi	21 900	43	50 976
5 Philips	20 200	75	26 992
6 Fujitsu	18 734	100	18 734
7 GE	18 250	33	55 264
8 Toshiba	17 700	60	29 469
9 Sony	16 680	100	16 680
10 Siemens	16 330	50	32 660
11 CGE	13 500	60	22 575
12 Digital Equipment	12 866	100	12 866
13 Thomson	12 027	100	12 027
14 Hewlett-Packard	11 899	100	11 899

Figuur 5.5: Grootste elektronische industrieën 1989

En omdat de elektronica een mondiale industrie is geworden - de plaats van vervaardiging staat los van de plaats van verkoop - is dit feit een dominant gegeven voor de concurrentieverhoudingen. Hier ligt naar mijn mening een essentieel verschil met de agro-industrie.

In 1952 richtte Philips met Matsushita in Japan een joint-venture op, de Matsushita Electronics Corporation. De bedoeling was dat Philips aan Matsushita technologie zou overdragen op het gebied van gloeilampen, elektronische onderdelen en halfgeleiders. Dit tekent de toenmalige verhouding van Japan tot het Westen. Inmiddels is de situatie drastisch veranderd.

Via een knap opgebouwde en volgehouden strategie heeft Japan een dominerend marktaandeel veroverd in achtereenvolgens audio, video en geïntegreerde schakelingen. Audio is naar verhouding de eenvoudigste techniek; alle industrialiserende landen beginnen in ons vak met het maken van transistorradio's. De Amerikaanse audio-industrie, in de jaren '60 een belangwekkende industrie met innovatief vermogen, is aan de concurrentie bezweken. De Amerikaanse video-industrie is, op één onderneming na, in buitenlandse handen overgegaan. Van de totale produktie van videorecorders in de wereld neemt Japan 60% voor zijn rekening, Europa nog geen 10%, Amerika 0%, zie figuur 5.6. Geïntegreerde schakelingen - IC's of "chips" - komen voor 55% uit Japan. Het zijn de bouwstenen van de elektronica. In de grote geheugen - IC's voor computers - de één-megabit - en vier-megabit-D-RAMs - heeft Japan een marktaandeel van meer dan 90%, dus welhaast een monopolie. Alle computerfabrikanten - uitgezonderd IBM - hebben Japanse chips nodig.

VCR's 1989

Produktie: Japan	33,7 mln stuks
Europa ca.	3 mln
USA	-
wereld	55,2 mln

IC's 1989

Produktie: Japan	55%	(DRAM's > 90%)
USA	35	
Europa	10	

Figuur 5.6: VCR's 1989

Japan heeft in het Verre Oosten ook leerlingen. Korea, Taiwan, Singapore en uiteraard Hongkong zijn belangrijke exporteurs van elektronische artikelen, vooral in het onderste eind van de markt. De uurlonen liggen er aanzienlijk onder het Japanse, en zeer aanzienlijk onder het Europese niveau - reden waarom Japan en het Westen gaarne in deze landen investeren. En een nieuwe generatie van "newly industrialized countries" of "NICs" kondigt zich al aan: Thailand, Maleisië, de Filipijnen. Ook daar zitten de meisjes al in rijen achter de lopende banden. Werk waarvoor een Nederlands meisje een gulden krijgt, doen zij voor vijf cent.

De Aziatische concurrentie drukt een stempel op de situatie van de elektronische industrie, vooral in de consumentenelektronica en in componenten. In de professionele sectoren telecommunicatie, automatisering, medische elektronica doet de Aziatische druk zich vooralsnog minder gevoelen. Bij computers ligt de zaak gemengd; daar heb ik over gesproken.

Al deze sectoren zijn buitengewoon ontwikkelingsintensief. Het succes op de markt is afhankelijk van de graad van originaliteit van het produkt. Zowel in de professionele als in de consumentensector geldt, dat de levensduur van een ontwerp, de "product life cycle", veel korter is dan vroeger. Een ouderwetse telefooncentrale ging 25 jaar mee, een moderne digitale centrale is na acht jaar verouderd. En in de consumentenwereld zijn sommige ontwerpen na een half jaar al weer uit de mode.

De ontwikkelingskosten in de professionele sector hebben een gigantische omvang aangenomen. De telecommunicatiesector kent al jaren zeer hoge kosten: voor de ontwikkeling van een nieuwe digitale telefooncentrale hoort men al een prijs van \$ 3 miljard noemen. Dergelijke bedragen zijn alleen bij een wereldwijde afzet terug te verdienen en de tijd dat elk land zijn eigen telefooncentrales ontwierp, is dan ook voorbij. Er is in de wereld geen plaats voor meer dan circa zes fabrikanten; tot voor kort waren er alleen in Europa al zeven. In april van dit jaar is binnen de Europese Gemeenschap het monopolie van de PTT's opgebroken - dat is een stap op weg naar een vrijere telecommunicatiemarkt.

De IC-sector spant echter de kroon: de ontwikkeling van de vier-megabit-D-RAM kostte elke deelnemende industrie \$ 2 miljard; de volgende generatie zal het dubbele kosten, de daaropvolgende weer het dubbele. Zo komt men op \$ 8 miljard voor de 64-megabit-D-RAM die men in het EUREKA-project JESSI wil ontwikkelen; de eerste fase is al van start gegaan en elders in de wereld lopen soortgelijke projecten aan. In de IC-industrie zijn R&D-kostenpercentages van 30% van de omzet niet ongewoon. Men zegt wel eens dat er in de toekomst geen rendabele plaats op de wereldmarkt zal zijn voor meer dan drie fabrikanten. Vorig jaar waren de drie grootste Japanners. De grootste Amerikaan, Motorola, kwam op de vierde plaats, en de grootste Europeaan, Philips, op de tiende, zie figuur 5.7.

10 GROOTSTE CHIP-FABRIKANTEN 1989

		<u>omzet chips</u>
1 NEC	Japan	\$ 4,96 mrd
2 Toshiba	Japan	4,88
3 Hitachi	Japan	3,93
4 Motorola	USA	3,32
5 Fujitsu	Japan	2,94
6 Texas Instruments	USA	2,78
7 Mitsubishi	Japan	2,62
8 Intel	USA	2,44
9 Matsushita	Japan	1,87
10 Philips	Europa	1,69

Figuur 5.7: 10 grootste chip-fabrikanten 1989

Er is voor de elektronische industrie maar één uitweg - samenwerking. Er is dan ook een ingewikkeld netwerk van samenwerkingsverbanden ontstaan. Daarin zijn twee hoofdlijnen te herkennen. De ene is regionaal; binnen de drie regio's Verre Oosten, Europa en Noord-Amerika werken talrijke industrieën samen. Zij worden daarbij in het algemeen door de overheid ondersteund. De oudste voorbeelden daarvan biedt Japan; daar werd reeds in de jaren '70 door het befaamde MITI - het ministerie voor internationale handel en industrie - een gezamenlijk project opgezet en gefinancierd voor de ontwikkeling van grootschalige IC's.

De technologieprogramma's van de Europese Gemeenschap vormen een ander voorbeeld. Het Verdrag van Rome, dat aan de Gemeenschap ten grondslag ligt, veronderstelt vrije concurrentie. Samenwerking kan dan ook alleen in het stadium dat aan de commerciële concurrentie vooraf gaat: "precompetitive research". Daarvoor is een aantal programma's opgezet; de Gemeenschap draagt de helft van de kosten. Het programma ESPRIT heeft ten doel de Europese achterstand in de informatietechnologie te verkleinen; daarin is in de voorbije zes jaar door deelnemers in Gemeenschap samen circa ECU 1 miljard uitgege-

ven. De nieuwe begroting voorziet in een sterke uitbreiding van de jaarlijkse uitgaven. In het programma RACE wordt een universeel, de gehele Gemeenschap omspannend telecommunicatienet ontwikkeld voor telefonie, beeld en data.

Daarnaast is er EUREKA - U heeft daar ongetwijfeld van gehoord. Dit berust op een zelfstandig verdrag. Het beoogt gezamenlijke, meer marktgerichte ontwikkelingen. Van groot actueel belang is het project HDTV - televisie met hoge beelddefinitie. De Europese fabrikanten van consumentenelektronica, met Philips en Thomson als grootsten, ontwikkelen hierin een HDTV-systeem volgens de overeengekomen Europese standaard HD-MAC. Proefuitzendingen hebben reeds plaatsgevonden tijdens de wereldkampioenschappen voetbal te Rome. Zou Europa niet zo'n standaard ontwikkelen, dan zou de wereld daarvoor slechts één voorstel hebben, namelijk het Japanse. Afgezien ervan dat deze standaard incompatibel is met de Europese infrastructuur, zou dit de Japanse industrie ook een grote voorsprong geven bij het bedienen van de miljardenmarkt die verwacht mag worden. In 1986 is met enige moeite voorkomen dat het Japanse voorstel als wereldstandaard werd aangenomen.

Een ander bekend EUREKA-project is JESSI, een brede Europese krachtenbundeling in de IC-techniek. JESSI moet in Europa de komende generaties geheugen-IC's gaan ontwikkelen. Een schok was de recente mededeling van Philips dat het zich genoodzaakt ziet, zich uit een der onderdelen van JESSI terug te trekken. De toestand van de Europese elektronische industrie is niet rooskleurig.

Van Europa naar de Verenigde Staten. Hier is onderlinge samenwerking tussen de elektronische industrieën iets dat met argwaan bekeken wordt. Het anti-trust-sentiment zit nog altijd diep en vindt uitdrukking in de wetgeving. Door IC-fabrikanten is echter toch een gezamenlijke onderneming opgericht, Sematech geheten, om de produktietechniek van IC's verder te ontwikkelen. De Japans dominantie wordt als bedreiging gevoeld. Sematech wordt gesteund door het ministerie van defensie. Dat is vaak de omweg waarlangs overheidsgelden toch ter beschikking van industriële research gesteld worden.

Hetzelfde is gebeurd voor HDTV; de Amerikaanse senaat heeft in de defensiebegroting 1991 een bescheiden post van \$ 100 miljoen opgenomen om R&D op het gebied van HDTV mogelijk te maken. De beeldschermen met hoge definitie die ontwikkeld moeten worden, zijn veel ruimer bruikbaar dan alleen voor televisie; je kunt ook denken aan computerschermen, medische diagnostiek en ook aan defensie. Een initiatief van het Congres om een eigen Amerikaanse HDTV-ontwikkeling met veel grotere bedragen te steunen, is echter niet door de regering-Bush overgenomen.

De ene lijn in het netwerk van industriële samenwerkingsverbanden is dus regionaal. Het strategische doel dat de Westerse regio's zich daarbij stellen is

duidelijk: behoud van het eigen marktaandeel, en daarmee niet alleen van werkgelegenheid en inkomen, maar ook van expertise en onafhankelijkheid. De overheid is erbij betrokken. De andere lijn daarentegen gaat dwars over de grenzen heen. Vele Europese en Amerikaanse ondernemingen werken samen met een Japanse partner. Deze heeft dikwijls een waardevolle produktietechnologie aan te bieden. Bovendien is de goed gevulde beurs van de Japanner een machtig argument; vaak neemt de Japanse inbreng de vorm aan van een al of niet verkapte overname.

Vorig jaar werd Amerika opgeschrikt toen Sony voor bijna \$ 3,5 miljard de filmmaatschappij Columbia Pictures overnam, zie figuur 5.8. Een vergelijkbare slag voor het Amerikaanse zelfbewustzijn was de koop van een aandeel in Rockefeller Center door Mitsubishi Estate. Dit jaar werd de Europese computer-industrie geschokt door de aangekondigde overname van 80% van de Britse computerfabrikant International Computers Ltd. door Fujitsu. Deze Japanse onderneming levert reeds langere tijd de "mainframe computers" die Siemens verkoopt. Bovendien is Fujitsu de partner van American Telephone & Telegraph Co. in het consortium Unix International; het concurrerende consortium Open Software Foundation wordt gesteund door Hitachi in een recent partnerschap met IBM.

JAPANESE ONDERNEMINGEN IN U.S.A. 1989

<u>investeerder</u>	<u>doelwit</u>	<u>bedrag</u>
Sony Corp.	Columbia Pict.	\$ 3 450 mln
Dai-Ichi-Kangyo Bank	CIT Corp. (Manuf. Hanover)	1 280
Mitsubishi Estate Co.	Rockefeller Group	846
Fujisawa Pharmaceutical	Lyphomed Inc.	798
Kyocera Corp.	AVX Co.	561
Hitachi Ltd./EDS	National Advanced Systems	398

Figuur 5.8: Japanse ondernemingen in USA 1989

Het spijt mij dat zo vaak de naam "Japan" valt. Ik denk dat de concurrentiesituatie een van de grote verschillen is tussen uw agro-industrie en onze elektro-industrie.

Het verhaal is natuurlijk nog lang niet compleet. Te vermelden zijn de moeizame onderhandelingen op handelsgebied tussen Japan en de Verenigde Staten, de heffing van de anti-dump-tarieven op Oostaziatische importen naar de Euro-markt, de ontoegankelijkheid van de grote Japanse markt voor Westerse mededingers. Te vermelden is de sterk toenemende vestiging van Japanse ondernemingen in Europa en Amerika, zie figuur 5.9.

BUITENLANDSE INVESTERINGEN JAPAN 1989

IN U.S.A	acquisities	\$	13,7	mrd
	investerings	ca.	12	
	Totaal	\$	26	mrd
IN	Groot Brittannië	\$	5,24	mrd
	Nederland		4,55	
	Frankrijk		1,14	
	Duitsland		1,08	
IN	EG	\$	14,4	mrd

Figuur 5.9: Buitenlandse investeringen Japan 1989

In Amerika investeerde Japan vorig jaar een record-bedrag van \$ 26 miljard - circa de helft in overnames, de andere helft in nieuwe vestigingen. De investeringen in Europa zijn vooralsnog geringer; vorig jaar bedroegen deze \$ 14 miljard, waarvan een derde in Groot-Brittannië. De interesse voor Europa neemt echter snel toe in verband met de naderende Gemeenschappelijke Markt. Op dit moment hebben de Japanse bedrijven in Europa samen 40 à 50 000 werknemers - nog altijd slechts een bescheiden getal, dat het Europese werkloosheidsprobleem niet zal oplossen.

5.3 VERGELIJKING AGRO- EN ELEKTRO-INDUSTRIE

Ik heb hiermee geprobeerd enige lijnen te schetsen van het beeld dat de elektronische industrie te zien geeft. Vergelijken wij dat met het beeld van de agro-industrie, dan zijn er parallellen. De voornaamste is wel de toenemende concentratie in internationale eenheden. De marktsituaties zijn echter zeer verschillend. Terwijl de elektronische industrie opereert op een mondiale markt waarop de dominerende positie van het Verre Oosten - met Japan voorop - onmiddellijk opvalt, is er in de agro-industrie, voorzover ik kan zien, geen sprake van zo'n eenzijdige bedreiging. De markt is vooralsnog ook minder mondiaal, denk ik,

en meer gekleurd door regionale cultuurverschillen - afgezien van een paar speciale artikelen met een wereldwijd bekende merknaam. De concurrentie tussen de internationale groten lijkt mij daardoor in de agro-sector minder moordend, wat een verklaring zou kunnen bieden voor de gemiddeld genomen betere marges.

Verder is er een markant verschil in de omzetpercentages die besteed worden aan research en de ontwikkeling van nieuwe produkten. Onze grootste Nederlandse agro-multinational besteedt daaraan 2% van de omzet, onze grootste Nederlandse elektronische multinational 8%. Alleen de farmaceutische industrie komt tot percentages die bij die van de elektronische industrie in de buurt liggen.

5.4 DE TOEKOMST

Wat gaat er nu in de toekomst gebeuren in beide sectoren? Op technisch gebied is er veel te verwachten - maar ook de marktsituaties zullen veranderen.

Technische ontwikkelingen

Een parallel tussen beide vakgebieden is dat de technische ontwikkeling zich beweegt in de richting van het kleine. De elektronenmicroscop is voor allebei een onmisbaar hulpmiddel geworden.

In 1953 ontrafelden Watson en Crick in Cambridge de structuur van het DNA en zo de genetische code van de levende natuur. In de jaren '70 leerde men de recombinant-DNA-techniek hanteren - de barrière van de soort werd doorbroken. De vondst hield grote beloften in, maar joeg ook angst aan. Als we nu de soorteigenschappen van planten en dieren kunnen veranderen en, naar wij menen, verbeteren, zullen wij dan halt houden voor de mens?

In de grote beloften is men tot nu toe wat teleurgesteld, als ik het goed heb begrepen. Maar er wordt veel onderzoek gedaan - biotechnologisch onderzoek dat kostbaarder is naarmate de details kleiner zijn. Hier ontwikkelt zich een situatie zoals die in de elektronische industrie bestaat: participanten gaan samenwerken om de kosten en de risico's van R&D te delen, en kleine kennisbedrijven, vergelijkbaar met de "software houses" uit de informatie-industrie, leveren belangrijke bijdragen. Grote ondernemingen nemen financieel deel in deze kennisbedrijven.

In de micro-elektronica, die met de uitvinding van de transistor in 1948 begon, ziet men dezelfde ontwikkeling naar steeds kleinere structuren. Fysisch komt de grens nog niet in zicht bij het onderbrengen van steeds meer transistoren op een chip. Maar de technieken worden steeds veeleisender: de patronen kunnen binnenkort niet meer met licht op het silicium geprojecteerd worden, maar dat zal moeten gebeuren met coherente röntgenstraling. Deze wordt opgewekt in een synchrotron, een inrichting ontworpen door atoomfysici.

Vormen hiervan geschikt voor de chip-industrie worden momenteel ontwikkeld; in de Verenigde Staten en Europa zijn er één of twee, in Japan zes.

De hoge complicatiegraad van deze logische en geheugenschakelingen is nodig omdat het leven zo ingewikkeld is. Brein en geheugen van de mens zijn daarop ingesteld. En de informatietechnologie is er tenslotte op uit, de mens significante diensten te bewijzen. Ik noemde al een verbeterde televisie, wat minder primitief dan de huidige. Ik zinspeelde al op de telefoon-op-zak. Telefoon-met-beeld zal zonder enige twijfel eens gemeengoed zijn. Denkt u aan het intelligente huis met automatische regeling van binnenklimaat, verlichting en keukenapparaten. Denkt u aan de intelligente auto met elektronische sturing van functies en elektronische navigatie. Ik voorspel niets - ik extrapoleer slechts.

Marktontwikkelingen

Maar - er is een andere dan de technische kant. Wat wil de klant in de toekomst - waarvoor zal hij bereid zijn te betalen? Op de markt van de agro-industrie manifesteren zich verscheidene tendenties. Haar produkten zijn de mens lichamelijk nabij: hij eet ze, hij kleedt zich ermee. Hij benadert ze gevoelsmatig, instinctief. Hij vraagt natuurlijkheid; hij wil katoen in plaats van polyester. De bijna fabrieksmatige behandeling van dieren wekt een gezonde afkeer, want een dier is toch altijd nog een klein wonder - vraag maar aan de kinderen. Men wil dus scharreleieren.

Maar eten mag niet veel kosten en moet snel te bereiden zijn - "fast food" is "in". De industrie moet dus "vóór"bereiden; er is, denk ik, een groeiende markt voor halffabrikaten. Intussen gaan de "fast-food"-ketens de wereld over; men vindt Kentucky Fried Chicken in Djakarta, McDonald's in Rusland, alwaar men eigen aardappelen verbouwt en varkens mest.

De klant vraagt ook afwisseling. Exotische gerechten zijn hem vertrouwd - ook hierin is er "globalisering". Maar tegelijkertijd zijn er nationale en regionale consumptiegewoonten. De voedings- en genotmiddelenindustrie zal geconfronteerd worden met een toenemende produktdifferentiatie en de bijbehorende logistieke problemen.

Deze industrie zal anderzijds waarschijnlijk mede geconfronteerd worden met schaalvergroting, bijvoorbeeld in verband met Europa 1992. Een voortgaande internationale hergroepering ligt in de lijn de verwachtingen.

Wat zal er met de tabaksindustrie gebeuren? Philip Morris diversificeerde, zoals wij zagen, in de voedingssector. Een andere reus, B.A.T. Industries, in verzekerings, winkelbedrijven, papier, financiële dienstverlening. De groei is uit het tabaksverbruik.

Kijken wij nu naar de elektronische industrie, dan zien wij ook daar een internationale hergroepering. Ik heb daar al voorbeelden van gegeven. De defensiesector heb ik nog niet genoemd, maar daar vindt u hetzelfde; denkt u maar aan Plessey, Ferranti en Hollandse Signaal.

Het motief is hier echter anders, als ik het goed zie. Het zijn de hoge ontwikkelkosten die de bedrijven in elkaars armen drijven. Er is dan ook geen sprake van diversificatie, maar juist van concentratie op de kernactiviteiten.

Diversificatie is een luxe: men zoekt nieuwe investeringsmogelijkheden voor het verdiende geld. In Japan heeft men veel verdiend, en daar ziet men dan ook een neiging tot diversificatie in de elektronische industrie. Matsushita bijvoorbeeld kondigt aan zich op de markt voor supercomputers te begeven. De investeringen die men doet, dienen naar eigen zeggen "to restructure the company as a truly comprehensive electronics manufacturer". Wij herinneren ons dat van 25 jaar geleden. Het staat in schril contrast tot wat men heden ten dage in Europa en Amerika ziet gebeuren.

Beslissend voor het beeld dat de elektronische industrie in de toekomst zal vertonen, is de ambivalentie tussen enerzijds de zorg om het overleven van de eigen regionale industrie en anderzijds de voordelen van de samenwerking met dominerende krachten uit een andere regio. Misschien moet ik zeggen: van het leunen op die krachten.

Sematech en JESSI zijn onderzoeksprojecten ter ondersteuning van respectievelijk de Amerikaanse en Europese halfgeleiderindustrie in de technische wedloop met Japan. De overheid betaalt er aan mee. Moet North American Philips Corp. nu tot Sematech worden toegelaten, en zo van Amerikaanse overheidsdollars meeprofiten? Hoewel Philips van Europese oorsprong is, is NAPC een echt Amerikaans bedrijf met meer dan 50 000 Amerikaanse medewerkers. En als je NAPC toelaat, waarom dan niet de Amerikaanse vestiging van een Japans bedrijf? U begrijpt dat hier gevoelige problemen liggen. IBM Europa wordt wel toegelaten tot JESSI. ICL, dat, zoals we zagen, voor 80% door Fujitsu zal worden overgenomen, zal door JESSI worden uitgestoten.

Hoe ziet de toekomstige elektronische industrie er uit? Voorspellen kan onmogelijk veel meer zijn dan extrapoleren. Men verwacht een voortgaande sterke groei: 9% per jaar.

De Europese en Amerikaanse elektro-industrie wordt door de krachtige Japanse concurrentie op een hoop gedreven. Het is een beeld van concentratie en specialisatie; ondernemingen stoten activiteiten af die beter in het pakket van een ander passen.

Blijft de Japanse concurrentie even overmachtig? Realiseren wij ons ten eerste dat de Japanse suprematie bevochten is dank zij grote offers van de bevolking. Is een nieuwe generatie tot diezelfde offers bereid? Ten tweede creëert Japans technisch monopolie van bepaalde essentiële onderdelen een strategisch probleem. Het zijn niet meer uitsluitend de wetten van de economie die bepalen wat er gebeurt.

Moet je onder alle omstandigheden een voorstander zijn van vrijhandel? In uw wereld - die van de landbouw - is het antwoord al gegeven. Ja maar, hoor ik u zeggen, daar gaat het om de eerste levensbehoeften. Die behoor je te allen tijde onder handbereik te hebben. Je weet nooit wat er gebeurt.

Maar elektronica dan - is dat geen eerste levensbehoefte? De telefoon waarmee u de dokter roept? De computertomograaf die hij nodig heeft om de diagnose te stellen? De parallel tussen "agro" en "elektro" is door diezelfde Japanners scherp gezien en treffend onder woorden gebracht toen zij de chips "de rijst van de informatiemaatschappij" noemden.

In Washington is onder leiding van de bekende schrijver Clyde Prestowitz het Economic Strategy Institute opgericht. Vele grote industrieën zijn donateur. Men bezint zich op de teloorgang van gehele bedrijfstakken, de verzwakking van andere. Men realiseert zich dat het begrip "nationale veiligheid" thans in economische termen moet worden uitgedrukt in plaats van militaire. Men noemt vrijhandel achterhaald.

5.5 BESLUIT

Er is dus een belangrijke parallel tussen de agro- en de elektro-industrie. Beide produceren eerste levensbehoeften van de moderne mens. Deze is alleen maar gebaat bij een efficiënte internationale taakverdeling. Deze veronderstelt reciprociteit. Laten wij internationaal samenwerken en elkaars expertise aanvullen. Dit vereist echter wel wederzijds vertrouwen, gebaseerd op een gelijkwaardige competentie.

En hiermee naderen wij het einde van de parallellie. In de elektronische bedrijfstak is er sprake van een eenzijdige concurrentiesituatie. Aan de Aziatische kant is er een streven naar dominantie, aan de Westerse kant heeft men te gemakkelijk competentie uit handen gegeven. Inkopen was immers goedkoper. Deze onevenwichtigheid is een reden tot zorg. Een handelsoorlog is uiteindelijk in niemands voordeel. Het Oosten zal moeten beseffen dat niet suprematie maar samenwerking de enige basis kan zijn van een evenwichtige economische orde. En het Westen zal moeten inzien dat het te gemakkelijk jarenlang klant geweest is van het werk van goedkope en ijverige Aziatische handen. Geleidelijk groeit de levensstandaard in beide gebieden naar elkaar toe. Moge daaruit een evenwichtige arbeidsverdeling voortvloeien - dat is onze hoop voor de toekomst.

6 DE LEVENSMIDDELENDETAİLHANDEL IN DE JAREN NEGENTIG

A. Heijn

Het ligt in mijn bedoeling om iets te zeggen over mogelijke ontwikkelingen in de levensmiddelenetailhandel in de jaren negentig. Ik zeg met opzet 'mogelijke ontwikkelingen', want het is mij in de loop der jaren duidelijk geworden dat men nooit voorspellingen moet doen, en zeker niet over de toekomst. Ze komen maar al te vaak niet uit. Onder dat voorbehoud valt er echter toch wel het een en ander te zeggen over de detailhandel in de jaren negentig.

Laat ik dan beginnen met de constatering dat het primaire doel van een detailhandelsbedrijf bestaat uit het bedienen van consumenten. Dat impliceert een hoge mate van marktgerichtheid. Als de klanten veranderen zal je als detailhandelsbedrijf mee moeten veranderen. De activiteiten zullen voortdurend tijdig aangepast moeten worden aan de wensen van de consument en aan steeds veranderende omstandigheden. Dat hebben we bijvoorbeeld gezien in de jaren vijftig, bij de ontwikkeling van bediening naar zelfbediening. Die verandering werd ingegeven door de groeiende behoefte aan gemak onder de consumenten. Dat was in die tijd een significante marktontwikkeling en dan kun je als marktgericht bedrijf niets anders doen dan mee veranderen. Doe je dat niet, dan mis je de slag en kun je het verder vergeten.

Voorwaarden voor dat primaire doel van klanten bedienen zijn continuïteit en groei. Elk groot leidend bedrijf werkt volgens die principes. Zonder continuïteit kun je klanten niet van dienst zijn. Zonder groei kun je klanten misschien nog wel een tijdje van dienst zijn, maar een bedrijf dat stilstaat verliest vroeg of laat zijn marktpositie.

Continuïteit komt neer op het intact houden van bestaande proposities in een bestaande markt. Centraal staan daarbij vragen als: Doen we als detailhandelsbedrijf de goede dingen? Zitten we goed in de markt? Spelen we goed in op trends? Als het juiste antwoord op die vragen gevonden is, is het zaak om de strategie daar zo goed mogelijk op af te stemmen.

Ik zal in mijn presentatie proberen aan te geven met welke trends de detailhandel in de jaren negentig te maken krijgt en welk antwoorden daar in het streven naar continuïteit en groei op gegeven dienen te worden.

De belangrijkste trend waar de detailhandel op dit moment mee te maken heeft is de positieve conjunctuurbeleving onder consumenten. Weliswaar bereiken ons de eerste signalen over een mogelijke recessie, en de vetste jaren lijken inderdaad voorbij, maar ondanks de crisis in de Golf, de teleurstellende resultaten van het Nederlandse bedrijfsleven en de minder juichende toonzetting van de miljoenennota, is er vooralsnog nog steeds sprake van economische vooruitgang. Dat blijkt ook zeer duidelijk uit de wensen van de Nederlandse consument. De massificatie van de vraag, zoals we die in de jaren tachtig kenden, is

duidelijk aan het fragmenteren. Naast de traditionele massaconsument krijgt de detailhandel steeds meer te maken met de nieuwe geïndividualiseerde klant. Een klant die onderscheid maakt tussen enerzijds de gewone dagelijkse boodschappen en anderzijds de specifieke produkten voor de bijzondere momenten, zoals daar zijn: feestdagen, weekends en ook dagen waarop met zich te buiten gaat aan zelfverwennerij. In het eerste geval hebben we te maken met een klant die zich overwegend rationeel gedraagt, in het andere geval ontmoeten we dezelfde consument in een veel emotioneler stemming, want men bereidt een bijzondere gelegenheid voor door met zorg en moeite produkten te selecteren. Kwaliteit en variëteit staan daarbij voorop.

Voor de detailhandel zal deze dualisering in het koopgedrag betekenen dat de strategie van almaar winkels en assortimenten vergroten in de jaren negentig niet langer alleenzalmakend is. Het eenzijdig hameren op efficiency is nog maar de halve waarheid. De tijd van simpele gestandaardiseerde oplossingen lijkt voorlopig voorbij. De nieuwe situatie zal met de nodige visie en creativiteit benaderd moeten worden. En daarbij denk ik dan bijvoorbeeld aan de assortimenten in de winkels. Retailers zullen alert moeten anticiperen en reageren op de nieuwe wensen en voorkeuren van de steeds veeleisender consument. Dat geldt overigens net zo goed voor de agrarische sector. Iedereen in dit gezelschap die iets met die sector te maken heeft, hetzij als leverancier hetzij als wetenschapper, zal te maken krijgen met veranderende consumentenwensen en zal zijn positie in heroverweging moeten nemen. De gevolgen die dat alles voor het assortiment zullen hebben zijn samen te vatten in wat bij Albert Heijn bekend staat als de 4 G's: Gezond, Gemakkelijk, Gedistingeerd en Gevarieerd.

Met gezond bedoel ik dan produkten die vriendelijk zijn voor de mens: minder calorieën, minder suiker, minder vet, light, vers, vegetarisch, vitaminerijk; verder denk ik hierbij aan produkten die vriendelijk zijn voor het dier zoals scharrelprodukten; of produkten die milieuvriendelijk zijn: geen PVC, kwik of CFK's, geen overtollige en wegwerpverpakkingen, produkten zonder fosfaten, lood of cadmium.

De G van gemakkelijk, daarbij gaat het met name om produkten die bereidingsgemak bieden zoals voorgebakken en voorgesneden produkten en kant-en-klaar maaltijden. De groei in deze produktgroep hangt nauw samen met de penetratie van de magnetronoven. Op dit moment heeft in Nederland ongeveer 14% van de huishoudens een magnetron. De verwachting is dat dit percentage de komende jaren flink zal stijgen.

De G van gedistingeerd: hierbij denk ik aan produkten die inspelen op de bijzondere eetmomenten en modische tendensen in food, zoals barbecuen, fonduen, en internationale en etnische etenswaren.

Tenslotte de G van gevarieerd: denk daarbij bijvoorbeeld aan een aanbod waarin ruime keuzemogelijkheden geboden worden voor de geïndividualiseerde consu-

ment: standaard-, klein-, en grootverpakkingen, A-, B- en huismerken en service- en selfservice alternatieven.

Detaillisten die in de jaren negentig continuïteit nastreven zullen ervoor moeten zorgen dat de versgroepen meer nadruk krijgen. Sterker nog, ik denk dat een totale ommezwaai in het assortimentsdenken op til is: versprodukten worden kernassortiment en voorverpakte kruidenierswaren slechts randassortiment. Daarnaast zal nadrukkelijker dan ooit tevoren beantwoord moeten worden aan consumentenbehoeften, aan produktinnovaties. Inkopers dienen zich zeer intensief bij leveranciers te oriënteren, alsmede er een alert opnamebeleid op na te houden. Dit alles leidt tot sterk uitdijende winkelassortimenten. Aan ingenieuze en professionele retailers de taak om deze stroom te kanaliseren. In de jaren negentig zal de emotionele, menselijke factor onder invloed van de individualiseringstrend een steeds zwaarder accent krijgen. Detaillisten zullen het accent als gevolg daarvan steeds meer moeten gaan verleggen van een standaard massabenedering naar een op de individuele klant gerichte benadering. De kracht van een goede individueel gerichte strategie zit 'm vooral in het versterken van de winkeltrouw. Het binden van de klant aan de winkel. In de jaren tachtig werd dat element als gevolg van de prijsconcurrentie doorgaans schromelijk verwaarloosd. De makkelijk imiteerbare lage prijzen hadden eerder een tegenovergesteld effect, namelijk klantenwispelturigheid, ook wel 'shop hopping' genoemd.

Daar waar prijsconcurrentie dus vooral gericht is op het continu genereren van een stroom van steeds weer nieuwe klanten, daar zal de geïndividualiseerde retailing van de jaren negentig veel meer de ontwikkeling van een duurzame relatie met de bestaande klanten na moeten streven, onder het motto 'The best customer is the one in your store'.

Ik heb hierboven proberen aan te geven hoe detailhandelsbedrijven op de trend van de positieve conjunctuurbeleving zullen moeten reageren om de continuïteit in de jaren negentig te waarborgen. Op deze manier vergroten retailers de kans om hun huidige positie vast te houden. Continuïteit is echter niet genoeg. Om ervoor te zorgen dat anderen de positie van het bedrijf in de toekomst niet aantasten en om te stimuleren dat medewerkers gretig en alert blijven is het daarnaast nodig om te groeien. Zodra we het daarover hebben, krijgen we prompt te maken met een andere belangrijke trend, namelijk marktverzadiging. De Nederlandse levensmiddelen-detailhandel is een verzadigde markt geworden. Groei zit er feitelijk niet meer in. In de komende jaren zal de bevolking nog maar mondjesmaat groeien. Het aandeel van de voedings- en genotmiddelen in het totale bestedingspatroon blijft bij die geringe groei weliswaar constant, maar een groter deel daarvan zal terecht komen in de kassa's van de horeca. Een verschuiving die ten koste zal gaan van de levensmiddelen-detailhandel. Wie als detailhandelsbedrijf wil groeien zal daarom additionele produktcategorieën en marktsegmenten moeten zoeken waar nog wel groei in zit. De traditionele grenzen tussen levensmiddelen-detailhandel en andere vormen van handel zullen

dan ook steeds verder vervagen. De detailhandel staat van oudsher bekend om zijn dynamiek. En in de komende tien jaar zullen vernieuwing en grensvervaging dan ook frequenter optreden dan ooit te voren.

Uitbreiding van activiteiten zal plaatsvinden in de volgende nieuwe groeigebieden:

non food, non store, non retailing, non Netherlands

Voor het gemak zou ik in dit verband willen spreken van de vier nonnen. En om dan met de eerste non te beginnen. Ik denk dat food retailers de grenzen van het assortiment zullen gaan verruimen door er steeds meer convenience non foods in op te nemen. Ik denk daarbij aan videotapes, foto/film en geneesmiddelen.

Met non-store doel ik met name op teleshopping, direct mailing en bezorgservices. Een groot aantal klanten raakt nog altijd geïrriteerd tijdens het winkelen. Het is op zaterdag of op koopavond vaak moeilijk om een parkeerplaats te vinden en bij de kassa's ergert men zich vaak blauw aan de wachttijden. Deze ongemakken worden des te heviger beleefd door klanten die weinig tijd hebben en er bovendien geen trek in hebben om met de zware boodschappen te zeulen. Kortom: er moet een markt zijn voor snel en gemakkelijk boodschappen doen zonder dat er een bezoek aan de winkel aan te pas komt. Teleshopping is een perfect alternatief. De winkel wordt vervangen door een catalogus en aan de hand daarvan geven de klanten telefonisch of per home computer hun bestelling door.

Uit de ervaringen die Ahold inmiddels heeft opgedaan met James Telesuper denk ik dat de conclusie gerechtvaardigd is dat massale consumentenacceptatie hier te lande beperkt zal blijven. De consument wil toch nog steeds de producten zien voelen ruiken of proeven. Daarnaast beleven veel klanten het winkelen toch ook als sociale, recreatieve bezigheid. En ik sluit ook niet uit dat er mensen zijn die bevangen worden door een typisch Nederlands calvinistisch schuldgevoel, vanwege de overdaad aan gemak die teleshopping met zich meebrengt. Kansrijker is volgens mij een integratie van teleshopping in de bestaande winkels. Teleshopping is dan niet langer een separaat, concurrerend systeem, maar een geïndividualiseerd service-onderdeel van een totaal retailaanbod.

Het derde groeigebied is non retailing. Ik verwacht dat retailers in de jaren negentig ook non-retailing velden gaan betreden. Meer dan ooit zal de concurrentie aangeboden worden met de restaurantsector door de introductie van take home en fast foods, party catering, coffeeshops en dergelijke.

En tenslotte non Netherlands. Met de kennis en de financiële mogelijkheden kan een beetje winkelbedrijf niet meer uit de voeten op de verzadigde thuismarkt. Wat ligt er dan meer voor de hand dan de blik over de grenzen te richten?

De grotere winkelbedrijven zullen zich dan ook steeds meer internationaal gaan oriënteren. Een retailer poogt nu eenmaal toe te werken naar een optimale trade-off tussen effectiviteit en efficiency. Het eerste bereikt hij door zo klantgericht mogelijk een goede marktpositie te veroveren, het tweede door zo professioneel mogelijk interne schaalgroottes te realiseren. Daarbij moet niet in eerste instantie gedacht worden aan de export van formules. Daarvoor zijn karakter en uitstraling van foodformules te nationaal, verder zijn ook de andere Westeuropese markten al zeer sterk ontwikkeld en bovendien wordt zo iets ook nog eens belemmerd door nationale sentimenten. Een Albert Heijn-supermarkt in Londen of Lissabon is vooralsnog geen haalbare kaart. Elk land, elke regio heeft een autonome, eigen markt met eigen karakteristieken. Naast verschillen in consumentengedrag spelen hier ook nog eens verschillen in nationaliteiten, culturen, talen en valuta een rol. Daarom krijgen we in de jaren negentig niet één homogene Europese markt, maar één Europese economie. Die economie zal het werkteerein vormen voor grote retailers om in internationaal verband rationalisaties te verwezenlijken. Het ligt er meer voor de hand om partners in Europa te zoeken en te werken in de richting van synergie. Daarbij is 1992 geen startschot. De race is al lang begonnen.

Ahold - om maar eens een mooi voorbeeld te nemen - Ahold werkt bijvoorbeeld al enige tijd samen met het Franse Groupe Casino en het Engelse Argyll in de ERA-groep. Doel is om interne en externe optimalisatie te realiseren. Met zijn drieën gaan ze met gelijksoortige winkelformules en een identieke strategie voor A- en huismerken, 1992 tegemoet. Samenwerking vindt onder andere plaats op de gebieden marketing, distributie en productie.

Los van de ERA-groep heeft Ahold de mogelijkheid om via AMS Marketing Service met een tiental Europese collegabedrijven synergiemarketing te bedrijven. Dat wil zeggen: samen te werken met fabrikanten om tot lagere kosten van productie en distributie te komen en de voordelen die daaruit voortvloeien te delen, ook met de consument.

Overal om eens heen zien we dat retailers zich aansluiten om iets dergelijks op touw te zetten. De alliantiegedachte verbreidt zich als een olievlek. Behalve AMS heb je inmiddels de Intergroup Trading AG, een samenwerkingsverband van Unigro met Spar-organisaties in verschillende landen; verder heb je de European Marketing Distribution Group (EMD), Inter Co-op, de Cooperative European de Marketing (CEM) en de Eurogroup SA, waarin het Duitse ReWe, het Belgische GB Inno en de Vendex Food Group samenwerken. Ik denk dat we de conclusie mogen trekken dat we ons reeds nu midden in de internationalisering van de grootwinkelbedrijven bevinden. Op lange termijn sluit ik niet uit dat samenwerkingsverbanden min of meer vanzelf overgaan in formeel strakkere verbandingen. In de toekomst moeten deelnemingen, fusies en acquisities tussen Euro-partners dan ook niet uitgesloten worden.

Samenwerking van winkelbedrijven hoeft overigens niet alleen goed te zijn voor die bedrijven zelf, maar heeft ook voordelen voor leveranciers en consumenten.

Gebundelde koopkracht stelt leveranciers in staat om de efficiency in het productieapparaat te verbeteren en door de grotere bestellingen zijn fabrikanten in staat een betere productieplanning te maken en daardoor kostenbesparingen te realiseren. Doordat retailers efficiënter inkopen en gezamenlijk bijvoorbeeld kassa's, computersystemen en stellingen ontwikkelen, kan er meer armslag gekregen worden op de vloeroppervlakten van de winkels en kan het winkelen voor de klanten nog makkelijker en aangenamer gemaakt worden.

In Europa bestaan drie soorten markten voor interessante activiteiten: behoorlijk ontwikkelde markten, zoals de Noordwest Europese; minder ontwikkelde markten zoals de Zuid Europese en nauwelijks ontwikkelde markten zoals de Oost Europese. Een bedrijf in een land dat nu overschakelt van een planeconomie naar een vrije markteconomie vraagt om een andere benadering dan ik hierboven heb geschetst. Daar gaat het om heel elementaire verbeteringen. Zoals u misschien weet onderzoekt Ahold momenteel de mogelijkheden van samenwerking met enkele Tjechische supermarktketens. Het bedrijfsleven aldaar zal een complete inhaalslag moeten maken om vanuit de jaren vijftig naar de jaren negentig te komen. Concurrentie is een onbekend fenomeen. Van een marktmechanisme was geen sprake. Magazijnen van winkels zijn even groot als de filialen zelf. Levertijden van een week zijn normaal, alleen grotere winkels kunnen één keer per week hun bestelling opgeven.

De omschakeling naar een werkelijk vrije markteconomie in Oost Europa wordt een zaak van de lange adem. De rol van de Westeuropese detailhandelsbedrijven zal vooralsnog beperkt blijven.

Maar hoe het ook zij: grootwinkelbedrijven zullen in de jaren negentig actiever worden in geheel Europa; hetzij door overnames, hetzij door nieuwe samenwerkingsverbanden. Daarnaast is er nog een ander interessant groeigebied: de Verenigde Staten. Veel Amerikaanse retailbedrijven die operationeel rendabel zijn, hebben momenteel te kampen met hoge financieringslasten. Door overname en herfinanciering zijn dergelijke bedrijven gezond te maken. Het ligt daarom in de lijn der verwachtingen dat Europese grootwinkelbedrijven actiever zullen worden op de Amerikaanse markt. Ahold heeft onlangs al aangekondigd op zoek te zijn naar een nieuwe overnamekandidaat in de Verenigde Staten.

Ik kom tot een afronding. Ik denk dat we uit het voorgaande de conclusie mogen trekken dat het detailhandelsvak steeds complexer, maar tegelijkertijd ook steeds boeiender wordt. De tijd van rustig op de winkel passen - zo die tijd er al ooit is geweest - is nu in ieder geval voorgoed voorbij. Het streven naar continuïteit en groei zal bepalend zijn voor de detailhandelsactiviteiten in de jaren negentig. Ik vind het jammer dat ik als oud-kruidenier niet meer echt actief aan die ontwikkelingen zal kunnen deelnemen. Niettemin heb ik er het volste vertrouwen in dat mijn oude bedrijf erin zal slagen om de ontwikkelingen bij te benen en waar mogelijk een stap voor te blijven. Het zou me tenminste spijten als dat niet lukt. Ik heb namelijk nog wat aandelen.

SUMMARY

Cooperative strategies vary in time. Data reveal that aggregate merger activity in the U.S.A. occurred in four periods during this century: 1897-1903, 1925-1929, 1967-1970 and 1982-1997

The new interest for cooperative strategies in the eighties did raise the question why and under what conditions companies strive for interdependences with others. Strategic alliances, mergers, joint-ventures and other linkage mechanisms ask for scientific study.

In October 1990 the Department of Management Studies of the Wageningen Agricultural University organized a two day conference on Strategies for the Nineties. The objective of this conference was to clarify the strategic behaviour of companies, in particular in the agribusiness.

Academics and entrepreneurs discussed the motives and consequences of cooperative strategies in general and strategic management of value-added chains in particular. For agriculture the latter subject is the more interesting because of the characteristics of the agribusiness sector, in which raw and processed agricultural products are to be distributed in time and under specific quality conditions. This implies a well-managed chain of activities.

Some of the contributions of the conference are published in this publication of the Wageningen Economic Studies. Selected are these papers dealing specifically with cooperative strategies.

In general the situational framework in which the contribution might be perceived can be outlined as follows, see table 1.

SUMMARY

Table 1: Agro-industrial developments 1990-2000

- 1. Consumer market developments**
 - . positive market expectation
 - . segmentation of demand
 - . market saturation
 - 2. Retail developments**
 - . fresh edible goods
 - . product innovation
 - . individualization of clientele
 - . non-food, non-store, non-retail, non-Netherlands
 - . cooperative strategies with manufacturers
 - . cooperative strategies with other retailers
 - 3. Agro-industrial developments**
 - . international competition
 - . larger scale and higher costs for research and development
 - . larger internal European home market
 - . more acquisitions
 - . small companies specialize
 - . product innovation
 - . centralization of production of perishable products and decentralization of production of fresh products
 - . cooperative strategies with retailers
 - 4. Farm management developments**
 - . more market orientation
 - . higher level of technology
 - . environment problems increase
 - . less EC subsidies
 - . farmer as co-maker of agri-product
-

More in detail the papers in this contribution can be summarized as follows.

De Jong assumes in his contribution the relationship between the macro-economic conditions and the interest for cooperative strategies. All four merger movements in the U.S.A. appeared in a bull market.

Growthcycli and marketcycli do influence the strategic options of the firm. In response to the fierce competition between competitors concentration is favoured. Institutional arrangements and competition rules and laws should guarantee the functioning of a free competition. The policy of the European Community covers many aspects of cooperative strategies, entrepreneurs should beware of.

Schreuder and Witteloostuijn emphasize the importance of strategic allian-

SUMMARY

ces for the strategic portfolio of the firm. They distinguish several types of alliances. As far as horizontal alliances concern, they argue that necessity imposed by the competitive market induces alliances. International competition as another factor is responsible for alliances. Competition and cooperation are not extremes on a continuum, but are entangled in and between firms in a network.

In the European theatre the lowering of market barriers favours the number of contacts between companies, the dissemination of technology and exclusion of non-E.C. competitors. Cooperative strategies empower firms to strengthen their position in a global market.

Kampfraath uses the concept of integration to indicate the major developments in the nineties. Intra-organisational integration to overcome the barriers between the functional autonomy of departments within the firm and external integration to utilize externalities for the benefit of all participants in production and distribution networks. Managing integration demands the fulfillment of three conditions: joint responsibilities, supporting agencies and contractual relations. The key factor determining success or failure of cooperative strategies is, according to Kampfraath, the effectiveness of managerial resources.

In his contribution Zuurbier discusses the potential success of cooperative strategies in the agribusiness. He stresses the importance of the specific characteristics of the agribusiness, in which raw and processed agricultural products are delivered in time, to low costs and on a high quality standard. Managing these vertical added-value chains demands loose networks with strong ties. Loose because of the multiple number of autonomous firms, responsible for the production of agriproducts, and strong because of the institutional and market demands as far as quality, price and service concerns. The prospects for managing the chains are relatively good. Special emphasis should be paid to the quality of the human resource potential and information technology.

Dekker compares the electronic industry and the agri-industry in their adaptation to competitive environments. The globalization of the electronic industry shows the high level of concentration, the dominance of the Japanese industry and the important role of governments to open up markets and favour technology development. In the agri-industry the globalization has not reached that level. National governments and the large number of relatively small producers protect the agricultural sector. A global division of labour, tasks and responsibilities should benefit all the peoples. Cooperative strategies should be build on reciprocity, trust and equivalent competence.

Heijn perceives the international retail sector as a client oriented service sector. Health, comfort, distinction and variety are the key elements of the client attitude. The individualized retail sector needs to nurture a long-term

SUMMARY

relationship with the client: "The best customer is the one in your store". Basic strategies for the retail sector are characterized by non-food, non-store, non-retailing and non-Netherlands. Cooperative strategies are focused on reaching higher levels of efficiency in marketing, distribution and production. Acquisitions are supplementary.

CURRICULA VITAE

Prof.dr. H.W. de Jong is hoogleraar Externe Organisatie aan de Universiteit van Amsterdam.

Prof.dr. H. Schreuder is hoogleraar Bedrijfseconomie aan de Rijksuniversiteit Limburg en geassocieerd met Leyer en Weerstra, Management Consultants.

Dr. A. van Witteloostuijn is universitair hoofddocent externe organisatie en strategisch management aan de Rijksuniversiteit Limburg.

Prof.drs. A.A. Kampfraath is hoogleraar Bedrijfskunde en Organisatieleer aan de Landbouwniversiteit Wageningen, part-time directeur van het Management Research Center Nijenrode en voorzitter van het Nederlands Instituut voor Zuivelonderzoek.

Dr. P.J.P. Zuurbier is universitair hoofddocent aan de vakgroep Bedrijfskunde van de Landbouwniversiteit Wageningen en zelfstandig organisatie-adviseur.

Prof.dr. W. Dekker is voorzitter van de Raad van Toezicht van de N.V. Philips' Gloeilampenfabriek en buitengewoon hoogleraar Internationaal Management aan de faculteit der Rechtsgeleerdheid van de Rijksuniversiteit Leiden.

A. Heijn is lid van de Raad van Commissarissen Koninklijke Ahold N.V. en voormalig president Raad van Bestuur Koninklijke Ahold N.V.

Ir. E van Heck is universitair docent Bestuurlijke Informatiekunde bij de vakgroep Bedrijfskunde van de Landbouwniversiteit Wageningen.