

SAMENVATTING

In deze studie is geprobeerd de omvang en de inhoud van de externe controle onder de industriële vestigingen met 50 en meer werknemers in Friesland in beeld te brengen. Het begrip externe controle - een jammer genoeg ongelukkige benaming - is in de economische geografie een vrij recent begrip, waarmee wordt aangeduid, dat de zeggenschap over een vestiging buiten de eigen regio gelokaliseerd is. Voor dat aspect bestaat vanuit verschillende invalshoeken de nodige belangstelling. Zowel binnen als buiten de wetenschap. Ondanks het feit dat het begrip externe controle zich bevindt binnen een aandachtsveld, waarvoor vrij veel interesse bestaat, wordt het in wetenschappelijke publikaties betrekkelijk weinig gebruikt. En dan nog bijna uitsluitend kwalitatief om er een voor een regio of bedrijfsklasse ongunstige ontwikkeling mee te illustreren. Bij zo'n gebruik is het niet verwonderlijk, dat het begrip met gedragen wordt door criteria die proefondervindelijk hebben bewezen, dat daarmee de omvang en de inhoud van de externe controle gemakkelijk en nauwkeurig kan worden vastgesteld. In deze studie is voor een gemakkelijk en nauwkeurig gebruik van het begrip externe controle niet slechts volstaan met het criterium van een meerderheidsbelang in het aandelenkapitaal van de rechtspersoon die eigenaar is van een vestiging, maar is het aangevuld met het criterium van de herkenbare eenheid. Dat tweede criterium levert maar amper een nauwere begrenzing op dan het eerste. Het wordt dan ook met zozeer gebruikt voor het bepalen van de ligging van de grens als wel voor het vergemakkelijken van de toepasbaarheid. Niet alleen in omvang, maar ook naar inhoud. Wat dat laatste betreft, juist een vestiging die voor de externe omgeving duidelijk herkenbaar toebehoort aan een grotere eenheid, kent een registreerbaar spanningsveld. Een spanningsveld tussen enerzijds het streven van de lokale vestiging naar autonomie, dat wil zeggen naar zoveel mogelijk eigen beslissingsbevoegdheid, en anderzijds het streven naar uniformiteit en centraliteit van de topleiding. Pas in zo'n spanningsveld is het zinvol om de inhoud van de externe controle te willen registreren. De omvang van de externe controle in de Friese industrie met vestigingen met 50 en meer werknemers is in 1983 vrij groot. Ongeveer 45% van het aantal vestigingen en 56% van het aantal arbeidsplaatsen worden extern gecontroleerd. Achter die gegevens gaat echter een aantal onderlinge verschillen schuil. In de eerste plaats treffen wij de externe controle vooral aan bij de grotere vestigingen, dat wil zeggen bij de vestigingen met 250 en meer werknemers. In de tweede plaats is er een verschil naar bedrijfsklasse. Binnen de Friese industrie zijn twee bedrijfsklassen duidelijk overheersend, namelijk de metaalnijverheid en de voedings- en genotmiddelenindustrie. De metaalnijverheid wordt voor een groot deel extern gecontroleerd. Meer dan de helft van het aantal vestigingen en meer dan drie kwart van de werkgelegenheid in die bedrijfsklasse wordt van buiten Friesland beheerst. Bij de voedings- en genotmiddelenindustrie ligt de situatie anders. Dit is traditioneel een inheemse bedrijfsklasse. Met name de zuivelindustrie. Maar in die zuivelindustrie is al enige decennia een schaalvergroting gaande, die zich eerst beperkte tot Friesland, maar die recentelijk de provinciegrens heeft overschreden. Het gevolg is, dat de externe controle definitief* gaat overheersen. In dat geval zou de Friese industrie gefilialiseerd genoemd kunnen worden. De omvang van de externe controle is gedurende de onderzoeksperiode 1960-83 flink toegenomen. In 1983 werd 45% van het aantal vestigingen en 56% van het aantal arbeidsplaatsen extern gecontroleerd. Die groei is gedurende de periode 1960-83 echter niet gelijkmatig opgetreden. Er is namelijk sprake van een drietal fasen. De eerste fase is de periode 1960-70. In die periode treedt er een sterke groei op. Het aandeel van de extern gecontroleerde vestigingen in het totaal stijgt bijvoorbeeld per 5 jaar met ongeveer 10% punten van 22,5% in 1960 tot 40% in 1970. In de periode 1970-80 zwakt de groei af. Het aandeel van de extern gecontroleerde vestigingen neemt nu per peildatum met slechts enkele procentpunten toe. De periode 1980-83 tenslotte wordt gekenmerkt door stagnatie en

teruggang. De veranderingen in de externe controle worden gedurende de onderzoeksperiode niet voortdurend door dezelfde processen beïnvloed. In de periode 1960-70 wordt de externe controle gevoed door interne en externe groei. De interne groei bepaalt het beeld gedurende de periode 1960-65. Wij zitten dan in de laatste fase van de naoorlogse industrialisatieperiode. Deze interne groei gaat na 1965 abrupt over in een externe groei. Die externe groei is dan ook direct en aansluitend op de interne groei omvangrijk. Daaruit zou men - uiteraard speculatief - kunnen afleiden, dat die externe groei in dat stadium een alternatief is voor de interne groei. In plaats van zelf productie-afdelingen naar Friesland over te plaatsen kiest een onderneming voor de overname van een regionale onderneming. In de jaren 1970-80 blijft het aantal overnames op ongeveer hetzelfde niveau. Zeker als wij het relateren aan het aantal vestigingen. Alleen is nu * Bij die grensoverschrijdende schaalvergroting is de zeggenschap bij een omvangrijke fusie buiten Friesland terechtgekomen. Dat kan een tijdelijke situatie zijn. 176 de interne groei als stuwende factor volledig weggevallen. De groei van de externe controle zwakt daardoor af. In de periode 1980-83 tenslotte stagneert de groei van de externe controle. Die stagnatie is echter geen symptoom voor rust. Wij zien weliswaar dat het aantal overnames afneemt - vooral overnames van regionale ondernemingen door landelijke of buitenlandse ondernemingen - maar tegelijkertijd valt op, dat het aantal indirecte overnames naar verhouding toeneemt. Een dergelijke ontwikkeling heeft ongetwijfeld gevolgen voor de situering van de externe controle. Daarnaast neemt het aantal verzelfstandigingen toe. Verzelfstandigingen die vaak het resultaat zijn van een afstoting met een soepele 'afvloeiingsregeling' van het moederconcern. Beide zijn naar onze inschatting de symptomen van een zelfde ontwikkeling. Een ontwikkeling waarbij het fusie- en overnameproces steeds meer verschuift naar een bovenregionaal niveau. De grote nationale ondernemingen en multinationale concerns zijn niet meer in die mate als weleer geïnteresseerd in de aankoop van regionale ondernemingen. Niet omdat zij regionaal zijn, maar vooral - naar onze inschatting - omdat zij behoren tot de categorie van kleine en middelgrote ondernemingen en zich concentreren op markten waar die categorie ondernemingen beeldbepalend is en waar momenteel geen schaalvoordelen vallen te realiseren. In zo'n situatie is een zelfstandige onderneming door haar grotere slagvaardigheid in het voordeel boven een extern gecontroleerd bedrijf. Zeker als dat weinig speelruimte wordt gelaten. In het verlengde daarvan zien wij dan ook dat bij die extern gecontroleerde vestigingen decentralisatie wordt doorgevoerd. Kijkend naar de toekomst geloven wij, dat gedurende het lopende decennium het fusie- en overnameproces de externe controle in perifere regio's niet meer aanzienlijk zal doen groeien. Misschien zal door het proces van verzelfstandiging de externe controle zelfs wat afnemen (zeker wanneer wij die meten in aantallen vestigingen), waarbij waarschijnlijk echter wel altijd juist de grote regionale ondernemingen het doelwit van fusies en overnames op nationale en internationale schaal zullen blijven. Als wij ons in aansluiting hierop afvragen of de veranderingen in de externe controle goed passen in de gehanteerde economisch-geografische theorieën, dan valt dat tegen (voor zover men bij confrontatie van de theorie met de praktijk van tegenvallen mag spreken). De situering van de externe controle onderbouwt zeker niet de theorieën met betrekking tot de relaties tussen kernregio-perifere regio. De betekenis van het westen des lands als regio waar de externe controle is gesitueerd, is in 1983 aanzienlijk minder dan in 1960. Opvallend is dat juist de positie van het buitenland duidelijk naar voren is gekomen. Dit zou kunnen duiden op een toenemende internationalisatie van de (randstedelijke) industrie of op een verschuiving van de industrie naar de dienstensector in die kernregio. Dit tegenvallen geldt ook als wij zien naar de levensloop van de nevenvestiging. In het kader van de opvatting over de spread-effecten of over het filtering-down proces, zoals die in verband kan worden gebracht met de 177 theorie van de levenscyclus, zou het aantal opheffingen onder de nevenvestigingen groot moeten zijn. Bovendien zouden die nevenvestigingen vooral werkplaatsen moeten zijn, waarin op basis van routinematige arbeid

arbeidsintensieve onderdelen zouden worden gefabriceerd. De werkelijkheid is ietwat anders. De sterfte onder de nevenvestigingen wijkt maar weinig af van bijvoorbeeld de nieuwe oprichtingen. Het personeelsverloop is wel wat grilliger dan bij de overige industrie, maar ook voor wat betreft dat aspect is er met van een frappant verschil sprake. Wordt vervolgens het produktieniveau in aanmerking genomen, dan blijkt dat toch maar bij liefst 55% der nevenvestigingen een volledig eigen produkt werd vervaardigd en geen fabricage van onderdelen plaats vond. De externe groei in de richting van de perifere regio werd niet zozeer ondernomen om te komen tot produktiekostenverlaging op onderdelen van het productieproces, maar om te komen tot een betere marktpenetratie. Later lijkt de meervestigingonderneming - wellicht onder druk van toenemende concurrentie - te kiezen voor een strategie van produktdifferentiatie f>er vestiging. Dat leidt tot versterking/up-grading van die nevenvestiging in plaats van tot verzwakking/opheffing. De overgenomen ondernemingen waren in meerderheid familieondernemingen of behoorden toe aan de ondernemer/eigenaar. Ze werden bij de overname meestal gekenmerkt door groei en winstgevendheid. Toch was het langetermijn-perspectief niet rooskleurig. Er waren op de achtergrond problemen die een dreiging inhielden voor hun voortbestaan. De overname betekende het vinden van een externe oplossing voor (een) intern(e) proble(m)en. Voor de overgenomen nevenvestigingen gold zelfs dat die bij de overname in acute moeilijkheden verkeerden. In het licht van deze gegevens kan het fusie- en overnameproces zelfs, vanuit een regionale invalshoek beoordeeld, moeilijk aangemerkt worden als een uitsluitend of zelfs overwegend negatief proces. Aansluitend hierop zou men kunnen veronderstellen dat een accentverlegging bij het fusie- en overnameproces naar een bovenregionale schaal zou kunnen resulteren in een toename van het aantal bedrijfssluitingen. Tenzij die verminderde belangstelling van landelijke en buitenlandse ondernemingen gecompenseerd zou worden door een toenemende belangstelling voor overnames bij het Friese bedrijfsleven of (landelijk) bij een andere categorie ondernemingen, namelijk die uit kleine en middelgrote grootteklassen. Een verschuiving die bijvoorbeeld al zichtbaar is bij de overname van noodlijdende nevenvestigingen. Ook verzelfstandiging zou hier een alternatief kunnen zijn. Hoewel die verzelfstandiging bij nevenvestigingen - op grond van het vaker ontbreken van voldoende ondernemerschap bij het lokale management - in mindere mate een rol zal spelen dan bij de overgenomen onderneming. Er moet in Friesland op gelet worden dat deze processen voor die regio in een positieve richting worden geleid. Bij de extern controlerende onderneming is het opvallend, dat de oprichting van een nevenvestiging in Friesland geen eenmalige gebeurtenis was. Hetzelfde geldt met betrekking tot de overname. Het zijn ook in overgrote mate ondernemingen die als groeiers kunnen worden beschouwd. 178 Beschouwen wij de nevenvestigingen vanuit de invalshoek van de managementfuncties en de organisatiestructuur, dan kan het merendeel in de aanvangsfase gekarakteriseerd worden als werkplaatsen. Dit is in overeenstemming met de gangbare voorstelling van zaken. Maar het onderzoek laat zien, dat dit bepaald geen statische situatie is. Gedurende het onderzoekstijdvak treedt er duidelijk een up-grading op, waardoor het aantal bedrijven stijgt van 16% in 1960-65 tot 54% in 1980-83. Die up-grading houdt in, dat de nevenvestiging de beschikking krijgt over een eigen marketing/verkoop-functie en ondergebracht wordt in een organisatiestructuur waarin de plaatselijke eenheid domineert. Die up-grading is of het gevolg van een verandering in strategie in de onderneming of van de ambitie van het plaatselijke management. Aan beide gaat meestal wel een verandering in het lokale management vooraf, omdat het management van een werkplaats, generaliserend geoordeeld, het vereiste ondernemerschap voor een bedrijf mist. Het ambitieuze plaatselijke management is dan eerst als crisismanagement in de plaats gekomen van de oude werkplaatsleiding, omdat de nevenvestiging met moeilijkheden kampte. Bij de overgenomen onderneming wordt de gang van zaken op de korte en middellange termijn bepaald door een tweetal factoren, namelijk de

sterkte/zwakte-positie vlak na de overname en de omstandigheid of het gaat om een horizontale overname in engere zin (uiteraard kunnen beide factoren samengaan). In het geval van een zwakke positie wordt de directie vervangen en volgt een snelle inpassing in de organisatiestructuur van de overnemende onderneming. Dat kan resulteren in een down-grading tot werkplaats. BIJ de horizontale overname in engere zin kan een viertal voorwaarden van invloed zijn. En wel de volgende: vindt de overname plaats omdat bepaalde ondernemingsfuncties bij de overnemende onderneming onderbezet zijn, is er sprake van een produktie-techmsche schaalvergroting, bestaat er een overcapaciteit in de branche of geldt juist het omgekeerde. Alleen bij de eerste - en dan alleen voor onderbezetting buiten de produktie - en bij de laatste overweging zal de overgenomen onderneming open blijven en wel als produktie-eenheid. Dat impliceert een kwalitatieve degradatie die soms gepaard gaat met een kwantitatieve vermindering van de personeelsomvang. Er zijn echter ook voorbeelden waarbij de gedegreerde overgenomen onderneming sterk in personeelsomvang toenam. In alle andere gevallen ligt sluiting van de overgenomen onderneming voor de hand. Die gevallen zijn echter in dit onderzoek met m beschouwing genomen. In de literatuur wordt weleens verondersteld, dat binnen de grote meervestigingondernemingen activiteiten verschuiven van de ene vestiging naar de andere. Met alle gevolgen van dien voor de nevenvestigingen en overgenomen ondernemingen. Uit de opgestelde ontwikkelingsprofielen blijkt, dat een dergelijke verschuiving bij de onderzochte vestigingen betrekkelijk weinig voorkomt. Overheveling van kansrijke activiteiten is geen bedreigende factor. Wel zijn dat de slechte gang van zaken en - alleen voor de werkgelegenheid - de realisatie van arbeidsbesparingen. Belangrijk is het 179 touwtrekken om nieuwe activiteiten en de ruimtelijke rationalisatie van bestaande activiteiten. De nevenvestigingen uit onze onderzoeksgroep zijn daarin redelijk succesvol geweest, zoals blijkt uit het feit dat een aantal gedurende hun levensloop kans hebben gezien nieuwe activiteiten te ontwikkelen en hun produktiemveau op te voeren. Dat desondanks het image van de nevenvestigingen en overgenomen ondernemingen met betrekking tot de werkgelegenheid vrij negatief is, moet misschien gezocht worden in de omstandigheid dat ontwikkelingen dienaangaande minder goed en vooral met tijdig genoeg door de regionale omgeving kunnen worden ingeschat. Die geringere doorzichtigheid heeft tot gevolg, dat aanpassingen daardoor ook onaangename verrassingen zijn en zo extra aandacht en wrevel veroorzaken. Op de langere termijn zien wij, dat er bij het merendeel der overgenomen ondernemingen geen ingrijpende veranderingen optreden. Het streven naar handhaving van de bestaande toestand, waarbij het management van de overgenomen onderneming de nodige ruimte wordt geboden, weerspiegelt zich ook in de organisatiestructuur waarin de plaatselijke eenheid domineert. De informatie over de aanwezigheid van de verschillende managementfuncties en over de organisatiestructuur geeft al de nodige duidelijkheid over het terrein waarbinnen de beslissingsbevoegdheid van het lokale management zich afspeelt. Het onderzoek naar de inhoud van de externe controle verschaft nog slechts aanvullende informatie over de vraag in hoeverre de vrijheid van handelen geformaliseerd en gestandaardiseerd is en in welke mate het lokale management participeert in het gehele ondernemingsgebeuren. Op grond daarvan laten zich een viertal ideaaltypen onderscheiden. BIJ de verdeling over de diverse ideaaltypen is zeker met van een statische situatie sprake. Bleek tenslotte de managementfunctie marketing/verkoop al bepalend te zijn voor het ondernemerschap van het lokale management, deze functie verschaft het lokale management ook een aanzienlijke betrokkenheid bij het gehele ondernemingsgebeuren. Vandaar dat aan deze managementfunctie binnen de externe controle een sleutelfunctie kan worden toegekend. Deze functie bepaalt of een extern gecontroleerde vestiging een werkplaats of een bedrijf zal zijn. Een voorwaarde voor het verwerven of behouden (bij een overgenomen onderneming) van die managementfunctie is het produktiemveau. De vestiging moet namelijk over een eigen (uniek) produkt beschikken.

Tenslotte is deze studie afgerond met een onderzoek naar de betrokkenheid van het management bij het overige Friese bedrijfsleven. Uit dat onderzoek blijkt, dat zowel bij de zelfstandige Friese bedrijven als bij de extern gecontroleerde bedrijven het commissarscircuit zich beperkt tot de eigen provincie. Zien wij naar de directeuren, dan valt op dat bij de extern gecontroleerde bedrijven het absenteïsme groot is. Een omstandigheid die verdere uitdieping behoeft, maar vooralsnog zijn wij ervan overtuigd, dat dit absenteïsme een negatieve factor is. Het vermindert de betrokkenheid van het management bij de regionale economie en zal de vorming en instandhouding van regionale netwerken bemoeilijken. (Daarbij 180 moet zeer zeker ook gedacht worden aan de bereidheid tot meewerken aan en het zitting willen nemen in allerlei regionale organisaties). Het zal o.a. de snelheid waarmee veranderingen binnen Friesland worden doorgegeven waarschijnlijk afremmen. Daartegenover staat misschien, dat het absenteïsme het Friese bedrijfsleven beter openlegt en beter bewust maakt van veranderingen die elders optreden. Dit onderzoek heeft duidelijk gemaakt, dat zelfs in een regio met een eigen regionale signatuur de externe controle binnen de industrie een belangrijk fenomeen is. De Friese industrie wordt met langer beheerst door 'eigen' ondernemingen. Zij wordt daarentegen in aanzienlijke mate van buiten Friesland bestuurd. De veronderstelde negatieve gevolgen vallen mee. De externe controle heeft binnen Friesland door middel van de oprichting van nevenvestigingen voor nieuwe werkgelegenheid gezorgd, die anders niet /ou zijn ontstaan. Daarnaast heeft zij door middel van overnames gezorgd voor het behoud van werkgelegenheid. Tenslotte heeft zij niet geleid tot een omvangrijk kwalitatief verlies aan ondernemerschap. Desondanks mag niet uit het oog worden verloren, dat door de externe controle de industrie toch wel in een andere structuur terecht komt en minder verbonden raakt met de Friese samenleving. Een effect dat echter evenzeer op grond van andere ontwikkelingen had kunnen optreden.