

Europese industriële samenwerking

Wie niet groot (genoeg) is, moet slim zijn

Japan en de VS stellen met hun grote thuismarkten en geavanceerde technologieën en Europese industrie voor grote uitdagingen. Wanneer er niet snel vorderingen gemaakt worden met de Europese integratie, dreigt Europa een luxueuze achterbuurt te worden, zo luidt een beeldende waarschuwing. In dit artikel wordt de EG opgeroepen de diepere oorzaken van de gebrekkige samenwerking tussen de Europese ondernemingen vast te stellen en tegen de achtergrond daarvan een op de Europese situatie toegesneden gemeenschappelijk beleid te ontwikkelen, om zo de Europese industrie en technologie weer in de vaart der volkeren op te stoten. De sleutel voor toekomstig Europees succes is volgens de auteur gelegen in een afgewogen combinatie van marktprikkels en supranationale regulering.

DRS. A.F.P. WASSENBERG*

Le défi américain

Van tijd tot tijd verschijnt het onderwerp industriële samenwerking op de agenda van de Europese Gemeenschap. Meestal gaat het over twee zaken: de dreiging van de Japans-Amerikaanse hegemonie inzake geavanceerde technologieën (de 'uitdaging') en het groeiend inzicht dat individuele ondernemingen en individuele lidstaten niet bij machte zijn een passend antwoord op die dreiging te geven zonder een of andere vorm van samenwerking (het 'antwoord').

In 1967 klinkt het eerste waarschuwingssignaal. In dat jaar verschijnt *Le défi américain* 1). Omdat niet iedere Europeaan – voor hen was het boek bedoeld – zich in het Frans laat waarschuwen, verscheen nog in hetzelfde jaar een Engelse versie (waardoor ook de Amerikanen, en wie weet de Japanners, het konden inzien). Zoals de titel aangeeft, gaat *Le défi américain* slechts over het Amerikaanse aandeel in de 'invasie' van Europese markten. De Amerikaanse penetratie wordt toegeschreven aan het bezit van *superieure technologie en management*. Nu, bijna 20 jaar later, lijkt het of het vooral Japan is geweest dat zich de Amerikaanse uitdaging ter harte heeft genomen. De Europeanen, om wier redding het begonnen was, blijken achteraf boven aanpassing van hun management of versterking van de onderlinge samenwerking de voorkeur te geven aan het opvoeren van hun investeringen in de Verenigde Staten 2).

Servan-Schreiber voorziet twee kwade kansen: industriële 'annexatie' indien de uitholling van het financiële weerstandsvermogen van Europese ondernemingen zich voortzet, dan wel industriële 'satellisering' wanneer Europese bedrijven ten opzichte van de Amerikaanse industrie voor een 'complementaire' rol en voor exploitatie van 'buitenlandse licenties' opteren. Na opgemerkt te hebben dat ten opzicht van de VS de Japanse inhaalmanoeuvre op

elektronica-gebied een kwestie van 'luttele jaren' is stelt de auteur vast dat er maar één echte oplossing is: herstel van concurrentievermogen. Voor dat herstel is nodig:

- '*taille et gestion*': vorming van grote industriële eenheden die kunnen concurreren met de Amerikaanse reuzen, niet alleen qua omvang maar ook qua management;
- '*grandes opérations*': keuze van een aantal grote operaties op het terrein van geavanceerde technologieën die op essentiële punten de autonomie van Europa moeten bewaren of herstellen;
- '*pouvoir fédéral*': een minimum aan federale macht als promotor en zekerheid voor communautaire ondernemingen;
- '*méthodes d'association*': transformatie van de onderlinge betrekkingen tussen industriële eenheden, universiteiten en de politiek;
- '*éducation*': verdieping en verbreding van de scholing voor jongeren, permanente her- en bijscholing voor volwassenen;
- '*énergies captives*': bevrijding van de energie uit verouderde structuren door een revolutie in organisatietechnieken: een revolutie die hand in hand moet gaan met een vernieuwing van elites en sociale betrekkingen.

* Verbonden aan de Interfaculteit Bedrijfskunde van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Dit artikel is een bewerking van een voordracht gehouden voor de conferentie 'International Co-operation in Europe' onder auspiciën van de Etats Généraux des Etudiants de l'Europe (EGEE), Rijksuniversiteit Leiden, 22 januari 1986.

1) J.J. Servan-Schreiber, *Le défi américain*, Denoël, Parijs, 1967. Engelse vertaling: *The American challenge*, Pelican, Londen, 1967.

2) De Nederlandsche Bank presenteerde onlangs cijfers waaruit een dratische toename van Nederlandse investeringen in de VS voor de periode 1982 – 1985 blijkt – een stijging van f. 23 mrd. tot iets meer dan f. 40 mrd. – tegenover een stagnatie van investeringen in het vaderlandse industriële potentieel.

Het klinkt vertrouwd. Als we nu terugkijken vallen twee dingen op. Ten eerste: een kolossaal vertrouwen – toen, maar nu nog steeds – in financieel, fysiek en organisatorisch grootschalige initiatieven als verweer tegen de opdringende technologische en organisatorische superioriteit van beide andere machtsblokken. Het is, zouden we nu zeggen, een generiek pleidooi. Een specifiek pleidooi voor intelligente combinaties van industrieel, politiek en menselijk kapitaal – waarbij niet primair de schaal (kwaliteit) maar de combinatie van afzonderlijke technologieën (kwaliteit) als uitvalsbasis voor het tegenoffensief wordt gekozen – ontbreekt. Kijkend naar de recent geïnitieerde Europese programma's op het gebied van informatica, telecommunicatie en biotechnologie blijken het de grote, kapitaalkrachtige, over de grenzen opererende ondernemingen die figureren in de eerste ronde, en niet de (minstens zo) creatieve kleine en middelgrote ondernemingen 3).

Een tweede in het oog springend kenmerk – ditmaal niet een overeenkomst maar een verschil tussen toen en nu – is het onvermeld blijven in 1967 van een klacht die halverwege de jaren tachtig centraal staat: de misère van de procedurele en tariefbarrières tussen de lidstaten. Werd dat in 1967 niet onderkend? Dat is onwaarschijnlijk want *schaalvoordelen* – de 'kwantitieve' constante in de argumentatie voor de harmonisatie van de interne markt – zijn niet te verwezenlijken bij zo'n rijkdom aan bureaucratische en andere obstakels. Zou er iets anders aan de hand zijn?

Die vraag dringt zich op als blijkt dat de Japans-Amerikaanse invasie niet gehinderd lijkt te worden, laat staan afgewend, door het obstakel van de Europese bureaucratie. Men zou zelfs kunnen stellen dat (eerdere) uniformering van de Europese markt het invasiegevaar alleen maar groter gemaakt zou hebben. Zijn de klachten over fragmentatie en bureaucratie van de interne markt niet een soort *collectief excuus*, waarbij het eigen achterblijven bijna uitsluitend geweten wordt aan de omvang van de tegenstander en niet aan zijn grotere behendigheids in het nemen van allerlei Europese hindernissen? Zou dat een verklaring zijn voor de opmerkelijke eensgezindheid waarmee het herstel van Europa's concurrentievermogen voor alles geassocieerd wordt met homogenisering van de markt en eigen schaalvergroting? Schuilt bovendien niet een tegenstrijdigheid in de redenering dat de huidige Europese 'kampioenen' te groot zijn voor de thuismarkten van de afzonderlijke lidstaten als men niet tegelijk toegeeft dat de *optelling* van die afzonderlijke capaciteiten dan per definitie ook weer te groot zal zijn voor de Gemeenschap als geheel? Zo gezien kan homogenisering van de Europese markt alleen maar tot verhevigde *intra*-communautaire concurrentie leiden; een concurrentiestrijd die de Europese concerns waarschijnlijk bij voorkeur zullen aangaan met assistentie ...van Amerikaanse en Japanse partners (met als paradoxale uitkomst een vergroting van het eerder gesignaleerde invasiegevaar). De 'kwantitatieve variant' lijkt tot onoplosbare patstellingen te leiden.

Is er niets beters voor Europa te verzinnen dan vrijmaking van de interne markt en schaalvergroting? Als er ruimte is voor een andere interpretatie van de oorzaken van het Europese inferioriteitscomplex dan louter verwijzen naar de omvang en stroomlijning van de interne markt, ontstaat er wellicht ook zicht op andere remedies.

Concurrentie en samenwerking

Op het eerste gezicht is er binnen de Europese Gemeenschap geen gebrek aan concurrentie. Het toneel wordt gekenmerkt door rivaliteit tussen ondernemingen (op de markt en in de onderlinge wedloop om overheidssteun), rivaliteit tussen de lidstaten (zij het gehinderd in de onderlinge wedloop door ongecoördineerde rivaliteit tussen de verschillende ministeries op het niveau van de afzonderlijke lidstaten) en ook nog eens door rivaliteit tussen de Directoraten-Generaal op het niveau van de Euro-

pese Commissie. Maar dwars door dit ingewikkelde patroon van rivaliteiten lopen allerlei vormen van samenwerking, of iets wat daar op lijkt.

Samenwerking betekent coördinatie van beslissingen door ondernemingen, pressiegroepen en staten. Er bestaan in essentie twee vormen van coördinatie: *ex post* via het prijsmechanisme (markttransacties) of *ex ante* via organisatie (integratie van beslissingen binnen een georganiseerd verband). Integratie van de besluitvorming – 'verorganiseren van de markt' – wordt geprefereerd wanneer coördinatie via de markt – 'het prijsmechanisme' – geen betrouwbare informatie verschaft omtrent de predisposities, verwachtingen, werkelijke intenties en verwachte gevolgen van het gedrag van ondernemingen, pressiegroepen en overheden. Onzekerheid over deze zaken doet zich vooral voor bij de voortbrenging van ingewikkelde kapitaalgoederen en complexe vormen van ('after sales') dienstverlening. Contractpartijen worden onder dergelijke omstandigheden geconfronteerd met twee typische complicaties: een lange planningshorizon gecombineerd met onzekerheid over de levensduur van produkten en productieprocessen en onzekerheid over prijs, kwaliteit en beschikbaarheid van hulpbronnen en afnemers.

Deze onzekerheid geldt nog sterker onder condities van versnelde en ingrijpende technologische verandering: prijssignalen blijken dan nog minder betrouwbaar als informatie- en interpretatiekader en het marktmechanisme schiet te kort als coördinatieprincipe. Technologische verandering zet vertrouwde voorstellingen over (inter)nationale afzetmarkten op losse schroeven en ontregelt de markten van kapitaal, kennis, arbeid, management en politiek-organisatorisch of 'institutioneel' kapitaal. Kort en goed: de omgeving van de onderneming wordt minder voorspelbaar en 'onderhandelbaar'. De enige manier om de omgeving wat 'hanteerbaarder' te maken is te zoeken naar gedeelde risico's. Risicodeling vraagt samenwerking. Maar de groeiende onzekerheid aan vraag- en aanbodzijde wekt onderling wantrouwen, en onderling wantrouwen wekt opportunistisch gedrag in de hand – variërend van het niet nakomen van afspraken tot het flatteren van eigen capaciteiten of het verhullen van strategische en tactische intenties 4). Dit opportunisme komt niet voort uit een slecht karakter of boze opzet, maar veeleer uit onzekerheid over de trefzekerheid van de eigen opzet en onzekerheid over de opzet van de tegenspeler(s), terwijl men door onderlinge afhankelijkheid wel gedwongen is ernstig rekening te houden met elkaars manoeuvres.

Neem het voorbeeld van ondernemingen die een samenwerkingsovereenkomst sluiten op het terrein van onderzoek en ontwikkeling; ondernemingen dus die nog een eind te gaan hebben voor ze elkaar op de markt als potentiële concurrenten treffen. Partijen dienen beducht te blijven voor het risico dat minstens één partner alleen maar meedoet om zoveel mogelijk informatie en kennis op te doen en zijn eigen inbreng zo bescheiden mogelijk te houden, om op het meest geschikte moment te kunnen overschakelen op een agressieve concurrentiestrategie.

Volgens Jacquemin doet dit patroon zich vooral voor bij *internationale* overeenkomsten waarbij een minder goed geëquipeerde partner zijn deelname benut om te profiteren van een 'apprentissage accéléré'-effect 5). Daarnaast wijst Jacquemin op belangenconflicten met ondernemingen die, uit eigen keus of gedwongen, buiten samenwer-

3) Voor de kleine en middelgrote ondernemingen die in de 'tweede ronde' aan de beurt komen, geldt het risico op grond waarvan de deelnemers aan de eerste ronde nota bene hun eigen voorrang rechtvaardigen als het over de Amerikaans-Japanse uitdaging gaat: laat, te laat, op het toneel verschijnen betekent onherroepelijk dat men zich zal moeten schikken naar de strategische prioriteiten, de standaarden en de koers die de 'eerst-gearriveerden' definiëren.

4) Voor een overzicht van deze strategische en tactische varianten, zie A. Jacquemin, *Selection et pouvoir dans la nouvelle économie industrielle*, Economica-Cabay, Parijs/Louvain-la-Neuve, 1985, met name blz. 91 – 154.

5) A. Jacquemin, *Competition Européenne et coopération entre entreprises en matière de recherche-développement*, Europese Commissie, Luxemburg, 1986, blz. 3.

kingsarrangementen blijven. Door aanwezigheid van derden bestaat het permanente gevaar van een terugval op alternatieve coalities, ondermijning van een samenwerkingsformule (zoals de verwerving van een licentie bij derden, wat een bestaande coalitie uitholt) of strategieën gericht op herstel van onafhankelijkheid. Naast de complicatie dat (potentiële) partners verschillen qua intenties, behoeften, strategieën, tijdshorizon en de mate van afkerigheid van risico's, kan nog op een ander majeur obstakel gewezen worden dat de onderlinge argwaan voedt en prikkelt tot een opportunistisch antwoord op onderliggende onzekerheden: de moeilijkheid van het vinden van een faire formule voor het delen van de resultaten en de kosten van de gemeenschappelijke (onderzoeks- en ontwikkelings)inspanningen.

Hiërarchie

Sommigen menen dat de besmettelijkheid van opportunisme alleen te bezweren is door losse markttransacties te vervangen door georganiseerde besluitvorming. Williamson 6) onderscheidt twee stadia of gradaties: samenwerkingsrelaties tussen ondernemingen waarbij hun zelfstandigheid gehandhaafd blijft (*teams*), dan wel volledige samsmelting tot een nieuwe eenheid (*hiërarchie*). Coördinatie van de besluitvorming is geboden wanneer voor opportunistisch gedrag gevreesd moet worden. Die vrees is volgens Williamson gegrond wanneer er sprake is van:

- de *onmogelijkheid* dan wel *onbetaalbaarheid* van het verwerven en verwerken van alle informatie benodigd voor volledig betrouwbare besluitvorming;
- *kleine aantallen*: gaat het om een groot aantal spelers dan kunnen teleurgestelde of gedeputeerde partijen bij contractvernieuwing altijd nog (dreigen met) overstappen naar andere partners, tegen concurrerende voorwaarden; bij kleine aantallen ontbreekt die ontsnapingsmogelijkheid;
- *reikwijdte van informatie*: omdat informatie gebonden is aan een bepaalde context, vermindert de waarde ervan als het in stukjes en beetjes aangeboden wordt; degenen die overzicht hebben of informatie kunnen 'assembleren', hebben een voorsprong op degenen die zo'n overzicht of de 'assemblagesleutel' ontberen;
- *sfeer*: rivalisaties en transacties spelen zich niet af in een neutrale ambiance; de relatie zelf kan voorwerp van genoegen of ongenoegen voor de partners zijn 7).

Williamson meent dat onder deze condities partijen zullen besluiten losse contractrelaties te vervangen door besluitvorming in teamverband; of als die formule geen afdoende verweer biedt tegen opportunisme door hiërarchische besluitvorming. Twee vragen komen op: hoe gaat zo'n substitutie van 'hiërarchie' voor 'markt' in zijn werk?; en serieuzer: is 'hiërarchie' inderdaad een afdoend middel tegen opportunisme?

Wat de eerste vraag betreft: de literatuur in het voetspoor van Williamson bestaat tot dusver meer uit theoretische verbeteringen dan uit empirische onderzoek met behulp waarvan men kan observeren waar die substitutie van markttransacties door teamvorming en hiërarchische coördinatie zich in de praktijk voordoet en hoe die overgang dan wel verloopt. Het besluit om markttransacties te vervangen door gecoördineerde besluitvorming – de vorming van een kartel, een joint venture, de samenvoeging van onderzoeksinspanningen, het gemeenschappelijk gebruik van distributiefaciliteiten – is immers *zelf* een transactie die opportunistische elementen kan bevatten. Hoe verweert men zich hiertegen? Het antwoord daarop zal niet licht in de studeerkamer gevonden worden. Alleen observaties dicht bij de 'vloer' waar taxaties van afhankelijkheidsrelaties gemaakt, intenties van tegenspelers afgestast en allianties gesloten worden, zullen de gezochte antwoorden geven.

Wat de tweede vraag betreft: ook in 'perfecte' hiërarchieën

eist de opportunistische logica zijn tol. Met name de manipulatie van informatie – van staf ten opzichte van lijn, van lagere echelons ten opzichte van hogere, van werkmaatschappijen of divisies ten opzichte van de overkoepelende leiding – blijkt een beproefd wapen in het verwerven of behouden van de gewenste bewegingsvrijheid voor de eigen groep, afdeling of bestuurslaag. De empirische literatuur laat zien dat dat zowel opgaat voor ondernemingen 8) als voor overheidsorganisaties 9).

Het Europese tekort

Uit het voorgaande wordt duidelijk waarom de groot-scheepse 'concertatie' waar de pleitbezorgers van de Europese zaak het over hebben, zo onfortuinlijk verloopt. Als men al tot een vorm van communautaire samenwerking besluit (*Esprit*, *Eureka*) is het nimmer zeker of het om een Europese *renaissance* gaat of om een 'pre-emptive strike', bedoeld om een dreigende transatlantische combinatie te verhinderen (zoals in het geval van de zieltogende Britse helikopterfabrikant die in een half-Amerikaanse, half-Europese curatele is geëindigd). Die dubbelzinnigheid achtervolgt zowel de publieke als de particuliere spelers op het Europese toneel. Onder de schaduw van de logica van opportunisme lijkt 'vrijwillige' samenwerking eigenlijk alleen binnen bereik als op zijn minst de baten geconcentreerd en de kosten zo ruim mogelijk gespreid kunnen worden.

In de Japanse en Amerikaanse context is dat gemakkelijker te realiseren dan in de Europese. De vaker genoemde omvang van de afzetmarkt van de eerste twee geeft meer armslag, niet alleen door een gunstiger kosten/opbrengstenverhouding (het conventionele schaalargument) maar vooral door een minder prominente aanwezigheid van het 'small numbers'-risico. Bovendien zorgt de symbiotische relatie tussen overheid en inheemse bedrijven voor meer houvast bij de verdeling van kosten en baten. In Japan loopt deze houvast langs de band van het Ministerie van internationale handel & industrie (tot eind jaren zestig in de vorm van industriepolitieke prioriteitenstelling, maar recent eerder vanuit het motief van handelspolitieke zelfbeheersing met het oog op dreigende protectionistische represailles). In de Verenigde Staten wordt die rol verzorgd door de stuwende werking van militaire en ruimtevaart-opdrachten. In zo'n geval loont het om opportunistische neigingen te onderdrukken en de beschutting van meer hiërarchische vormen van besluitvorming op te zoeken. In de Europese Gemeenschap ontbreken zulke 'beloningen' grotendeels (de op gang komende militaire samenwerking is wellicht een uitzondering).

6) O.E. Williamson, *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications – a study in the economics of internal organization*, The Free Press, New York, 1975.

7) Williamson, op.cit., blz. 2040. Bij nadere lezing blijkt het derde kenmerk – 'information impactedness' – de sleutelvariabele in Williams' verklaring van de 'internalisering' van operaties die oorspronkelijk via de markt verlopen.

8) Vastgelegd voor ondernemingen die het goed gaat, maar nog sprekender voor bedrijven die in een overlevingsstrijd verwickeld raken: Philip B. Nelson, *Corporations in crisis - behavioral observations for bankruptcy policy*, Praeger, New York, 1981; Arthur F.P. Wassenberg, *Dossier RSV – Schijnbewegingen van de industriepolitiek*, Stenfert Kroese, Leiden, 1983.

9) Dank zij de documentatie van de Algemene Rekenkamer (bij voorbeeld inzake de Walrus-affaire) en de Tweede Kamer (bij voorbeeld inzake de lotgevallen van RSV) kan men nu weten wat 'perfecte' hiërarchieën zoal vermogen in termen van opportunistisch gedrag middels het verknippen en vertraagd doorgeven van stukjes informatie die alleen in samenhang inzicht geven in wat er werkelijk aan de hand is.

Uitwegen

In vergelijking met nationale ondernemingen, vakbonden en overheden beschikken multinationale ondernemingen, door hun territoriale flexibiliteit, over meer mogelijkheden om zich te bedienen van opportunistische methoden en terzelfder tijd het opportunisme van anderen voor te blijven of – letterlijk – op afstand te houden. De toestand van politieke en sociale fragmentatie en culturele desoriëntatie in Europa biedt alerte multinationale ondernemingen de gelegenheid om een betrekkelijk geringe coördinatievoorsprong ('hiërarchie') om te zetten in een aanzienlijk beslismonopolie ('markt'). Profiterend van die omzetting gaan Europese ondernemingen in een steeds ondoorzichtiger web van niet-Europese joint ventures allerlei verbindingen aan. Dat gebeurt volgens particuliere definities van urgentie en profijt. Die definities hoeven niet noodzakelijk parallel te lopen met de belangen van de Europese Gemeenschap. Het web van particuliere gelegenhedencombinaties met Japanse en Amerikaanse ondernemingen kan de ontwikkeling van een autonoom Europees antwoord op de Amerikaans-Japanse uitdaging frustreren. Om de balans in de Europese arena te corrigeren kan men denken aan uiteenlopende strategieën. Die strategieën zouden een alternatief moeten bieden voor het irrationele (in de zin van te kostbare, te laat in gang gezette en daardoor illusoire) karakter van een Europese imitatiewedloop waarbij de lidstaten zich elk voor zich, en de Europese Gemeenschap tegenover Japan en de Verenigde Staten, op dezelfde 'speerpunten' en 'kampioenen' blijken te werpen 10).

Wat het Europese antwoord op de Japans-Amerikaanse uitdaging al met al het meeste frustreert is het ontbreken van een gemeenschappelijk richtinggevoel. Voorstanders van de Europese inhaalmanoeuvre vertellen ons waar de opgelopen achterstand slecht voor is. Wat vooralsnog ontbreekt is eensgezindheid over het maatschappelijk nut van de nieuwe technologische mogelijkheden. Tegenover coördinatie aan de aanbodzijde (Esprit, Brite, Race, Eureka en dergelijke) zou een vergelijkbare coördinatie aan de vraagzijde gesteld moeten worden. Dat betekent de bevordering van complementaire particuliere en openbare investeringsprogramma's. Zulke programma's dienen zich te richten op:

- het stedelijke complex. De woon-, werk- en publieksfuncties van de grote steden zijn uit elkaar gedreven omdat ze elk een eigen schaal vergen; de orthodoxe oplossing is (ruimtelijke) scheiding van die functies. Door de schaalbehoeften van de stad en niet de schaalbehoeften van de technologie als uitgangspunt te kiezen ontstaat een krachtige impuls voor de ontwikkeling van een transport- en communicatietechnologie die de stedelijke functies verzoent en integreert, in plaats van separereert;
- de arbeidsmarkt. Intelligente informatiebehandeling vergroot niet alleen de precisie en het tempo van de individuele arbeidsbemiddeling (waarbij de vragende partij de organiserende instantie is), maar zal ook de teamvorming bij het zoeken en aanbieden van werk bevorderen (waarbij de partij die zijn kennis en kunde aanbiedt de organiserende instantie is). De creatie van werkgelegenheid krijgt daarmee een minder afwachtend karakter. In een samenleving die kennis-intensiever, gespecialiseerder en geleeder wordt zou de mobiliteit van teams van mensen wel eens een doeltreffender overlevingsvoorwaarde kunnen blijken dan flexibilisering van de individuele arbeid of het aanleggen van collectieve arbeidsreservoirs;
- volksgezondheid, milieu en energie. Door sterker naar het gemeenschappelijke of complementaire in milieu-, voedsel-, gezondheid- en energietechnologieën te zoeken kan de gecombineerde produktiviteit, en de exportwaarde van systeemkennis die met dergelijke nieuwe combinaties wordt opgedaan, groter blijken dan de som van de toegevoegde waarde van elk der projecten afzonderlijk;

- materiële en immateriële infrastructuur. Door bewust de ontwikkeling van infrastructuur-, communicatie- en transporttechnologie te richten op kwaliteitsverhoging van het verkeer tussen de lidstaten, ontstaat een versterking van het leereffect van de ervaringen die afzonderlijk EG-landen met bovenstaande voorbeelden van systeemkennis opdoen.

Bovenstaande benadering beoogt een balans te herstellen: een relativering van het technologische 'imperatief' door middel van een sociaal 'desideratief'. Die accentverschuiving kan het excessieve instrumentalisme corrigeren dat inherent is aan 'technology push'-mechanismen, die het adagio volgen „we hebben de technologische mogelijkheden, het sociaal-economisch en cultureel nut komt later wel” en „we zijn veroordeeld te gaan waar de internationale wind waait, anders grijpen anderen hun kans”.

De mythe van het geharnaste en homogene 'Japan Incorporated' – een geliefd Europees/Amerikaans alibi – kan beter losgelaten worden. Dat maakt de weg vrij om vanuit een Europees 'demand-pull'-perspectief maximaal profijt te halen uit de (soms forse) intra-Japanse concurrentie. Europese belangstelling voor de Japanse 'supply-push' kan gecombineerd worden met de eis van strategische participatie van in Europa gebaseerde ondernemingen. (Optimaal gebruik van een nieuwe technologie die elders zijn oorsprong of hoofdlokatie heeft, vereist – helemaal bij versmelting van afzonderlijke technologieën – een strategisch minimum aan produktieve 'self-reliance' ten einde te weten waar men gaat en waar men heen wil gaan.)

In plaats van de in het voorgaande genoemde Amerikaans/Japanse schaalvoordelen te willen dupliceren, lijkt het wijzer die voordelen in te kapselen in Europese, gemengd collectief/particuliere strategieën die verscheidene sectoren verenigen. Gegeven een zekere Europese prominentie in bij voorbeeld de stedelijke, maritieme en agrosectoren, betekent 'inkapseling' de benutting van complementaire, niet-Europese expertise en distributiefaciliteiten. In zo'n arbeidsverdeling ontleent Europa zijn sterkte veeleer aan de integratie van afzonderlijke technologische trajecten en produkt-marktcombinaties in een complexer geheel. Zo'n opzet verkleint het eerder gesignaleerde risico van steeds kostbaarder en elkaar steeds sneller opvolgende 'levenscycli' of 'generaties' van separate technologieën en produkt-marktcombinaties. Zeker als Europa moet erkennen op sommige fronten tot de late starters te behoren. Een late start kan omgezet worden in een 'wet van de stimulerende achterstand'.

Op strategisch gekozen fronten kan het verstandig zijn even af te wachten in plaats van een inhaalmanoeuvre in te zetten. Dat geldt met name in de nu nog 'veelbelovend' genoemde sectoren, waarin Europa het volle profijt kan hebben van te verwachten overcapaciteiten op de wereldmarkt als gevolg van een alles-of-niets confrontatie tussen Japanse en Amerikaanse producenten. Soms is 'kopen' niet slechts goedkoper en minder riskant dan 'maken', maar dient het tevens als springplank voor een strategisch voordeel – zoals de Japanse ervaring leert.

Conclusie

Bovenstaande proposities zijn een poging het beste te maken van de onvermijdelijke aanwezigheid van opportu-

10) Het gevaar van een imitatiewedloop op wereldschaal is verre van denkbeeldig, zo niet al een realiteit, als men de populariteit van publikaties als Kenichi Ohmae, *Triad power: the coming shape of global competition*, Free Press, New York/Londen, 1985, als graadmeter mag nemen. Daarin wordt een wereld aangekondigd (en verkondigd) die verdeeld is over drie geo-politieke invloedssferen onder hegemoniaal toezicht van Japan, de Verenigde Staten en Europa – die in essentie neerkomt op gedeelde superioriteit op basis van identieke technologieën annex produkt-marktcombinaties.

nisme in complexe ruilrelaties. In principe zijn er in een situatie van onderlinge afhankelijkheid twee mogelijkheden om de rol van opportunisme terug te dringen. Ten eerste, bestrijding van opportunisme door delegatie van bevoegdheden en internalisering van markttransacties (de 'hiërarchie'-variant van Williamson). Die optie is zinlozer naarmate partijen het vermogen en het belang missen om de condities te veranderen die als voedingsbodem voor de logica van opportunisme dienen. Een andere optie is het opportunisme aan de aanbodzijde te confronteren met de reële mogelijkheid van opportunisme aan de vraagzijde, dat is: de logica van het opportunisme te ontmoedigen door een element van *complementariteit*, of wederkerigheid, tussen aanbieders en vragers te creëren. Daarvoor is primair effectieve coördinatie of 'verorganisering' van de vraag geboden: organisatie van de vraag ('*demand pull*') is een noodzakelijk correctief op de aanleg tot een blinde imitatie-wedloop van de technologische 'imperatief' ('*technology push*'). Daar zijn de meeste betrokkenen – ook aan de aanbodzijde – niet bij gebaat.

Om het realiteitsgehalte van het voorgaande te kunnen

beoordelen is inzicht geboden in afhankelijkheidsrelaties, ruilverhoudingen en besluitvormingsprocessen die zich primair op micro- en meso-niveau afspelen (ondernemingen, departementen, Euro-directoraten en de plaatsen waar deze elkaar ontmoeten). Dat inzicht laat te wensen over. Eén van de manieren om meer aan de weet te komen is te experimenteren met beleidsalternatieven.

Multinationale ondernemingen wekken de indruk over het algemeen creatief om te kunnen gaan met driehoeksverhoudingen. Uitgezocht zou moeten worden in hoeverre overheidsinstellingen zich kunnen spiegelen aan dergelijke voorbeelden. Het is niet ondenkbaar dat kleinere lidstaten – minder tevreden met zich zelf door het ontbreken van een grote binnenlandse markt, maar tegelijk vrijer in hun doen en laten door afwezigheid van de inertie geassocieerd met chauvinismen rond een eigen industrieel complex – op dit punt meer mentale en materiële lenigheid vertonen dan hun grotere collega's. Wat is er mooier dan die gedachte in het jaar waarin Nederland de voorzittersrol in de EG waarneemt?

A.F.P. Wassenberg
