

Horizontale synergie

In het bedrijfsleven betekent 'horizontale synergie': een duurzame, substantieel lagere kostprijs en/of een hogere marge door een scherpere differentiatie bij één of bij voorkeur meer concernonderdelen door onderlinge samenwerking in gedecentraliseerde concerns¹. Nieuwe concepten uit de bedrijfsorganisatie vinden vaak met enige vertraging ingang in het maatschappelijke bestel. Nu gaat het wat ver om de regionalisering van dit moment te bezien vanuit de visie dat een regio een onderneming is die zich op de markt waar moet maken met inzet van de middelen en technieken die ook een bedrijf inzet om zijn marktpositie te verbeteren². Niettemin kent de toemende autonomie van bedrijfsonderdelen zijn pendant in de regiovorming en het wijkbeheer. Analoog is 'horizontale synergie' vanuit een ministeriële optiek: een duurzame, substantieel lagere werkloosheid en/of een beter leefklimaat door een scherpere profilering bij één of bij voorkeur meerdere wijken c.q. regio's door onderlinge samenwerking in een gedecentraliseerde samenleving.

Het inzicht wint veld dat de structureel hoge werkloosheid niets anders is dan dat er teveel mensen zijn die willen werken. Kennis is in ons land rijkelijk aanwezig, maar teveel kennis krijgt geen produktieve aanwending. Nóg slechter wordt met de factor kapitaal omgegaan. Nederland, waar de kapitaalcoëfficiënt 4 à 5 bedraagt, beschikt over enorme vermogens in handen van zowel institutionele beleggers als van particulieren. Deze vermogens vinden voor een te gering deel aanwending in het bedrijfsleven, onder meer omdat wij de kunst niet verstaan financiers te interesseren voor investeringen op het grensgebied van de private en de publieke sector. Gelukkig neemt het inzicht toe dat de gemeenschap op zowel regionaal als lokaal niveau meer organisatiekracht moet mobiliseren om de produktiefactoren arbeid, kapitaal en kennis in een zinvolle samenwerking te verenigen. Daar waar grotere participatie van burgers plaatsvindt, neemt de werkloosheid af, neemt het gebruik van kennis toe en blijft er minder kapitaal onaangeroerd. Het leefklimaat is ermee groeiend en dat is meer dan een bijkomend voordeel.

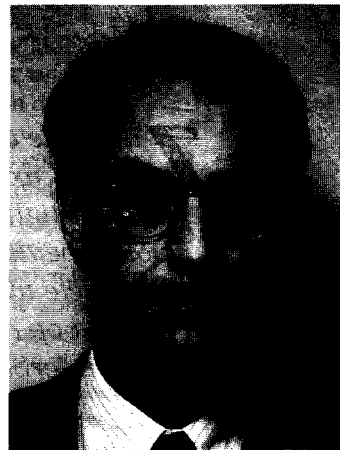
Deze ontwikkeling is alleen dan mogelijk, indien regio's meer differentiëren en zich scherper profileren ten opzichte van elkaar. Mede door clustervorming ontstaan er steeds meer mogelijkheden voor regio's en wijken om een specifieke strategie te kiezen: 'life sciences' in Amsterdam, milieutechnologie rond Meppel, 'automotive' in Eindhoven, veiligheid op zee in Den Helder, biotechnologie in Haaglanden en Leiden en telediagnostiek (medische beeldverwerking) in Utrecht.

Voor deze ontwikkeling zijn vaak nieuwe instituties nodig. Waar het hoogwaardige technologische kennis betreft, hebben de grote en multinationale ondernemingen met hun vermaarde researchlaboratoria decennia lang het voortouw genomen. De kennisin-

stellingen waren de opleiders van werknemers voor de private laboratoria en de overheid beperkte zich tot de verzorging van de ruimtelijke infrastructuur. Deze rollen zijn gewijzigd. Grote bedrijven besteden steeds meer ontwikkelingswerk uit en kunnen daarbij kiezen uit toeleveranciers uit alle delen van de wereld. De kennisinstellingen op hun beurt worden steeds ondernemender. Zij stimuleren contractresearch en samenwerking met over het algemeen kleinere bedrijven en nemen daarmee een marktpositie in die niet zelden ook regionaal is georiënteerd. De overheden op hun beurt zoeken regionale samenwerkingsverbanden en komen daarin niet alleen de kennisinstellingen tegen, maar ook het regionale bedrijfsleven. Het hoort bij de huidige tijdgeest dat in deze allianties geen dominante partijen zijn en dat de ontstane samenwerkingsketens zelf het initiatief moeten nemen. Dat is wennen. Het charisma van de informele leider van het netwerk wordt meer en meer de belangrijkste succesfactor.

Het 'Europa van de regio's' mag een idyllisch beeld oproepen. Samenwerking tussen de regio's is onder meer geboden om de logistiek van de handelsnatie Nederland accuraat te maken, de kwaliteit van het milieu te bewaken en de gezondheidszorg op niveau te houden. Nieuwe toepassingen van de informatietechnologie spelen daarbij een grote rol, maar zonder de horizontale synergie ligt de elektronische snelweg er verlaten bij. Ook op het lokale niveau is horizontale synergie belangrijk. Het onderkennen en het accentueren van maatschappelijke pluriformiteit en het bevorderen van actief burgerschap geeft dorpen, wijken en steden een eigen gezicht. Deze scherpere heterogeniteit verrijkt niet alleen de samenleving, maar dan moet de maatschappij wel zijn voordeel doen met de sterkere pluriformiteit op de verschillende niveaus.

Het streven naar 'horizontale synergie' is niet voorbehouden aan ondernemers, maar is een opdracht aan alle beslissers in de samenleving. Om met Wijers te concluderen: uiteindelijk is het realiseren van horizontale synergie hoogwaardig mensenwerk.



W.J. de Ridder

1. G.J. Wijers, *Horizontale synergie, De lastige praktijk bij het realiseren van synergie bij gedecentraliseerde ondernemingen*, Assen, 1994, blz. 29.

2. W. Molle in de *Staatscourant* van 22 februari 1995.