

Multinationalisatie van het uitgeefwezen

P.K. Jagersma*

Het Nederlandse uitgeefwezen werd in de periode 1965 tot en met 1989 gekenmerkt door: concentratie, diversificatie en in het bijzonder multinationalisatie. De drie grootste Nederlandse uitgeverijen multinationaliseerden hun werkterrein vanwege de kleine thuismarkt annex het kleine taalgebied en de noodzaak de risico's in geografisch opzicht te spreiden. Vanaf het begin van de jaren tachtig wordt op grote schaal gedesinvesteerd en gereorganiseerd.

Uitgeven is in de kern een ambachtelijke bezigheid. Uitgevers houden zich bezig met het ontwikkelen van cultuurgoeieren. Tussen uitgevers bestaan veel verschillen. Ruwweg kan een onderscheid worden gemaakt naar algemene uitgeverijen en krantenbedrijven. Tot de groep algemene uitgeverijen behoren VNU, Elsevier en Wolters-Kluwer. Tot de groep krantenbedrijven behoren de Telegraaf en Wegener. Dit onderscheid is niet strikt, omdat ook Elsevier (Nederlandse Dagbladunie) en VNU (Audet) omvangrijke krantenbedrijven hebben.

In dit artikel staan enkele ontwikkelingslijnen – concentratie, diversificatie en multinationalisatie – in relatie tot de drie grootste Nederlandse uitgeverijen (conform de omzet over 1989) centraal: Verenigde Nederlandse Uitgeversbedrijven (VNU), Elsevier en (Wolters-)Kluwer. De tijdsspanne: 1965 tot en met 1989. In deze studie is gekozen voor Kluwer, omdat Kluwer ten tijde van de fusie in 1987 (met Wolters-Samsom) de grootste omzet had. Achtereenvolgens zullen behandeld worden: het werkterrein van de uitgeverijen, de ontwikkelingslijnen die in het uitgeefwezen plaatshadden, de 'stuwende krachten' verantwoordelijk voor de belangrijkste ontwikkelingslijn 'multinationalisatie' en de strategie van het multinationaliseren van het werkterrein van de uitgevers. Het artikel sluit af met enkele slotopmerkingen.

De uitgever

Wat is een uitgever? Van den Brink, de voormalig president-directeur van Elsevier, definieert 'een uitgever' als volgt: "De uitgever is de professionele organisator van inhoud, verveelvoudiging, openbaarmaking en verspreiding van informatie voor voldoende brede, specifieke groepen van afnemers. Het hoofdkenmerk hierbij is vooral de voldoende brede specifieke groep. Is de groep tot welke hij zich richt niet breed genoeg, dan kan zijn arbeid niet professioneel zijn; is deze groep het gehele volk omvattend, dan is hij

geen uitgever. De organisator van radio- en tv-uitzending is een broadcaster, de uitgever is een narrowcaster, ook al kan zoals bij een blad en een (best-selling) boek de oplage soms zeer groot zijn"¹. In aanvulling op de definitie van Van den Brink van een uitgever volgt hier zijn definitie van het werkterrein van de uitgeverij: "De uitgeverij is niet gebonden aan het papier als beelddrager. Zijn werkterrein kan zich tot elk ander medium uitstreken, mits het maar narrowcasting is. Ook de organisator van een databank, systeem van viewdata enz. is een uitgever. Zeker de uitgever van de toekomst zal dus per definitie multimediaal gericht dienen te zijn"².

Het werkterrein van uitgeverijen kan eveneens omschreven worden naar de informatiemarkten waarin uitgeverijen opereren.

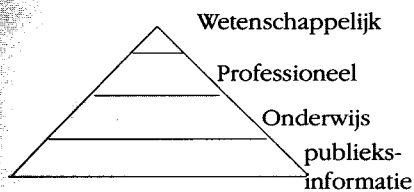
Informatiemarkten

De markt voor informatieproducten bestaat uit verschillende naar gebruiker te rangschikken deelmarkten: de markt voor publieksinformatie (informatie afkomstig uit kranten/dagbladen, tijdschriften en boeken, informatie ten behoeve van de algemene ontwikkeling en ontspanning), de markt voor onderwijsinformatie (informatie die tegemoet komt aan de informatiebehoeften van onderwijsinstellingen, i.h.b. leermiddelen voor het dagonderwijs), de markt voor professionele informatie (informatie over en voor het uitoefenen van een vak/beroep) en de markt voor wetenschappelijke informatie. Deze informatiemarkten kunnen met de z.g. 'informatiepiramide' gevisuali-

* De auteur is verbonden aan de Katholieke Universiteit Brabant, vakgroep Bedrijfseconomie, sectie Organisatie. Hij dankt prof. dr. S.W. Douma, prof. T. Kumpe en dr. R.E.M. van den Brink voor hun commentaar.

1. R.E.M. van den Brink, De informatiemaatschappij en de toekomst van het boek, *ESB*, 16 april 1980, blz. 444.

2. Idem, blz. 444.



Figuur 1. De informatie-pyramide

seerd worden (figuur 1).

De informatie, aanwezig in de top van de piramide is internationaal georiënteerd, heeft een geringe prijselasticiteit, is relatief ongevoelig voor conjuncturele schommelingen, werkt weinig tot in het geheel niet met advertenties en wordt in de

meeste gevallen vooruitbetaald. Informatie gelokaliseerd aan de voet van de piramide is bestemd voor het grote publiek. Het gaat in dat geval vaak om 'bulk'-informatie (een 'commodity'). Alle vier de informatiemarkten zijn in hoge mate gesegmenteerd. De positie die door uitgevers in deze piramide wordt ingenomen, heeft verstrekkende gevolgen voor hun functionele strategieën en daarmee hun concurrentiestrategieën (i.e. strategieën op het vlak van onderzoek & ontwikkeling, productie, distributie, marketing en service). Onderaan de piramide wordt hoofdzakelijk geconcurrereerd op basis van volume. Een hoger in de informatiepiramide gelokaliseerde uitgever concurreert minder op basis van schaal en meer op basis van onderscheidende concerneigenschappen als een 'goede naam' en een 'opgebouwd relatiernetwerk' (i.e. er wordt meer op basis van 'toegevoegde waarde' geconcurrereerd). Naarmate een uitgever hoger in de piramide is gelokaliseerd, is er een groter geografische bereik nodig en zullen de eisen die aan het management gesteld worden toenemen (de markt wordt internationaler en daardoor complexer van aard).

Ontwikkelingslijnen

In deze paragraaf worden een aantal kenmerkende ontwikkelingen die zich de afgelopen jaren binnen de uitgeefbranche hebben voltrokken onder de loep genomen. Het gaat om: concentratie, diversificatie en multinationalisatie.

Concentratie

De uitgeefbranche kenmerkt zich al vanaf de jaren zestig door een manifest concentratiestreven. Bijgevolg ontstonden de eerste grote uitgeefconcerns. In zijn proefschrift zet Van den Brink uiteen, dat het vooral de kostenstructuren zijn, die uitgeverijen ertoe aanzetten de schaal waarop geopereerd wordt te vergroten³. Volgens Van den Brink was in de jaren zestig de omzet van de gemiddelde uitgeverij – zonder de eigen drukkerij – te gering voor noodzakelijke diepteinvesteringen op het terrein van redactie, productie en distributie. Voorts werden de uitgeverijen door de toenmalige loonexplosie gedwongen hun activiteiten te combineren, ten einde door schaalvergroting hun kosten te reduceren.

Het vergroten van de uitgeverij domineerde dan ook in de jaren zestig en beginjaren zeventig de burelen van de uitgeverijen. Elsevier ging gedurende de jaren zestig en het begin van de jaren zeventig samen met: Misset (professionele informatie) in 1968, de

Noord-Hollandsche Uitgeversmaatschappij (wetenschappelijke informatie) in 1970 en Excerpta Medica (wetenschappelijke informatie) in 1971. VNU ging in die periode ondermeer samen met: Het Spectrum (publieksinformatie) in 1967 en de Rotogravure Maatschappij (drukkerij) in 1967. Kluwer ging in diezelfde periode samen met: Veen (professionele informatie) in 1965, Van Loghum Slaterus (professionele informatie) in 1966, Stam (onderwijsinformatie en professionele informatie) in 1967, Tjeenk Willink (onderwijsinformatie) in 1968, Zomer&Keuning (publieksinformatie) in 1969, Ten Hagen (professionele informatie) in 1969, Oosthoek (professionele informatie) in 1970, Stenfert Kroese (onderwijsinformatie en professionele informatie) in 1972 en Bert Bakker (fictie) in 1972. Ook veel andere uitgeverijen gingen in elkaar op. J.B. Wolters Uitgevers-Maatschappij NV ging in 1968 samen met Erven P. Noordhoff's Uitgeverszaak NV. Het resultaat: Wolters-Noordhoff NV. Wolters-Noordhoff ging in 1972 samen met Samsom.

De concentratiebeweging van de periode 1965-1972 heeft ertoe geleid, dat – gezien de beperkte groeiomogelijkheden op de binnenlandse markt voor foliomedialia (i.e. de gedrukte uitgeefproducten) – VNU, Elsevier en Kluwer het expansievizier naar nieuwe produkt-markten en geografische markten gingen verplaatsen. Voortgaande expansie viel eerst en vooral te realiseren door voortgaand te diversificeren en/of te multinationaliseren. Waren VNU, Elsevier en Kluwer gedurende de periode 1965-1972 vooral betrokken bij kleine fusies, in de periode daarna waren VNU (en in het bijzonder) Elsevier en Kluwer betrokken bij (enkele) grote fusies. Zo fuseerde Elsevier in 1979 met de Nederlandse Dagbladunie (NDU), fuseerde VNU in 1987 met Audet en gingen Kluwer en Wolters-Samsom in 1987 op in Wolters-Kluwer. De fusie tussen Elsevier en NDU vond plaats binnen de houdstermaatschappij Elsevier-NDU NV. De fusie tussen Kluwer en Wolters-Samsom vond plaats binnen de houdstermaatschappij Wolters-Kluwer NV. De fusie tussen Elsevier en de NDU was complementair van aard. De fusies tussen VNU en Audet en Kluwer en Wolters-Samsom waren voorleerst identiek van aard: meer van hetzelfde.

Diversificatie

Uitgeefactiviteiten kunnen gespreid worden naar: produkten (verschillende informatiemarkten kunnen worden bewerkt) en de manier van informatie-overdracht (de overdracht van informatie kan langs traditionele weg, in gedrukte vorm, en langs niet-traditionele weg geschieden – bij voorbeeld via elektronische media). Het entameren van activiteiten in een andere dan de 'eigen' informatiemarkt vergt een nieuwe marktbenadering (i.e. een herijking van de marketing-mix) voor een 'nieuwe' markt (i.e. 'doelgroep'). Het bewerken van een informatiemarkt – al dan niet

3. R.E.M. van den Brink, *Economische structuur en ontwikkeling van de informatiemedia in Nederland 1938-1985, in het bijzonder die met betrekking tot de uitgeverij*, proefschrift, Stenfert Kroese, Leiden/Antwerpen, 1987.

'nieuw' – kan via schriftelijke danwel via elektronische weg plaatsvinden. Kortom: het diversificeren van het werkkerrein kan door nieuwe producten annex informatiemarkten en door nieuwe technologieën annex distributiestrategieën gevoed worden.

Uitgeverijen diversificeerden vaak in nieuwe informatiemarkten om langs deze weg de toekomstige groei veilig te stellen. In deze informatiemarkten werden 'nieuwe' producten aan (veelal) 'nieuwe' doelgroepen verkocht. Het diversificeren van het werkkerrein vond bij voorbeeld bij VNU op grote schaal in de professionele informatie plaats. Dat vooral VNU actief is geweest op het gebied van de 'Nieuwe Media' (i.e. VNU-jargon voor 'diversificatie') is begrijpelijk gezien de positie van VNU in de publieksinformatie: al aan het begin van de jaren zeventig was meer dan de helft van de VNU-omzet afkomstig uit publiekstijdschriften die in Nederland en België werden afgezet. In het Nederlandse uitgeefgebied had VNU wat de publiekstijdschriften aanging een grote omvang bereikt. Het Nederlandse taalgebied vormde een barrière voor de verdere expansie van VNU. De leiding van VNU had twee beleidsalternatieven voorhanden: multinationalisatie en diversificatie. Diversificatie genoot lange tijd de voorkeur van de Haarlemse uitgeverij.

Ook Elsevier en Kluwer gingen zich bij het diversificeren van het werkkerrein op nieuwe informatiemarkten – voornamelijk professionele informatieproducten – toeleggen. Professionele informatieproducten die betrekking hadden op 'marketing', 'recht' en 'media' stonden in het middelpunt van de belangstelling. Deze segmenten van de markt voor professionele informatie waren aantrekkelijk vanwege de hoge groeiniveaus, de voordelen van spreiding (de gevoeligheid voor conjuncturele schommelingen werd daardoor gereduceerd), de geringe taalgebondenheid en de geringe afhankelijkheid van de advertentiemarkt (waardoor men weinig tot geen last had van conjuncturele cycli).

Uitgeverijen kregen al aan het einde van de jaren zestig te maken met nieuwe vormen van informatieoverdracht. Deze vormen van informatie-overdracht hadden betrekking op de distributie van de informatie. Elektronisch uitgeven wordt vanaf het begin van de jaren tachtig langzaam aan belangrijker. Vanaf dat moment wordt ook wel voorzichtig gesproken over een ontwikkeling naar een 'paperless society'. Alle drie de uitgeverijen wilden graag participeren in nieuwe media. Dit mondde in Nederland uit in de deelneming van VNU in Filmnet. Elsevier ging in 1982 samen met het LIOF elektronische databanken exploiteren. Richtte VNU zich op de markt voor elektronische consumenteninformatie. Kluwer startte in Nederland een juridische databank op.

Door in het fenomeen commerciële televisie te gaan deelnemen waren uitgevers in staat de nadelige gevolgen van commerciële televisie voor de advertentiebezetting in de gedrukte media te compenseren. Voor VNU lag de deelneming in commerciële televisie voor de hand, voor Elsevier minder. In tegenstelling tot Elsevier was VNU in hoge mate afhankelijk van de markt voor publieksinformatie. Het waren vooral de publieksinformatieproducten van de VNU

Tijdschriftengroep die concurreerden met commerciële televisie. Elsevier zag haar deelneming in commerciële televisie louter als een in financieel opzicht aantrekkelijke 'strategische' belegging.

De diversificatie in de elektronische media kost tot nu veel moeite. Er was weinig belangstelling van de zijde van de mogelijke informatie-aanbieders, adverteerders en consumenten. Hierdoor worden de uitgeverijen met name voor wat betreft de elektronische publieksinformatiemarkt gedwongen pas op de plaats te maken. De – hoofdzakelijk internationale – elektronische professionele informatiemarkt had weinig tot geen hinder van de voornoemde problematiek. Het diversificeren van het werkkerrein heeft niet geleid tot een grootscheepse kannibalisatie van het oorspronkelijke uitgeefproduct: het uitgeefproduct in gedrukte vorm. Er bleek in de praktijk eerder sprake te zijn van complementariteit.

Multinationalisatie

Multinationalisatie was al in het midden van de jaren zestig voor alle drie de uitgevers een belangrijke concenterdoelstelling. De Nederlandse (en Nederlandstalige) 'uitgeefmarkt' is klein. Mede daardoor werd de Nederlandse (en Nederlandstalige) uitgeefmarkt al vrij snel gedomineerd door enkele grote uitgeverijen. VNU (publieksinformatie), Elsevier (wetenschappelijke informatie), Kluwer (losbladige boekwerken) en Wolters-Samsom (educatieve informatie) namen al vanaf het begin van de jaren zeventig sterke marktposities in. De Nederlandse uitgeefbranche vertoonde dan ook kenmerken van een oligopolistische bedrijfstak. De concurrentie tussen VNU, Elsevier en Kluwer is in de marktsegmenten niet fel geweest. Dit had onder meer te maken met de overzichtelijkheid van de informatiemarkt: de informatiemarkt(segmenten) waren reeds lang onder de betreffende uitgeverijen 'verdeeld'. De monopolie-achtige posities dwongen de uitgevers over de nationale grenzen heen te gaan kijken. Alleen daar waren hun groeidoelstellingen te verwachten. Het aanwenden van middelen ten behoeve van marktontwikkeling en/of produktontwikkeling met als achterliggende doelstelling tot een (nog) groter marktaandeel te komen in de totale informatiemarkt was in Nederland moeilijk realiseerbaar.

Het kleine Nederlandse en Nederlandstalige uitgeefgebied heeft overigens ook voordelen. Een klein uitgeefgebied biedt een vorm van bescherming tegen uitgeverijen uit andere, veelal grotere landen en taalgebieden. Deze uitgeverijen vinden Nederland en het Nederlandstalige uitgeefgebied klein, moeilijk te penetreren en daardoor een weinig aantrekkelijk expansiegebied.

Het spreiden van uitgeefactiviteiten over een diversiteit aan taalgebieden en landen reduceert tevens de gevoeligheid voor conjuncturele cycli. Door de overwegend ruime liquiditeit van VNU, Elsevier en Kluwer was het mogelijk vorm en inhoud te geven aan het streven de risico's te spreiden. De financiële middelen waren voorhanden om te komen tot een meer 'multinationaal' en daarmee een minder conjunctuurgevoelig werkkerrein.

Risicospreiding heeft echter ook in het verlengde van de sterk gevoelde behoefte aan grootschaligheid gelegen. Het toenemen van de introductiekosten van nieuwe uitgeefproducten onderstreepte in een vroeg stadium het belang van een grotere omvang. In dat licht vallen de fusies tussen de Nederlandse uitgeverijen Elsevier en de NDU in 1979 en de fusie tussen Kluwer en Wolters-Samsom in 1987 te verklaren. Grootschaligheid biedt naast kostenvoordelen een omvangrijker draagvlak voor risicospreiding en voortgaande multinationale expansie.

Binnen de relatief homogene wetenschappelijke informatiemarkt is multinationalisatie een blijvend en aan belang toenemend fenomeen. Deze trend wordt slechts marginaal beïnvloed door de stand van de internationale conjunctuur. Dit is met name het gevolg van de lingua franca van de wetenschappelijke informatiemarkt: het Engels. Met andere woorden: taal kan als platvorm van risicospreiding fungeren.

Publieksinformatie daarentegen is gevoelig voor schommelingen in de conjunctuur. Economische basis zijn daardoor met name van invloed op de bedrijfsvoering van publieksinformatieproducten. Implicatie: multinationalisatie omwille van risicospreiding is met name effectief voor publieksinformatieproducten. Het is vanuit deze invalshoek dan ook vreemd, dat het multinationaliseren van het werkkterrein vrijwel altijd plaatsvond in de markten voor professionele informatie- en wetenschappelijke informatieproducten.

De strategie voor multinationalisatie

Multinationalisatie kan gepraktiseerd worden via het opstarten van lokale ondernemingen, het acquireren van buitenlandse ondernemingen, internationale joint ventures en internationale deelnemingen⁴.

VNU, Elsevier en Kluwer verschillen al vanaf het midden van de jaren zestig in de geografische gebieden waarin de multinationalisatie gestalte dient te krijgen. VNU concentreerde zich aanvankelijk op Europa (in het bijzonder België) en (in mindere mate) de Verenigde Staten. Gedurende de jaren zeventig en (met name) de jaren tachtig expandeert VNU in toenemende mate in de Verenigde Staten (in professionele informatie). Aan het einde van de jaren tachtig wordt echter besloten de Amerikaanse uitgeefactiviteiten terug te dringen.

Elsevier concentreerde zich vanaf het midden van de jaren zestig op het Angelsaksische taalgebied. De Verenigde Staten was de belangrijkste buitenlandse uitgeefmarkt. De expansie van Kluwer concentreerde zich aanvankelijk net als de expansie van VNU op West-Europa (in het bijzonder België). VNU en Kluwer bleven tot aan het einde van de jaren tachtig overwegend actief in de belendende uitgeefmarkten België, de Bondsrepubliek Duitsland, het Verenigd Koninkrijk en (in mindere mate) Spanje en Italië, ondanks de relatief frequente 'uitstapjes' naar de Verenigde Staten (met name VNU).

In het oog springend zijn de overeenkomsten in de door de uitgevers gehanteerde multinationalisatiestrategieën. Het opstarten van lokale uitgeverijen vindt

zelden plaats. Internationale start-ups worden bij hoge uitzondering aangetroffen. Vrijwel alle internationale joint ventures en internationale deelnemingen waren horizontale expansies. Verticale expansies en diversificaties kwamen gedurende de periode 1965 tot en met 1989 zelden voor. Joint ventures en deelnemingen maakten het mogelijk om tegen relatief geringe risico's en lage kosten kennis te vergaren van de geografisch (nog) onbekende markt waarop men zich wenste te begeven. Internationale acquisities werden pas vanaf het einde van de jaren zeventig op grotere schaal tot stand gebracht. Het afstoten van buitenlandse belangen valt pas vanaf het begin van de jaren tachtig met grotere regelmaat waar te nemen. Daarover later meer.

Internationale acquisities

De uitgeverijen hadden in beginsel alle drie een voorkeur voor het effectueren van internationale acquisities. Internationale start-ups en internationale joint ventures en deelnemingen namen teveel tijd in beslag en waren daarenboven met veel onzekerheden omgeven. VNU (in mindere mate), Elsevier en Kluwer (beide in meerdere mate) wilden de door hen verworven ervaring met het multinationaliseren van het werkkterrein onafhankelijk van derde partijen benutten. Elsevier had in tegenstelling tot VNU een duidelijke voorkeur voor volledige overnames. Overnemen was het Leitmotiv. Pas aan het begin van de jaren tachtig zet Elsevier de visie overboord, dat alleen langs de weg van de fusies/acquisities internationaal geëxpandeerd kan worden. De opvattingen van Kluwer strookten met die van Elsevier: acquisities hadden het primaat.

Internationale samenwerking

Internationale samenwerking in de vorm van internationale joint ventures en internationale deelnemingen werd hoofdzakelijk door VNU gepraktiseerd. Op deze manier was het voor VNU mogelijk in meerdere produkt-markten ijzers in het vuur te hebben. VNU heeft lange tijd gestreefd naar, zoals men het zelf formuleerde, 'het formeren van internationale netwerken van deelnemingen'. Dit paste in het concernbeleid om de activiteiten op het gebied van de professionele informatie op te voeren.

Rationalisatie

Tegen het einde van de jaren zeventig werden VNU, Elsevier en Kluwer geconfronteerd met de internationale conjuncturele teruggang. Naar aanleiding van deze conjuncturele teruggang liepen de resultaten terug. De consumptieve bestedingen daalden. Door de daling van de koopkracht van de consument stond de afzet van bladen en boeken onder druk. De consu-

4. De hier te presenteren gegevens zijn ontleend aan P.K. Jagersma en J. Bell, Internationale joint ventures: een empirische analyse, *ESB*, 4 november 1992, blz. 1064-1068; P.K. Jagersma, Internationale start-ups, *ESB*, blz. 596-600, 30 juni 1993; P.K. Jagersma, Internationale acquisities van Nederlandse multinationals, *ESB*, 6 oktober 1993, blz. 914-919.

ment werd vooral terughoudend met betrekking tot het aangaan van omvangrijke langlopende verplichtingen als de aanschaf van encyclopedieën.

De daling van de oplage van de tijdschriften en dagbladen werd opgevangen door produktvernieuwing (een toenemend gebruik van kleuren) en prijsverhogingen. Alle drie de uitgeverijen zagen – ondanks de 'onheilstemming' – op dat moment evenwel in de naaste toekomst een 'bescheiden' expansie en resultatenverbetering in het verschiet liggen. Kostenbeheersing (in het bijzonder de kosten betreffende het ontwikkelen van nieuwe produkten), sanering (i.e. op stapel staande verzelfstandigingen) en (voorgenomen) reorganisaties stonden centraal.

De uitgevers gingen zich richten op de sterke onderdelen van het concern. De zwakke onderdelen werden afgestoten. Ook de minder goed bij het concern passende activiteiten werden afgestoten. Een concentratie op kernactiviteiten werd vanaf het begin van de jaren tachtig het beleidscredo. De afweging 'core' (behouden c.q. versterken) versus 'non-core' (afstoten) stond centraal. Het accent in de beleidsvorming lag op het integreren van de gedurende de tweede helft van de jaren zeventig en beginjaren tachtig verworven ondernemingen. In dat kader vond eveneens een herstructurering plaats van de portfolio van internationale aanwinsten. Het afstoten van dochterondernemingen vond plaats door ofwel de exploitatie van de informatieprodukten te staken ofwel de dochterondernemingen bij collega-uitgeverijen onder te brengen. Deze uitgeverijen waren sterker in de activiteiten van de betreffende dochteronderneming gespecialiseerd, of hadden daarin een betere marktpositie (met een beter perspectief) opgebouwd.

VNU, Elsevier en Kluwer gingen gedurende de periode 1980 tot en met 1983 meer op zeker spelen. Multinationalisatie via interne expansie (autonome groei, nieuwe produkten) werd geprefereerd boven multinationalisatie via externe expansie. In de periode 1980-1985 werden door de drie uitgeverijen slechts drie belangrijke internationale acquisities tot stand gebracht. De multinationalisatie van het werkterrein bleef in eerste aanleg een horizontaal karakter houden: 'meer van hetzelfde'.

Illustratief voor de eerder genoemde gang van zaken, via interne expansie in plaats van via externe expansie te multinationaliseren, was de beslissing van de Raad van Bestuur van Elsevier, om het 'traditionele streven' naar grote internationale acquisities (aan het begin van de jaren tachtig) aan banden te leggen. Naast de inzakkende internationale conjunctuur kreeg Elsevier te maken met een gebrek aan (en daardoor dure) Amerikaanse ondernemingen om over te nemen. Elsevier ging – vooral Amerikaanse – activiteiten rationaliseren. Produktontwikkeling – met het oog op het reduceren van de afhankelijkheid van de afzetmarkten die berusten op overheidsfinanciering – door de bestaande dochterondernemingen kreeg het primaat. VNU en Kluwer voerden een soortgelijk 'voorzichtig' expansiebeleid. Internationale acquisities of deelnemingen waren op dat moment in de taboesfeer beland.

Werden in het begin van de jaren tachtig reeds de eerste voorzetten gegeven, pas halverwege de jaren

Tabel. Expansies van VNU, Elsevier en (Wolters-) Kluwer, 1965-'89

Start-ups	19
Jointventures/deelnemingen	35
Acquisities	70
Desinvesteringen	32 ^a

a. waarvan 27 in de jaren tachtig.

Bron: jaarverslagen en interne documenten, 1965-1989.

tachtig begonnen de uitgeverijen hun werkterrein op grote schaal te rationaliseren. Er werden diverse binnen- en buitenlandse ventures afgestoten. Het belangrijkste criterium voor het al dan niet afstoten van ventures was een financieel criterium: ventures met een onvoldoende rentabiliteit werden afgestoten. Aan de hand van dit criterium valt te verklaren, dat vaak werd overgegaan tot het afstoten van (deelnemingen in) kapitaalsintensieve uitgeefactiviteiten als boekhandels en grafische bedrijven. De kapitaalsintensieve activiteiten waren veelal weinig winstgevend en weinig flexibel (in termen van de alternatieve gebruiksmogelijkheden van het fysieke 'productie-apparaat'). Daarenboven waren deze activiteiten conjunctuurgevoelig. Met het aan het begin van de jaren tachtig in elkaar zakken van de conjunctuur vond dan ook een groot aantal desinvesteringen van kapitaalsintensieve uitgeefactiviteiten plaats. Door de activiteitenportefeuille te saneren werden middelen vrijgemaakt, die door de uitgeverijen in een produktievere richting konden worden aangewend.

VNU, Elsevier en Kluwer hebben met het simultaan expanderen en rationaliseren concreet inhoud gegeven aan het verschijnsel 'portfolio-management': de financiële en managementmiddelen werden op deze manier efficiënt over de portfolio van de concernactiviteiten gealloceerd.

Conclusie

De structuur van de Nederlandse uitgeefbranche werd in belangrijke mate bepaald door de relatief kleine thuismarkt (en het kleine taalgebied) waarin door de voortgaande concentratie enkele grote en vele kleine uitgeverijen hun emplooi vonden. De kleine uitgeverijen legden zich toe op het bewerken van marktnissen. VNU, Elsevier en Kluwer concentreerden zich op multinationalisatie en diversificatie (het laatste overigens zonder veel succes). Multinationalisatie, gevoed door de kleine thuismarkt en het risicospreidingsmotief en zich manifesterend in de vorm van internationale acquisities, joint ventures/deelnemingen en start-ups, is in de loop van de tijd belangrijker geworden. Door de druk op de rendementsmarges is diversificatie in de loop der tijd juist in betekenis afgenomen.

Pieter Jagersma