



## Nieuwe organisatievormen en het industriebeleid

**Auteur(s):**

Man, A.P. de

*Werkzaam bij KPMG management consulting.***Verschenen in:**

ESB, 82e jaargang, nr. 4097, pagina 213, 12 maart 1997

**Rubriek:****Trefwoord(en):**

industriële, organisatie

*Nieuwe organisatievormen zijn een belangrijke bron van concurrentiekracht. De overheid zou spreiding van organisatorische innovaties moeten bevorderen.*

Het debat over concurrentiekracht heeft zich tot nu toe grotendeels gericht op versterking van de technologische innovativiteit van het Nederlandse bedrijfsleven. Echter, niet alleen technologische innovaties, ook organisatorische innovaties (nieuwe organisatievormen) spelen een rol in de economische opkomst en ondergang van landen. Zo is het mogelijk de opkomst van de Verenigde Staten in de loop van deze eeuw te verklaren uit het ontstaan van organisatievormen, zoals de divisievorm, die grootschalige productie mogelijk maakte. Op dezelfde wijze kan het Japanse succes worden toegeschreven aan vaardigheid in het organiseren van netwerken, die beter dan de divisievorm geschikt bleken voor het produceren van een grote variëteit aan kwalitatief hoogwaardige producten tegen een redelijke kostprijs. Ook regionale concurrentiekracht kan worden verklaard uit organisatorische aspecten (denk aan de netwerken in Noord-Oost Italië)<sup>1</sup>.

In dit artikel wordt een overzicht gegeven van de argumenten en de empirische ondersteuning van deze benadering van concurrentiekracht. Ook worden enkele mogelijke beleidsopties ten aanzien van nieuwe organisatievormen aangestipt.

### De theorie

Onder nieuwe organisatievormen wordt verstaan een nieuwe manier om activiteiten in of tussen ondernemingen te coördineren. De divisievorm (M-form), business units maar ook netwerken en het just-in-time systeem vallen onder deze definitie. Door slimmer te organiseren dan andere bedrijven kunnen ondernemingen een concurrentievoordeel behalen. Nieuwe organisatievormen kunnen kostenbesparend werken, maar, wat vaak belangrijker is, ook de mogelijkheden voor productdifferentiatie vergroten. De invloed van nieuwe organisatievormen strekt zich ook uit tot het technologische vlak: moderne manieren om het innovatieproces te organiseren (samenwerking met klanten en toeleveranciers, multifunctionele teams) kunnen drastische gevolgen hebben voor het aantal succesvolle nieuwe producten dat een onderneming op de markt brengt.

Hoe kan een organisatorische innovatie nu in theorie uitgroeien tot een nationaal concurrentievoordeel? Nationale concurrentiekracht ontstaat doordat innovaties zich sneller verspreiden binnen landsgrenzen dan over landsgrenzen heen<sup>2</sup>. Dat geldt voor zowel technologische als organisatorische innovaties. Voor nieuwe organisatievormen geldt echter dat deze vaak moeilijker te imiteren zijn dan technologieën, zodat het bereikte concurrentievoordeel veelal duurzamer is. Er is een aantal redenen waarom dit zo is<sup>3</sup>. Een eerste reden ligt in de complexiteit van organisatorische innovaties. Organisatievormen kunnen niet zoals technologieën door concurrenten uit elkaar worden gehaald om te zien hoe ze werken. Vaak zit er veel ontastbare, impliciete kennis in nieuwe organisatievormen, waardoor het moeilijk is voor derden om de vormen goed te imiteren. Door het leer-element dat in het omgaan met nieuwe organisatievormen zit, is vaak ook niet duidelijk wat nu precies de kern van een organisatievorm is en hoe deze werkt. Ten slotte is het invoeren van een nieuwe organisatievorm vaak een zeer drastische ingreep. De invoering van een nieuwe technologie kan meestal beperkt worden tot een deel van de organisatie. De invoering van een nieuw organisatorisch concept kan slechts zelden worden beperkt tot een onderdeel van een organisatie. Dit leidt ertoe dat ondernemingen minder snel overgaan tot de invoering van een nieuwe organisatievorm dan invoering van een nieuwe technologie. Ook de samenhang met ondernemingscultuur, belonings- en functiestructuur maken de invoering van een nieuwe vorm vaak tot een moeizaam en langdurig proces.

Het idee in de theorie is dus, dat nieuwe organisatievormen zich langzamer dan technologieën verspreiden over landsgrenzen. Dit betekent dat hun impact op het concurrentievoordeel van landen duurzamer is. Hoe houdt dit idee zich staande in de werkelijkheid?

### Studies

Er zijn twee soorten studies naar de impact van organisatorische innovatie op nationale concurrentiekracht. De eerste soort zijn de studies naar afzonderlijke innovaties; de tweede soort beschouwen organisatorische ontwikkelingen in een bredere, maatschappelijke en historische context.

*Verspreiding van organisatievormen*

Empirisch materiaal over de snelheid van verspreiding van organisatievormen van Teece toont aan dat de verspreiding van de divisievorm in de Verenigde Staten buitengewoon traag verliep<sup>4</sup>. In de olie-industrie duurde het veertien jaar voordat de helft van de oliemaatschappijen de divisievorm had ingevoerd, zelfs al bereikten de ondernemingen met divisievorm een 2% hogere rentabiliteit op het eigen vermogen. Daarbij moet nog bedacht worden dat de oliemaatschappijen voorop liepen: in een steekproef van leidende bedrijven in 17 industrietakken duurde het 41 jaar voordat de helft van de bedrijven de divisievorm had ingevoerd.

Kogut en Parkinson trekken dit onderzoek door naar de verspreiding van de divisievorm naar Europa<sup>5</sup>. Zij constateren dat voor 1950 (zo'n dertig jaar na de uitvinding van de divisievorm) er in Europa nauwelijks bedrijven waren die de divisievorm hadden ingevoerd. Hun data tonen zeer duidelijk dat organisatievormen zich langzamer verspreiden tussen landen dan binnen landen. Er zijn zelfs redenen om aan te nemen dat hun data een onderschatting zijn van wat er feitelijk gebeurde: met name Engelse bedrijven plakten het etiket van de divisievorm op hun bestaande conglomeraatstructuren, zonder tot een daadwerkelijke reorganisatie over te gaan. Wellicht hebben deze bedrijven de divisievorm dus helemaal nooit ingevoerd.

Een ander goed gedocumenteer voorbeeld betreft de invoering van nieuwe coördinatiemechanismen in de auto-industrie, met name de Japanse technieken van JiT ('just in time') en kanban (voor efficiënt voorraadbeheer). Uit [tabel 1](#) blijkt wederom de langzame verspreiding van een nieuwe organisatorische techniek. Nissan liep jaren achter op Toyota, maar de achterstand van de Amerikanen was nog veel groter. Zelfs nadat het had kennis genomen van de Japanse technieken, duurde het nog jaren voordat General Motors hen invoerde in het gehele bedrijf. De Amerikaanse auto-industrie had de strijd om de automarkt toen inmiddels verloren.

**Tabel 1. De verspreiding van JiT en kanban**

1947	eerste experimenten Toyota, die zouden leiden tot JiT/kanban
1962	JiT/kanban is in heel Toyota ingevoerd
eind '50	Nissan begint met de invoering van JiT -achtige systemen
eind '60	JiT/kanban wordt ingevoerd in dochterbedrijven van Toyota
midden '70	Nissan begint JiT/kanban te implementeren bij toeleveranciers
1982	eerste experimenten van Amerikaanse bedrijven met JiT/kanban

Bron: M.A. Cusumano, Manufacturing innovations: lessons from the Japanese auto industry, *Sloan Management review*, herfst 1988, blz. 29-38.

Ten aanzien van de overdracht van nieuwe organisatievormen heeft zich in de loop van de tijd een groeiende stroom literatuur ontwikkeld. De conclusie van de meeste van deze onderzoeken is dat overdracht van organisatorische concepten wel mogelijk is, maar dat de overdracht langzaam gaat en het organisatorische concept aan aanpassing aan een nieuwe omgeving onderhevig is. Door dit laatste worden ze vaak minder effectief.

### Organisatievormen in hun bredere context

Naast deze gedetailleerde studies over één organisatievorm, zijn er studies die een link leggen tussen organisatievormen en nationale concurrentiekracht. De belangrijkste auteurs hiervan zijn Chandler, Lazonick en Fukuyama<sup>6</sup>. Chandler onderscheidt drie vormen van kapitalisme in Amerika, Groot-Brittannië en Duitsland, elk verbonden met specifieke organisatievormen. Lazonick betreft ook Japan in zijn analyse. In grote lijnen stellen beide auteurs dat de relatieve economische teruggang van landen gerelateerd is aan de opkomst van een meer succesvol organisatievorm elders, dat moeilijk te imiteren is. Met name instituties zoals wetgeving en vakbonden beperken de mogelijkheid voor een land om een organisatievorm snel en volledig in te voeren.

Fukuyama stelt zonder meer dat nieuwe organisatievormen minstens zo belangrijk zijn voor de economische ontwikkeling als technologische vooruitgang. Hij verklaart het ontstaan van verschillende organisatievormen in verschillende landen uit het niveau van vertrouwen tussen mensen. Het vermogen om duurzame en vernieuwende organisatorische verbanden aan te gaan, wordt zijns inziens sterk verhoogd door een groter vertrouwen tussen personen. Daardoor heeft vertrouwen impact op de concurrentiekracht van landen. Landen kunnen natuurlijk pogen om organisatievormen over te nemen, maar dit is zeer moeilijk. Ook Fukuyama ziet hier problemen door institutionele belemmeringen, met name de vakbonden. Hij gebruikt het voorbeeld van General Motors om te laten zien, dat de invoering van teams daar werd belemmerd door tegenwerking van de vakbonden.

Deze bredere studies stellen alle drie dat de relatieve economische opkomst van een bepaald land in hoge mate wordt bepaald door de introductie van nieuwe ondernemingsstrategieën en daarbij behorende organisatievormen. Doordat die niet door andere landen kunnen worden geïmiteerd, worden deze laatste geconfronteerd met een relatieve economische achteruitgang.

### Wat is nu bewezen?

In [tabel 2](#) zijn de resultaten uit de onderzoeken weergegeven. Hoewel de studies voornamelijk gebaseerd zijn op de divisievorm en Japanse organisatievormen wordt het volgende beeld zichtbaar. De verspreiding van nieuwe organisatorische technieken binnen een onderneming is vaak relatief eenvoudig (al vormt GM met JiT een uitzondering). Moeilijker wordt het wanneer andere bedrijven deze willen overnemen. Nog een stap lastiger is het wanneer buitenlandse ondernemingen de organisatievorm willen overnemen. Zij zitten immers nog verder af (fysiek en mentaal) van de originele bron. Onderzoek naar het overdracht van organisatievormen binnen een transnationaal bedrijf, maar naar een ander land, zijn nog te gering in aantal en te tegenstrijdig om uitspraken over te doen. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan Ikea of McDonald's, die organisatorische concepten ook buiten hun thuisbasis uitbuiten. Enerzijds heeft dit tot effect dat de thuisbasis een grotere claim krijgt op buitenlandse eigendommen en winststromen, anderzijds kan het leiden tot een kleinere concurrentievoorsprong van de thuisbasis op andere landen. Het effect op concurrentiekracht is dus onzeker.

**Tabel 2. De verspreiding van nieuwe organisatievormen**

	binnen een land	tussen landen
binnen een bedrijf	eenvoudig	onbekend
tussen bedrijven	traag	zeer traag

Concluderend is er nog onvoldoende empirisch bewijs om zo eenzijdig de nadruk te leggen op het belang van organisatievormen voor nationale concurrentiekracht als bijvoorbeeld Kogut en Dosi doen, wanneer zij stellen dat verschillende organisatievormen de basis vormen van ontwikkelingen in de concurrentiekracht van landen<sup>7</sup>. Tegelijkertijd is er echter ruim voldoende reden om meer aandacht te geven aan organisatorische innovatie dan nu het geval is. De bestaande theorie en empirie geeft daarvoor voldoende aanleiding: de diffusie van organisatievormen tussen landen verloopt langzaam, terwijl nieuwe organisatievormen toch een duidelijke bijdrage aan concurrentiekracht leveren.

## Industriebeleid

Dit geconstateerd hebbende, doet de vraag zich voor welk beleid er kan worden gevoerd ten aanzien van organisatorische innovatie.

Industriebeleid zou zich kunnen richten op de verspreiding van nieuwe organisatievormen, door Jacobs de diffusie van 'best social practice' genoemd<sup>8</sup>. Dat kan op twee manieren. Ten eerste kan de overheid verhelderen welke organisatorische innovaties van belang zijn, en initiatieven om deze te ontwikkelen ondersteunen. Denk bijvoorbeeld aan de besteding van de ICES-gelden in de landbouw. Een deel hiervan wordt door de Stichting AKK expliciet aangewend om de ketenorganisatie in de landbouw te versterken, onder meer door toepassing van nieuwe organisatievormen<sup>9</sup>. Erg veel typisch Nederlandse organisatievormen waar beleid zich op zou kunnen richten zijn er echter niet. Nederlandse ondernemingen zouden meer organisatorische innovaties kunnen ontwikkelen. Bedrijven als Océ, Stork en ASM Lithography hebben al gelijksoortige organisatievormen ontwikkeld waarbij zij als een spin in een web toeleveranciers aansturen. Deze vorm is echter ook in het buitenland bekend. Wellicht is de coöperatie zoals die hier gestalte heeft gekregen, de meest Nederlandse organisatievorm. In de landbouw is dit al lang een succesvol organisatievorm, dat zich echter wel zal moeten aanpassen aan de moderne concurrentiestrijd. Organisatorische innovatie van coöperaties zal dan ook een belangrijk thema moeten worden. Ten aanzien van ketenorganisatie neemt Nederland een sterke positie in bij het aantrekken van Europese Distributiecentra. Ook bij deze organisatievorm heeft Nederland een concurrentievoorsprong op het buitenland. In het algemeen ontbreekt er echter een beeld van de organisatorische innovativiteit van het Nederlandse bedrijfsleven. Ook initiatieven voor clustervorming kunnen zich meer op de organisatorische aspecten richten, in plaats van op de technologische. Immers, multifunctionele teams en samenwerking met toeleveranciers en klanten kunnen het innovatiepotentieel enorm verhogen. Zo had Ford 6 miljard dollar nodig voor onderzoek en ontwikkeling aan de Ford Mondeo; zijn concurrenten hadden een kwart nodig van dit bedrag om nieuwe modellen op de markt te brengen<sup>10</sup>. Hoge R&D-uitgaven wijzen hier dus op een ineffektieve organisatie!

Naast specifieke organisatorische innovaties is er nog een tweede aangrijpingspunt voor beleid: instituties. Institutionele barrières kunnen het ontstaan en verspreiden van nieuwe organisatievormen hinderen. Door institutionele hervorming kan hieraan tegemoet worden gekomen. Daarbij valt te denken aan:

» *Arbeidswetgeving*. Nieuwe organisatievormen kunnen de wetten van de concurrentie in een industrietak geheel op hun kop zetten. Zo heeft Ikea het supermarktconcept toegepast in de traditioneel ambachtelijke meubelsector, waardoor een nieuwe organisatievorm ontstond. Doordat voor Ikea toch de CAO voor de traditionele meubelsector gold, kreeg het bedrijf problemen met de indeling van personeel in verschillende functies. Het bedrijf zou beter bij Albert Heijn in de CAO passen.

» *Ondernemingsrecht*. De tendens naar organisatievormen van interorganisatorische aard (netwerken, ketens, allianties) roept allerlei problemen op van ondernemingsrechtelijke aard. Het ondernemingsrecht gaat immers nog voornamelijk uit van op zichzelf staande juridische entiteiten, terwijl juist samenwerking tussen ondernemingen steeds belangrijker wordt. Wat betekent dit voor aansprakelijkheid, voor corporate governance of voor de mogelijkheid voor een cluster van kleinere ondernemingen om een groot krediet bij banken te verkrijgen?

» *Mededinging*. Ondernemingen gaan steeds vaker over tot langdurige samenwerkingsverbanden. Een enkele keer kan de mededinging daardoor gevaar lopen. Moet de mededingingswetgeving dan onverkort worden toegepast of zijn er redenen waarom dit niet het geval zou moeten zijn, bijvoorbeeld wanneer de voordelen van een nieuwe organisatievorm voor de consument evident zijn?

» *Vakbonden*. In nieuwe organisatievormen ontstaat in toenemende mate functievervaging. Dit kan betekenen dat vakbonden in plaats van het behartigen van belangen van uniforme groepen over moeten gaan tot meer op het individu toegesneden dienstverlening.

Een aantal van deze vragen raakt aan de kern van het maatschappelijk model dat in Nederland is ontwikkeld. Wanneer nieuwe organisatievormen bijvoorbeeld grotere arbeidsflexibiliteit vereisen, roept dit vragen op over hoever Nederland daarmee wil gaan. Dit is zeker geen pleidooi om alle verworvenheden op de helling te zetten. Het is aan elke samenleving om zelf te bepalen wat zij wel en wat zij niet wil veranderen. Om hierin keuzes te maken is het wel nodig alle argumenten te kennen. Het verschijnsel van de nieuwe organisatievorm verdient in dat kader de nodige aandacht, vanwege de invloed die het heeft op het concurrentievermogen van het Nederlandse bedrijfsleven

1 M.H. Best, *The new competition*, Polity Press, Cambridge, 1990.

2 B. Kogut, Country capabilities and the permeability of borders, *Strategic Management Journal*, zomer 1991, blz. 33-47.

3 Een uitgebreidere behandeling is te vinden in A.P. de Man, *Organizing for competitiveness*, Eburon, Delft, 1996.

- 4 H.O. Armour en D.J. Teece, Organizational structure and economic performance: a test of the multidivisional hypothesis, *Bell Journal of Economics*, voorjaar 1978, blz. 106-122; D.J. Teece, The diffusion of an administrative innovation, *Management Science*, nr. 5, mei 1980, blz. 464-470.
- 5 B. Kogut en D. Parkinson, The diffusion of American organizing principles to Europe, in: B. Kogut (red.), *Country competitiveness*, Oxford, Oxford University Press, 1993, blz. 179-202.
- 6 A.D. Chandler, *Scale and scope*, The Belknap Press, Cambridge (Mass.), 1990; W. Lazonick, *Business organization and the myth of the market economy*, Cambridge University Press, Cambridge, 1991; F. Fukuyama, *Welvaart*, Contact, Amsterdam, 1995.
- 7 G. Dosi en B. Kogut, *National specificities and the context of change*, in: B. Kogut, 1993, op.cit., blz. 249-262.
- 8 D. Jacobs, *Het kennisoffensief*, Samsom, Alphen a.d. Rijn, 1996.
- 9 Stichting Agro Keten Kennis, *Projectenoverzicht vanuit ketenkundig perspectief*, Rosmalen, december 1996.
- 10 *The Economist*, 30 maart 1996.