

Op eigen kracht verder

Verzelfstandiging in de periode 1977 – 1984

Na de fusie- en concentratiegolf in de jaren zeventig lijkt zich momenteel het omgekeerde – verzelfstandiging – te voltrekken. In dit artikel wordt verslag gedaan van een onderzoek naar de kwantitatieve omvang en de bedrijfseconomische en regionale gevolgen van het verzelfstandigingsproces in de periode 1977 – 1984. In totaal hebben zich 112 bedrijven van het moederconcern losgemaakt, waarvan het merendeel via management buy-out. Voor het gros van de bedrijven heeft de verzelfstandiging tot een verbetering van de resultaten geleid. Er ontstaat een verschuiving van eigendomsverhoudingen van het centrum naar de intermediaire en perifere zone. Niettemin wordt de band met de regio nauwelijks versterkt vanwege de relatief sterke autonomie van de betreffende bedrijfsonderdelen vóór de verzelfstandiging en de afwezigheid van toeleveranciers en afnemers in de regio van vestiging.

**DRS. M.H.J.M. VAN DOORN* – DRS. M.G.M. DE JONG* –
PROF. DR. E. WEVER****

Jarenlang is er sprake geweest van een toenemende concentratie van economische activiteiten in grote concerns. Volgens Wissema was dit het gevolg van de in de jaren vijftig gevolgde strategie van „meer en beter van hetzelfde” 1). Daarna was er een streven naar diversificatie. Veronderstelde synergie-effecten en risico-minimalisatie leidden tot het ontstaan van conglomeraten. In de huidige turbulente tijd blijken deze via externe groei ontstane conglomeraten echter vaak slecht geïntegreerde en daardoor logge constructies. Menig diversificatie-avontuur leverde dan ook een fikse kater op. Dit heeft er toe geleid dat intensivering van en concentratie op de kernactiviteiten nu hoog in het vaandel van de concernstrategie staan. Dit kan enerzijds leiden tot overnames en fusies, anderzijds tot ontvlchtingen; het afstoten van die concernonderdelen die geen synergie-effect opleveren of dit zelfs tegenwerken.

Het proces van vervlechting en ontvlchting kan in verband worden gebracht met transactiekosten 2). Tussen bedrijven en bedrijfsonderdelen vinden transacties plaats, die gepaard gaan met kosten. Om transacties te realiseren wordt soms gebruik gemaakt van de externe markt, soms worden ze geïnternaliseerd. Naarmate echter de internalisering toeneemt, nemen ook de besturingskosten voor de onderneming als geheel toe. Bij een te snelle groei via fusies en overnames kunnen toenemende besturingskosten de nagestreefde minimalisatie van de transactiekosten teniet doen, waardoor ontvlchting in beeld komt. Ontvlchting kan ook aantrekkelijk zijn wanneer een onderneming te maken heeft met turbulente omgevingen. Vervlechting en internalisering van de transactiekosten kan dan namelijk alert reageren op gewijzigde (deel)marktontwikkelingen in de weg staan 3).

In deze bijdrage staat de ontvlchting van concerns centraal. Een concern kan om meerdere redenen overgaan tot het afstoten van bepaalde onderdelen 4). Genoemd kunnen worden:

- een dreigend faillissement. Door een aantal onderdelen af te stoten kan een onderneming trachten tijd te winnen om dit onheil af te wenden. Ook kan men probe-

ren een aantal goed lopende onderdelen te behoeden voor de ondergang als gevolg van een faillissement van de onderneming als geheel;

- een verandering in ondernemingsstrategie, b.v. de overgang van een diversificatie naar een 'back to basics'-strategie. In zo'n situatie zal men trachten onderdelen die een marginale positie innemen ten opzichte van de kernactiviteiten van de hand te doen;
- de wens van het management van een concern-onderdeel om op eigen benen te staan. Een wens die al dan niet beïnvloed kan zijn door angst dat dit onderdeel meegezogen wordt in de ondergang van het gehele concern, of dat het verkocht zal worden.

Verzelfstandigingen nemen een bijzondere plaats in in het proces van ontvlchting. Ze vormen een betrekkelijk nieuw fenomeen, dat evenwel aan betekenis wint nu steeds meer institutionele beleggers de verzelfstandigden ontdekt hebben als een interessant marktsegment. Op basis van de financieringswijze kunnen een drietal wijzen van uitkoop worden onderscheiden:

- 'management buy-outs' (mbo). Het zittend management koopt het betreffende bedrijfsonderdeel uit. Voor de iets grotere onderdelen moet veelal ook vreemd ver-

* Recent afgestudeerd bij de vakgroep Economische Geografie KU-Nijmegen.

** Hoogleraar Economische Geografie KU-Nijmegen. Dit artikel is gebaseerd op de afstudeerprojecten van beide eerstgenoemde auteurs.

1) J.G. Wissema, *De kunst van strategisch management. Invoering, toepassing, trends*, Nive, 1986.

P.W. Moerland, Enkele beschouwingen over de vorming en ontvlchting van concerns, in W. van den Bergh e.a., *Financiering en Belegging: stand van zaken anno 1984*, Rotterdam, 1984.

3) J. Kuiper en G. Ruizendaal, Vervlechting en ontvlchting van concerns, *ESB*, 12 juni 1985, blz. 570-575.

4) Kuiper en Ruizendaal, op.cit.; D.J. Storey, Indigenising a regional economy; the importance of management buy-outs, *Regional Studies*, nr. 17, 1983, blz. 471-475.

Tabel 1. Jaarlijks aantal verzelfstandigde bedrijven

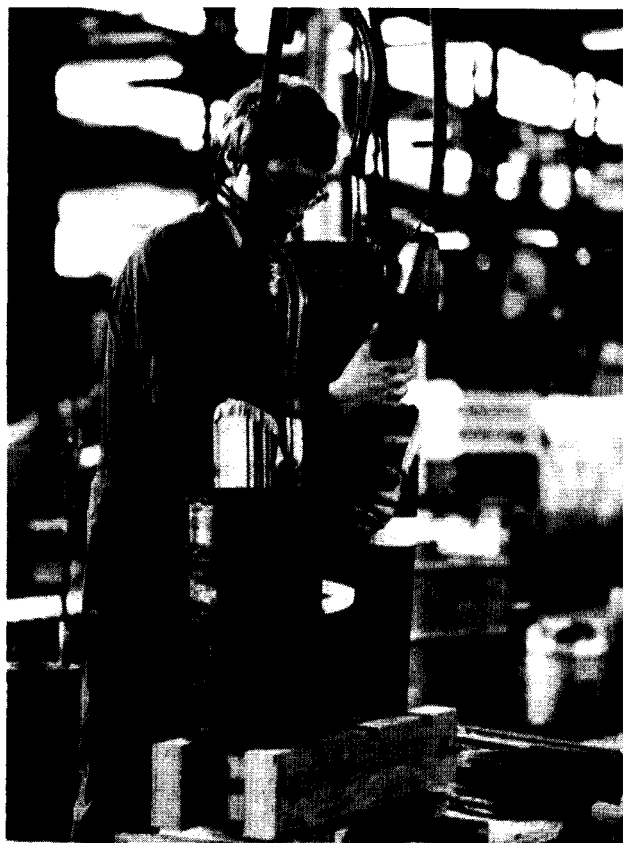
	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	Totaal
Mbo	1	1	3	5	9	19	12	22	72
Ebo	-	-	-	1	2	1	3	-	7
Ibo	2	1	2	3	2	3	12	8	33
Totaal	3	2	5	9	13	23	27	30	112

mogen worden aangetrokken. Voorwaarde daarvoor is meestal weer een financiële betrokkenheid van het zittende management;

- 'employment buy-outs' (ebo). Het bedrijfsonderdeel wordt uitgekocht door de eigen werknemers (veelal in stichtingsvorm), op een vergelijkbare wijze als bij de mbo;
- 'investor buy-outs' (ibo). Het bedrijfsonderdeel wordt gekocht door verscheidene externe financiers, waarvan echter geen een meerderheidsaandeel verwerft. In het laatste geval zou immers van overname worden gesproken.

Centraal in het uitgevoerde onderzoek stonden drie vragen:

- de kwantitatieve omvang van het proces van verzelfstandiging in Nederland. Dit betreft een inventarisatie van het aantal verzelfstandigingen dat zich in de periode 1977 - 1984 in Nederland heeft voorgedaan. Op basis van een intern knipselarchief, eerder benut bij een onderzoek naar fusies en overnames 5), is getracht alle verzelfstandigingen op te sporen. Dit archief bevat echter geen gegevens van voor 1977. Het aantal verzelfstandigingen voor 1977 lijkt echter dermate gering (zie tabel 1) dat waarschijnlijk toch een redelijk totaal beeld kan worden gegeven;
- de gevolgen van de verzelfstandiging voor het betrokken bedrijfsonderdeel. Bij deze vraag is eerst voor alle verzelfstandigde bedrijven de werkgelegenheid in de 'concern'periode (gemeten een jaar voor de verzelfstandiging) vergeleken met die in de 'zelfstandige' periode. Voor de verzelfstandigde industriële bedrijven zijn bovendien additionele gegevens verzameld via een schriftelijke enquête. Van de 69 benaderde bedrijven hebben 45 aan het onderzoek deelgenomen (respons 65%). Zo is ingegaan op de vraag in hoeverre de verzelfstandiging heeft geleid tot een kwalitatieve 'up-grading' van het personeelsbestand. De literatuur inzake overnames, de tegenhanger van de verzelfstandiging, veronderstelt namelijk dat een zelfstandig bedrijf dat opgenomen wordt in een groter concern op termijn een aantal hoogwaardige functies (marketing, reclame, research) verliest ('down-grading'). De verzelfstandiging kan daarnaast consequenties hebben voor het produkt-assortiment en de gehanteerde productieprocessen, omdat de al dan niet knellende band met het moederconcern vervalt en men eigen keuzen kan maken. Hetzelfde geldt voor de aan- en verkoop van goederen en diensten, die voorheen mogelijk vooral in concernverband werden geregeld.
- de gevolgen van de verzelfstandiging voor de regio waar het betrokken bedrijfsonderdeel is gevestigd. Afhankelijk van de aard en de omvang van de veranderingen die de verzelfstandiging met zich meebrengt, zullen de gevolgen voor de regio waar het betrokken onderdeel is gevestigd groter of kleiner zijn. Ook hier geldt dat bij de tegenhanger van de verzelfstandiging, de overname, voor de betrokken regio vooral negatieve gevolgen worden verondersteld 6). Zo zou de overheveling van hoogwaardige functies naar de hoofdzetel van het concern minder gunstige gevolgen hebben voor de arbeidsmarkt en het inkomensniveau in het betrokken gebied. Ook wordt wel verondersteld dat bestaande aan- en verkooprelaties met andere bedrij-



Employment buy-out geeft hart voor de zaak.

Tabel 2. Europese 'venture-capital' ondernemingen

	Totaal	Waarvan mbo's
Verenigd Koninkrijk	98	77
Nederland	24	18
West-Duitsland	24	16
Frankrijk	27	15
Zweden	25	12
Zwitserland	13	8
Ierland	10	5
België	6	4
Oostenrijk	3	2
Denemarken	5	2
Italië	6	3

Bron: Venture Economics, *Guide to European Venture Capital Sources*.

ven in de regio worden vervangen door niet-regionale concernrelaties. Hoewel de negatieve gevolgen van overnames voor de 'regio' in werkelijkheid meevallen 7), zou toch kunnen worden verondersteld dat van verzelfstandiging een positief effect op de betrokken regio uitgaat.

Omvang

In totaal hebben zich in de periode 1977 - 1984 112 bedrijven losgemaakt van het concern waartoe ze behoorden, zie tabel 1. Het aantal neemt in de loop van de periode duidelijk toe. Het merendeel van deze verzelfstandigingen werd gerealiseerd via een management buy-out. De em-

5) R. Buck en E. Wever, De ruimtelijke dimensie in het proces van overnames van bedrijven in de Nederlandse industrie 1978-1982, *ESB*, 8 mei 1985, blz. 446-450.

6) E. Wever, Multi-vestiging ondernemingen en regionale ontwikkeling, *ESB*, 9 juli 1980, blz. 785-789.

7) D.P. Keizer, *De Friese vrijheid in ondernemerstand*, Van Gorcum, Assen, 1985.

Tabel 3. De verzelfstandingen naar bedrijfssector

Bedrijfssectoren	Aantal	Werkgelegenheid in 1985
Industrie	72	22.620
- voedings- en genotmiddelenindustrie	8	4.045
- chemische industrie	11	710
- metaalindustrie	14	1.697
- machine-industrie	12	3.720
- transportmiddelenindustrie	8	8.765
Bouw	9	5.741
Diensten	19	1.570
- groothandel	11	1.136

Tabel 4. De werkgelegenheid van de verzelfstandigde bedrijven

Tijdstip	Mbo	Ebo	Ibo	Totaal
Concernperiode a)	10.149	1.645	24.862	36.656
Zelfstandige fase b)	8.964	873	19.852	29.689
1985	9.713	926	19.292	29.931

a) Gemeten één jaar voor de verzelfstandiging.

b) Gemeten één jaar na de verzelfstandiging.

ployee buy-out blijkt een weinig voorkomende vorm van verzelfstandiging te zijn. Het aantal investor buy-outs in 1983 en 1984 is sterk beïnvloed door een groot aantal door de overheid bewerkstelligde ontvlechtingen (o.a. van het RSV-concern).

Voor 1980 kwamen alleen mbo's, waar de directie de koop zelf volledig financierde en ibo's, waar de overheid de financiering op zich nam voor. Na 1980 werden steeds meer buy-outs gefinancierd met vreemd vermogen. Steeds meer 'venture-capital'instellingen (zoals particuliere participatie maatschappijen (ppm) begaven zich toen op de 'verzelfstandigingsmarkt', volgens Caljé 8) mede door de in 1981 ingestelde garantieregeling, waarbij de over-



Verzelfstandigde scheepswerven: het lek weer boven water? (foto Ad Visual)

heid onder bepaalde voorwaarden de helft van mogelijke verliezen van de ppm's voor haar rekening ging nemen. In vergelijking met de andere Westeuropese landen is het venture capital in Nederland dan ook sterk gericht op de verzelfstandigingen (tabel 2).

Rekening houdend met de beperkingen van het gebruikte databestand doen verreweg de meeste verzelfstandigingen zich voor in de industrie, vooral de metaal-, machine- en chemische industrie. Ook de groothandel is sterk vertegenwoordigd (zie tabel 3). Als gevolg van de verzelfstandiging van enkele zeer grote bedrijven liggen de verhoudingen voor wat betreft de werkgelegenheid ietwat anders. Naar verhouding is een geringe werkgelegenheid gemoed met verzelfstandigingen in de chemische en metaalindustrie.

Gevolgen voor de bedrijven

Exclusief de inbreng van tussentijdse gefailleerde of overgenomen bedrijven (12 in getal) gaven de resterende 100 verzelfstandigingen in 1985 werk aan bijna 30.000 mensen, een aantal dat reeds bereikt werd direct na de verzelfstandiging. In vergelijking met de concernperiode is het evenwel een daling met bijna 20%, zie tabel 4.

Hieruit zou kunnen worden afgeleid dat het moment van loskoppelen tevens een moment van bezinning op omvang en efficiency is geweest. Nadien trad namelijk een consolidatie van de werkgelegenheid op.

Een andere vorm van herbezinning betreft het produkt-assortiment en het produktieproces. Een kwart van de verzelfstandigde industriële bedrijven is overgegaan tot een wijziging in het gevoerde assortiment. Dit betreft vooral een inkrimping uit markt- en kostenoverwegingen in de papier- en transportmiddelensector. Minder rendabele produkten, stammend uit de concernperiode, werden uit de produktie genomen. Dat een dergelijke herbezinning op omvang en assortiment succes kan hebben, is af te lezen uit de verbeterde 'performance' na de verzelfstandiging. Uit een onderzoek van de Nationale Investeringsbank blijkt dat 80% van de bedrijven zich thans gezonder voelt, 65% zelfs veel gezonder. In ons onderzoek zijn we voor de industriële sector dieper ingegaan op het investeringsvolume van de bedrijven. In 62% van de gevallen heeft de verzelfstandiging geleid tot een toename van de investeringen, bij 22% bleef dit gelijk, maar verbeterde het rendement op de investeringen. Slechts 16% kende een teruggang. Deze laatste groep valt samen met wat gekenmerkt zou kunnen worden als 'afgedwongen verzelfstandigingen'.

De mate waarin de externe controle 8) vermindert als gevolg van verzelfstandiging, is aan te geven aan de hand van de beslissingsbevoegdheden van de voormalige dochter binnen het moederconcern. Hierbij is een onderscheid te maken in strategische en operationele beslissingen. Ten aanzien van eerstgenoemde was men, zoals was te verwachten, het minst autonoom. 11% van de verzelfstandigde industriële bedrijven besliste voorheen op dit vlak zelf, 22% trad in overleg met de hoofdvestiging en 65% kende in het geheel geen bevoegdheden. Op het operationele vlak lag de situatie anders: 27% was geheel autonoom, 36% pleegde overleg en 27% had ook hier geen bevoegdheden.

De vraag is of dit beeld geldt voor dochterbedrijven in het algemeen. Beernink en Maatjens 9) vonden dat op het terrein van de strategische beslissingen slechts 5% van de dochters autonoom was; 20% was dat gedeeltelijk en maar liefst 75% zou in het geheel geen strategische bevoegdheden bezitten. Ten aanzien van de operationele

8) K. Caljé, *Ondernemers op eigen kracht, het einde van het conglomeraat*, Veen, Utrecht/Amsterdam, 1985.

9) G. Beernink en J. Maatjens, *Fusies en overnames: ruimtelijke gevolgen*, Vakgroeppublicatie Economische Geografie nr. 10, Nijmegen, 1979.

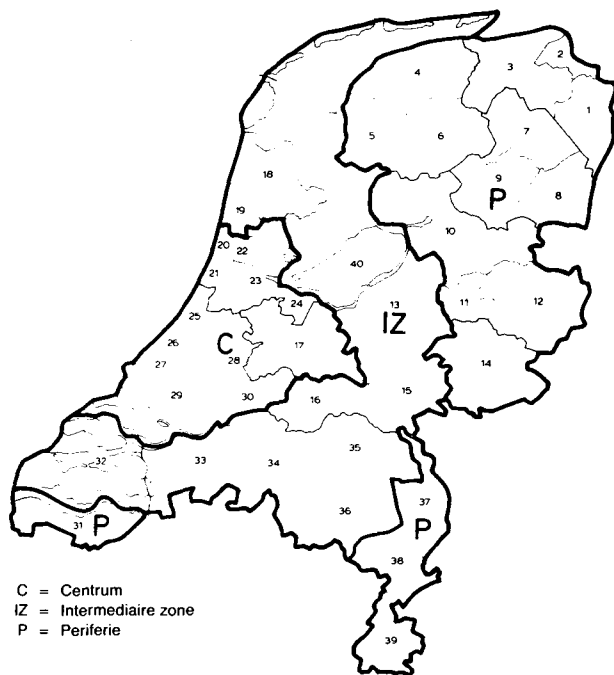
Tabel 5. Lokatie van de verzelfstandigde bedrijven en de voormalige moederconcerns, naar provincie

	Bedrijven	Concerns
Groningen	4	-
Friesland	6	1
Drenthe	2	-
Overijssel	7	-
Gelderland	16	2
Utrecht	6	10
Noord-Holland	19	26
Zuid-Holland	25	45
Zeeland	1	-
Noord-Brabant	13	4
Limburg	1	-
Buitenland	-	12

Tabel 6. Lokatie van verzelfstandigde bedrijven en voormalige moederconcerns

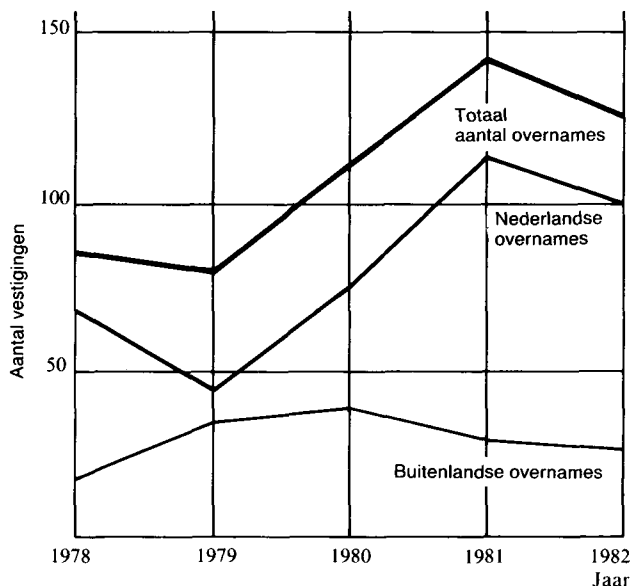
Zone	Concerns	Bedrijven	Mutatie
Centrum	81	48	-33
Intermediaire zone	6	31	+25
Periferie	1	21	+20
Buitenland	12	-	-12

Figuur 1. De zonering van Nederland



beslissingen was hun verdeling 12% geheel autonoom, 56% gedeeltelijk autonoom en 36% geen enkele autonomie. Wanneer het onderzoek van Beernink en Maatjens representatief geacht mag worden voor dochterondernemingen, dan blijkt dat onze populatie wordt gekenmerkt door relatief autonome dochters. Dit zou in verband gebracht kunnen worden met de overgang van het streven naar diversificatie een 'back to basics'-strategie. De af te stoten onderdelen die een marginale positie innemen ten opzichte van de kernactiviteiten, hadden waarschijnlijk juist door deze marginale positie een redelijk autonome positie binnen het concern 10). Door die relatief autonome positie zullen de gevolgen van de verzelfstandiging echter ook beperkt zijn. Een aanzienlijke 'up-grading' na de verzelfstandiging blijft uit. De verandering in de structuur van de bedrijven is gering en beperkt zich tot enige uitbreiding

Figuur 2. Overnames per jaar, uitgesplitst naar hoofdzetel van de overnemende onderneming



op het vlak van administratie (automatisering) en verkoop. De materiële relatie tussen verzelfstandigd bedrijf en voormalige moeder laat een zelfde beeld zien. Maar liefst 58% van de verzelfstandigde bedrijven onderhoudt geen enkele input- of outputrelatie met de voormalige moeder. Voor de verzelfstandiging was het beeld echter nauwelijks anders. Voor tweederde van alle bedrijven veranderde er in dit opzicht niets. Veel van de overige bedrijven kenden een verzwakking van de band met de voormalige moeder, soms verklaarbaar door een faillissement van dit moederbedrijf. Op het vlak van de dienstverlening ligt de situatie anders. Hier werd de voorheen sterke band veel losser. Bij 62% van de bedrijven werd geen enkel beroep meer gedaan op de dienstverlenende activiteiten van het moederbedrijf.

Regionale gevolgen

Op basis van een provinciale indeling is een regionale spreiding van alle verzelfstandigde bedrijven te geven (zie tabel 5). Daarbij valt op het hoge aandeel voor de provincies Noord- en Zuid-Holland, Gelderland en Noord-Brabant. Drenthe, Zeeland en Limburg huisvesten een gering aantal verzelfstandigde bedrijven; een tussenpositie wordt ingenomen door Friesland, Overijssel en Utrecht.

De voormalige moederconcerns blijken sterker dan de verzelfstandigde bedrijven geconcentreerd te zijn in Noord-Holland, Zuid-Holland en Utrecht (en het buitenland). Voor de loskoppeling van moeder en dochter lag het eigendom over de verzelfstandigde bedrijven derhalve in sterke mate in de drie westelijke provincies en het buitenland.

Wanneer op een iets grotere ruimtelijke schaal wordt gewerkt, ontstaat het in tabel 6 gegeven beeld. De indeling in centrum-intermediaire zone-periferie is gegeven in figuur 1. Liefst 81 voormalige moederbedrijven waren gevestigd in het centrum, tegen 48 voormalige dochterbedrijven. 33 bedrijven werden vóór hun verzelfstandiging beheerd vanuit dat centrum of (in 12 gevallen) vanuit het buitenland. Deze voorheen extern gecontroleerde, tegenwoordig zelfstandige bedrijven zijn vooral gevestigd in de intermediaire en in iets mindere mate in de perifere zone. Uit het oogpunt van veranderende eigendomsverhoudingen kunnen

10) Keizer, op.cit.

het centrum en buitenland als 'verliezende regio's' beschouwd worden en de intermediaire en perifere zone als 'winnende gewesten'. Nochtans blijft het gegeven dat bijna de helft van alle verzelfstandigde bedrijven in het centrum gevestigd is, tegen eenderde in de intermediaire zone en een vijfde in de periferie.

Nog duidelijker dan het (saldo)mutatiegegeven in tabel 6 illustreert figuur 2 de ruimtelijke veranderingen. Zo blijken niet 33, maar 39 concerns uit het centrum het eigendom te hebben verloren over een elders gevestigd bedrijf, maar daar staat tegenover dat 6 voormalige dochterbedrijven zich losgekocht hebben van een elders gevestigd concern. Hieruit blijkt dat de richting waarin het eigendom zich verplaatst minder eenduidig is. Tevens volgt hieruit dat niet 45 (33 + 12) bedrijven aanvankelijk extern gecontroleerd werden, maar 54. Wel betreft het merendeels intermediair en perifeer gevestigde bedrijven, welke voorheen vanuit het centrum of buitenland beheerd werden.

De conclusie lijkt gerechtvaardigd dat het verzelfstandigingsproces een verschuiving te zien geeft van de eigendomsverhoudingen in Nederland, welke zich hoofdzakelijk beweegt van het centrum en buitenland naar de intermediaire en perifere zone. Anders gezegd: een omvangrijk aantal intermediair en perifeer gevestigde bedrijven verzelfstandigt zich van een in het centrum of buitenland gevestigd moederconcern.

De vraag doemt op in hoeverre deze bevinding overeenkomt met de vaak veronderstelde centrum-periferie verhouding in Nederland, waarin de leidende gedachte luidt dat een groot deel van de perifeer gevestigde bedrijven onderdeel zijn van in het centrum gevestigde concerns. Het verzelfstandigingsproces wijst niet in de richting van een ondersteuning van deze gedachte. Sterker nog, de aanvankelijk grote invloed van ondernemingen uit het centrum op bedrijven uit andere zones wordt er door ondermijnd. Deze conclusie sluit aan bij die van Buck en Wever inzake de ruimtelijke dimensie in het overnameproces. Zij stellen een soortgelijke winst vast van de intermediaire en perifere zone op het centrum „een ontwikkeling die haaks staat op de centrum-periferie verhouding” 11).

Regionaal gezien is het ook nog interessant om te bezien of de verandering in de relatie tussen moeder en dochter heeft geleid tot een sterkere binding met de regio van vestiging. Gegeven de bevindingen over de gevolgen voor de verzelfstandigde bedrijven zullen de veranderingen niet groot zijn. Voor de industriële bedrijven zijn additioenele gegevens verzameld. In het algemeen blijkt de binding van de verzelfstandigde bedrijven met de regio van vestiging gering te zijn. 22% van de bedrijven betreft geen grondstoffen of halffabrikaten uit de eigen provincie, 31% zet er geen produkten af. De overige bedrijven kennen wel enige binding, maar deze bedraagt vaak niet meer dan een kwart van de totale in- of output. Ook hier bleef de situatie na de verzelfstandiging grotendeels ongewijzigd. Bij de dienstverlening is de binding met de regio evenwel sterker. 91% van de bedrijven betreft een of andere vorm van dienstverlening uit de eigen provincie. Voor 69% van deze bedrijven was er niets veranderd met de periode voor verzelfstandiging. Er dient echter rekening te worden gehouden met de veelsoortigheid van de dienstverlening. Het waren vooral de 'hoogwaardige' vormen die binnen het voormalige concern geïnternaliseerd waren. De 'laagwaardige' werden ook voorheen al uit de regio betrokken. We zien dan ook dat na verzelfstandiging een toenemende regionale binding ontstaat voor meer 'hoogwaardige' dienstverlening.

Conclusie

Na verzelfstandiging blijkt in een groot aantal van de betreffende bedrijven de 'performance' verbeterd te zijn. Dit als gevolg van een toegenomen flexibiliteit en een afslanking binnen het bedrijf, waarbij met name de toefuncties ingekrompen worden. De regionale implicaties van verzelfstandigingen blijven beperkt. Weliswaar is er een lichte

tendens te onderscheiden naar een sterkere regionale oriëntatie, maar vooralsnog is de omvang hiervan gering. De oorzaak hiervan ligt waarschijnlijk in de relatief sterke autonomie van de bedrijven voor verzelfstandiging en de afwezigheid van toeleveranciers c.q. afnemers in de regio van vestiging. In het ruimtelijk patroon kan evenals bij de overnames een decentralisatie van eigendom worden geconstateerd. Door de verzelfstandigingen neemt de beslissingsbevoegdheid van de intermediaire zone en periferie toe en de externe controle vanuit het centrum (westen des lands) af. Op grond van dit gegeven, aangevuld met de over het algemeen gunstige bedrijfsresultaten van verzelfstandigde bedrijven, is in het Verenigd Koninkrijk door Storey al eens gepleit voor een grotere aandacht voor management buy-outs in het kader van het te voeren regionaal beleid. Hoewel er geen reden is om aan verzelfstandigingen buiten de economische-probleemgebieden minder waarde toe te kennen (interessant zijn ontwikkelingen in Rotterdam, waar Job Creation samen met bedrijfsleven en gemeente 'spin-off' projecten of verzelfstandigingen opspoor en begeleidt), lijkt deze suggestie van Storey het overdenken alleszins waard.

M.H.J.M. van Doorn
M.G.M. de Jong
E. Wever

11) Buck en Wever, op.cit.

12) Storey, op.cit.