

Verticale en horizontale integratie

Minister Andriessen noemt als belangrijk criterium voor industriebeleid dat dit beleid zich richt op clusters van activiteiten. In dit verband is van belang welke trends waarneembaar zijn op het terrein van de horizontale en verticale integratie van ondernemingen.

Uit zijn reactie in *ESB* van 10 maart op mijn column over industriebeleid in *ESB* van 3 maart blijkt dat ik collega De Jong fout heb geciteerd. Achteraf gezien had ik de tekst van de betreffende uitzending op moeten vragen. Excuus hiervoor.

Het is wellicht van belang in te gaan op de stellingen over verticale en horizontale integratie die de heer De Jong aan de orde stelt. Ik heb niet gezegd dat horizontale integratie altijd goed is en verticale integratie altijd fout. Wel meen ik dat er een trend is van verticale desintegratie en horizontale integratie. Dat er ook horizontale desintegratie voorkomt blijkt uit het voorbeeld van de opdeling van ICI. De Jong citeert enkele voorbeelden van verticale integratie. Er zijn dus zeker bewegingen waarneembaar die tegen de stroom ingaan, desalniettemin is er wel sprake van een stroom.

Die hoofdstroom is ook goed te verklaren. De horizontale integratie komt sterk voort uit het denken in wereldmarktaandeelen enerzijds en angst voor diversificatie-avonturen anderzijds, dit laatste bij bedrijven die hun cash-flow niet meer in eigen groei kunnen steken en die daarom concurrenten overnemen. Groei in efficiëntie lijkt wel eens te worden achtergesteld bij groei in marktaandeel en het is de vraag of we daar zo blij mee moeten zijn.

Verticale integratie is in het algemeen nodig in perioden van schaarste aan grond- en hulpstoffen (dit leidt tot achterwaartse integratie) of problemen bij de afzet (voorwaartse integratie). In beide gevallen ontstaat het probleem dat het wel erg toevallig is als de schaalgroottes in de diverse stadia van een keten, even groot zijn. Men moet dan dus ofwel op een suboptimale schaalgrootte

gaan zitten, ofwel gaan handelen in producten die voortkomen uit over- of ondercapaciteit. Met dat laatste gaat men dan concurreren met de eigen leveranciers respectievelijk afnemers, wat geen van beide goed is voor een eerste plaats bij de aantrekkelijkste leveranciers of afnemers.

Na de tweede wereldoorlog is in Nederland veel verticale integratie toegepast. De heer Tromp, oud vicevoorzitter van Philips, vertelde me eens dat hij in Eindhoven een strokartonfabriek had opgezet omdat je zonder dozen geen radio's kon verkopen. Na de oliecrisis van 1973 droomde Akzo van een eigen naftakraker. Met het verbeteren van de handelsmogelijkheden hoeft men gelukkig steeds minder terug te grijpen op verticale integratie. Met name in Oost-Europa gaat dit gepaard met een enorme herstructurering van de economie. Ik ken een bedrijf dat een eigen katoenveld heeft tot en met winkels voor dameskleding en alles wat er tussen zit. Samengevat: in tijden van schaarste zal er een neiging zijn de afstemming tussen de schakels van een bedrijfskolom te regelen door middel van planning. In tijden van overvloed zal men daarvoor het marktmechanisme willen gebruiken.

De Jong haalt een voorbeeld aan van de computerindustrie en de papierindustrie die voorwaarts integreren. Ik neem aan dat hij daarmee bedoelt dat zij eigen handels- en distributie-activiteiten opzetten. Ik meen die trend ook waar te nemen maar zou dat geen voorwaartse integratie willen noemen; herschikking van de logistieke keten zou een betere uitdrukking zijn. De vervoersmogelijkheden zijn zoveel ruimer geworden dat men vaak een schakel uit de keten kan weglaten. Een farmaceutisch

bedrijf maakte een jaar geleden bekend dat het centrale exportmagazijn werd opgeheven. Dit had ingrijpende consequenties voor de voorraden bij de importeurs. Japanse bedrijven zetten hun logistiek op Europese schaal op en dit levert andere beelden dan de traditionele keten van fabrikant-importeur-groothandel-detailhandel. Trouwens, Albert Heyn is alle vier.

Dit brengt ons echter af van het thema industriebeleid. De Jong noemt twee voorwaarden voor een succesvolle industriepolitiek: sector én onderneming moeten perspectief bieden. Met andere woorden: de overheid moet niet in de staart van de 'life cycle' investeren en ook niet in zwakke ondernemingen¹. En daarnaast: er moeten echte ondernemers beschikbaar zijn. Met dit alles kan men het alleen maar eens zijn. Ik zou er aan toe willen voegen dat een voorwaarde voor het weer oppakken van industriebeleid zou moeten zijn dat aandacht wordt besteed aan de preventie van ongelukken. In dat verband heb ik gepleit voor een iets andere rol van commissarissen. En ten slotte blijf ik van mening dat een cluster van hoofdbedrijf met toeleverende satellieten minder kwetsbaar is dan een bedrijf dat alles ingeslikt heeft. Grote Amerikaanse bedrijven als General Motors en IBM hebben te lang alles zelf willen doen en ze betalen daar nu een hoge prijs voor.

J.G. Wissema

De auteur is directeur van The Wissema Group in Den Haag.

1. J.G. Wissema, *De kunst van strategisch management*, Kluwer, Deventer, 1993. Zie in het bijzonder hoofdstuk 3, 'Ondernemingen'.