

JAPANSE VERSUS AMERIKAANSE ORGANISATIES

DR. G.W.J. HENDRIKSE*

INLEIDING

Een samenvatting van het World Competitiveness Report 1991 in NRC Handelsblad (1991) geeft aan dat Japan nog steeds de onbetwiste nummer één is op de wereldranglijst van economische concurrentiekracht. Acht factoren werden gebruikt om deze ranglijst samen te stellen, waarbij Japan de grootste voorsprong blijkt te hebben op het gebied van management, kracht van de nationale economie en wetenschap en technologie. (Het land blijft achter op de factor infrastructuur.)

Voor deze goede scores zijn veel verklaringen gegeven. Men kan hierbij denken aan de industriepolitiek van het MITI, lange-termijnplanning van Japanse ondernemingen en culturele aspecten van de Japanse samenleving. Vaak wordt ook gerefereerd aan een combinatie van eigenschappen die alleen in Japan te realiseren is, zoals een unieke cultuur. Dit artikel beoogt te illustreren dat dit een onnodig pessimistische visie is ten aanzien van de mogelijkheden en capaciteiten van Amerikaanse en Europese ondernemingen, om concurrerend te kunnen zijn op markten. Men kan wel degelijk leren van de oosterse successen en zij kunnen systematisch worden onderzocht. Daarenboven zal blijken dat Japanse managementmethoden niet voor alle bedrijfstakken geschikt zijn. De afstemming tussen de externe omgeving van de organisatie en verscheidene interne dimensies van de onderneming kan leiden tot verschillende interne organisatiekeuzen in dezelfde, mondiale bedrijfstak.

Slechts Japanse en Amerikaanse bedrijven worden met elkaar vergeleken, om het contrast tussen verscheidene economische systemen zo duidelijk mogelijk tot uitdrukking te laten komen. Elders is aandacht geschonken aan de vergelijking met Europa en de verschillen die er binnen Europa bestaan. Chandler (1990) vergelijkt de geschiedenis van industriële ontwikkelingen in Duitsland, Groot-Brittannië en de Verenigde Staten. Moerland (1993) analyseert de verschillen in disciplineringsmechanismen die er bestaan tussen Angelsaksische (Groot-Brittannië, Verenigde Staten), Germaanse (Duitsland, Nederland, Oostenrijk, Zwitserland), Latijnse landen (België, Frankrijk, Italië, Spanje) en Japan. Whitley (1992) maakt duidelijk dat er ook aanzienlijke verschillen zijn tussen Oost-Aziatische landen.

De aandacht zal in de volgende paragrafen gericht zijn op de factor management en organisatie, waarbij de nadruk zal liggen op uitbesteding, personeel en de rol van banken. Centraal staan enkele economische inzichten op deze gebieden met betrekking tot prestatieprikkels en coördinatie. De keuze voor deze invalshoek dient niet te worden opgevat als een waardering voor complementaire benaderingen, zoals Ouchi (1981). Daarnaast kunnen vele onderwerpen niet aan bod komen, zoals de rol van het MITI (Johnson, 1982) en fusies en overnames (Kester, 1991).

De tweede paragraaf ontzenuwt de mythe dat Japanse bedrijven het vaak zo goed doen omdat toeleveranciers er worden uitgebuit. Daarnaast wordt ingegaan op de coördinatieproblemen tussen grote bedrijven en hun toeleveranciers.

SAMENVATTING

Verschillen tussen Amerikaanse en Japanse ondernemingen worden geanalyseerd ten aanzien van toeleveranciers, vermogensstructuur, doelstelling van de onderneming, centralisatie van coördinatie- of prestatieprikkels,

openheid van het interne besluitvormingsproces en de rol van bedrijfsonzekerheid in de keuze van de organisatievorm.

*DR. G.W.J. HENDRIKSE IS ALS UNIVERSITAIR HOOFDDOCENT VERBONDEN AAN DE KATHOLIEKE UNIVERSITEIT BRABANT, SECTIE ORGANISATIE VAN DE ONDERNEMING IN DE VAKGROEP BEDRIJFSECONOMIE.

Vervolgens wordt stilgestaan bij de prestatie-prikkelaspecten van vermogensstructuur. Daarna wordt een paragraaf gewijd aan de doelstelling van Japanse en Amerikaanse bedrijven, een analyse van de relatie tussen de interne en externe arbeidsmarkt, afstemmingsproblemen tussen de coördinatie- en prestatie-prikkeldimensies in verscheidene economische systemen alsmede bedrijfstakaspecten. Het artikel wordt afgesloten met een conclusie.

TOELEVERANCIERS IN JAPAN

De Japanse industrie wordt onder meer gekarakteriseerd door de nauwe relatie tussen bedrijven en hun toeleveranciers. Inputs worden vaker van derden aangetrokken dan in de Verenigde Staten: 69 procent van de waarde van de output wordt via een contract met toeleveranciers verkregen in Japan, terwijl dat 58 procent is in de Verenigde Staten (Kawasaki en McMillan, 1987). Vanuit de optiek van Berle en Means (1932) is uitbesteding aantrekkelijk voor Japanse bedrijven, omdat er minder sprake zal zijn van 'corporate plundering' als gevolg van de scheiding van leiding en eigendom. Daarnaast wordt wel eens gesuggereerd dat onderaannemers van Japanse bedrijven in een onaantrekkelijke positie verkeren en maar net kunnen overleven. Dit wordt ook geïmpliceerd door de volgorde van beslissen in het principaal-agent probleem. De principaal (opdrachtgever) is in een sterke onderhandelingspositie, omdat hij als eerste een beslissing neemt. De onderneming legt als het ware de agenda (spelregels) voor de relatie vast. De onderaannemer (agent) is echter niet machteloos, omdat aan de ene kant het contract geweigerd kan worden en aan de andere kant nog een actie gekozen moet worden door de agent die bijdraagt tot het welslagen van het project. Het contract zal geweigerd worden wanneer er een aantrekkelijker alternatief aanwezig is, terwijl superieure informatie voordelig kan zijn in de onderhandelingen over de prijs.

Onderaannemers blijken zich bewust te zijn van hun slechte positie ten opzichte van één grote afnemer. Zelfs de kleinste onderaannemers hebben dan ook gemiddeld drie grote bedrijven als afnemer van hun producten, terwijl dit aantal toeneemt naarmate de grootte van de onderaannemer stijgt. Dit is

geïllustreerd in figuur 1 (Kawasaki en McMillan, 1987). Hieruit blijkt weer eens dat ondernemingen hun portfolio van leveranciers zodanig samenstellen dat aan de ene kant verschillende bronnen worden aangehouden om niet te afhankelijk te zijn van één partij, en aan de andere kant voldoende groot willen zijn om belangrijk voor de andere partij te zijn.

Een opvallend verschil tussen Amerikaanse en Japanse ondernemingen is het aantal directe toeleveranciers en de daarmee gepaard gaande organisatie van het netwerk van toeleveranciers geweest. Amerikaanse ondernemingen produceerden een groter gedeelte van het eindproduct zelf en hadden een groter aantal directe toeleveranciers dan vergelijkbare Japanse ondernemingen. Imai en Itami (1984) observeren derhalve dat Japanse ondernemingen meer gebruik maken van markten voor halffabrikaten dan hun Amerikaanse equivalenten, waarbij marktwerking in Japan overigens ingebed is in verscheidene langdurige samenwerkingsovereenkomsten. In 1986 produceerde General Motors 6 miljoen auto's en had men 6000 werknemers in dienst om goederen en diensten uit te besteden, terwijl Toyota slechts 340 van dergelijke werknemers in dienst had voor de productie van 3,6 miljoen auto's. Een GM fabriek heeft gemiddeld 1500 directe relaties met toeleveranciers, terwijl een Toyota fabriek er gemiddeld slechts 180 heeft (McMillan, 1992). Dit kleine aantal directe toeleveranciers is voldoende omdat een uitbestedingsopdracht groter is. Er is sprake van een hiërarchisch netwerk van toeleveranciers met vele indirecte toeleveranciers. Een volledige stoel wordt ingekocht in plaats van de bekleding, de veren, het geraamte, enzovoort. Dit uitbestedingsbeleid vermindert coördinatieproblemen aanzienlijk en heeft in de jaren tachtig toepassing gevonden in vele bedrijfstakken (auto's, vliegtuigen, textiel, kopieerapparaten).

VERMOGENSSTRUCTUUR

De wijze van financieren van de onderneming heeft volgens Jensen en Meckling (1976) invloed op het gedrag van de betrokken partijen. Financiële instrumenten worden daarbij vooral beoordeeld op hun opbrengsten en prestatieprikkels. Aghion en Bolton (1992) analyseren financiële instrumenten vanuit de eigendomsrechtentoptiek, waarbij de verschillende vormen van eigen en vreemd vermogen impliciet de overige rechten definiëren. Overige rechten hebben betrekking op situaties waarin een contract geen uitsluitel geeft. Men houdt hier rekening mee in de samenstelling van contracten door in onvoorziene omstandigheden de beslissingsrechten aan een partij toe te wijzen. Financiële instrumenten worden zodanig gekozen dat het resultaat bepaalt wie de juiste persoon is om beslissingen te nemen in onvoorziene omstandigheden. Dit hangt samen met de agency-kosten die met de verschillende omstandigheden geassocieerd zijn. Controle van de overige rechten door de vermogensverschaffers leidt tot een sterke nadruk op opbreng-

FIGUUR 1. ONDERHANDELINGSPOSITIE VAN JAPANESE ONDERAANNEMERS

Groote onderaannemer	Gemiddeld aantal afnemers
1-3 werknemers	3
20-29 werknemers	6
200-299 werknemers	11

sten en geeft relatief weinig aandacht aan de prestatieprikkels van de managers. Als de manager daarentegen mag beslissen in onvoorziene omstandigheden, dan zal er geïnvesteerd worden in activiteiten die relatief meer (te veel) rekening houden met het belang van de manager dan met de positie van de vermogensverschaffers. De aandeelhouders beslissen wat er zal gebeuren in onvoorziene omstandigheden indien de onderneming geheel met eigen vermogen is gefinancierd, terwijl de manager beslist in het geval dat er wordt gefinancierd met prioriteitsaandelen en de manager deze aandelen in handen heeft. Prioriteitsaandelen brengen meer zeggenschap met zich mee dan gewone aandelen. De overige rechten die bij deze financiële vormen horen, worden altijd (in alle onvoorziene omstandigheden) beheerd door dezelfde partij. Financiering met vreemd vermogen is een tussenvorm van deze twee extreme vermogensstructuren. Managers in een onderneming met vreemd vermogen beheren de overige rechten zolang het goed gaat, terwijl de vermogensverschaffers het voor het zeggen krijgen in slechte tijden. Dit kan gewenst zijn wanneer het zittende management niet het meest geschikt is om besluiten te nemen en leiding te geven in slechte tijden. Een specialist in het reorganiseren van de onderneming kan in dergelijke omstandigheden aangetrokken worden, omdat de allocatie van de overige rechten daartoe de mogelijkheden biedt.

Financiële contracten tussen banken en ondernemingen in Japan worden door Aoki (1989) in dit licht gezien. Een groot gedeelte van het uitstaande eigen vermogen van ondernemingen wordt meestal beheerd door een consortium van banken, en het percentage vreemd vermogen is meestal hoog in vergelijking met bedrijven in andere landen. Ondanks dit grote financiële aandeel oefenen banken geen invloed uit op het beleid van de onderneming zolang het goed gaat. Zij wisselen onderling regelmatig informatie uit over het functioneren van ondernemingen en beperken zich tot de rol van belegger. Als er echter iets mis dreigt te gaan, dan wordt dat vanwege de intensieve onderlinge contacten tijdig onderkend en worden de noodzakelijke aanpassingen gedaan. Zolang het goed gaat houden banken zich afzijdig en liggen de overige rechten bij het bedrijf, terwijl deze rechten in slechte tijden overgaan in handen van het consortium van banken. De voortdurende uitwisseling van informatie tussen banken in Japan stelt hen beter in staat om de beslissingen van managers te beoordelen dan de vele kleine aandeelhouders van een bedrijf in de Verenigde Staten. (Berglöf (1990) classificeert economische systemen als bank- of markt-georiënteerd.) Dit biedt een verklaring voor het relatief intensieve gebruik van vreemd vermogen, de geringe interne financiering en het geringe gebruik van de aandelenmarkt van Japanse ondernemingen ten opzichte van vergelijkbare Amerikaanse bedrijven. Evenals voor de organisatie van halffabrikaten observeren Imai en Itami (1984) dat de voorziening van kapitaal in Japanse ondernemingen relatief veel

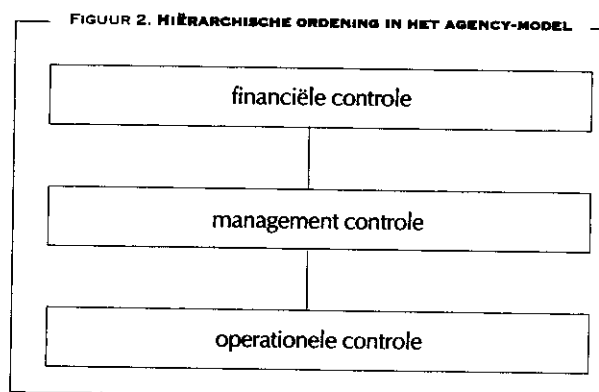
via markten verloopt. Amerikanen maken relatief veel gebruik van interne markten voor kapitaal en halffabrikaten.

DOELSTELLING VAN DE ONDERNEMING

De vorige paragraaf gaf aan dat de invloed van externe financiers in Japan op het beleid van de onderneming gering is zolang alles naar wens verloopt. Dit is ook noodzakelijk voor een effectieve horizontale coördinatie van activiteiten, omdat niet alleen op elk niveau in de organisatie informatie uitgewisseld moet worden, maar ook tussen de verschillende lagen is een nauwe samenwerking vereist. Eenzijdige dictaten van bovenaf, waaronder financiële beslissingen, frustreren een dergelijk proces. De J-wijze van organiseren wordt derhalve gekenmerkt door gedecentraliseerde operationele activiteiten en financiële beslissingen. Alleen in slechte tijden gebruiken de banken hun financiële macht om bedrijfsbeslissingen te sturen.

Westerse bedrijven hebben vaak een meer hiërarchische structuur van beslissingen. Controle en beheer worden uitgevoerd door een Raad van Bestuur en indirect door de markt via de dreiging van een overname. Het management is toevertrouwd aan een team deskundigen en is verantwoordelijk (en heeft de kennis) voor de toewijzing van (financiële) middelen en de operationele activiteiten. Deze laatste beslissingen zijn weer gedelegeerd aan managers op een lager niveau. Operationele en financiële beslissingen zijn dus relatief gecentraliseerd wanneer er sprake is van een A-wijze van organiseren.

Verskillende partijen die met een onderneming geassocieerd zijn, hebben vaak doelstellingen die niet geheel met elkaar stroken. Aandeelhouders, topmanagers en werknemers vormen enkele van deze partijen. De doelstelling van een onderneming als geheel is derhalve niet eenduidig vast te stellen, en wordt ook gedeeltelijk bepaald door de visie op de wijze van organiseren. Een agency-benadering van de onderneming is gekarakteriseerd door marktgeoriënteerde contracten, het maximaliseren van de waarde van de onderneming en vele lagen van controle die in een hiërarchische relatie tot elkaar

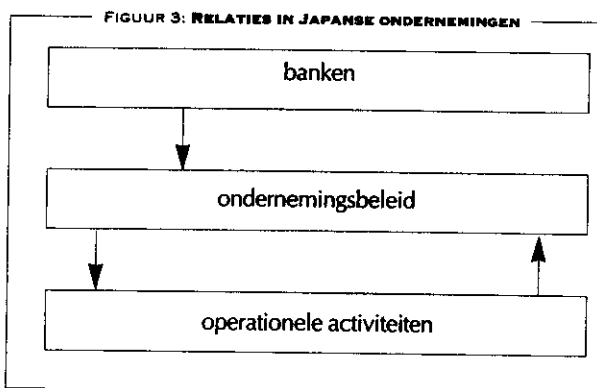


staan. Dit laatste aspect is weergegeven in figuur 2, en brengt een bijzonder sterke onderhandelingspositie voor het hoogste niveau met zich mee.

De doelstelling van de onderneming in deze visie is dan ook het maximaliseren van de waarde van de onderneming. De aandeelhouder staat op de eerste plaats en de werknemer geldt als een produktiefactor die wordt ingehuurd wanneer die nodig is en wordt ontslagen als dat niet meer het geval is. Het is typerend dat in de Verenigde Staten de financieel directeur vrijwel altijd de nummer twee van de onderneming is, terwijl het hoofd personeelszaken meestal geen zitting heeft in de directie.

Blinder (1991) onderscheidt twee belangrijke principaal/agent-problemen die met ondernemingen zijn geassocieerd. In de eerste plaats dient de Raad van Commissarissen er voor te zorgen dat de (agent in de vorm van) topmanagers beslissingen nemen die de (principaal in de vorm van) aandeelhouders ten goede komen. In Amerikaanse ondernemingen wordt dit probleem opgelost door in de beloningsstructuur van deze managers aandelenopties en andere financiële prikkels op te nemen. Het tweede probleem bestaat uit het motiveren van de werknemers (agent) door de manager (principaal). Het Japanse systeem is sterk in het formuleren van oplossingen voor deze tegenstelling in belangen.

Werknemers in Japanse ondernemingen hebben wel een inbreng in de besluitvorming op ondernemingsniveau, omdat zij gezamenlijk allerlei specifieke informatie tot hun beschikking hebben die waardevol is in operationele processen. De mogelijke dreiging om medewerking in de toekomst te onthouden geeft hen impliciet een onderhandelingspositie van enige betekenis in het besluitvormingsproces. Banken zijn echter niet machteloos omdat zij enerzijds de financiële fondsen ter beschikking stellen en anderzijds de werknemers waarschijnlijk niet zonder problemen zelf een onderneming op kunnen zetten. Figuur 3 geeft deze situatie schematisch weer (Aoki, 1989). Efficiënt ondernemingsbeleid in Japanse ondernemingen



gen schenkt derhalve aandacht aan zowel het maximaliseren van de waarde van de onderneming als ook de belangen van de werknemers, zoals het agressief nastreven van groei om arbeidsplaatsen te behouden en attractieve loopbaanperspectieven te creëren. Het gewicht van de afzonderlijke doelstellingen wordt bepaald door de onderhandelingsposities. In Japan is de werknemer een belangrijke partij, op afstand gevolgd door de aandeelhouder. De directeur personeelszaken is doorgaans de nummer twee van het bedrijf en de topman heeft deze functie meestal in het verleden vervuld.

SALARISVERSCHILLEN

De interne organisatie van Amerikaanse en Japanse ondernemingen toont een aantal opmerkelijke verschillen. Japanse ondernemingen worden vaak gekenmerkt door werknemers die tijdens hun loopbaan niet van werkgever wisselen, salarisverschillen tussen verschillende posities zijn veel kleiner en het besluitvormingsproces is participatiever dan in Amerikaanse bedrijven. Deze drie observaties zijn volgens Milgrom en Roberts (1988) gerelateerd en te verklaren via de Japanse arbeidsmarkt. Arbeidsmarkten in Japan vertonen een lagere arbeidsmobiliteit, minder ingangsmogelijkheden voor nieuwe werknemers in bedrijven en minder op de voorgrond tredende vakbonden dan in de Verenigde Staten. De mogelijkheden voor Japanse werknemers om promotie te maken via de externe arbeidsmarkt zijn beperkt, waardoor de onderneming zich geen zorgen hoeft te maken over verloop in belangrijke posities. Een observatie die hierop aansluit is dat interne arbeidsmarkten in Japan een grotere rol spelen dan in de Verenigde Staten (Imai en Itami, 1984).

De minder goed functionerende arbeidsmarkt in Japan heeft voor bedrijven tot gevolg dat zij relatief weinig informatie zullen inwinnen over de alternatieven die werknemers hebben en de werknemers hebben minder reden om informatie over alternatieven elders te manipuleren voor eigen bestwil. Japanse ondernemingen zijn hierdoor eerder geneigd om werknemers informatie te laten verschaffen in het besluitvormingsproces. Daarnaast geeft de minder ongelijke inkomensverdeling in bedrijven minder aanleiding tot onproductieve beïnvloedingsactiviteiten, omdat de salarisstijging die bij een promotie hoort relatief gering is. Een neveneffect van de situatie op de Japanse arbeidsmarkt is dat het intensiever gebruik maken van informatie van de werknemers tot betere beslissingen zou moeten leiden, hetgeen tot uitdrukking zou moeten komen in betere bedrijfsresultaten in Japan dan in de Verenigde Staten.

De drie genoemde observaties hangen nauw met elkaar samen. Dit is zojuist duidelijk gemaakt voor de Japanse situatie. Voor Amerikaanse bedrijven gaat een vergelijkbare redenering op. De arbeidsmarkt in de Verenigde Staten noopt organisaties

tot het betalen van grotere salarisverschillen, omdat men anders te maken krijgt met ernstige verborgen karakteristieken (adverse selection) problemen. Minder participatieve besluitvorming is hiervan een uitvloeisel.

COÖRDINATIE EN PRESTATIEPRIKKELS IN AMERIKAANSE EN JAPANESE ONDERNEMINGEN

Japanse bedrijven staan bekend om de flexibele en snelle wijze van inspelen op veranderende marktomstandigheden en onvoorziene problemen in de onderneming. Men bewerkstelligt dit door de operationele werkeenheden allerlei specifieke lokale informatie te laten uitwisselen. Dit wordt bevorderd door een systeem van job-roulatie, waardoor men kennis maakt met allerlei aspecten van het productieproces. Een gunstig neveneffect van het wisselen van posities is dat de focus op doelstellingen van een bepaalde werkeenheden afneemt. Al bij al is de horizontale coördinatie in een dergelijk systeem relatief intensief en weinig formeel (gedocumenteerd) van aard. Dit is ook gereflecteerd in de arbeidscontracten. Er wordt niet veel in gespecificeerd, en ze zijn dus in hoge mate onvolledig.

Aoki (1990) definieert een J-wijze van organiseren als het horizontaal coördineren van activiteiten op basis van ex post beschikbaar komende informatie. De ex ante planning formuleert slechts globale regels waarbinnen activiteiten ontplooid moeten worden, terwijl de nadere invulling van dit kader plaatsvindt op basis van de plaatselijk beschikbaar komende informatie en zich ontwikkelende kennis. Overige rechten met betrekking tot de operationele activiteiten zijn nogal diffuus, en worden op de een of andere manier toegewezen aan het management en de operationele eenheden.

Een andere wijze van organiseren legt meer nadruk op specialisatie dan op het uitwisselen van informatie. Zulke organisaties worden in deze paragraaf voor het gemak geassocieerd met Amerikaanse bedrijven. Twee belangrijke aspecten van een A-wijze van organiseren zijn de hiërarchische scheiding van planning en operationele beslissingen en de nadruk op de schaalvoordelen die met specialisatie gepaard gaan. De planning van productie, proces controle en produktontwikkeling

wordt toevertrouwd aan de top van de afzonderlijke afdelingen, omdat zij geacht worden bepaalde professionele kennis over de markt of de stand van de technologie te hebben. Het plan wordt gedurende de looptijd geïmplementeerd door gespecialiseerde operationele eenheden. Met onvoorziene omstandigheden wordt omgesprongen op basis van eerder gemaakte afspraken, zoals het putten uit buffervoorraden en het inschakelen van specialisten op tijdelijke basis. Nieuwe informatie wordt derhalve niet naar eigen inzicht meteen aangewend. Het kan slechts in de volgende planningsronde door de top worden meegenomen. Het grote voordeel van een dergelijke organisatie is dat de schaalvoordelen goed benut worden, omdat geen tijd besteed hoeft te worden aan het vergaren en overbrengen van informatie en het afstemmen van activiteiten.

Succesvolle coördinatie van activiteiten vereist meestal een nauw op de situatie toegesneden beloningssysteem. A-systemen definiëren specifieke operationele activiteiten en de organisatie zal de goede uitvoering van deze werkzaamheden dan ook stimuleren door specifieke functie waarderingen en het belonen van individuele prestaties. Eenzijdige aandacht voor een bepaalde taak is echter niet gewenst in een J-wijze van organiseren, omdat de uitwisseling van informatie en samenwerken belangrijk wordt gevonden. Kwaliteitskringen zijn hier een voorbeeld van. Dit vereist een vertrouwde met verscheidene aspecten van het werk, maar brengt met zich mee dat het veel moeilijker is om prestaties te meten. Men gebruikt dan ook geen gedecentraliseerd beloningssysteem (met gedetailleerde taakafbakening en functiewaarderingen) zoals in Amerikaanse bedrijven, maar een hiërarchisch systeem van prestatieprikkels. Dit wordt bewerkstelligd door het installeren van een gecentraliseerde personeelsafdeling met ruime bevoegdheden zoals het aannemen en evalueren van werknemers, het beslissen over promoties en het vaststellen van de rotatie van werknemers over posities. Werknemers concurreren met elkaar om in aanmerking te komen voor een aantrekkelijker positie, waarbij men wordt beloond voor het effectief omgaan met veel verschillende lokale informatie. Beloningen worden dus niet gebaseerd op absolute prestaties, maar vinden plaats op basis van relatieve prestaties in de vorm van een bete-

FIGUUR 4: AMERIKAANSE EN JAPANESE ARBEIDSCONTRACTEN

		prestatieprikkels	
		gedecentraliseerd	gecentraliseerd
coördinatie	gedecentraliseerd		J-wijze
	gecentraliseerd	A-wijze	

BEDRIJFSKUNDE . JAARGANG 2 . 1988 . NO 1 . 73

re positie waarvan er maar een beperkt aantal beschikbaar is.

De coördinatie en prestatie-prikkelaspecten van deze gestileerd weergegeven Amerikaanse en Japanse arbeidscontracten zijn geschetst in figuur 4. Typische Amerikaanse contracten koppelen gedecentraliseerde (marktgeoriënteerde) prestatieprikkels aan een gecentraliseerde (hiërarchische) verwerking van informatie, terwijl typisch Japanse ondernemingen het tegenovergestelde doen. Evenals in de vorige paragraaf blijkt hier het belang van het realiseren van complementariteiten (synergieën) tussen verschillende aspecten van organisaties (Milgrom en Roberts, 1990).

ORGANISATIEKEUZE EN BEDRIJFSTAK

De keuze van een specifieke wijze van organiseren hangt af van factoren als de beschikbaarheid van bekwaam personeel, de communicatiemogelijkheden tussen de verschillende afdelingen en onzekerheid met betrekking tot de markt (Itoh, 1987). Stabiele omgevingen zijn geschikt voor een A-wijze van organiseren, omdat leereffecten op het operationele niveau weinig bijdragen aan de al opgestelde planning. De Amerikaanse staal- en auto-industrie tot het eind van de jaren zestig vormen hiervan bekende voorbeelden. Erg instabiele en complexe omgevingen pleiten ook voor de A-wijze. Gedecentraliseerde aanpassingen leiden in zulke situaties hoogstwaarschijnlijk tot gedrag van de afzonderlijke entiteiten dat niet op elkaar is afgestemd, terwijl dat erg belangrijk is. Centralisatie van besluitvorming omtrent aanpassingen is het organisatorische antwoord. Voorbeelden hiervan zijn bijzonder gespecialiseerde activiteiten en het ontwikkelen van totaal nieuwe concepten (chemie, ruimtevaart). De J-wijze van organiseren is waarschijnlijk het beste in staat om met niet te drastisch veranderende omgevingen om te gaan. De toenemende variatie in automodellen vanaf de jaren zeventig lijkt deze situatie te weerspiegelen. Het succes van de J-wijze met betrekking tot procesinnovaties is alom bekend. De plaatselijke beschikbaar komende informatie is dermate waardevol dat deze opweegt tegen de schaalvoordelen die verloren gaan. Figuur 5 vat deze resultaten samen.

Het succes van een westerse onderneming die concurreert met andere (westerse en Japanse) ondernemingen hangt af van de specifieke karakteristieken van die onderneming. Lippman en Rumelt (1982) benadrukken vooral het aspect van imiteerbaarheid om op de lange termijn winstgevend te zijn. Imitieerbaarheid van karakteristieken levert op de lange termijn geen winst op vanwege toetreding van nieuwe ondernemingen met deze karakteristieken (bijvoorbeeld een organisatie- en beloningsstructuur die goed inspeelt op prestatieprikkels en coördinatie problemen) en uittreding van ondernemingen zonder deze eigenschappen. Bovennormale winsten zijn slechts te handhaven op basis van niet imiteerbare karakteristieken. Europese en Amerikaanse ondernemingen worden geadviseerd hun specifieke sterkten te benadrukken en te beschermen en de imiteerbare aspecten van Japanse organisaties over te nemen.

CONCLUSIE

Japanse activiteiten worden vaak met argwaan bekeken. Veel van de indrukwekkende Japanse economische prestaties worden toegeschreven aan unieke aspecten van de Japanse samenleving en cultuur. Dit artikel heeft vanuit een meer optimistisch perspectief naar deze ontwikkelingen gekeken en geconcludeerd dat enige inzichten op het gebied van prestatieprikkels en coördinatie consequenter worden toegepast in Japan dan in de Verenigde Staten. Dit is echter aan het veranderen. Daarnaast zijn er ook institutionele verschillen (bijvoorbeeld de werking van de arbeidsmarkt) die imitatie van Japanse werkwijzen en organisatie niet gewenst maken. Het is belangrijk om de complementariteiten tussen de verscheidene dimensies van een organisatie en haar omgeving te realiseren. In de vorige paragrafen zijn de aanbodzijde (toeleveranciers), kapitaalmarkt, arbeidsmarkt en interne organisatie (informatievoorziening, beloningssysteem) aan de orde geweest. Aoki (1992) benadrukt dat de onderlinge relaties tussen deze verschillende aspecten elkaar ondersteunen. Dit impliceert dat het geen goed idee is om gedeelten van verschillende systemen in één organisatie te realiseren. Bedrijfstakingen zijn daarnaast vaak ook dermate verschillend van karakter dat soms een meer op de Amerikaanse leest geschoeide wijze van organiseren te adviseren is (ook voor Japanse ondernemingen), terwijl voor andere bedrijfstakingen het omgekeerde geldt.

LITERATUUR

Aghion, P. en P. Bolton, 'An Incomplete Contracts Approach to Financial Contracting', in: *Review of Economic Studies*, 1992/59, p. 473-494.
 Aoki, M., 'The Nature of the Japanese Firm as a Nexus of Employment and Financial Contracts: An Overview', in: *Journal of the Japanese and International Economics*, 1989/3, p. 345-366.

FIGUUR 5. INNOVATIE, ONZEKERHEID EN ORGANISATIE

mate van onzekerheid	organisatie
gering	A-wijze
matig	J-wijze
hoog	A-wijze

JAKKJANG 06.1994 NR. 3

Aoki, M., 'Toward an Economic Model of the Japanese Firm', *Journal of Economic Literature*, 1990/1, p. 1-27.

Aoki, M., *The Japanese Firm as a System of Attributes: A Survey and Research Agenda*, Stanford University, 1992.

Berglöf, E., 'Capital Structure as a Mechanism of Control: a Comparison of Financial Systems', in: Aoki, M., B. Gustafsson en O.E. Williamson (eds.), *The Firm as a Nexus of Treaties*, Sage, 1990.

Berle, A.A. en G.C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, Mc Millan, 1932.

Blinder, A.S., 'How Japan puts the 'Human'', in: Human Capital, *Business Week*, 11-1991.

Chandler, A.D., *Scale and Scope: the Dynamics of Industrial Capitalism*, Belknap Press, 1990.

'Grotere Concurrentiekracht van Nederland, Japan sterkt', in: *NRC Handelsblad*, 20 juni 1991.

Imai, K. en H. Itami, 'Interpenetration of Organization and Market: Japan's Firm and Market in Comparison with the U.S.', in: *International Journal of Industrial Organization*, 1984/2, p. 285-310.

Itoh, H., 'Information Processing Capacity of the Firm', in: *Journal of the Japanese and International Economics*, 1987/1, p. 299-326.

Jensen, M. en W. Meckling, 'Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Capital Structure', in: *Journal of Financial Economics*, 1976/3, p. 305-360.

Johnson, C., *MITI and the Japanese Miracle*, Stanford University Press, 1982.

Kawasaki, S. en J. McMillan, 'The Design of Contracts: Evidence from Japanese Subcontracting', in: *Journal of de Japanese and International Economics*, 1987/1, p. 327-349.

Kester, W.C., *Japanese Takeovers*, Harvard Business School Press, 1991.

McMillan, *Games, Strategies, and Managers*, Oxford University Press, 1992.

Milgrom, P., 'Employment Contracts, Influence Activities and Organization Design', in: *Journal of Political Economy*, 1988/1, p. 42-60.

Milgrom, P. en J. Roberts, 'An Economic Approach to Influence Activities in Organizations', Supplement to the *American Journal of Sociology*, 1988/94, p. 154-179.

Milgrom, P. en J. Roberts, 'Rationalizability, Learning, and Equilibrium in Games with Strategic Complementarities', in: *Econometrica*, 1990/58, p. 1255-1277.

Moerland, P.W., *Alternative Disciplinary Mechanisms in Different Corporate Systems*, Katholieke Universiteit Brabant, 1993.

Ouchi, W.G., *Theory Z: How American Business can meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley, 1981.

Whitley, R.D., *Business Systems in East Asia*, Sage, 1992.