



Inaugural Address

De betekenis van marktstructuren voor de scope van de onderneming

Prof.dr. Harry R. Commandeur

Erasmus University Rotterdam

Rotterdam School of Management

Rotterdam School of Economics

DE BETEKENIS VAN MARKTSTRUCTUREN VOOR DE SCOPE VAN DE ONDERNEMING

Bibliographical Data

Library of Congress Classification (LCC)	5001-6182 : Business 5546-5548.6 : Office Organization and Management HD 2321+ : Industry HF 5001+ : Business
Journal of Economic Literature (JEL)	M : Business Administration and Business Economics L 20 : Firm Objectives, Organization and Behavior: general L11: Market Structure M 21: Business Economics
European Business Schools Library Group (EBSLG)	85 A : Business General 270 A : Strategic Management 85 A : Business General
Gemeenschappelijke Onderwerpsontsluiting (GOO) Classification GOO	85.00 : Bedrijfskunde, Organisatiekunde: algemeen 85.10 : Strategisch beleid 85.00: Bedrijfskunde, Organisatiekunde: algemeen 83.67: Industrie
Keywords GOO	Bedrijfskunde / Bedrijfseconomie Strategisch management, organisatievernieuwing Bedrijfswetenschappen, Industriële Economie, Marktstructuur, Redes (vorm)
Free keywords	Industrial Economics Corporate Strategy Scope of the Firm Firm Performance

Erasmus Research Institute of Management (ERIM)

Erasmus University Rotterdam

Internet: <http://www.irim.eur.nl>

ERIM Electronic Series Portal: <http://hdl.handle.net/1765/1>

ERIM Inaugural Addresses Research in Management Series

Reference number ERIM: EIA-020-STR

ISBN 90-5892-046-1

© 2003, H.R.Commandeur

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the author(s).

Samenvatting

Verscheidende marktstructuren en typen waardensystemen geven een indicatie in welk veranderend krachtenveld bedrijfshuishoudingen tegenwoordig opereren. In deze rede wordt de volgende vraag gesteld: Wat is de betekenis van marktstructuren (en waardensystemen) voor de ondernemingscope?

De insteek is om zinvolle bijdragen te leveren aan het scherp op het netvlies krijgen van het "vliegwiel van vernieuwingen" dat juist op het meso-niveau manifest wordt. Om meer inzicht te krijgen in de ondernemingscope wordt een raamwerk geconstrueerd naar drie dimensies: product/markt, verticale integratie en geografie. Het raamwerk kent ook een tentatieve uitbreiding met een vierde dimensie: totaalprobleemoplossend vermogen. Binnen het raamwerk wordt een relatieve dimensiefixatie ondertekend. Dit geeft aan dat een wijziging in één van de vier dimensies niet los kan worden gezien van de overige dimensies. Zo gaat een inkrimping van het aantal product/marktcombinaties idealiter samen met een geografische uitbreiding en het streven om van stand-alone componenten, modules, producten en diensten naar een integrale probleemoplossing te geraken gaat samen met het beperken van de verticale integratie. Met het gegeven raamwerk is de limiet van de ondernemingscope in kaart te brengen. Het vraagstuk van de ondernemingscope wordt bepaald door de dynamische balans van zowel de bepaling van de strategische kern van de bedrijfshuishouding als de toegang tot de juiste netwerken, welke zijn ingebed in meer of minder open marktstructuren. Bedrijfshuishoudingen worden geacht die activiteiten zelf of in samenspel met derden op te pakken, waarbij sprake is van het uitventen van de economies of scale, scope, span en speed.

Abstract

Different market structures and value systems give insight into the changing environment in which companies operate. In this inaugural address the central question is: What is the influence of market structures on the scope of the firm?

The objective is to give meaningful contributions to the clear understanding of market structures that are of specific importance at the meso level. To gain more insights into the scope of the firm a framework is constructed based on the three dimensions: product/market, vertical integration and geography. In the framework a tentative expansion in the form of a fourth dimension is suggested: total solutions capability. This framework is relevant because of a relative fixation of dimensions. This means that a change in one of the four dimensions influences the other. So if a company reduces its number of product/market combinations it should go hand-in-hand with geographic expansion. Also the move from stand-alone components, modules, products and services to total solutions should be combined with a reduction of vertical integration. With this framework one can explain the limits of the scope of the firm. The challenge of the scope of the firm is determined by a dynamic balance of both the strategic core of a company and the access to the right strategic networks, which are embedded in more or less open market structures. Companies are supposed to act upon those opportunities, by themselves or in cooperation with others, in which they can achieve economies of scale, scope, span and speed.

DE BETEKENIS VAN MARKTSTRUCTUREN VOOR DE SCOPE VAN DE ONDERNEMING

Inaugurele rede

Rede, in verkorte vorm uitgesproken op donderdag 5 juni 2003
bij de aanvaarding van het ambt van gewoon hoogleraar
aan de Faculteit der Economische Wetenschappen
van de Erasmus Universiteit Rotterdam
met als leeropdracht Industriële Economie en Bedrijfshuishoudkunde

door

Prof. Dr. Harry R. Commandeur

Inhoud

1.	Inleiding, problematiek en kernvraag	1
2.	Marktstructuren	4
3.	De scope van de onderneming	15
4.	Een raamwerk en toepassingsgebieden	28
5.	Conclusies en dankwoord	38
	Verantwoording	40
	Literatuur	41

Voor Yvonne, Stephanie en Richard

1. Inleiding

*Mijnheer de Rector Magnificus,
Geacht College van Decanen,
Geachte Collega's,
Zeer gewaardeerde toehoorders,*

Vanmiddag wil ik u enige overwegingen voorleggen inzake de betekenis van marktstructuren voor de ondernemingscope.

De term ondernemingscope, of reikwijdte, kent een lange traditie. In de economische literatuur wordt op gezette tijden een ruime belangstelling voor dit fenomeen waargenomen.

Met name in perioden waarin bedrijfshuishoudingen tot de conclusie zijn gekomen dat de spreekwoordelijke bomen niet tot in de hemel blijken te groeien, volgt een fase van bezinning. Expansie en inkrimping blijken in elkaars verlengde te liggen.

De ondernemingscope omvat van oudsher een drietal dimensies waarlangs de onderneming vanuit een nader bepaalde kern kan groeien (Collis & Montgomery, 1997; Ghemawat, 1999):

- product/markt;
- verticale integratie;
- geografie.

Iedere bedrijfshuishouding van groot tot klein ontkomt er niet aan om na verloop van tijd de ondernemingscope te herijken. Daarbij wordt niet in een vacuüm geopereerd.

De structuur en werking van markten biedt kansen en beperkingen.

Om tot zinvolle uitspraken te komen geldt zowel voor beleidsbeslissers als wetenschappers dat "snijden in de werkelijkheid" onontkoombaar is. Een hanteerbare aanpak hierbij is het expliciet aangeven van het:

- ervarings- en kenobject;
- analyseniveau: macro, meso, micro;
- type huishouding: winstoogmerk, geen winstoogmerk;
- type onderzoek: beschrijvend / analyseren / verklarend / voorspellend versus normatief.

Het ervaringsobject is de groep van verschijnselen die in het bijzonder voorwerp van onderzoek zijn voor de betrokken wetenschap.

Het kenobject ("de lens") van de economische wetenschappen berust op de menselijke keuze inzake de aanwending van schaarse, alternatief aanwendbare middelen ter bevrediging van de veelheid van naar intensiteit gerangschikte behoeften.

Vandaag wil ik uw aandacht vragen voor het meso-analyseniveau, bedrijfshuishoudingen met een winstoogmerk, een meer beschrijvende / analyserende / verklarende aanpak en de voordelen van een bril met heldere lenzen.

Zowel voortschrijdende theoretische inzichten als observaties inzake veranderende marktstructuren en de ondernemingscope geven een aanzet tot een

mogelijke deelverklaring voor één van de meest voorkomende vragen: Waarom presteren sommige bedrijfshuishoudingen beter dan andere?

Oftewel:

- Waarom heeft Microsoft zo'n dominante positie in besturingssoftware voor pc's?
- Waarom is Cisco de nummer één in netwerkoplossingen voor internet?
- Waarom is Nokia wereldmarktleider op het gebied van mobiele telefoons?
- Waarom probeert iedere zichzelf respecterende pc-fabrikant Dell te imiteren (wat niet lukt)?
- Waarom is de positie van Wall-Mart in retailing zo sterk?

In deze oratie staat de vraag centraal: Wat is de betekenis van marktstructuren (en waardensystemen) voor de ondernemingsscope?

In het vervolg van de oratie wordt in hoofdstuk 2 stilgestaan bij een drietal analyse-niveaus: macro, meso en micro. Vervolgens wordt nader ingegaan op de ontwikkeling van het vakgebied ten aanzien van de structuur en werking van markten en het gedrag van bedrijfshuishoudingen. Sinds het klassieke Structure-Conduct-Performance Paradigma van Mason (1939) en Bain (1959) is progressie gemaakt. Ook de empirische resultaten zijn, alhoewel bescheiden, niet onaanzienlijk. Hoofdstuk 2 wordt afgesloten met de observatie dat vanuit meso-economisch analyseperspectief een viertal waardensystemen kunnen worden onderscheiden. Deze typen verschillen qua concept van voortbrenging. Ook wordt er een overzicht gegeven van het veranderende krachtenveld waarbinnen bedrijfshuishoudingen opereren.

In hoofdstuk 3 wordt uiteengezet dat de ondernemingsscope een dynamisch verschijnsel is en zowel in wetenschappelijke kring als beleidsmatig in de bedrijfshuishouding het predikaat "tijdloos actueel" waar kan maken. Inzichten uit de transactiekosten-economie, speltheorie en resource-based view of the firm laten zien dat gewerkt kan worden aan een hecht fundament voor de bepaling van de ondernemingsscope op de drie dimensies product/markt, verticale integratie en geografie. Een tentatieve uitbreiding van het begrip ondernemingsscope met een vierde dimensie wordt in overweging genomen. Voorts wordt de aandacht gevraagd voor een viertal veroorzakers van Increasing Returns oftewel toenemende meeropbrengsten.

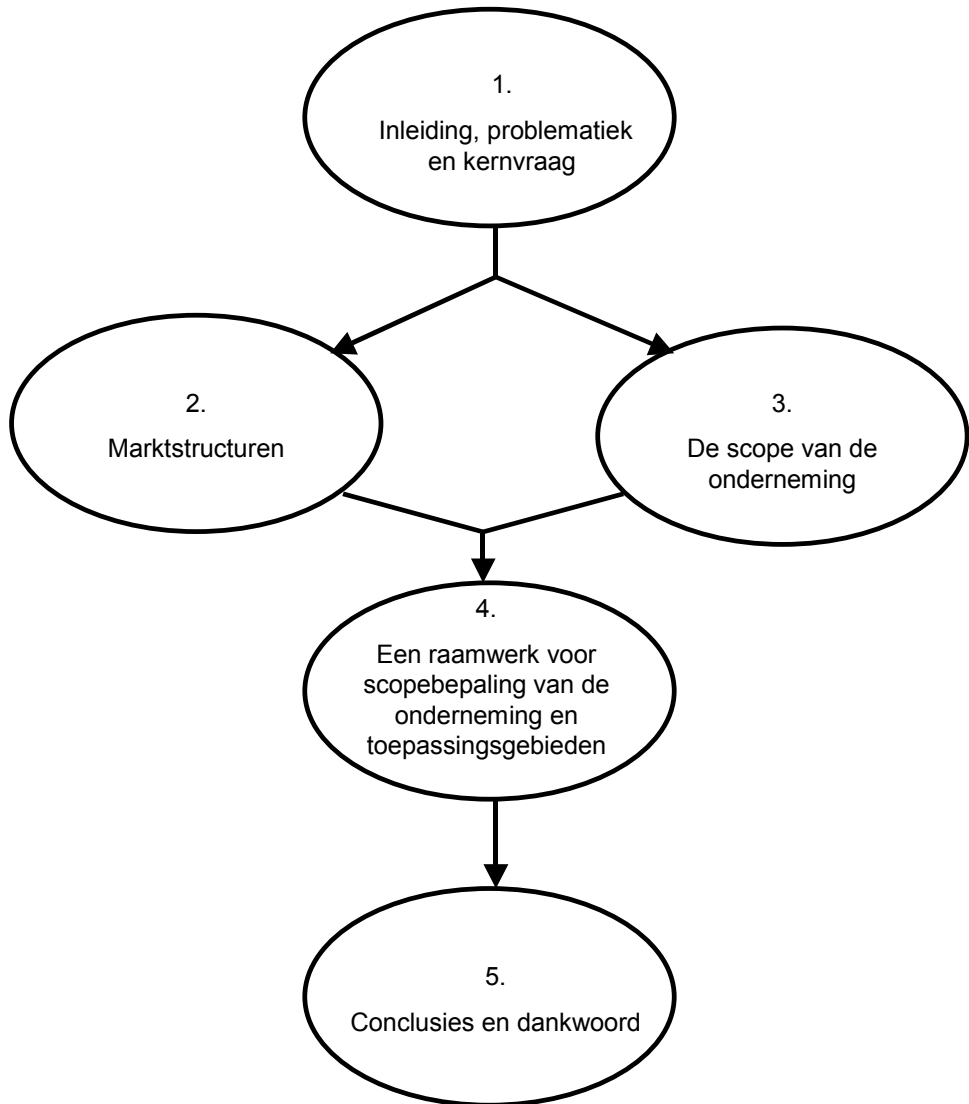
In hoofdstuk 4 wordt ingegaan op een raamwerk dat ondernemingen houvast kan bieden bij de bepaling van de ondernemingsscope.

Het spreekt vanzelf dat hierbij tevens aandacht wordt besteed aan de samenhang tussen marktstructuur, waardensystemen en ondernemingsscope. Tevens passeren een aantal toepassingsgebieden de revue.

In hoofdstuk 5 volgen de conclusies.

Figuur 1 geeft de opbouw van de oratie weer.

Figuur 1: De opbouw van de oratie.



2. Marktstructuren

Inleiding

De economische wetenschappen kennen een lange traditie van onderzoek naar de structuur en werking van markten.

Vandaag wil ik u niet lastig vallen met de vraag of, en in hoeverre markten werken. Expliciet of impliciet heeft u daar reeds een mening over. Toch is het verre van triviaal om te weten waar de argeloze belangstellende het over heeft als wordt gesteld dat “de markt” bevredigde uitkomsten in termen van prestaties en welvaart kan bewerkstelligen.

Het begrip markt is dermate bekend dat enige definiëring en afbakening al gauw wordt afgedaan als zinloos en tijdverspillend. Dit geldt overigens niet voor menige student, die bij wijze van opwarmertje, bij het mondeling tentamen in de eindfase van zijn studie aanloopt tegen de vraag: “wat verstaat u onder een markt?” Na enig duw- en trekwerk komt er wel uit dat economen zowel de vraag als het aanbod in hun beschouwing betrekken. Met enig geluk en wijsheid wordt dan ook verwezen naar de verschillende markt vormen (volledig vrije mededinging, oligopolie, monopolie, etc.). Bij het doorvragen naar de verschillende restrictieve veronderstellingen van elke markt vorm wint de stilte vaak terrein. Maar de verwondering kan nog groter worden. Marketeers blijken, als ze het in hun analyses en modelbouw over de markt hebben; de vragers te bedoelen. En industrieel economen hebben, als zij het over de markt hebben, met name de aanbodzijde in het vizier.

In deze verhandeling wordt als over de marktstructuur wordt gesproken verwezen naar factoren, zoals:

- het aantal bedrijfshuishoudingen dat in de markt met elkaar wedijvert;
- de relatieve grootte van de afzonderlijke spelers;
- de technologische mogelijkheden en kostenpatronen;
- de vraagomstandigheden;
- het gemak waarmee partijen kunnen toe- en uittreden.

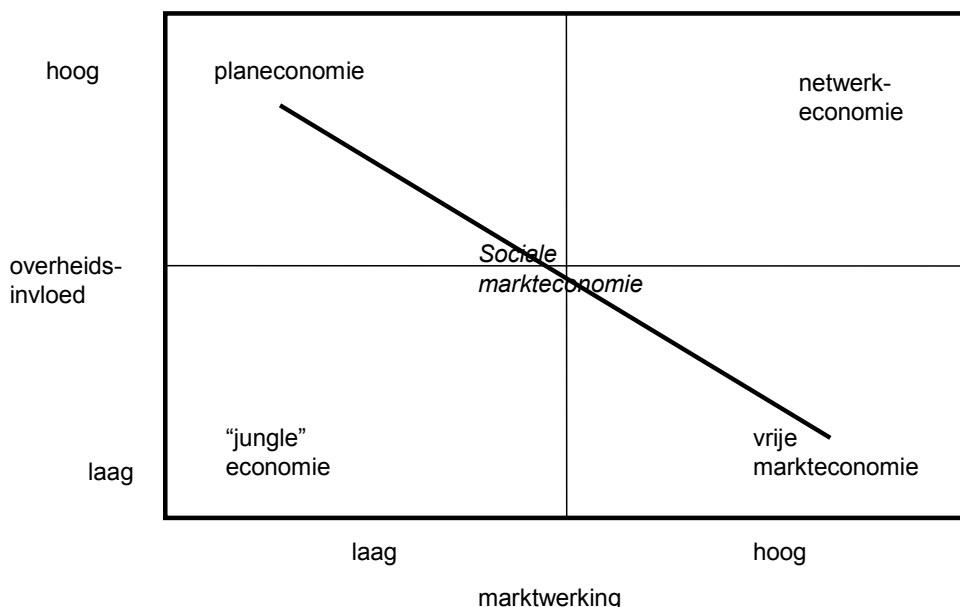
Binnen de economische wetenschappen wordt een verschijnsel bij een nadere bestudering vaak vanuit een bepaald analyseniveau bestudeerd. Vandaag staat om een tweetal redenen het meso-analyseniveau centraal. Enerzijds zijn de benaderingen en zienswijzen vanuit macro- en micro-niveau genoegzaam bekend. En anderzijds wordt betoogd dat in perioden van sprongsgewijze veranderingen het snijvlak tussen macro- en micro-niveau meer is dan een tussenvorm (continuüm), of een uitbreiding van een dichtomie (van de bekende 2x2 matrix naar een 3x3 matrix).

Het meso-analyseniveau is in deze optiek niet een afgeleide van top-down macro- en bottom-up micro-denken, -kunnen en -handelen. Het meso-niveau werpt in deze het imago “stuck in the middle” verre van zich. De insteek is om zinvolle bijdragen te leveren aan het scherp op het netvlies krijgen van het “vliegwiel van vernieuwingen” dat juist op het meso-niveau manifest wordt. Alvorens het meso-niveau wordt ingevuld, wordt eerst kort ingegaan op het klassieke SCP-raamwerk en op het veranderende krachtenveld waarbinnen bedrijfshuishoudingen opereren.

Macro-niveau

Waardecreatie en waardetoeëigening door economische actoren is een dynamisch proces. Een bewuste positionering in een groter geheel bepaalt in hoeverre een onderneming toegang krijgt tot schaarse middelen en mee kan doen aan het ontwikkelen, produceren, distribueren en vermarkten van goederen, diensten, informatie en/of kennis. Voor de individuele bedrijfshuishouding geldt dat ontwikkelingen op macro-niveau grotendeels als autonoom kunnen worden beschouwd. De economische orde waarbinnen marktstructuren ontstaan en bedrijfshoudingen opereren kan vereenvoudigd als volgt worden weergegeven. In figuur 2 wordt een aantal economische orden onderscheiden.

Figuur 2: Economische orden.



Het is gebruikelijk om een continuüm van planeconomie naar vrije markteconomie te onderkennen. Er is ook een derde weg, de sociale markteconomie. In figuur 2 wordt tevens een onderscheid gemaakt tussen een "jungle"-economie en een netwerkeconomie. In een netwerkeconomie is er niet alleen sprake van een duidelijk herkenbare overheidsinvloed op een beperkt aantal beleidsvelden (onder andere onderwijs, infrastructuur, mededinging, eigendomsverhoudingen), tevens wordt door het wegnemen van talloze barrières "de markt" meer of minder ruim baan gegeven.

Voor bedrijfshuishoudingen zijn de kaders van een economische orde niet beheersbaar, zij zullen er nochtans terdege rekening mee moeten houden. Want niemand zal tegenspreken dat techno-economische-, sociaal-politieke- en cultuur-historische veranderingen, het speelveld waarbinnen ondernemingen opereren,

drastisch kunnen wijzigen. Er kunnen lessen worden getrokken uit de analyse van de opkomst en neergang van economische grootmachten. Het gaat daarbij steevast om de aanwezigheid van een combinatie van een beperkt aantal factoren. Aanpassingsvermogen, gedrevenheid en gevoel voor urgentie waarmee technologische ontwikkelingen en marktverschuivingen worden geïncorporeerd in het denken en handelen van actoren, zijn bepalend voor een kansrijke transformatie. Geluk en toeval spelen weliswaar mee, maar zijn niet alles bepalend.

Macro-ontwikkelingen geven top-down gezien de speelruimte waarbinnen op meso-niveau marktstructuren en waardensystemen kunnen ontstaan en functioneren. In termen van "lessons learned" kan daarbij worden vastgesteld dat:

- vooruitgang en vernieuwing in golven of cycli (onder andere Kondratieff) heeft plaatsgevonden, maar dat mogelijkwerwijs de cycli korter worden;
- het nieuwe voor een deel een reactie was op het voorafgaande ("de slinger was te ver doorgeschoten");
- het nieuwe proces ex-ante qua doelstellingen en invulling niet volledig gedetermineerd was;
- het overbruggen van discontinuïteiten naast winnaars ook verliezers kent onder ondernemingen, regio's en landen;
- globalisering, technologie-ontwikkelingen, alsmede regulering, de-regulering (en privatisering) en herregulering marktstructuren in relatief korte perioden drastisch kunnen doen wijzigen;
- in perioden van grote onzekerheden en onbekendheden voorzichtigheid en ondernemerschap elkaar niet uitsluiten.

Micro-niveau

Vanuit een micro-economisch gezichtspunt is, bottom-up gezien, een lange traditie van economisch onderzoek bekend. In principe zijn de bedrijfsmiddelen en instrumenten om waarde te creëren en te leveren door het management te beheersen. Binnen de strategische managementliteratuur wordt het onderscheid gemaakt tussen "inside-out" en "outside-in" benaderingen. Hier wordt een duidelijke grens getrokken tussen hetgeen binnen en buiten de grenzen van de onderneming valt. Activiteiten worden of in de onderneming uitgevoerd en gecoördineerd, danwel via de markt. Zowel op het theoretische vlak (Williamson, 1985; Powell, 1990) als in de praktijk is het concept van markt versus onderneming (hiërarchie) nog steeds van belang. Nochtans is duidelijk waar te nemen dat het grijze gebied tussen markt en hiërarchie in belang aan het toenemen is. Er wordt niet voor niets gesproken over het doorgronden en verklaren van de "swollen middle". Derhalve kunnen de meeste transacties worden beschouwd als een mix van markt en hiërarchie (Hennart, 1993). De grenzen tussen hetgeen binnen de onderneming kan plaatsvinden en daarbuiten is aan het vervagen. Het belang van velerlei vormen van tijdelijke en partiële vormen van samenspel blijken een structurele ontwikkeling door te maken (Achrol, 1997; Doz & Hamel, 1998; Gulati, Nohria & Zaheer, 2000). Ook het tempo van de veranderingen lijkt te worden verhoogd.

Bottom-up vanuit micro-niveau naar meso-niveau kijkend hebben deze observaties verstrekkende gevolgen. Daar waar grenzen vervagen ontstaan mogelijkheden. Belangrijk daarbij is dat een "juiste bril" wordt opgezet.

Tot op heden wordt in mijn ogen het meso-analyseniveau, zowel top-down als bottom-up bekeken, te vaak gezien als een afgeleide.

De stiefmoederlijke behandeling en conceptuele aandacht voor het meso-niveau als zelfstandige eenheid is begrijpelijk. Zowel vanuit macro-, als micro-niveau wordt het meso-niveau eerder als een noodzakelijk kwaad gezien dan als een vliegwiel voor vernieuwingen. De bekende Kansen/Bedreigingen, Sterkten/Zwakten en Issues bepaling, of het vijfkrachtenmodel van Porter (1980), gaat ervan uit dat de relevante markt, marktstructuren en waardensystemen bekend zijn. Voor een aanzienlijk aantal bedrijfsvraagstukken is dat ook geen probleem. Maar in omstandigheden van majeure veranderingen zijn de relevante markt- en businessdomeinen niet gegeven (Sidhu, Nijssen, Commandeur, 2000), zijn de marktstructuren weliswaar niet beheersbaar, maar wel beïnvloedbaar, zeker als de veronderstellingen worden verlaten dat bedrijfshuishoudingen gezichtsloze actoren zijn.

Hierbij zijn niet zozeer de attributen en eigenschappen van de individuele bedrijfshuishoudingen van belang, maar worden de huidige- en toekomstige relaties als bepalend beschouwd voor het winnend kunnen opzetten van nieuwe technologie/product/marktcombinaties (Commandeur, 1994; Gulati, Nohria & Zaheer 2000; Wuyts, 2003).

De vraag is nu: langs welke weg kunnen wij, gezien de rijke historie in de economische wetenschappen het meso-analyseniveau invullen?

Meso-niveau

Er kan om het meso-analyseniveau in zijn algemeenheid en marktstructuren in het bijzonder van een concrete inhoudelijke component te voorzien een tweetal hoofdstromingen worden onderscheiden. Enerzijds vanuit de micro-economie/prijsstheorie-modellen (Chicago school) waarbij de efficiency van markten voorop staat en overheidsinterventies tot een minimum beperkt worden verondersteld, en anderzijds de Structure-Conduct-Performance (SCP) benadering (Waldman & Jensen, 2001).

Alhoewel sinds midden jaren tachtig van de vorige eeuw beide stromingen meer dan voorheen een bepaalde overlap onderkennen, zijn de verschillen qua gebruik van theorievorming, gehanteerde methoden en technieken, alsmede de aanpak van empirische vraagstukken en applicatiegebieden nog herkenbaar. De belangrijkste verschillen kunnen als volgt worden verwoord:

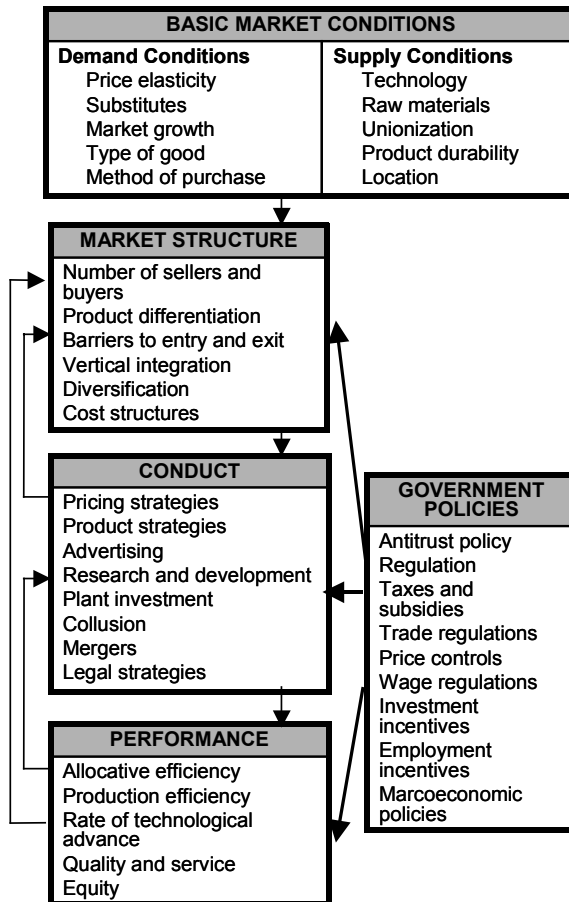
- Industrial Organization (SCP) analysis differs from microeconomic theory mainly in the richness of the variables they attempt to subsume and their concern for applying predictions and explanations to concrete real-world cases (Scherer & Ross, 1990, pp.2);
- The SCP-approach is primarily descriptive and price theory uses idealized microeconomic models to explain firm behavior and market structure (Carlton & Perloff, 2000, pp.2);

- Courses in microeconomic theory usually emphasize theoretical rigor at the expense of real world accuracy. IO courses tilt the balance in the opposite direction, emphasizing an accurate depiction of the real world (Waldman & Jensen, 2001, pp5).

Degenen die de verschillen willen accentueren kunnen goed uit de voeten. Voor wie de overeenkomsten wil zien en uitspreken zijn legio aanknopingspunten. Het type onderzoeksvraag en het doorlopen van een adequate kennisproductiecyclus van inductie-deductie-verificatie bepaalt in hoge mate of beide hoofdstromingen als complementair kunnen worden beschouwd of elkaar substitueren. De onderzoeksvraag van hedenmiddag leent zich voor de poging om de overeenkomsten nader te accentueren.

In figuur 3 is een recente versie van het SCP-raamwerk weergegeven.

Figuur 3: Het SCP-raamwerk (Waldman & Jensen, 2001; zie ook Scherer & Ross, 1990; Carlton & Perloff, 2000; Barney, 2002).



Van het klassieke SCP-raamwerk naar modernere analysekaders

Wetenschappelijk onderzoek aan de hand van het SCP-raamwerk kent een lange traditie. Carlton & Perloff (2000) stellen vast dat “there are hundreds, if not thousands, of studies that attempt to relate market structure to each of the three major measures of market performance (pp.25)”.

De primaire insteek bij deze studies is dat bepaalde elementen van vraag en aanbod (de basiscondities) de marktstructuur bepalen, die op haar beurt, al dan niet via het gedrag van bedrijfshuishoudingen, de uiteindelijke prestaties verklaard.

Secundair wordt er tevens aandacht besteed aan de diverse terugkoppelingen vanuit de marktprestaties naar gedrag en marktstructuur. Lange tijd werd dit echter van ondergeschikt belang geacht (De Jong, 1972).

Ten behoeve van de invulling van het meso-niveau in zijn algemeenheid en de omgevingsanalyses voor bedrijfshuishoudingen in het bijzonder, wordt in de loop der tijd een opklimmende mate van geavanceerdheid waargenomen.

Figuur 4: Opklimmende geavanceerdheid van theoretische concepten ten behoeve van marktstructuuranalyses/omgevingsanalyses.

7. Moderne I.O., zoals de “value-net-“analyses op basis van speltheoretische concepten:
 - co-evolutie zienswijze;
 - strategisch netwerkperspectief.
6. I.O.: SCP-II: vijfkrachtenmodel (Porter), clustermodellen, strategische groepen.
5. I.O.: SCP-I: ten behoeve van SWOTI-bepaling in verschillende groeifasen van een sector (introductie, expansie, rijpheid, teruggang) en de mate van de globalisering van een sector.
4. Contingencybenadering: stabiel – instabiel; homogeen – heterogeen;
 - turbulentie;
 - complexiteit;
 - snelheid van veranderen.
3. Marktvormen.
2. Marktkarakteristieken in termen van vraag en aanbod.
1. Omgeving is irrelevant geen expliciet marktstructuur analyse / omgevingsanalyses.

Naarmate er gebruik wordt gemaakt van een hoger gelegen analyseconcept met dito methoden/technieken is de onderzoeker in staat meer tegemoet te komen aan de volgende restricties en veronderstellingen:

- van (comparatief) statische- naar dynamische analyses: Bij de analyse van meerrondige spelen wordt in toenemende mate gebruik gemaakt van de vorderingen uit de wiskundige speltheorie. Het in kaart brengen van het meso-analyseniveau met behulp van de “value-net” zienswijze (Brandenburger & Nalebuff, 1996) is een treffend voorbeeld van het toepassen van kwalitatieve speltheoretische overwegingen. De eerste ideeën stammen overigens uit begin jaren veertig;
- van autonome actoren naar actoren die ingebed zijn in netwerk relaties: Bij de analyse van governance vraagstukken in verticale netwerkrelatiestructuren wordt veelvuldig gebruik gemaakt van de transactiekosten(economie)benadering. De bijdragen van Coase (1937) en Williamson (1985) vormen nog steeds een fundament waarop kan worden voortgebouwd;
- van attributen van actoren naar relaties/interdependenties;
- van een groot aantal exogene variabelen naar een gedoseerde endogenisering van bepaalde variabelen;
- van overzichtelijke marktstructuren naar “complexe” netwerkstructuren, die wisselend en minder constant van karakter zijn: strategische netwerkanalyses wijzen uit dat de mogelijkheden van toe- en uitreden belangrijk zijn voor de aantrekkelijkheid van een netwerk. De theorievorming inzake “contestable markets”, oftewel betwistbare markten geeft aanknopingspunten bij de realisatie van potentiële schaal- en scopevoordelen door aanbieders. Baumol, Panzar & Willig (1982) bieden in deze een goed vertrekpunt;
- van cross-sectie onderzoek naar tevens meer aandacht voor marktstructuuronderzoek binnen bepaalde sectoren. Empirisch onderzoek wijst steevast uit dat de intrasectorale verschillen van ondernemingsprestaties groter zijn dan de variantie van prestaties tussen sectoren. Voorzichtig geformuleerd geldt dat dat er minder vaak sprake is van aantrekkelijke / onaantrekkelijke sectoren en bedrijfskolommen, dan van goed en slecht presterende bedrijfshuishoudingen. Het belang van het conduct/gedragsonderdeel in het SCP-raamwerk wordt in de loop van de tijd groter. Voor een theoretische onderbouwing kan een beroep worden gedaan op een scala van stromingen. Eén daarvan is de “resource-based view of the firm”. Sinds Penrose (1959) zijn via Wernerfelt (1984) de laatste tien jaar flinke vorderingen gemaakt bij het verklaren van houdbaar concurrentievoordeel door bedrijfshuishoudingen met behulp van een “dynamische kernvaardigheden” lens (Barney, 2002);
- van het gebruik van “harde” geobjectiveerde data van marktstructuren en gedrag naar een combinatie van empirische gegevens gebaseerd op feitelijk gedrag en percepties van betrokkenen;
- van het vooraf bekend veronderstellen van de relevante markt- en sectorafbakening naar het vraagstuk van wat is de relevante afbakening. Dit is van wezenlijk belang voor de mededingingswetgeving van de overheid en de speelveldbepaling en scope van de onderneming.

Grosso modo kan worden vastgesteld dat het klassieke SCP-raamwerk in de loop der jaren een moderner jasje heeft gekregen. Wat daarbij opvalt is dat met behoud van de empirische inslag, de nodige theoretische funderingen vanuit de micro-economie zijn geïncorporeerd; transactiekosten-economie, speltheorie, betwistbare markten en theorievorming inzake dynamische kernvaardigheden van ondernemingen zijn niet meer over het hoofd te zien.

Gewapend met een adequate theoretische basis en een empirische insteek kunnen problemen op het meso-analyseniveau worden opgepakt en, naar wij hopen, ook worden opgelost.

In deze oratie wordt voortgebouwd op de klassieke idee dat "en route" naar zijn uiteindelijke bestemming elk product in wording een lange weg aflegt (Kuhlmeijer & Keus, 1982). De creatie en het leveren van waarde voor de eindgebruiker geschiedt in deze optiek in waardensystemen (Porter, 1980; Gulati, Nohria & Zaheer, 2000).

Een typologie van waardensystemen op meso-niveau

De invulling van het meso-niveau kan plaatsvinden aan de hand van vier typen waardensystemen.

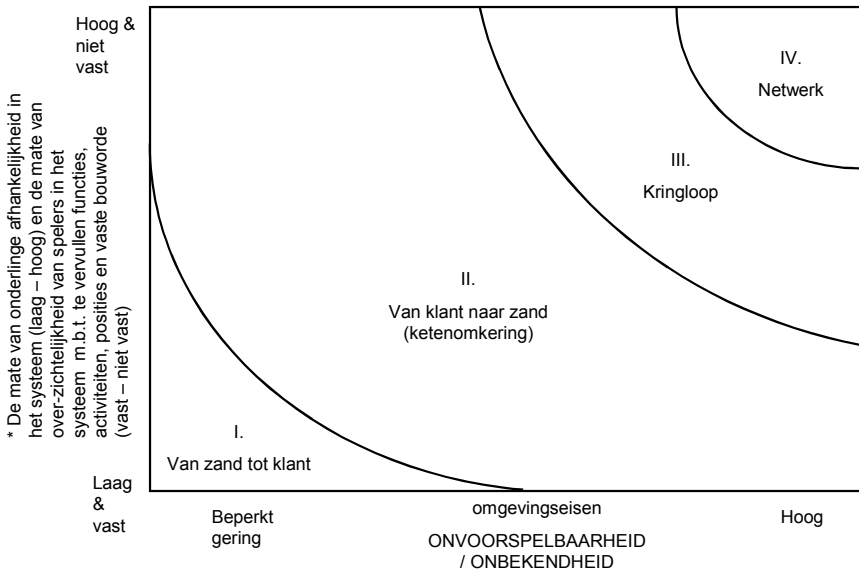
De criteria voor de indeling zijn als volgt (Commandeur, 1999):

- de omgevingseisen en de mate van onvoorspelbaarheid of onbekendheid;
- de mate van onderlinge afhankelijkheid in het systeem (interdependentie) en de mate van overzichtelijkheid van spelers in het systeem met betrekking tot te vervullen functies, activiteiten, posities en vaste bouwvoorde.

In figuur 5 worden de waardensystemen naar opklimmende onvoorspelbaarheid, de toenemende mate van interdependentie en ontbreken van vaste bouwvoorde weergegeven.

Alle vier de typen komen anno 2003 voor. De indeling is niet bedoeld als een ontwikkelingsmodel.

Figuur 5: Rubricering van typen van waardensystemen.



Het eerste type waardensysteem, “van zand tot klant”, is de traditionele productieketen, gericht op het ontwikkelen en in de markt zetten van producten. Dit gaat gepaard met een “push”-strategie met een oriëntatie op het minimaliseren van de kosten en het maximaliseren van de marge door de individuele bedrijfs-huishouding. Standaardisatie, schaalvergroting en strikte procesplanning zijn de geijkte manieren om dit doel te bereiken.

Het tweede type waardensysteem, “van klant tot zand”, hangt samen met transparantere markten, toegenomen concurrentie en steeds veeleisender klanten. De wisselwerking met de vraag- en/of aanbodzijde wordt steeds groter en ondernemingen reageren met een ketenomkering waarin de eindafnemer in feite de centrale sturende rol krijgt. Het systeem wordt ingericht om op de wensen van individuele klanten in te kunnen spelen. De in de praktijk waar te nemen ontwikkelingen inzake ketenstroomlijning en ketenintegratie vinden plaats in een “pull-omgeving”.

Het derde type waardensysteem is een gesloten kringloop. De gehele afnemers-cyclus van oriëntatie, aankoop, gebruik en afdanken vormt het begin- en eindpunt van de waardecreatie. Dit type is van toepassing wanneer sprake is van een blijvende betrokkenheid bij het product en daarbij behorende infrastructuur, ook na de uiteindelijke verkoop en levering van het product aan de klant. Retourstromen, re-utilization en re-manufacturing zijn hierbij bekende begrippen. Het behelst bijvoorbeeld terugname en afvalverwerking uit milieu-overwegingen en het

hergebruik van componenten als de technische levensduur langer is dan de economische levensduur.

Het vierde type waardensysteem is het netwerk. Mede door de opkomst van (tele)communicatie- en informatietechnologie wordt het steeds eenvoudiger het waardensysteem over geografische, functionele en ondernemingsgrenzen heen te tillen. Dat maakt voor het eerst werkelijke “real-time, anyplace” aanpassing van het gehele voortbrengingsproces mogelijk.

Essentieel is dat de organisatie van het netwerk plaatsvindt aan de hand van de kernvaardigheden van de betrokken ondernemingen. En deze competenties (b)lijken informatie- en kennisintensiever te worden. Het wezenlijk onderscheidende kenmerk van het vierde type waardensysteem in vergelijking tot de andere drie is dat de structuur niet langer overzichtelijk is. De bepaling van de positionering in een value-net (Brandenburger & Nalebuff, 1996) is cruciaal. Bovendien is in dit waardensysteem sprake van dynamische positiewisselingen. Relaties tussen ondernemingen veranderen voortdurend, deelnemers wisselen elkaar in rap tempo af. Ook de marktleiders en de sterksten in een netwerk weten dat een “go-it-alone” strategie niet mogelijk is. De uitdrukking “in de ochtend ben je mijn klant, in de middag mijn leverancier, in de avond mijn concurrent en in de nacht mijn partner en morgen” is in dit verband goed te begrijpen. De grenzen tussen ondernemingen in het waardensysteem vervagen. Naarmate de onderlinge vervlechting groter wordt én de unieke kernvaardigheden van de bedrijfshuishoudingen informatie- en kennisintensiever worden, rijst de vraag of empirisch onderzoek kan aangeven welk gedeelte van de prestaties van een onderneming wordt bepaald door de marktstructuur / type waardensysteem enerzijds en de kernvaardigheden van de bedrijfshuishouding anderzijds?

Op basis van geavanceerde statistische methoden en technieken is het op dit moment verantwoord om te stellen dat 10% tot 20% van de ondernemingsprestatie wordt bepaald door de marktomgeving / structuur / sector / waardensysteem waarbinnen een onderneming opereert (Ghemawat, 1999).

De kernvaardigheden van de onderneming, die de basis vormen voor de markt- en concurrentiepositie bepalen 30% tot 45% van de ondernemingsprestatie.

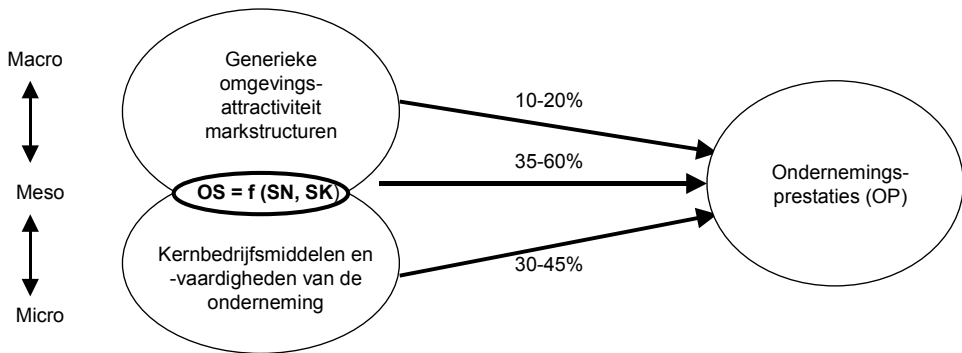
De verschillen in prestaties van ondernemingen *binnen* een markt-omgeving/structuur blijken substantieel groter te zijn dan *tussen* verschillende markt-omgevingen/structuren.

Op basis van grootschalig kwantitatief onderzoek (Schmalensee, 1984; Rumelt, 1991; McGahan & Porter, 1997), kan de conclusie worden getrokken dat zowel de markt-omgeving als de kernvaardigheden van de onderneming de prestaties significant beïnvloeden, maar niet in zijn geheel kunnen verklaren.

Tot besluit

Figuur 6 geeft een mogelijke verklaring via indirecte weg van de ondernemingsprestaties.

Figuur 6: Ondernemingsscope (OS), strategisch netwerk (SN) en strategische kern (SK) in relatie tot bedrijfsprestaties (OP).



OS = Ondernemingsscope
 SN = Strategisch netwerk
 SK = Strategische kern
 OP = Ondernemingsprestaties

De analogie met de observatie van Solow inzake het verklaren van de economische groei vormt de basis. Solow (1956) stelde vast dat de economische groei een functie is van de productiviteit van arbeid, kapitaal en een restpost. De restpost verklaarde overigens wel circa 60% van de economische groei en de residu-term is later geconcretiseerd in termen van technologie. Endogeniseren van de technologie heeft het inzicht in het verklaren van de economische groei aanmerkelijk doen toenemen. Om de derde weg voor het verklaren van de prestaties van ondernemingen te kunnen onderzoeken, wordt het van belang om het vraagstuk van de ondernemings-scope nader onder de loep te nemen.

De idee is dat de combinatie van de "juiste strategische netwerken" (SN) en de definiëring van de strategische kern (SK) van de bedrijfshuishouding de ondernemings-scope (OS) bepalen.

In formele termen: $OS = f(SK, SN)$. Reve (1990) was één van de auteurs die wees op deze mogelijkheid.

3. De scope van de onderneming

Inleiding

In perioden van relatief grote externe- en interne veranderingen wordt elke bedrijfshuishouding (klein, middelgroot, groot) geconfronteerd met het vraagstuk van de scope van de onderneming (Teece, 1980; Abell, 1993).

Het wegvallen van niet-tarifaire belemmeringen *binnen* economische machtsblokken, de uitbreiding van deze centra, verscherpte tegenstellingen *tussen* handelsblokken, de voortschrijdende convergentie van technologieën, de- en herreguleringsbewegingen, alsmede privatiseringen bij overheden en externe schokken, zoals niet voorzienbare natuurrampen, ziekten en oorlogen, maken het speelveld waarbinnen bedrijfshuishoudingen opereren ongewis. Onbekendheid en onzekerheid zijn troef. Risico's zijn lastig in te schatten.

Goed bedoelde pogingen, die vaak hun oorsprong vinden bij economische voorspoed, om te komen tot "a level playing field", worden getemporiseerd. De marktomgeving waarbinnen wordt geopereerd is "not the same for everyone – the playing field is *not* always level, but often very hilly" (Bogue III & Buffa, 1986).

Maar ook bij economische voorspoed, wij hoeven de periode 1992-2000 maar op het netvlies te nemen, komen vraagstukken van de ondernemings-scope steevast bovendien. Welke antwoorden hebben we?

1. zorg voor een samenhangende kern, herkenbaarheid en focus;
2. wees wendbaar en flexibel;
3. kies de juiste netwerken, zodat toegang tot informatie en vaardigheden van derden, alsmede de mobilisatie hiervan gewaarborgd is;
4. tracht niet alles tegelijk te doen.

Vanuit welgemeend eigenbelang van de bedrijfshuishouding is het zinvol dat de drie dimensies van de ondernemings-scope (product/markt, verticale integratie en geografie) in hun onderlinge samenhang worden beschouwd. Vervolgens wordt voortgebouwd op de mogelijkheden die ontstaan in een netwerkeconomie (figuur 2), het conduct/gedragssluik uit het SCP-paradigma (figuur 3) en het waardensysteem van het type IV (figuur 5).

De basisidee is dat een juiste koppeling van de strategische kern van de onderneming (SK) en de strategische netwerken (SN) de ondernemings-scope (OS) bepalen. Vervolgens kan het ontwerpen, inrichten en besturen van "virtuous growth circles" aan de orde komen. Door middel van "meten = weten = leren" wordt getracht om voor een bepaalde technologie/product/marktcombinatie een zichzelf versterkend proces te (doen) laten ontstaan.

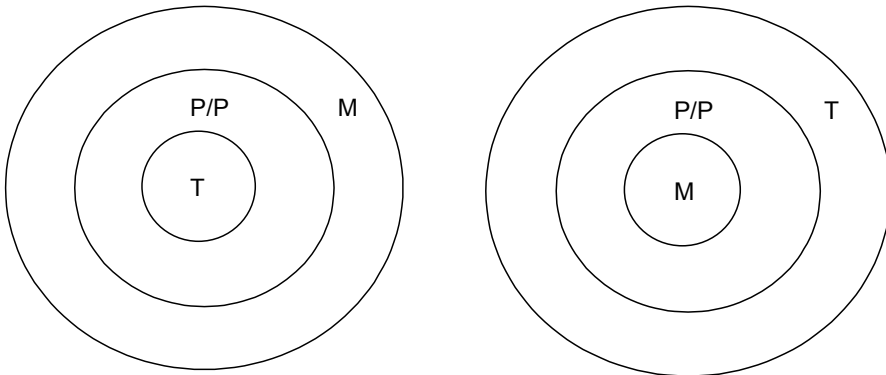
De scope van de onderneming: de dimensies

De expansie (en verval) van ondernemingen vindt plaats vanuit een bepaalde kern, die in de loop der jaren is opgebouwd. Er wordt gebruik gemaakt van opportuniteiten die zich voordoen. Om de basisidee scherp op het netvlies te krijgen is het zinvol om de bedrijfsmiddelen en vaardigheden op te vatten als een strategische kern van waaruit meerdere bedrijfsactiviteiten kunnen worden ontplooid, naar gelang de concurrentiële omgeving en marktstructuren dat toelaten.

In figuur 7 worden twee opvattingen gepresenteerd. In figuur 7a wordt gereede-
neerd vanuit de technologieën, via processen en producten naar te bedienen
markten (technology-push-perspectief). Figuur 7b geeft aan dat het “bezitten” van
markten en met name klanten het vertrekpunt is, producten en processen worden
afgeleid en achterliggende technologieën kunnen worden verkegen wanneer de
uitdagingen zich voordoen (pull-perspectief).

Figuur 7a: T-PP-M-perspectief.

Figuur 7b: M-PP-T-perspectief.



A-priori is geen van beide zienswijzen juist of onjuist. Ook combinatievormen van
push en pull, waarbij met name in de schil P/P de juiste koppeling of kortsluiting
kan ontstaan, komen voor.

U kunt zich voorstellen dat indien de kern wegvalt de bedrijfshuishouding letterlijk
en figuurlijk een probleem heeft. De metafoor met een donut is eenvoudig in te
zien. En indien de donut van goede kwaliteit is dan wordt deze snel door anderen
verorberd. Dit lijkt ook voor bedrijfshuishoudingen te gelden. Zonder kern geen
bestaansrecht.

In het vervolg van de oratie ga ik van de veronderstelling uit dat er een inhoudelijk
gezonde basiskern aanwezig is. De bedrijfshuishouding heeft populair geformule-
leerd iets te bieden en de leiding zal er op toezien dat de bedrijfsmiddelen en
vaardigheden eerst worden aangewend in de meest lucratieve richting om
vervolgens af te dalen naar minder winstgevende toepassingen.

Als de strategische kern is bepaald is vervolgens de vraag uit welke dimensies de
scope van de onderneming is opgebouwd. In de wetenschappelijke literatuur
wordt een drietal onderscheiden (Collis & Montgomery, 1997):

- product/markt;
- verticale integratie;
- geografie.

Over de afzonderlijke dimensies zijn vele verhandelingen verschenen.

Voor de inzichten en resultaten kan worden verwezen naar de leerboeken op de
gebieden van strategische beleidsvorming en industriële economie (Porter, 1980;

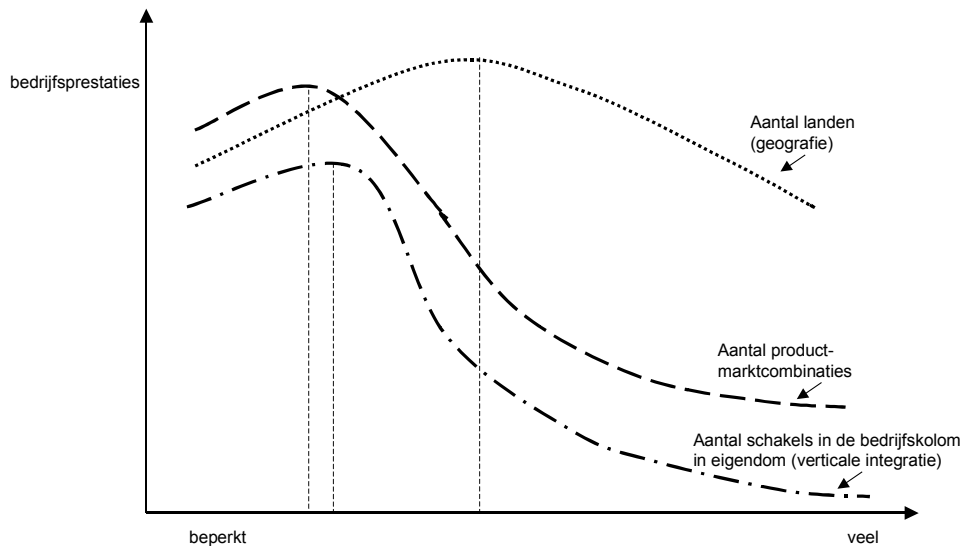
Scherer & Ross, 1990; Van Londen, 1992; Douma, 1993; Grant, 1995; Collis & Montgomery, 1997; Ghemawat, 1999; Carlton & Perloff, 2000; Waldman & Jensen, 2001; Barney, 2002).

Belangrijker is de constatering dat voor de drie dimensies zich een vergelijkbaar patroon lijkt af te tekenen tussen de mate van:

- product/markt uitbreidingen;
 - verticale integratie en het aantal schakels van de bedrijfskolom in eigen beheer;
 - geografische expansie in het aantal landen/regio's;
- en de bedrijfsprestaties.

Figuur 8 geeft het verband weer tussen de drie dimensies van de scope van de onderneming en de bedrijfsprestaties.

Figuur 8: De dimensies van de ondernemingsscope en de bedrijfsprestatie.



De afzonderlijke dimensies laten zien dat in zijn algemeenheid, nadat eerst sprake is van een positieve relatie tussen de afzonderlijke dimensies en bedrijfsprestaties, na een beperkt aantal uitbreidingen het verband omslaat. De mate waarin hangt af van de specifieke situatie:

- bedrijfshoudingen van het type holding laten een afwijkend patroon zien (micro-niveau);
- de fase waarin een industrielevenscyclus zich bevindt is van invloed op verschuivingen van het optimum van meer naar links of rechts (meso-niveau);

- de economische omstandigheden, waaronder het wegnemen van allerlei belemmeringen om zaken te doen in en tussen diverse economische blokken, de mogelijkheden doet ontstaan om schaal-, scope- en netwerkvoordelen in een omvangrijker speelveld te realiseren (macro-niveau).

Ondernemingsscope: een tentatieve uitbreiding met een vierde dimensie

Een belangrijke structurele ontwikkeling van de afgelopen dertig jaar is de ambitie van aanbieders om “one-stop-shopping”-concepten te vermarkten. De idee is dat een categorie afnemers niet zo zeer is geïnteresserd in afzonderlijke componenten, modulen, producten of diensten, maar opteert voor “totaalprobleemoplossingen” (Matthijssens, Commandeur, Faes & Frambach, 1998). Het gemak dient de mens, nietwaar?

Er is bijna geen sector aan te wijzen waar geen pogingen worden ondernomen om voornoemde ambitie te realiseren. De vraag “To bundle or not to bundle” is een delicaat vraagstuk (zie o.a. Stremersch (2001) voor zinvolle oplossingen). In het streven naar hogere toegevoegde waarde en het trachten te ontlopen van de steeds sterker wordende “commoditization-druk” wordt de vlucht naar voren gemaakt. De ogenschijnlijk eenvoudige strategische gedachte heeft vergaande consequenties voor de scope van de onderneming. Bij de ontwikkeling, de productie en het vermarkten van de zogenaamde full-service concepten vindt de wijze waarop de bedrijfshuishouding de conversie van de eigen know-how in de omzet wil realiseren op een andere wijze plaats. De geëiste technologieën en expertgebieden vormen niet het vertrekpunt van de mental map van de leiding van de bedrijfshuishouding, maar veeleer staat het “bezit” van de markt c.q. klant als vertrekpunt centraal. De integratie van de afzonderlijke componenten en modulen, die hoe kan het ook anders vaak van derden moeten worden betrokken, vergt andere kernvaardigheden om de naar aard en plaats unieke probleemoplossingen voor afnemers te kunnen realiseren.

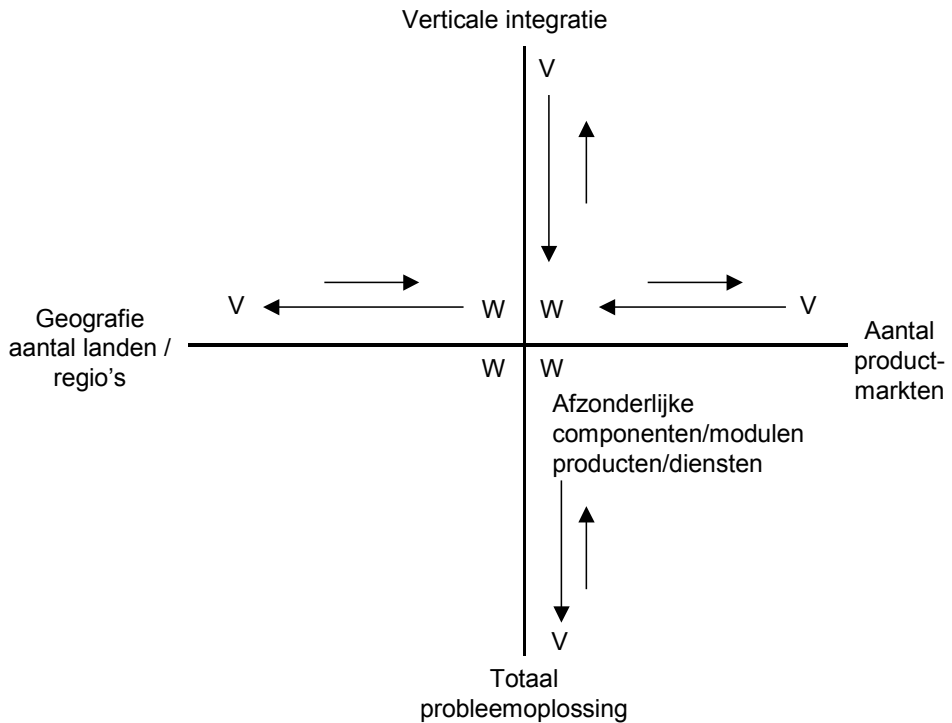
Er wordt, om in termen van de donuts uit figuur 7a en 7b te spreken, besloten de essentie van de kern van de bedrijfshuishoudingen te wijzigen. Dat gaat niet vaak goed. Ik zal u op deze plaats de voorbeelden besparen, maar wie één week de Wall Street Journal, Financial Times of het Financieele Dagblad doorneemt, kan maar één conclusie trekken. De weg van afzonderlijke componenten, modulen, producten en diensten naar “one-stop-shopping” is vaak een illussie van de tekentafel. Slechts de uitzonderingen worden echt succesvol geïmplementeerd. Tussen droom en daad staan praktische- en wetgevende bezwaren. Het kan verkeren.

De scope van de onderneming: de relatieve dimensiefixatie

De onderlinge afstemming van de vier dimensies van de scope van de onderneming is geen sinecure.

Figuur 9 geeft aan dat tussen deze dimensies een bepaalde balans dient te bestaan en wordt gehandhaafd.

Figuur 9: De relatieve dimensiefixatie van de ondernemingsscope.



De relatieve dimensiefixatie van de scope van de onderneming maakt duidelijk dat een wijziging in één van de vier dimensies niet los kan worden gezien van de overige dimensies. Voorts is er de observatie dat:

- een inkrimping van het aantal product/marktcombinaties idealiter samengaat met een geografische uitbreiding. Het omgekeerde geldt ook.
- het streven om van stand-alone componenten, modulen, producten en diensten naar een integrale probleemoplossing te geraken samengaat met het beperken van de verticale integratie. De beheersing van de bedrijfskolom vindt niet plaats via “control by ownership” maar via “control by networking”.

Aangezien het onderzoek naar de vierde dimensie van de scope van de onderneming nog in de kinderschoenen staat wordt in het vervolg van de oratie met name verder gewerkt met de in de wetenschappelijke kringen bekende drie dimensies van de scope van de onderneming.

De verstoring van de dimensiefixatie in de scope van de onderneming vindt haar oorzaak in veranderingen in, of verschuivingen op inkoop- en verkoopmarkten, in technologische mogelijkheden en het wegnemen van tarifaire en niet-tarifaire belemmeringen tussen economische machtsblokken.

In de paragraaf tot besluit van hoofdstuk 2 is in figuur 6 aangegeven dat de ondernemingsprestaties (OP) direct in verband staan met:

- de generieke omgevingsattractiviteit/marktstructuur;
- markt- en concurrentiepositie, kernvaardigheden van de bedrijfshuishouding.

Het indirecte verband wordt gevormd door een adequate koppeling van de strategische kern (SK) van de onderneming met een select aantal strategische netwerken (SN). Om dit vliegwiel van vernieuwingen op gang te brengen staan de bedrijfshuishouding een aantal mechanismen ter beschikking.

De scope van de onderneming en het benutten van Increasing Returns mogelijkheden

In tabel 1 wordt weergegeven dat een adequate dynamische fit tussen enerzijds de SK en anderzijds het SN nauw luistert. In de situatie dat er sprake is van een duidelijke- en herkenbare strategische kern dan nemen, op voorwaarde dat er toegevoegde waarde kan worden ingebracht, de mogelijkheden om te participeren in strategische netwerken toe.

In hoeverre de bedrijfshuishouding de “economic rents” naar zich toe kan trekken wordt aangegeven door de veroorzakers van Increasing Returns. Bij Increasing Returns, oftewel toenemende meeropbrengsten, geldt dat de output als gevolg van een “slimme” transformatiefunctie meer dan evenredig toeneemt bij een gegeven input. Shapiro & Varian (1999, blz.173) vatten niet voor niets samen: “The old industrial economy was driven by economies of scale; the new information economy is driven by economics of networks. The key concept is positive feedback”. In deze oratie worden de termen positive feedback en Increasing Returns als synoniemen beschouwd.

Tabel 1: $OS = f(SK, SN)$.

Mogelijkheden tot toegang en mobilisatie van vaardigheden van derden in strategische netwerken (SN) Herkenbare en duidelijke strategische kernbepaling (SK)	IR-bronnen	
	←	→
	Beperkt	Aanzienlijk
Beperkt (zeer ten dele aanwezig)	Strategische heroriëntatie (mismatch)	SN kans, SK-bepaling is knelpunt (bedrijfshuishouding is “Jack of all trades, Master of none”.
Aanwezig	SK biedt kansen, edoch aansluiting op SN is probleem (lock-out)	$OS = f(SK, SN)$ kansrijk. IR-mechanismen zorgen voor adequate koppeling en uitbouw

↑ IR-bronnen 1 en 2
↓

Increasing Returns

Op basis van de huidige wetenschappelijke inzichten kunnen een viertal veroorzakers van Increasing Returns worden onderscheiden (zie onder andere Arthur, 1996):

1. Schaaffecten van de voortbrenging, dalende gemiddelde kostencurve en marginale kosten tenderen naar nihil (Marshall, 1890; Stigler, 1958; Arrow, Ng & Yang, 1998; Shapiro & Varian, 1999);
2. Dynamische leereffecten bij aanbieders (Arrow, 1962; Verdoorn, 1964);
3. Netwerkeffecten in de markt (Katz & Shapiro, 1985, 1994; Farrell & Saloner, 1986)
4. Zelfversterkende verwachtingen bij participanten in het waardensysteem (Arthur, 1996; Hill, 1997; Shapiro & Varian, 1999; en Dickson, Farris & Verbeke, 2001).

De vier veroorzakers oftewel bronnen van Increasing Returns dienen als vertrekpunt voor bedrijfshuishoudingen om te komen tot het opzetten en uitbouwen van “virtuous circles”.

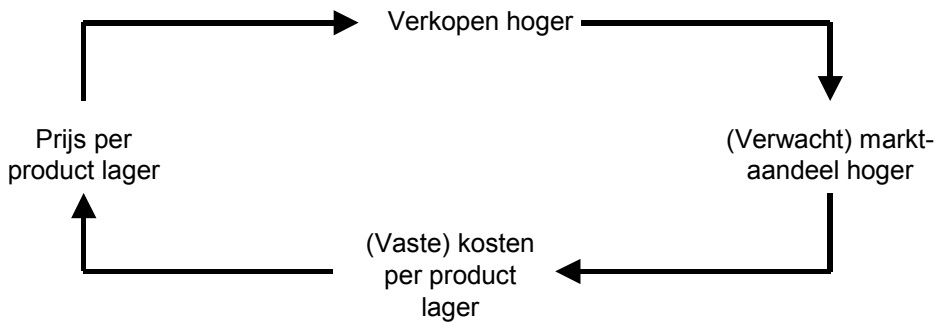
De veroorzakers (1) en (2) geven aan dat doordat informatie en kennis in belang toenemen, de mogelijkheden tot de realisatie van een groter potentieel van Increasing Returns *binnen* de onderneming groeien. De veroorzakers (3) en (4) geven als gevolg van het toenemende belang van netwerken en interactiviteit/interconnectie, de potentiële realisatie van Increasing Returns *buiten* de onderneming in de markt aan.

1. Schaaffecten (“economies of scale”) aan de aanbodzijde

Het “Increasing Returns” mechanisme werkt hierbij als volgt. Indien een product beter verkoopt, dan dalen de vaste kosten per eenheid product. Nu kan de verkoopprijs ook lager zijn, wat de aantrekkelijkheid van het product ten goede zal komen en gegeven een zekere vorm van de vraagelasticiteit zullen de verkopen verder stijgen; het zelfversterkend mechanisme is geboren (Scherer & Ross, 1990).

Informatie- en kennisintensieve producten zijn per definitie meer afhankelijk van immateriële know-how dan van materiële grondstoffen. De kosten van “research and development” zijn hoog in vergelijking tot de productiekosten. Het “Increasing Returns” mechanisme wordt hierbij versterkt doordat bij informatie- en kennisintensieve industrieën de “upfront” kosten in vergelijking met andere waardensystemen hoog zijn. Tevens zijn de variabele kosten (duplicatie- en distributiekosten) van een additionele hoeveelheid product zeer laag. Bij virtuele producten kunnen die kosten zelfs nihil zijn (Varian & Shapiro, 1999). Er treden ultieme schaaffecten op waarin de gemiddelde variabele kosten nihil tot nul zijn wanneer de productie op één tijdstip toeneemt.

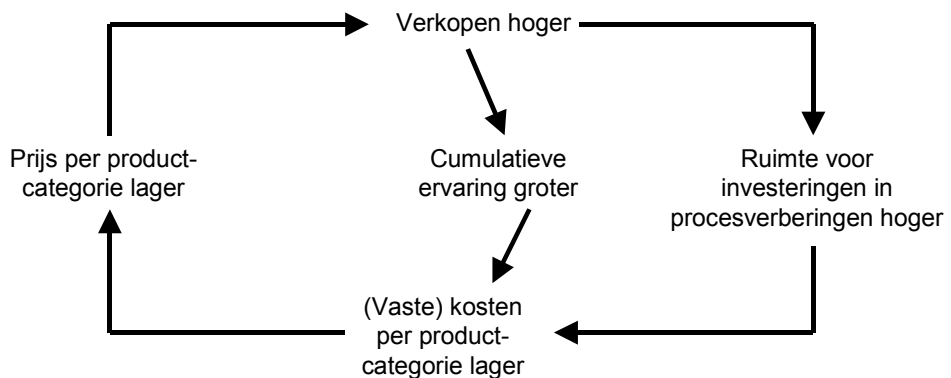
Figuur 10: Schaaleardeffekten.



2. *Dynamische leereffekten bij aanbieders*

Klassiek zijn de schaalvoordelen die verwijzen naar statische kostenvoordelen. Hierbij gaat het om de hoeveelheid producten, die bij een gegeven capaciteit op een bepaald moment worden geproduceerd. Naast de "economies of scale" bestaan ook "economies of scope" waarbij op een zeker moment een kostenvoordeel kan worden gerealiseerd door voor meerdere producten gebruik te maken van gezamenlijke bedrijfsmiddelen en faciliteiten. Met name in de productiesfeer, maar later ook in andere functionele domeinen, zijn schaal- en scopevoordelen talloze keren aangetoond (Chandler, 1990). Naast deze statische kostenvoordelen wijzen ervaringscurven vaak op de aanwezigheid van dynamische leervoordelen, zowel met betrekking tot de kosten als de opbrengsten (Arrow, 1962; Verdoorn, 1964).

Figuur 11: Leereffekten.



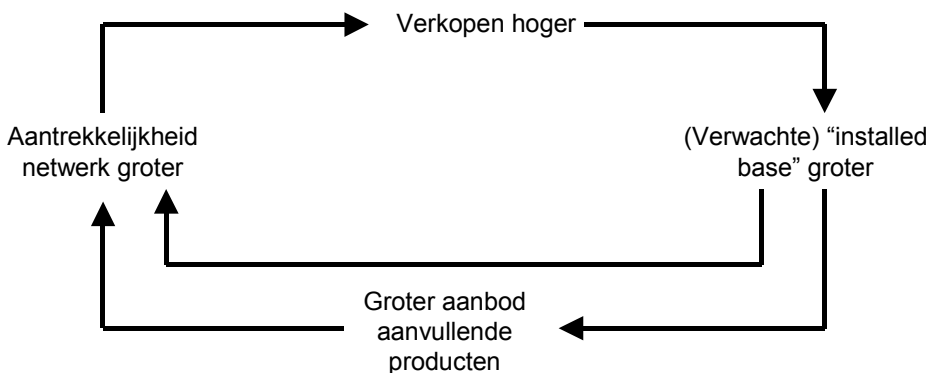
Sinds Penrose (1959) is na een betrekkelijke rust sinds midden jaren '80 een stroming genaamd "the resource-based view of the firm" tot volle wasdom gekomen. De idee van dynamische kernvaardigheden biedt, ondanks het feit dat

deze niet gemakkelijk in de praktijk te operationaliseren is, houvast voor de Increasing Returns gevoeligheidsbepaling. Dynamische kernvaardigheden zijn te definiëren als "the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments" (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Barney (2002) geeft met zijn VRIO raamwerk (Is a resource or capability **V**aluable, **R**are, costly to **I**mitate, exploited by the **O**rganization) een bruikbare operationalisering. Het vermogen van de onderneming om ervaring- en leereffecten te benutten is weergegeven in figuur 11. Indien de inputfactoren informatie en kennis in het transformatieproces een grotere rol spelen dan wordt duidelijk dat ook deze leereffecten in belang toenemen. Dit proces wordt nog eens versterkt indien informatie en kennis "time-sensitive" zijn en op structurele wijze in procesverbetering kunnen worden geïnvesteerd.

3. *Netwerkeffecten in de markt*

Als de waarde voor een gebruiker van een product afhankelijk is van het aantal andere afnemers van dat product dan is er sprake van netwerkeffecten. Zo zal een gebruiker van telefoons dit product meer waarderen bij een groot aantal gebruikers, dan bij een klein aantal telefoonbezitters. Met name informatie- en kennisintensieve producten vergroten dikwijls hun waarde door interoperabiliteit, compatibiliteit en complementariteit in een netwerk. Er kan een onderscheid worden gemaakt tussen een direct en een indirect netwerkeffect (Farrell & Saloner, 1985):

Figuur 12: Directe en indirecte netwerkeffecten



- a. *Direct effect: "one customer's value for a good increases when another consumer has a compatible good"* (Katz & Shapiro, 1985, 1994; Farrell & Saloner, 1985).

Het netwerkeffect bestaat uit de volgende positieve lus of koppeling. Indien de verkopen van product A starten, omdat de consument het product aantrekkelijk vindt, dan neemt hiermee de "installed base" van gebruikers toe.

Met het toenemen van de “installed base” wordt het netwerk van gebruikers uitgebreid, wat de aantrekkelijkheid van het product ten goede komt. Dit leidt dan weer tot meer verkopen, etc. Deze directe netwerkexternaliteiten bestaan in feite uit twee onderdelen (Farrel & Saloner, 1986). Enerzijds heeft adoptie van de nieuwe technologie invloed op de oude technologie; dat netwerk houdt op met groeien. Anderzijds vergroten “adopters” van de nieuwe technologie de waarde van deze technologie voor latere gebruikers. De aantrekkelijkheid van dit netwerk neemt wel verder toe.

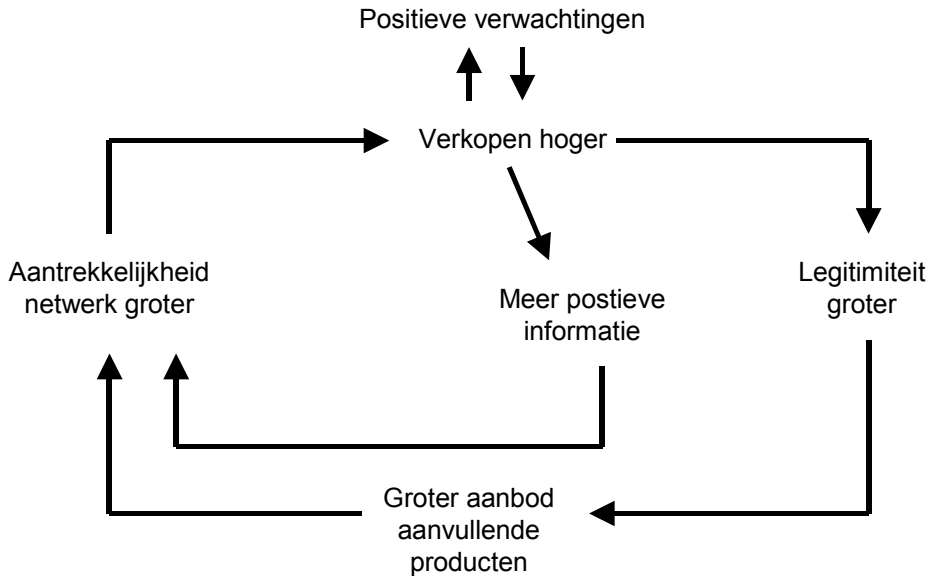
- b. *Indirect effect: “when a complementary good becomes cheaper and more ready available the greater the extent of the (compatible) market (Katz & Shapiro, 1985; Farrell & Saloner, 1985).*

De positieve terugkoppeling van complementaire goederen, die compatibel zijn met het basisproduct, kan het indirecte netwerkeffect versterken. Met een toename van de “installed base”, neemt ook de verwachte marktgrootte toe. Deze toename maakt de markt aantrekkelijker voor leveranciers van aanvullende producten, en zodoende zal het aanbod van deze complementaire goederen stijgen. Deze toegenomen beschikbaarheid van complementaire goederen maakt vervolgens het basisproduct weer aantrekkelijker. Een dussdanig proces is onder andere terug te vinden bij de wisselwerking tussen een veelheid van hardware/software producten (Stremersch, 2001).

4. *Zelfversterkende verwachtingen bij participanten in het waardensysteem*

Afnemers houden bij de aankoop van producten met hun beslissing rekening met het heden en met de (nabije) toekomst. Op basis van de beschikbare informatie en ervaring kan bij de afnemer een positieve verwachting worden gevormd ten aanzien van een mogelijke koop. Deze verwachting kan tot een aanschaf leiden met als gevolg dat de “installed base” groeit. Het groeien van de “installed base” heeft een positieve invloed op de waarde voor de overige potentiële gebruikers en hun verwachtingen over succes. Indien deze vervolgens ook tot aanschaf overgaan zal de “installed base” verder groeien, het platform in waarde toenemen etc. Zodoende worden verwachtingen “self-fulfilling”. Het collectief van verwachtingen is hierbij “mutually dependent and adaptive”. Als gevolg van veranderingen in grootte van het netwerk en de groeivoet ervan zullen gebruikers en producenten hun verwachting aanpassen. Vanzelfsprekend heeft de onderneming verschillende mogelijkheden om dit zelfversterkend effect te voeden (onder andere “expectations management”). Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan voor de afnemer zichtbare, geloofwaardige commitment aan de op te richten standaard van de onderneming zelf en meerdere partners. Dit kan er voor zorgen dat de angst van de potentiële gebruiker, dat hij/zij alleen komt te zitten met een inferieure keuze, wordt weggenomen.

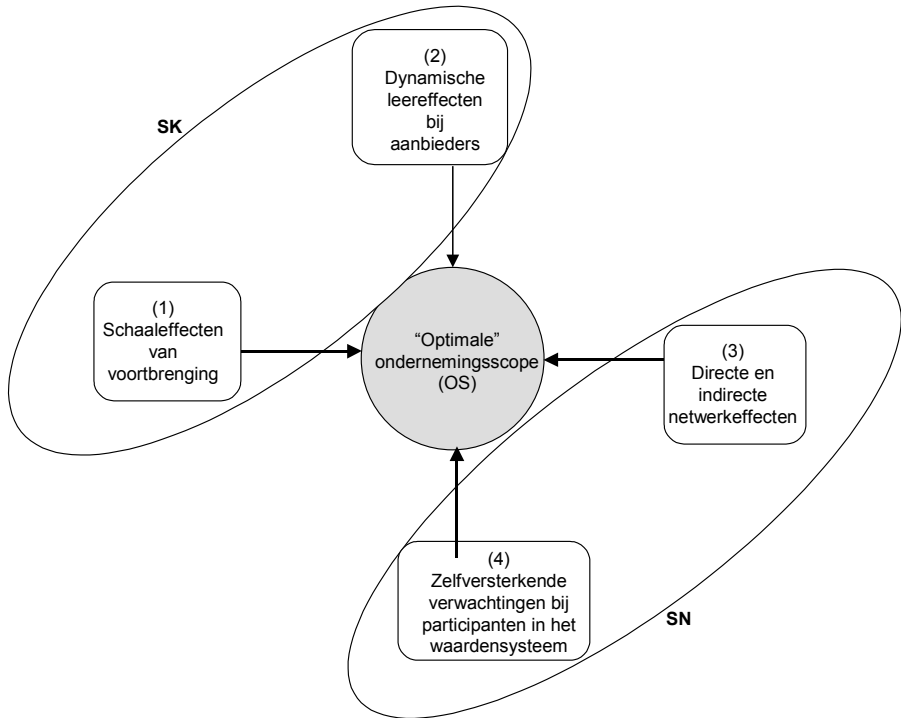
Figuur 13: Zelfversterkende verwachtingen



Daarenboven kunnen ook informatiezoekgedrag en opinieleiderschap zorgen voor positieve terugkoppeling. Een toename in het aantal gebruikers leidt namelijk tot nieuwe informatie over de nieuwe technologie. Deze nieuwe informatie zorgt voor hogere “bandwagon pressures” wat betreft het al dan niet overgaan tot adoptie. Daarbij spelen een tweetal dynamische processen een rol. Ten eerste zal er meer (gunstige) informatie over kosten, opbrengsten, risico’s, efficiëntie en dergelijke van een bepaalde technologie vrijkomen, naarmate het aantal gebruikers stijgt. Dit leidt ertoe dat potentiële gebruikers hun mening gaan toetsen en wellicht herzien. Het tweede proces dat gaande is heeft te maken met de legitimiteit van een aankoop. Hierbij is niet de informatie over de technologie van belang, maar juist de informatie over de gebruiker (“information about who had adopted”). Dit zelfversterkende proces heeft zowel betrekking op de consument (“er wel of niet bijhoren”) als op de onderneming (“threat of lost competitive advantage”).

In figuur 14 is voor de helderheid van het betoog een onderscheid gemaakt in de vier veroorzakers van Increasing Returns en de ondernemings-scope. De bedrijfshuishouding zal bij het ontwerp, de inrichting en besturing van “virtuous circles” met name een cumulatieve combinatie trachten te bewerkstelligen van de vier veroorzakers van Increasing Returns. Het ligt in de rede dat alleen die ondernemingen, die in staat zijn de externe marktgerelateerde veroorzakers (3 en 4) in het strategisch netwerk weten te koppelen aan de interne veroorzakers (1) schaal en (2) leren, ook daadwerkelijk betere bedrijfsprestaties weten te bewerkstelligen.

Figuur 14: De ondernemingscope (OS) in relatie tot de veroorzakers van Increasing Returns.



Empirisch onderzoek naar Increasing Returns

Recentelijk is er een studie afgerond naar het optreden van Increasing Returns en de gevolgen daarvan voor de product- en bedrijfsprestaties van Nederlandse industriële ondernemingen (Den Hartigh, Langerak & Commandeur, 2002).

Het doel van de studie was het in kaart brengen van de invloed van Increasing Returns op de bedrijfsprestatie. Hiertoe is een telefonische enquête gehouden onder 283 managers van industriële ondernemingen in Nederland. Er is een meetinstrument ontwikkeld waarmee zowel de marktgerelateerde “nieuwere” veroorzakers van Increasing Returns, als de klassieke ondernemingsgerelateerde veroorzakers van Increasing Returns, alsmede de product- en bedrijfsprestaties werden gemeten. De belangrijkste bevindingen zijn dat:

- zowel op een groot aantal industriële markten als binnen industriële ondernemingen sprake is van Increasing Returns;
- Increasing Returns niet alleen relevant zijn voor high-tech markten;

- Increasing Returns in de markt (veroorzakers 3 en 4) leidt tot een potentieel voor het benutten van de schaal- (veroorzaker 1) en leer- (veroorzaker 2) effecten binnen ondernemingen;
- het merendeel van de ondernemingen in staat blijkt te zijn om dit potentieel ook daadwerkelijk te benutten;
- het benutten van het potentieel voor schaaleffecten leidt tot een groter productsucces;
- het benutten van het potentieel van leereffecten leidt tot zowel groter productsucces als tot een goede bedrijfsprestatie.

Tevens kwam naar voren dat een beperkt aantal “market shapers” in staat is samen met partners een technologische standaard te zetten en marktdominantie te verwerven. Een aantal ondernemingen slaagt er in om via een “market follower” strategie aansluiting te vinden bij een door andere spelers neergezette technologische standaard. Zij doen dit met name door licenties aan te bieden die complementair zijn aan en compatibel zijn met het dominante product c.q. technologische standaard. Een aantal bedrijven is te kenschetsen als verliezer in de markt en is derhalve niet in staat om enige vorm van schaal- en leereffecten te benutten.

De voorlopige bevindingen dienen met terughoudendheid te worden geïnterpreteerd. Niettemin geeft de studie een eerste indicatie van het kunnen meten van de veroorzakers van Increasing Returns en de totale bedrijfsprestaties (waaronder omzetgroei).

Tot besluit

Wie wil overzien wordt verondersteld in te delen. Wie gaat indelen trekt grenzen. Het vraagstuk van de scope van de onderneming ontkomt ook niet aan deze ijzeren wet. Baden-Fuller (2001) stelde recentelijk vast dat er geen universele wetten zijn “about organizational size and hence about their boundaries (in Volberda & Elfring, 2001, blz.140). Eb- en vloedbewegingen inzake de scope van de onderneming op de dimensies product/markt, verticale integratie en geografie worden mede bepaald door de situationele omstandigheden.

Niettemin kunnen we vaststellen dat (3 of 4 dimensies doet er niet zo veel toe) er sprake is van een relatieve dimensiefixatie van de scope van de onderneming. Wie teveel tegelijkertijd ter hand neemt krijgt het lid op de neus.

Bedrijfshuishoudingen met een “optimale” OS willen niet alleen waarde creëren, maar ook toeëigenen. De veroorzakers van Increasing Returns geven een indicatie van de mogelijkheden om dit te realiseren.

4. Een raamwerk en toepassingsgebieden

Inleiding

Op basis van de bouwstenen uit de hoofdstukken 2 en 3 ontstaat de mogelijkheid om een raamwerk voor de scopebepaling van de onderneming te construeren. Economische theorievorming vormt daarbij een (h)echt fundament. Verschillende marktstructuren en typen waardensystemen geven een indicatie in welk veranderend krachtenveld bedrijfshuishoudingen opereren. Verder is aangegeven dat een herkenbare strategische kern van wezenlijke betekenis is en dat de aflijning van de reikwijdte van de bedrijfshuishouding kan plaatsvinden via de relatieve dimensiefixatie. Daarbij is aandacht besteed aan de dimensies:

- product/markt;
- verticale integratie;
- geografie;
- totaalprobleemoplossend vermogen.

Tevens geven de veroorzakers van Increasing Returns, oftewel toenemende meeropbrengsten, aan in hoeverre een adequate koppeling van markt- en bedrijfshuishoudinggerelateerde bronnen binnen netwerken daadwerkelijk plaatsvindt.

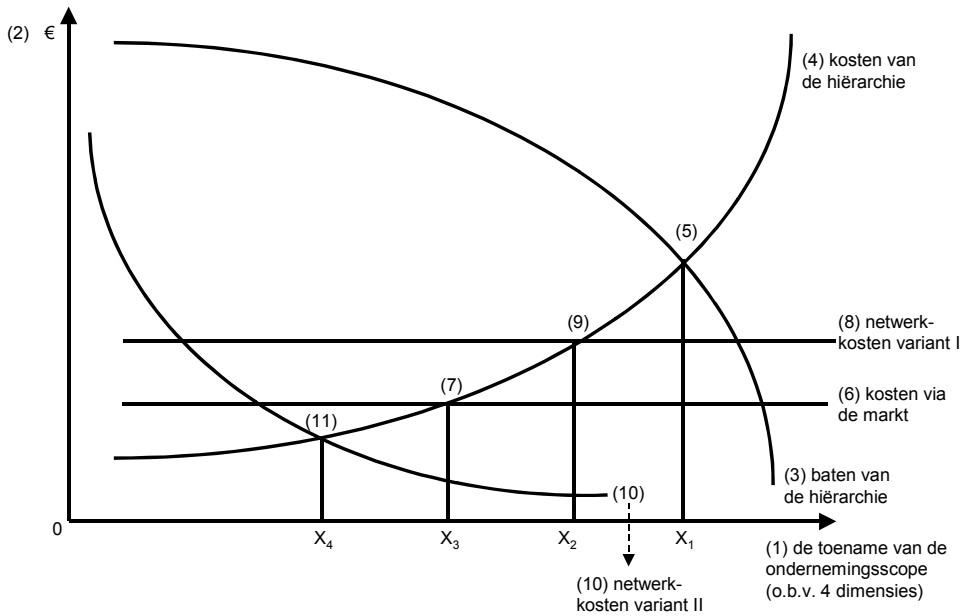
In dit hoofdstuk wordt aannemelijk gemaakt dat op basis van theoretische overwegingen een limiet is aan te geven aan de reikwijdte van een bedrijfshuishouding. Empirische onderzoeksresultaten geven aan dat er in het huidige tijdsgewricht majeure veranderingen plaatsvinden in de scope van industriële ondernemingen.

Raamwerk

In hoofdstuk 1 is aangegeven dat de bomen voor bedrijfshuishoudingen niet tot in de hemel groeien. Wie te snel te veel wil wordt teruggefloten. Elke bedrijfshuishouding, van servet tot tafellaken, wordt steevast geconfronteerd met de limiet van hetgeen zij nog ter hand kan nemen. In figuur 15 is op een veréenvoudigde wijze schematisch de limiet van de scope van de onderneming weergegeven.

De opbouw van het raamwerk bestaat uit een samenstel van bouwstenen. De toelichting vindt plaats aan de hand van de nummering één tot en met elf.

Figuur 15: Raamwerk ten behoeve van de limietbepaling van de ondernemings-scope.



Op de horizontale as wordt de toename van de scope van de onderneming weergegeven. Op basis van de vier dimensies (product/markt, verticale integratie, geografie en totaalprobleemoplossend vermogen) kan een inschatting worden gemaakt van welke activiteiten door de onderneming, de markt of het netwerk ter hand worden genomen.

De rubricering van de activiteiten van de bedrijfshuishouding vindt plaats volgens het principe van afnemende winstgevendheid. Anders geformuleerd: vanuit een op basis van de kernvaardigheden te entameren bedrijfsactiviteit wordt eerst gekeken naar die aanwending die het meest aantrekkelijk is (1).

Op de verticale as wordt in euro's aangegeven wat de activiteiten opbrengen en kosten (2).

Vervolgens worden de baten (3) en kosten (4) van de hiërarchie in kaart gebracht. De voordelen van de hiërarchie worden met name bepaald door de mogelijkheden om moeilijk te coördineren activiteiten, waarbij de strategische kern in het geding is met een hoge mate van assetspecificiteit, tot een goed einde te brengen. Naarmate meer niet kernvaardigheden en kernactiviteiten ter hand worden genomen nemen de potentiële baten af en stijgen de kosten. Bedrijfs-huishoudingen worden geconfronteerd met agencykosten, de bureaucrativering slaat toe en de besturingslast en complexiteit blijken, ondanks alle goede bedoelingen, niet uit te bannen. De reikwijdte van de onderneming vindt in dit geval zijn limiet bij X_1 (5).

Activiteiten, die niet via de hiërarchie lopen, kunnen door andere spelers worden uitgevoerd. De voordelen van de markt zijn evident. Als er sprake is van efficiënte informatie-uitwisseling, prijzen de waarde van goederen en diensten weer spiegelen, dan komt het “goede” bovendrijven. Concurrentie prikkelt partijen om steeds beter te worden. Het potentieel van hogere kwaliteit, meer keuze en minder kosten lonkt. Toch zijn er immer gevaren om transacties via de markt te laten verlopen. Zowel transactiekosten en de mogelijke aanwezigheid van marktmacht kunnen de potentiële voordelen frustreren. In figuur 15 zijn de kosten die verbonden zijn aan het via de markt laten lopen van de ruil weergegeven met de horizontaal lopende lijn (6). Er wordt hierbij van de veronderstelling uitgegaan dat alle individuele ondernemingsactiviteiten vergelijkbare kostenpatronen hebben en de kosten van de markt onafhankelijk zijn van de toename van de ondernemings-scope. In deze situatie komt de ondernemings-scope niet te liggen bij X_1 maar bij punt X_3 (7).

De reikwijdte van de onderneming wordt, met inachtneming van de relatieve dynamische fixatiedimensies, verkleind.

De betekenis van governance structuren anders dan de markt en hiërarchie neemt toe. Langetermijncontracten en vele vormen van strategische samenwerking komen in elk waardensysteem voor. In figuur 5, hoofdstuk 2 heeft een rubricering van waardensystemen plaatsgevonden.

De idee is dat naarmate de omgevingseisen onvoorspelbaarder worden, bedrijfs-huishoudingen middels het vierde type waardensysteem (het netwerk) zaken met elkaar doen.

In figuur 15 wordt daarbij een onderscheid gemaakt tussen twee varianten van netwerkkosten.

Variante I (8) is op te vatten als een tussenvorm van markt en hiërarchie en bezit derhalve per definitie de eigenschappen van beide. De reikwijdte van de bedrijfs-huishouding ligt dan bij punt X_2 (9).

In variante II worden de netwerkkosten als gevolg van de aanwezigheid van marktgerelateerde bronnen van Increasing Returns reeds vroegtijdig van belang (10).

De kosten en risico's, die zijn verbonden aan het op de markt zetten van nieuwe producten en diensten, zijn dermate hoog dat zelfs de marktleiders gedwongen worden de eigen strategische kern (SK) selectief te combineren met een aantal strategische netwerkpartners (SN).

Slechts een heel beperkt aantal activiteiten wordt in eigen beheer gehouden. De netwerkkosten in variante II maken tevens duidelijk dat in deze opvatting de governance-vorm “netwerken” niet een tussenvorm is, maar een eigenstandige positie verdient naast de coördinatiemechanismen markt en hiërarchie. In zo'n context is de scope van de onderneming relatief gezien beperkt (11).

Aan het einde van hoofdstuk 2, figuur 6, is aangegeven dat de toegang tot en mobilisatie van kernvaardigheden van derde partijen in een strategisch netwerk mogelijk kunnen worden gekoppeld aan de eigen strategische kern. Als dat lukt dan kan door middel van het gebruik van de vier veroorzakers van Increasing Returns (zie hoofdstuk 3) de reikwijdte van de onderneming nog beperkter blijven. De opbrengsten, kosten en risico's van een ondernemings-scope bij punt X_4 dienen vanzelfsprekend immer te worden afgewogen ten opzichte van de andere

mogelijkheden X_1 , X_2 en X_3 . Marktstructuren en dito type waardensystemen bepalen steevast mede de scope van de onderneming.

Empirische observaties in de Europese éénheidsmarkt

Drijvende krachten, zoals voortschrijdende globalisering, technologie-ontwikkelingen en liberalisering/privatisering veranderen marktstructuren en de basiscondities van vraag en aanbod, waarbinnen bedrijfshuishoudingen opereren. In figuur 3 is reeds aangegeven dat overheidsbeleid direct en indirect invloed uitoefent op de verschillende onderdelen van het Structure-Conduct-Performance paradigma.

Sinds de jaren '60 van de vorige eeuw is binnen de EG gewerkt aan het wegnemen van tarifaire- en met name ook niet-tarifaire belemmeringen.

Het speelveld wordt groter en als gevolg van de marktintegratie-effecten zullen bedrijfshuishoudingen de voor hen relevante markt en business domain (Sidhu, Nijssen, Commandeur, 2000) herzien.

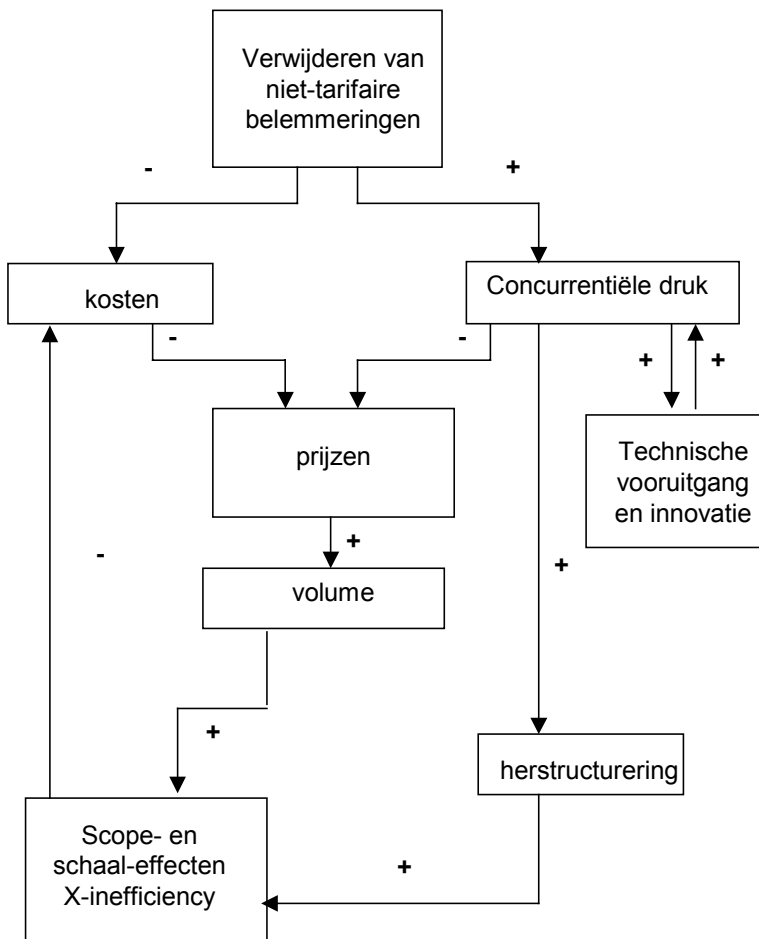
In figuur 16 is op veréenvoudigde wijze aangegeven welke effecten zijn waar te nemen bij het wegnemen van niet-tarifaire belemmeringen (NTB'en). Daarbij kan worden gedacht aan:

- technische normen en reglementeringen;
- overheidsbestellingen;
- administratieve belemmeringen;
- grensformaliteiten;
- BTW- en accijnsverschillen;
- transportregulering;
- controle op kapitaalmarkten;
- implementatie van de Gemeenschapswetgeving.

Er is een tweetal essentiële mechanismen in figuur 16 te onderkennen: enerzijds kostenreducties en efficiency-verbeteringen en anderzijds fellere concurrentie.

Ten eerste zal er als gevolg van het verwijderen van NTB'en een druk op de kosten ontstaan waardoor vervolgens de prijzen voor producten en diensten kunnen dalen en de volumes kunnen stijgen. Hogere volumes geven in deze zienswijze mogelijkheden tot het verminderen van inefficiënties, het realiseren van schaalvoordelen en het kunnen benutten van scope-voordelen (van scope-voordelen is sprake wanneer een onderneming verschillende producten in combinatie goedkoper kan voortbrengen dan elk van de producten afzonderlijk), wat de kosten doet dalen.

Figuur 16: Marktintegratie-effecten.



Ten tweede wordt de concurrentie door het wegnemen van NTB'en feller en dat is rechtstreeks van invloed op de prijzen. Bedrijfshuishoudingen kunnen nu zonder noemenswaardige aanpassingen hun producten op de ruimere eenheidsmarkt aanbieden. Om de druk van (prijs)concurrentie van andere bedrijven te ontlopen zullen innovatie-inspanningen worden verhoogd. Daarbij spelen ook de inschatting van de marktverwachtingen een rol.

Voorts gaat van felle concurrentie op termijn een stimulerend effect uit op herstructureringen in een waardensysteem, wat weer doorwerkt op de scope- en schaafeffecten en uiteindelijk op het kostenniveau. Verder worden ondernemingen in een herstructureringsproces gedwongen zich af te vragen waar ze echt goed in zijn. Op zoek gaan naar activiteiten waarin men excelleert is niet gemakkelijk, maar wel noodzakelijk.

Kunstmatige markt- en concurrentieposities (b)lijken op termijn niet houdbaar. Bedrijfshuishoudingen worden geacht die activiteiten zelf of in samenspel met derden op te pakken, waarbij sprake is van het uitventen van de eigen economies of skills in een viertal richtingen (Spulber, 1998):

- economies of scale;
- economies of scope;
- economies of span (verticale integratie);
- economies of speed (innovatie).

De combinatie van enerzijds het wegnemen van NTB'en, flankerend overheidsbeleid inzake mededinging en anderzijds de eigen verantwoordelijkheid van bedrijfshuishoudingen in een ruimer speelveld, waarin de concurrentie feller wordt, maakt een herbezinning over de reikwijdte van de onderneming onontkoombaar. De argumentatie hierbij is als volgt. Door het wegvallen van NTB'en worden toetredingsbelemmeringen tot nationale markten voor ondernemingen uit andere lidstaten weggenomen. De nationale markten worden gemakkelijker toegankelijk. Door het wegnemen van NTB'en worden afzonderlijke nationale markten in meer of mindere mate vervangen door één Europese markt. Als de Europese markt als één geheel wordt beschouwd, is de concentratiegraad op die ene Europese markt voor (bijna) alle bedrijfstakken lager dan de concentratiegraden in de afzonderlijke lidstaten. Linksom of rechtsom ofwel de toegankelijkheid van de eigen nationale markt neemt toe, ofwel de concentratiegraad neemt sterk af.

Door het wegvallen van NTB'en zal in het algemeen ook de onzekerheid toenemen: spelers weten eenvoudig niet wat al die mogelijke nieuwe toetreders tot de eigen thuismarkt nu werkelijk zullen gaan doen. Ten slotte zal ook de samenwerkingsbereidheid tussen ondernemingen uit verschillende lidstaten in eerste instantie vanwege verschillen in taal, cultuur, omvang of kostenstructuren in het algemeen minder groot zijn dan tussen ondernemingen uit dezelfde lidstaat. Deze factoren (een lagere concentratiegraad, een grotere onzekerheid en een in eerste instantie geringere samenwerkingsbereidheid) wijzen alle drie in de richting van een feller wordend concurrentieproces in waardensystemen.

De indicatoren van marktfragmentatie (niet-tarifaire belemmeringen, prijsverschillen tussen lidstaten en structureel economische variabelen) geven aan dat er anno 2003 weliswaar nog steeds aanmerkelijke verschillen zijn tussen de afzonderlijke EG-lidstaten, maar niettemin wel sprake is van enige mate van convergentie. Ook de aanstaande uitbreiding van het aantal lidstaten in de EG zal wederom een nieuwe ronde van marktintegratie-effecten te zien geven.

Op basis van een aantal structurele economische variabelen kunnen landen en regio's hun knopen tellen. Sectoren, bedrijfstakken en bedrijfskolommen verschillen aanzienlijk naar hun omvang, aard en belang voor de toekomst.

Voor een sector is aan te geven wat het aandeel in de economische activiteit van een land of regio is, welk aandeel van de binnenlandse vraag wordt voldaan door inter-EG-import, het relatieve belang van schaal-, scope-, span- en speed economies, de concentratiegraad, de groei van de Europese vraag, de graad van openheid van extra- en intra-EG-handel ook aan de hand van de buitenlandse investeringen kan worden vastgesteld dat niet elke sector en waardensysteem in dezelfde mate zal worden beïnvloed door de voortschrijdende marktintegratie. In

dit kader is voor de plaatsbepaling van “marktintegratie”-gevoelige sectoren, de invloed op waardensystemen, generieke concurrentiestrategieën van bedrijfs-huishoudingen alsmede fusies/overnames en alliantievorming een ruime wetenschappelijke basis voor handen (voor een summiere behandeling wordt verwezen naar Commandeur & Sleuwaegen (1993)).

Op deze plaats is het van belang vast te stellen in hoeverre wij een patroon kunnen herkennen in de wijzigingen van de scope van de onderneming.

In hoofdstuk 3 (figuur 9) is de relatieve dimensiefixatie van de scope van de onderneming geïntroduceerd. De dimensies zijn:

- product/markt;
- verticale integratie;
- geografie;
- totaalprobleemoplossend vermogen.

Een recente studie van Rondi, Sleuwaegen & Vannoni (2002) heeft voor leidinggevende industriële ondernemingen in Europa voor de dimensies product/markt en geografie een aantal belangrijke bevindingen opgeleverd. Tabel 2 geeft een overzicht van de veranderingen in de scope van de industriële ondernemingen tussen de jaren 1987, 1993 en 1997 op de dimensies product/markt en geografie.

Een eerste bemerking is dat ondernemingen in lijn met theoretische overwegingen het aantal te bedienen product/marktcombinaties (industrial diversification) hebben teruggebracht.

De industriële ondernemingen die zijn te karakteriseren als leiders hebben ingezien dat zij, als gevolg van de marktintegratie, een aantal “core businesses” hebben aan te wijzen waarbinnen economies of scale, scope, span en speed kunnen worden benut.

Een tweede observatie is dat vanuit een bepaalde strategische kern, door de industriële ondernemingen, de geografische scope (geographical diversification) aanzienlijk is uitgebreid.

Tabel 2: Changes in the structure of leading firms' matrix between 1987, 1993, and 1997 (Rondi, Sleuwaegen & Vannoni, 2002, blz.7)

	1987	1993	1997
Number of industries	67	67	67
Number of firms	223	218	223
Industrial diversification			
Number of diversified firms	175	176	176
Number of industry entries	1079	1016	810
<i>Of which:</i>			
<i>Leading</i>	335	335	335
<i>Non-leading</i>	744	681	475
Number of industry entries per firm	4.84	4.66	3.63
<i>Of which:</i>			
<i>Leading</i>	1.50	1.54	1.50
<i>Non-leading</i>	3.34	3.12	2.13
Geographical diversification			
Number of EU transnational firms	117	124	138
Number of non-EU transnational firms	32	43	57
Country entries per EU-firm	3.06	4.01	4.53
Country entries per non EU-firm	4.94	5.21	5.23
Average % home country production EU-firms	81%	76%	70%

De cruciale vraag is nu of de uitbouw van de reikwijdte van de onderneming op de dimensies product/markt en geografie gelijktijdig kunnen plaatsvinden (complementariteit) of dat ze elkaar in meer of mindere mate uitsluiten (substitutie).

Op basis van de informatie van de ondernemingen uit de data set (Market Share Matrix) kan volgens Rondi, Sleuwaegen en Vannoni (2002) op dit moment nog geen éénduidige conclusies worden getrokken.

Zij stellen vast: "Taken together, this multi-faceted evidence suggests that substitutability between industrial (dat wil zeggen het aantal product/marktcombinaties) and geographical diversification (dat wil zeggen het aantal landen) as routes to growth may be more present than accounted for by the previous findings. This is clearly an issue for future research (2002, blz.22).

Met betrekking tot de dimensies verticale integratie en mate van totaalprobleemoplossend vermogen is er op het niveau van story telling en individuele cases geen gebrek. Industriële ondernemingen vormen zich om van een multidivisie structuur (Chandler, 1990) naar een N(etwerk)vorm (Nohria, Dyer, Dalzell, 2002). De toekomst van de netwerkonderneming wordt ook in perioden van economische teruggang, in vergelijking met de conventionele ondernemingen positief ingeschat. Häkli & Lighton (2001) stellen "even during the present slowdown, networked companies are outperforming conventional ones. They are likely to go on doing so". De mate waarin verticale integratie wenselijk is wordt steevast door ondernemingen afgetast. In tal van sectoren wordt het aantal schakels wat de bedrijfshuishouding in eigendom wil en moet houden teruggebracht (Quinn, Baruch & Zien, 1997). Daar waar markten efficiënter worden, transactiekosten sneller dalen dan de bureaucratiekosten en de huidige- en potentiële marktmacht van spelers wordt ingedamd ontstaan mogelijkheden voor een bedrijfshuishouding om minder schakels van de bedrijfskolom in eigendom te nemen (zie ook Stuckey & White, 1993). Het vraagstuk van waardecreatie en waardetoeëigening in bedrijfskolommen is in deze bijzonder actueel (Verwaal, Verbeke, Commandeur, 2003). Tevens biedt de afname van niet-tarifaire belemmeringen binnen een Europees speelveld de mogelijkheid om "make or buy" afwegingen in een transparantere marktomgeving te laten plaatsvinden.

Met betrekking tot het nut en de noodzaak van het aanbieden van totaaloplossingen kan worden vastgesteld dat de kernvaardigheden van een geheel andere orde zijn dan de ontwikkeling, productie en verkoop van "stand alone" componenten, modules, producten en/of diensten (Foote, Gailbraith, Hope & Miller, 2001).

In sectoren variërend van:

- energievoorziening;
- assurance/accountancy;
- banken/verzekering;
- telecom/media/entertainment;
- automotive/mobiliteit;
- informatietechnologie (hardware, software, dienstverlening);
- transport/logistiek;
- kapitaalgoederen;

ziet de toeschouwer bedrijfshuishoudingen in de spreekwoordelijke spagaat schieten als zij én de scope van de onderneming uitbreiding richting "total solutions" en krampachtig vasthouden aan het zoveel mogelijk in eigen beheer willen uitvoeren van de afzonderlijke activiteiten op het niveau van componenten, et cetera. Er zijn redenen om aan te nemen dat dit niet goed gaat. Wetenschappelijk onderzoek naar de samenhang tussen de dimensies verticale integratie en totaalprobleemoplossend vermogen ten behoeve van de scopebepaling van de onderneming staat voor zover wij weten nog in de kinderschoenen. Ook de vraag in hoeverre hier sprake is van het elkaar uitsluiten (substitutie) van beide scopedimensies, danwel dat er toch mogelijkheden van complementariteit zouden zijn, behoeft nader onderzoek.

Tot besluit

Vraagstukken inzake de scope van de onderneming boeit velen.

De bepaling van de reikwijdte en het in de tijd opzoeken van de grenzen is en blijft geen eenvoudige opgave. Collis & Montgomery (1997, blz.116) stellen vast: "It should be stressed, however, that issues concerning the organizational boundaries of a firm are some of the most complicated facing the corporate strategist and that there are often no easy answers". Oraties aan deze universiteit van Pauwe (1994) inzake organiseren: een grensoverschrijdende passie en van Van den Bosch (1989) over de grenzen van organisaties geven het belang van het thema weer. De studie van Rondi, Sleuwaegen & Vannoni (2002) laat zien dat als gevolg van de structurele marktintegratie effecten in de Europese Gemeenschap industriële ondernemingen worden geconfronteerd met een gewijzigde "relevante" markt. De mogelijkheden om potentiële economies of scale, scope, span en speed binnen een grotere éénheidsmarkt te benutten is verbeterd. Afhankelijk van de bepaling van de strategische kern, een inschatting van de interne besturingslasten is grosso modo een tendens waarneembaar van minder product-/marktcombinaties, een groter geografisch bereik en minder verticale integratie.

5. Conclusies en dankwoord

Het is evident dat het laatste woord over de ondernemings-scope of reikwijdte vandaag niet is uitgesproken. In de economische wetenschappen in zijn algemeenheid en het vakgebied Industriële Economie en Bedrijfshuishoudkunde in het bijzonder is het vandaag besproken thema te karakteriseren als “tijdloos actueel”.

In deze rede heeft de volgende vraag centraal gestaan:

Wat is de betekenis van marktstructuren (en waardensystemen) voor de ondernemings-scope?

De hoofdconclusie is dat de ondernemings-scope op de dimensies verticale integratie en product/markt in het huidige tijdsgewricht een zekere beperking te zien geeft. De dimensie geografie van de ondernemings-scope wordt uitgebreid. Tevens is aangegeven dat het vraagstuk van de ondernemings-scope wordt bepaald door de dynamische balans van zowel de bepaling van de strategische kern van de bedrijfshuishouding als de toegang tot de juiste netwerken, welke zijn ingebed in meer of minder open marktstructuren.

Met betrekking tot de *inhoud* van term ondernemings-scope bestaat op wetenschappelijk gebied de mogelijkheid om in meerdere richtingen verder onderzoek ter hand te nemen.

Hierbij kan onder meer worden gedacht aan het toevoegen van een additionele dimensie. In technologisch-intensieve markten blijkt de dimensie van totaalprobleemoplossend vermogen (John, Weiss, Dutta, 1999), dat wil zeggen de wijze waarop de bedrijfshuishouding de conversie van de eigen know-how in opbrengsten wil realiseren, essentieel. Het zijn met name de veroorzakers van Increasing Returns, die hierbij aanknopingspunten bieden om de ondernemingsprestatie te verbeteren.

Met betrekking tot het *belang* van de ondernemings-scope voor bedrijfshuishoudingen durf ik de stelling aan dat bij majeure marktstructuurveranderingen, als gevolg van globalisering, technologie-doorbraken en deregulering/privatiseringsgolven, vaak een overschatting wordt gemaakt van de mate waarin de drie dimensies tegelijkertijd kunnen worden gewijzigd.

De vuistregel is: één dimensie veranderen is te overzien, twee dimensies tegelijkertijd uitbreiden is vragen om moeilijkheden en de drie dimensies van de ondernemings-scope in een korte tijdsperiode veranderen staat gelijk aan het spelen van Russisch Roulette.

Ongezond, niettemin trekt het altijd weer gelukzoekers aan.

Morris Tabaksblat (voormalig bestuursvoorzitter van Unilever) stelde in de NRC van 15/16 maart 2003: “Een onderneming moet nooit tegelijkertijd agressief geografisch en in nieuwe industriële activiteiten uitbreiden. Daar is het veel te moeilijk voor”.

Omgekeerd geldt dat in perioden van relatieve rust, waarbij marktstructuren geen grote wijzigingen ondergaan, een *onderschatting* kan plaatsvinden van het veranderen van slechts één van de drie dimensies van de ondernemings-scope. De markt- en concurrentieverhoudingen kunnen dan zonder dat dit aan de oppervlakte zichtbaar is, drastisch wijzigen. Het Dell Business Model is slechts

één voorbeeld. De impact van direct selling als bouwsteen in de verticale integratie dimensie is lange tijd niet als een majeure aardverschuiving opgevat. Goed presterende bedrijfshuishoudingen, zowel van binnen de sector als van buiten de sector, blijken in staat met een “kleine” aanpassing in de ondernemings-scope een compleet nieuw business model het licht te doen zien.

Met betrekking tot de *omvang* van de samenhang tussen veranderende marktstructuren en –waardensystemen enerzijds en ondernemings-scope anderzijds is enige terughoudendheid op zijn plaats.

Vooralsnog kan geen klare wijn worden geschonken.

Wetenschappelijke kennis inzake de verhouding tussen marktstructuren, waardensystemen en ondernemings-scope moet gegrond, systematisch en intersubjectief zijn.

Meten is weten is leren. Wij weten nog te weinig om hierover zinvolle uitspraken te doen. Incidentele voorbeelden en story telling zijn nog geen bewijs.

Naar analogie van de uitspraak “different costs for different purposes” zou kunnen gelden “different corporate scopes in different value systems/market structures”.

De kenoorzaken zoals wij die graag zouden willen weten in termen van:

- waaruit bestaat iets?
- hoe werkt het?
- wat is het bepalende?
- wat is het doel?

zijn onvoldoende doorgrond.

Voor diegenen die vandaag pasklare antwoorden hadden verwacht is het resultaat mogelijk beperkt. Aan de andere kant is het zo dat wie vandaag de betekenis van de “optimale” ondernemings-scope juist weet in te schatten, de winnaar van morgen kan zijn.

Sinds september 1979 vertoeft de orator onafgebroken op het Woudenstein Complex van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Gestart als avondstudent aan de Faculteit der Economische Wetenschappen is de geest gescherpt. Anno 2003 wordt de leerstoel Industriële Economie en Bedrijfshuishoudkunde bekleed.

In deze oratie is gekozen om één thema binnen het vakgebied nader aan u voor te leggen. Het zal u niet verbazen dat de structuur en werking van markten van grote invloed is op het gedrag van bedrijfshuishoudingen. De interdependenties tussen actoren bepaalt uiteindelijk de prestaties. Het voert op deze plaats te ver om andere belangrijke onderwerpen in het wetenschappelijk onderzoek en onderwijs de revue te laten passeren. Niettemin wil ik u de volgende thema's onder uw aandacht brengen:

- innovatiepatronen in de “biotechnologie” sector en houdbaar concurrentievoordeel door middel van netwerkverbanden;
- demand & Supply Chain vraagstukken in kennisintensieve markten;
- lange termijn economische golven, veranderende marktstructuren en scope van de onderneming;
- technologisch-intensieve markten, Increasing Returns mechanismen en prestaties van bedrijfshuishoudingen;
- de invloed van regionale clustering op netwerkvorming en de ondernemings-scope (Chandler, Hagström, Sölvell eds, 1998).

Belangrijker dan de thema's is de wijze waarop in de komende periode wordt gewerkt aan de verdere kennisproductie, kennisoverdracht en kennistoepassing. De grondhouding wordt gevormd door de idee dat in onze tak van sport, wetenschap wordt gevoed vanuit de praktijk en vice versa. Tevens is ondernemerschap cruciaal. Nieuwe uitdagingen zien en slagvaardig handelen is het devies. In mijn optiek kunnen belangrijke vorderingen in het vakgebied met name tot stand komen op het raakvlak met algemene/toegepaste economie en de econometrie. En het spreekt in deze tijd van zelf dat de collegae die zich bezighouden met het managen van de ondernemingsscope in deze niet mogen ontbreken. Er geldt mijns inziens wel een voorwaarde. De beoefenaars van de respectievelijke deeldisciplines worden geacht meer dan tot nu toe "out of the box" te denken en te handelen. Overspecialisatie in tijden van majeure veranderingen loont niet. Als de markt vraag krimpt is de superspecialist in het nadeel. De tijd is rijp voor teams met breed onderlegde specialisten. Verwondering, nieuwsgierigheid en een flinke dosis eigenzinnigheid zijn in de nabije toekomst een pré.

In deze zienswijze van wetenschapsbeoefening wordt succes op de langere termijn bepaald door teamproductie. Als leidraad zou hierbij kunnen gelden: Het verrichten van FUNDamenteel onderzoek is bovenal een PRETtig tijdverdrijf voor de leden van het onderzoekteam (Stelling 1 behorende bij het proefschrift: Strategische samenwerking in netwerkperspectief, Commandeur, 1994). De PRET® cyclus van kennisproductie staat daarbij garant voor een adequate balans van "rigor & relevance" en omvat de elementen: *PR*oblem solving, *EM*pirical research en *TH*eory building.

Dankwoord

Tenslotte wil ik mijn dank uitspreken naar allen die direct, dan wel indirect, mijn benoeming mogelijk hebben gemaakt.

Ik dank u allen voor uw gewaardeerde aandacht.

Verantwoording

Dr. F. Langerak, Prof.dr. L.I.E. Sleuwaegen, prof.dr. E. Peelen, drs. E. den Hartigh, dr. J.S. Sidhu, dr. S. Stremersch, dr. S. Wuyts, drs. L. Pattikawa, drs. J. Binken, drs. A. de Vet, M. Klein en W. Roest dank ik voor hun nuttige adviezen bij de voorbereiding van deze rede. Zonder de faciliterende ondersteuning van Saskia van Vlaanderen-Kanij en Roelien Rehl-Maasland zou de verhouding bewerkingstijd/doorlooptijd economisch gezien onverantwoordelijk zijn geweest. Voor de inhoud van de rede blijf ik geheel verantwoordelijk.

Literatuur

Boeken

- Abell, D.F. (1993); Managing with dual strategies: mastering the present, preempting the future; The Free Press; New York.
- Agliardi, E. (1998); Positive feedback economies; MacMillan Press; Houndmills.
- Bain, J.S. (1959); Industrial Organization; John Wiley & Sons; New York.
- Barney, J.B. (2002); Gaining and sustaining competitive advantage; Addison-Wesley; Reading, Ma.
- Baumol, W.J.; J. Panzer & R. Willig (1982); Contestable markets and the theory of industry structure; Harcourt Brace Jovanovich; New York.
- Bogue III, M.C & E.S. Buffa (1986); Corporate Strategic Analysis; The Free Press; New York.
- Bosch, F.A.J. van den (1989); Over de grenzen van organisaties; oratie 25 mei 1989; Eburon; Delft.
- Bowman, E. & B. Kogut eds. (1995); Redesigning the Firm; Oxford University Press; New York.
- Brandenburger, A.M. & B.J. Nalebuff (1996); Co-opetition; Doubleday; New York.
- Carlton, D.W. & J.M. Perloff (2000); Modern Industrial Organisation; Addison-Wesley, Reading, Ma.
- Chandler jr., A.D. (1990); Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism; The Belknap Press of Harvard University Press; Cambridge, Ma.
- Chandler jr., A.D.; P. Hagström & Ö. Sölvell (eds) (1998); The dynamic firm; Oxford University Press; New York.
- Collis, D.J. & C.A. Montgomery (1997); Corporate Strategy, resources and scope of the firm; Irwin; Chicago.
- Commandeur, H.R. (1994); Strategische samenwerking in netwerkperspectief: een theoretisch raamwerk voor industriële ondernemingen; proefschrift; Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Commandeur, H.R. (1999); De betekenis van Increasing Returns voor managementvraagstukken; oratie 18 maart 1999; Universiteit Nyenrode; Breukelen.
- Day, G.S. & D.J. Reibstein with R. Gunther (eds.) (1997); Wharton on dynamic competitive strategy; John Wiley & Sons, New York.
- Douma, S. (1993); Ondernemingsstrategie; Kluwer Bedrijfswetenschappen; Deventer.
- Doz, Y.L & G. Hamel (1998); Alliance Advantage; Harvard Business School Press; Boston.
- Ghemawat, P. (1999), Strategy and the Business Landscape; Addison-Wesley; Reading, Ma.
- Grant, R.M. (1995); Contemporary Strategy Analysis; Blackwell Business; Cambridge.
- Jong, H.W. de (1972); Dynamische markttheorie; H.E. Stenfert Kroese; Leiden/Antwerpen.

- Kuhlmeijer, H.J. & J. Keus (1982); Industriële economie: inleiding tot de industrieel-economische problematiek op bedrijfs- en bedrijfstakniveau; Stenfert Kroese; Leiden.
- Langerak, F. (1997); De invloed van marktgerichtheid op de bedrijfsprestatie van industriële ondernemingen: een onderzoek in de Nederlandse Metalektro; Proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam (Tinbergen Institute research series; no. 164); Thesis Publishers; Amsterdam.
- Londen, H. Van (1992); Synergie en decentralisatie: opstellen over concernorganisatie; Kluwer Bedrijfswetenschappen; Deventer.
- Marshall, A. (1890); Correlation of the tendencies to increasing and to diminishing returns; in: Buchanan, J.M. & Y.J. Yoon (eds) (1994); The return to increasing returns; The University of Michigan Press; Ann Arbor; pp.29-32.
- Matthijssens, P.; H.R. Commandeur; W. Faes & R.T. Frambach (1998); Industriële dienstverlening; Kluwer Bedrijfsinformatie; Deventer.
- Nohria, N.; P. Dyer & F. Dalzell (2002), Changing Fortunes: Remaking the Industrial Corporation; John Wiley & Sons; New York.
- Paauwe, J. (1994), Organiseren: een grensoverschrijdende passie; oratie 10 februari 1999; Samson Bedrijfsinformatie; Alphen aan den Rijn.
- Penrose, E. (1959); The Theory of the Growth of the Firm; Basil Blackwell; Oxford.
- Porter, M.E. (1980); Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors; The Free Press; New York.
- Quinn, J.B.; J.J. Baruch & K.A. Zien (1997); Innovation Explosion; The Free Press; New York.
- Rumelt, R.P., D.E. Schendel & D.J. Teece (eds.) (1994); Fundamental issues in strategy: a research agenda; Harvard Business School Press; Boston, Ma.
- Scherer, F.M. and D. Ross (1990); Industrial market structure and economic performance - third edition; Houghton Mifflin Company; Boston.
- Shapiro, C. & H.R. Varian (1999), Information Rules; Harvard Business School Press; Boston, MA.
- Spulber, D.F. (1998); The market makers: how leading companies create and win markets; McGraw-Hill, New York.
- Tirole, J. (1988); The theory of industrial organization; MIT Press; Cambridge, Ma.
- Verdoorn, P.J. (1964); Het commercieel beleid bij verkoop en inkoop; H.E. Stenfert Kroese N.V.; Leiden.
- Volberda, H.W. & T. Elfring (eds) (2001); Rethinking Strategy; Sage Publications; Londen.
- Waldman, D.E. & E.J. Jensen (2001); Industrial Organization; Addison-Wesley; Boston.
- Williamson, O.E. (1985); The Economic Institutions of Capitalism, Firms, Markets Relational Contracting; The Free Press; New York.
- Wuyts, S. (2003); Partner Selection in Business Markets; Tinbergen Institute; Research series, nr. 309; Erasmus University Rotterdam.

Artikelen

- Achrol, R.S. (1997); Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: toward a network paradigm; *Journal of the Academy of Marketing Science*; no.25, pp.56-71.
- Arrow, K. (1962); The economic implications of learning by doing; *Review of Economic Studies*; vol.29, no.3, pp.155-173.
- Arthur, W.B. (1996); Increasing returns and the new world of business; *Harvard Business Review*; July-August, pp.100-109.
- Baden-Fuller, C. (2001); The boundary decision in strategy: in Volbeda, H.W. & T. Elfring (eds), *Rethinking Strategy*; Sage; Londen; pp.140-142.
- Coase, R. (1937); The nature of the firm; *Economica*; nr.4, pp.386-405.
- Commandeur, H.R. & L.I.E. Sleuwaegen (1993); Europese integratie en ondernemingsstrategieën; in: S. Douma (eds); *Kluwer Bedrijfswetenschappen*; Deventer; pp. 275-302.
- Commandeur, H.R. (2002); De betekenis van Increasing Returns voor strategievorming; in: Witteveen, A.; M. Zegveld & A. Van Witteloostuijn (red); *De grote lijn*; Scriptum Management; Schiedam, pp.120-138.
- Dickson, P.R.; P.W. Farris & W.J.M.I. Verbeke (2001), Dynamic Strategic Thinking; *Journal of Academy of Marketing Science*; vol.29, no.3, pp.216-237.
- Farrell, J. & G. Saloner (1986); Installed base and compatibility: innovation, product preannouncements and predation; *American Economic Review*; vol.76, pp.940-955.
- Foote, N.W.; J. Galbraith; Q. Hope & D. Miller (2001); Making solutions the answer; *Mckinsey Quarterly*; nr.3, pp.84-93.
- Gulati, R.; N. Nohria & A. Zaheer (2000); Strategic Networks; *Strategic Management Journal*; nr.21, pp.203-215.
- Häkli, R. & J. Lighton (2001); The future of the networked company; *The Mckinsey Quarterly*; nr.3, pp.26-39.
- Hartigh, E. den; F. Langerak & H.R. Commandeur (2002); The effects of self-reinforcing mechanisms on firm performance; *ERIM Report Series Research in management*; ERS-2002-46-MKT, pp.40.
- Hennart, J.F. (1993); Explaining the swollen middle: Why most transactions are a mix of "market" and "hierarchy"; vol.4, issue 4, November, pp.529-547.
- Hill, C.W.L. (1997); Establishing a standard competitive strategy and technological standards in winner-take-all industries; *Academy of Management Executive*; vol.11, no.2, pp.7-25.
- John, G.; A.M. Weiss & S. Dutta (1999); Marketing in technology-intensive markets: Towards a conceptual framework; *Journal of Marketing*; vol.63, pp.78-91.
- Katz, M.L. and C. Shapiro (1985); Network externalities, competition and compatibility; *American Economic Review*; vol.75, pp.424-440.
- Katz, M.L. & C. Shapiro (1994); Systems competition and network effects; *Journal of Economic Perspectives*; vol.8, no.2, pp.93-115.
- Mason, E.S. Price (1939); Price and Production Policies of large scale enterprise; *American Economic Review*; vol.29, march, pp.61-74.

- McGahan, A. & M. Porter (1997); How much does industry matter really; *Strategic Management Journal*; vol.18, pp.15-30.
- Powell, W.W. (1990); Neither market nor Hierarchy; Network Forms of Organization; *Research in Organizational Behavior*; vol.12, pp.295-336.
- Reve, T. (1990); The firm as a nexus of internal and external contracts; in: M. Aoki; B. Gustafsson & O.E. Williamson (eds); Sage; Londen; pp.133-161.
- Rondi, L; L.I.E. Sleuwaegen & D. Vannoni (2002); Changes in the industrial and geographical diversification of leading firms in European manufacturing; First Draft; CERIS-CNR; Torino, pp.27.
- Rumelt, R. (1991); How much does industry matter? *Strategic Management Journal*; vol.12, pp.167-185.
- Schmalensee, R. (1984); Do markets differ much? *American Economic Review*; vol.75, pp.341-351.
- Sidhu, J.S.; E.J. Nijssen & H.R. Commandeur (2000); Business Domain Definition Practice: Does it effect organizational performance? *Long Range Planning*; June, vol.33, pp.376-401.
- Solow, R.M. (1957); Technical change and the aggregate production function; *The Review of Economics and Statistics*; vol.39, pp.312-320.
- Stigler, G.J. (1958); The economies of scale; *Journal of Law & Economics*; vol.1, October, pp.54-71.
- Stuckey, J.A. & D. White (1993); When and when not to vertically integrate; *Sloan Management Review*; Spring, pp.71-83.
- Teece, D.J. (1980); Economics of Scope and the Scope of the Enterprise; *Journal of Economic Behavior and Organization*; pp. 223-247.
- Teece, D.J., G. Pisano and A. Shuen (1997); Dynamic capabilities and strategic management; *Strategic Management Journal*; vol.18, no.7, pp.509-533.
- Verwaal, E.; W.J.M.I. Verbeke & H.R. Commandeur (2003), Value creation and value claiming in strategic outsourcing decisions: evidence from the application service industry; *Proceedings SMS Conference*; Baltimore; November, pp.9-12.
- Wernerfelt, B (1984); A resource-based view of the firm; *Strategic Management Journal*; nr.5, pp.171-180.

**Erasmus Research Institute of Management (ERIM)
Inaugural Addresses Research in Management Series**

ERIM Electronic Series Portal: <http://hdl.handle.net/1765/1>

2001

Triple inaugural address for the Rotating Chair for Research in Organisation and Management

Quality Management Research: Standing the Test of Time,

Prof. dr. B.G. Dale

Performance Related Pay – Another Management Fad?,

Prof. dr. R. Richardson

From Downsize to Enterprise: Management Buyouts and Restructuring Industry,

Prof. dr. D.M. Wright

Reference number ERIM: EIA-01-ORG

ISBN 90-5892-006-2

Financial Regulation; Emerging from the Shadows

Prof. dr. Harald. A. Benink

Reference number ERIM: EIA-02-ORG

ISBN 90-5892-007-0

Opsporen van sneller en beter. Modelling through...

Prof. dr. Leo G. Kroon

Reference number ERIM: EIA-03-LIS

ISBN 90-5892-010-0

East, West, Best: Cross cultural encounters and measures

Prof. dr. Slawomir Jan Magala

Reference number ERIM: EIA-04-ORG

ISBN 90-5892-013-5

Leadership as a source of inspiration

Prof. dr. Deanne N. Den Hartog

Reference number ERIM: EIA-05-ORG

ISBN 90-5892-015-1

Marketing Informatie en besluitvorming: een inter-organisatieel perspectief

Prof. dr. ir. Gerrit H. van Bruggen

Reference number ERIM: EIA-06-MKT

ISBN 90-5892-016-X

The residual:

On monitoring and Benchmarking Firms, Industries and Economies with respect to Productivity

Prof. dr. Bert M. Balk

Reference number ERIM: EIA-07-MKT

ISBN 90-5892-018-6

2002

“Nut en nog eens nut”

Over retoriek, mythes en rituelen in informatiesysteemonderzoek

Prof. dr. H.G. van Dissel

Reference number ERIM: EIA-08-LIS

ISBN 90-5892-018-6

Onweerlegbaar bewijs?

Over het belang en de waarde van empirisch onderzoek voor financierings- en beleggingsvraagstukken

Prof. dr. Marno Verbeek

Reference number ERIM: EIA-09-F&A

ISBN 90-5892-026-7

Waarde en Winnaar; over het ontwerpen van elektronische veilingen

Prof. dr. ir. Eric van Heck

Reference number ERIM: EIA-10-LIS

ISBN 90-5892-027-5

Moeilijk Doen Als Het Ook Makkelijk Kan

Over het nut van grondige wiskundige analyse van beslissingsproblemen

Prof. dr. Albert P.M. Wagelmans

Reference number ERIM: EIA-11-LIS

ISBN 90-5892-032-1

The Economics of Private Equity

Prof. dr. Han T.J. Smit

Reference number ERIM: EIA-13-LIS

ISBN 90-5892-033-X

The Business Challenges in Communicating, Mobile or Otherwise

Prof. dr. Louis-François Pau

Reference number ERIM: EIA-14-LIS

ISBN 90-5892-034-8

2003

Dynamische Meerdimensionele Schaling: Statistiek Op De Kaart

Prof. dr. Patrick J.F. Groenen

Reference number ERIM: EIA-15-MKT

ISBN 90-5892-035-6

De Open Onderneming

Een bedrijfsethisch vraagstuk

Prof. Dr. Muel Kaptein

Een maatschappelijk vraagstuk

Prof. Dr. Johan Wempe

Referentie nummer ERIM: EIA-16-ORG

ISBN 90 – 5892 – 037 - 2

Veranderende datasets binnen de marketing: puur zegen of bron van frustratie?

Prof. dr. Marnik G. Dekimpe

Reference number ERIM: EIA-17-MKT

ISBN 90-5892-038-0

“De mens is de maat van alle dingen”. Over mensgericht ontwerpen van producten en processen.

Prof. dr. ir. Jan Dul

Reference number ERIM: EIA-19-LIS

ISBN 90-5892-044-5



Harry R. Commandeur is a professor of Industrial Economics and Business at the Rotterdam School of Economics, Erasmus University Rotterdam.

His research interests include the relationship of market structure, corporate strategy and firm performance. In his inaugural address he focuses on the relationship of market structures and the scope of the firm.

Harry Commandeur publishes in Journals such as *Journal of Product Innovation Management*, *Journal of Management Studies*, *Long Range Planning*, *Industrial Marketing Management* and *Journal of Business Logistics*.

The Erasmus Research Institute of Management (ERIM) is the Research School (Onderzoekschool) in the field of management of the Erasmus University Rotterdam. The founding participants of ERIM are the Rotterdam School of Management and the Rotterdam School of Economics. ERIM was founded in 1999 and is officially accredited by the Royal Netherlands Academy of Arts and Sciences (KNAW). The research undertaken by ERIM is focussed on the management of *the firm* in its environment, its intra- and inter-firm relations, and its business processes in their interdependent connections.

The objective of ERIM is to carry out first rate research in management, and to offer an advanced graduate program in Research in Management. Within ERIM, over two hundred senior researchers and Ph.D. candidates are active in the different research programs. From a variety of academic backgrounds and expertises, the ERIM community is united in striving for excellence and working at the forefront of creating new business knowledge.

Inaugural Addresses Research in Management contain written texts of inaugural addresses by members of ERIM. The addresses are available in two ways, printed and electronical. All electronic productions of ERIM are disclosed through the ERIM Electronic Series Portal (<http://hdl.handle.net/1765/1>).



Erasmus University Rotterdam
Rotterdam School of Management
Rotterdam School of Economics
P.O. Box 1738, 3000 DR Rotterdam, The Netherlands

Tel. +31 10 408 1182
Fax +31 10 408 9640
E-mail info@erim.eur.nl
Internet www.erim.eur.nl

ISBN 90-5892-046-1