

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/30952>

Please be advised that this information was generated on 2019-10-13 and may be subject to change.

# Spiegheling en daet: management als wetenschap

INAUGURELE REDE DOOR PROF. DR. H.L. VAN KRANENBURG



Radboud Universiteit Nijmegen



## INAUGURELE REDE

PROF. DR. H.L. VAN KRANENBURG



De maatschappij is voortdurend in beweging. Organisaties veranderen in reactie op dit gegeven. Onderzoekers maken al eeuwenlang gebruik van verschillende theoretische kaders, modellen en instrumenten om de interne en externe omgeving van organisaties te analyseren en te beschrijven. Gaandeweg werd de studie van

bedrijven en organisaties terecht een aparte wetenschap, met een sterk accent op de praktijk naast de theorie.

Globalisering en technologische (ICT-)ontwikkelingen karakteriseren de huidige economische orde. Economieën, overheden, ondernemingen en individuen raken hierdoor steeds meer geïntegreerd. Organisaties moeten op zoek naar nieuwe strategieën, organisatiestructuren, bronnen en vaardigheden om in deze tijd en omstandigheden een duurzame concurrentiepositie te creëren en/of te handhaven. Dit leidt niet alleen tot de behoefte een geïntegreerde (internationale) netwerkorganisatie op te bouwen, maar stimuleert organisaties ook om externe samenwerkingsverbanden aan te gaan met overheden, concurrenten, niet concurrerende organisaties, klanten, leveranciers en vele andere instellingen. Besluitvormingsprocessen in organisaties worden hierdoor gecompliceerder.

Hans van Kranenburg is sinds 1 november 2005 hoogleraar Corporate Strategy aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Hij is gespecialiseerd in strategisch management, international business en mediamanagement en publiceert daarover in wetenschappelijke en vaktijdschriften, zowel nationaal als internationaal.

SPIEGHELING EN DAET: MANAGEMENT ALS WETENSCHAP

*Opgedragen aan mijn dierbaren uit het verleden, heden en toekomst*

## **Spiegeling en daet: management als wetenschap**

*Rede in verkorte vorm uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van Hoogleraar Corporate Strategy aan de Faculteit der Managementwetenschappen van de Radboud Universiteit Nijmegen op vrijdag 30 november 2007*

**door prof. dr. H.L. (Hans) van Kranenburg**

Vormgeving en opmaak: Nies en Partners bno, Nijmegen  
Fotografie omslag: Bert Beelen  
Drukwerk: Thieme MediaCenter Nijmegen

ISBN 978-90-9022669-9

© Prof. dr. H.L. (Hans) van Kranenburg, Nijmegen, 2007

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar worden gemaakt middels druk, fotokopie, microfilm, geluidsband of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de copyrighthouder.

*Mijnheer de rector magnificus,  
Leden van het College van Bestuur,  
Collegae-hoogleraren en andere leden van de universitaire gemeenschap,  
Beste familieleden en vrienden,  
Zeer gewaardeerde toehoorders,*

In de aanloop naar het houden van mijn oratie heb ik een innerlijke tweestrijd moeten uitvechten. Wat moest de spreektaal worden van mijn inaugurele rede: het in de wetenschap gebruikelijke Engels of mijn moedertaal Nederlands? Door de geboorte van ons derde kind, Friso, kreeg ik door deze prachtige en onbeschrijfelijke gebeurtenis de gelegenheid om mijn oratie en mijn keuze voor de voertaal voor vandaag even uit te stellen. Maar kiezen moest ik uiteindelijk toch.

Indien ik geleefd zou hebben in de tijd van de geleerde Radboud waarnaar deze universiteit is genoemd, of in de tijd van onze grote nationale wetenschapper Erasmus, had ik waarschijnlijk niet voor dit dilemma gestaan. In de middeleeuwen en renaissance was Latijn de *lingua franca*<sup>1</sup> van de wetenschappelijke gemeenschap. Daarna kwam rond de zeventiende eeuw het Frans op en in de eerste helft van de negentiende eeuw was de wetenschappelijke taal inmiddels het Duits. Na de Tweede Wereldoorlog verloor het Duits geleidelijk terrein aan het Engels. En thans, aan het begin van de eenentwintigste eeuw, is het Engels over de gehele wereld de meest verbreide *lingua franca*. Dit is deels een uitvloeisel van de economische en culturele dominantie van de Engelssprekende landen die via televisie, film, internet en computers onze samenleving beïnvloedt. Deels komt het ook voort uit het feit dat vele landen voormalige Engelse kolonies zijn en de taal daardoor door een groot deel van de wereldbevolking wordt gesproken.

De noodzaak en wenselijkheid van het profileren van de Radboud Universiteit Nijmegen als een internationaal opererende universiteit pleiten voor het uitspreken van mijn oratie in het Engels. Toch kies ik voor het Nederlands. Hiermee volg ik de traditie van Simon Stevin<sup>2</sup> (1548-1620). Als geen ander in ons taalgebied heeft Stevin zich sterk gemaakt voor de verspreiding van kennis; niet alleen door zijn oorspronkelijke bijdragen op velerlei gebied, maar ook door zijn bewuste keuze die kennis te verspreiden in de taal van het volk. Hij pleitte ervoor in het onderwijs de voorkeur te geven aan de landstaal – in zijn geval het *Duytsch* of *Nederduytsch* – boven de wetenschappelijke taal. Daardoor kon iedereen die talent voor en interesse in de wetenschap had erbij worden betrokken, ook degenen die geen Latijn hadden geleerd. Stevin schreef om die reden *Duytsch* instructiemateriaal voor de door Prins Maurits in 1600 opgerichte ingenieurs-school (verbonden aan de universiteit van Leiden).

Stevens gedachtegoed is in meerdere opzichten nog altijd zeer waardevol. Ik aanvaard vandaag de leerstoel *Corporate Strategy* aan de Faculteit der Managementwetenschappen. Er zijn mensen die vragen stellen bij economie en management als wetenschappen. ‘Te veel praktijkgericht, te weinig fundamenteel theoretisch’ is een vaak gehoorde klacht.



Stevin benadrukte juist de koppeling tussen theorie en praktijk, in zijn bewoording 'spiegheling' en 'daet'. Wat hem betrof, dienden deze twee zaken hand in hand te gaan. De achterliggende theorie is belangrijk en interessant, maar alleen als er vervolgens een praktische toepassing voor gevonden kan worden (Dijksterhuis, 1943). Overigens vond Stevin wel dat de praktijktoepassing pas aan de orde was nadat de theorie was bedacht en ontwikkeld. In Stevins optiek moet de kennis van in de praktijk nuttige beginselen – bijvoorbeeld organisatievormen – daarom als een echte wetenschap beoefend worden. Bijkomstig voordeel van deze benadering is dat het academici dwingt tevoorschijn te komen uit de door hen zo vaak gecreëerde eigen wereld, de zogenaamde ivoren torentjes. Academici moeten aansluiting houden met de praktijk en dezelfde taal spreken als de mensen in de toepassingsgebieden. In mijn eigen vakgebied valt hierbij onder meer te denken aan managers en werknemers in het bedrijfsleven. Wat mij betreft zou elke academicus in staat moeten zijn de relevantie van zijn of haar bevindingen uit te leggen aan de geïnteresseerde leken en tevens de bevindingen moeten kunnen toepassen in de praktijk. Vandaar dat ik vandaag mijn inaugurele rede in mijn moedertaal Nederlands zal uitspreken.

#### HISTORISCHE FUNDAMENTEN ONDER HET ECONOMISCH DENKEN

Zoals gezegd, beschouw ik economie en bedrijfskunde als wetenschappen. Het is daarom goed om stil te staan bij de theoretische kaders waarbinnen het onderzoek en het onderwijs plaats vinden. In feite heeft het economisch denken de inrichting en omgangsvormen in de maatschappij bepaald, door invloed op de inrichting van het economisch systeem, het politiek en legaal/juridisch systeem en de bedrijfsvoering van organisaties.

Vaak wordt het huidige economisch en bedrijfskundig denken als natuurlijk en van alle tijden verondersteld. De denkbeelden zijn echter in de loop der tijd gevormd en aangepast aan heersende opvattingen, inzichten en omstandigheden. Veel economisch gedachtegoed heeft zijn oorsprong in de achttiende eeuw, maar is nog altijd in beweging. Het economische en bedrijfskundig denken kan daarom niet los worden gezien van de historische context waarin het is ontstaan. Dikwijls ontwikkelde het economisch denken zich aan de hand van contemporaine maatschappelijke problemen die moesten worden opgelost. Lange tijd bestond er daarbij geen onderscheid tussen economie en bedrijfskunde. Dit ontstond pas aan het eind van de negentiende eeuw door de tweede industriële revolutie. Toen ook gingen onderwijsinstellingen bedrijfswetenschappelijke opleidingen verzorgen (Chandler, 2001).

Om de economie en het economisch denken te doorgronden is enig historisch besef onontbeerlijk. Vandaar dat ik mij hier een kleine historische uitstap permitteer. Om te kunnen begrijpen waar het denken naar toe moet, moeten we eerst doorgronden waar we vandaan komen en wat nu algemeen aanvaard gedachtegoed is.

Het duurt tot de achttiende eeuw voor men het economisch proces gaat zien als een samenhangend geheel dat aan eigen wetmatigheden beantwoordt. Dat wil niet

zeggen dat er niet al eerder sterk geformaliseerde staatsinrichtingen waren. We kunnen niet om de Griekse beschaving en het Romeinse Rijk heen. De term economie komt zelfs uit het Grieks: *oikos nomos*, huishoudkunde. Nadat echter deze beschavingen in verval raakten, duurde het tot aan de vroege middeleeuwen voor er in Europa een duidelijke nieuwe ordening ontstond.

Rond die tijd ontstaan zelfvoorzienende feodale gemeenschappen. Geleidelijk aan neemt het belang van markten (in de fysieke zin, dus niet als abstractie) tussen deze gemeenschappen toe. Sociale relaties worden minder bepalend voor het ruilverkeer. Een overheid als regulator wordt belangrijker. Er ontstaat een dominante economische ideologie, het mercantilisme (1500-1775). De mercantilisten gingen er vanuit dat er uitgebreide voorschriften nodig waren om het economische leven in goede banen te leiden. Hieruit volgde een nadruk op een sterke overheid, een zeer hardwerkende bevolking en een grote rol voor de (internationale) handel.

Aan het eind van de door het mercantilisme gedomineerde periode zien we dat ook de ideeën van de arts Francois Quesnay (1694-1774) aan populariteit winnen. Omdat landbouw in die tijd nog altijd de belangrijkste bron van bestaan was, waren in zijn ogen boeren de enigen die waarde voortbrachten in de maatschappij. Verder geloofden hij en zijn aanhangers, de fysiocraten, dat er een natuurlijke ordening bestond, die je rustig zijn gang moest laten gaan. De natuurwetten moest je niets in de weg leggen en zouden zorgen voor een optimale uitkomst. Quesnay's denkbeelden waren maar korte tijd populair maar hebben grote invloed gehad omdat hij op de voor die tijd zeer gevorderde leeftijd van 64 jaar zijn beroemde *Tableau Economique* opstelde, het eerste kringloopmodel uit de geschiedenis. Dit was de opstap naar economie als zelfstandige wetenschap.

De *laissez-faire* ideeën van de fysiocraten kregen pas echt voet aan de grond met Adam Smith (1723-1780). Hij schreef in 1776 het eerste echte economie handboek *The Wealth of Nations*, waarin hij het begrip 'invisible hand' introduceerde. Smith is hiermee niet alleen de grondlegger van een theorie, maar ook van een politieke opvatting, namelijk het economisch liberalisme. De markt staat centraal, overheidsbemoeienis moet worden geminimaliseerd en elk individu maximaliseert zijn nut. Dit zal leiden tot economische vooruitgang<sup>3</sup>.

Dit optimistische geluid vond niet overal weerklank. Aan het eind van de negentiende eeuw en het begin van de twintigste eeuw wordt de onvrede over de bestaande maatschappelijke orde onder woorden gebracht door het wetenschappelijk socialisme. Aanhangers van deze stroming geloofden helemaal niet in het zelfsturende vermogen van de markt en in de veronderstelde harmonie van belangen. Karl Marx (1818-1883) is de meest bekende vertegenwoordiger van deze stroming. In *Das Kapital* (1867) ging hij in op de misstanden van de vrije markteconomie en de uitbuiting van de arbeidersklasse door de bourgeoisie<sup>4</sup>. Eigenlijk was hij de eerste die zich fundamenteel heeft beziggehouden met het vraagstuk van de economische orde.

Alhoewel het aantal landen in de wereld dat de economische en maatschappelijke ordening heeft ingericht naar de denkbeelden van het socialisme aan het afnemen is, heeft deze stroming niettemin nog altijd invloed. We zien dit bijvoorbeeld in China, maar ook een aantal Latijns-Amerikaanse landen verzet zich tegen het dominante westerse liberale denken. In deze landen krijgt de (totalitaire) overheid vaak een doorslaggevende stem in de economische ordening, met grote consequenties voor het bedrijfsleven. Illustratief is het volgende voorbeeld. Recent hebben de landen Bolivia en Venezuela besloten de olie- en gasindustrie te nationaliseren (NRC, 2006). De in het land aanwezige en in deze sector opererende buitenlandse bedrijven, waaronder Chevron, BP, Total en Shell, werden gedwongen nieuwe contracten met de staat af te sluiten en joint ventures met overheidsbedrijven te beginnen. Zij, en daarmee de westerse economieën, kregen hierdoor aanzienlijk minder greep op de voorraden fossiele brandstoffen.

Hoewel dergelijke situaties zich niet dagelijks voordoen, is er wel een belangrijke les uit te leren. Het is van fundamenteel belang dat organisaties altijd alert blijven op de mogelijkheid van dergelijke schokken in de externe omgeving. Organisaties moeten over voldoende flexibiliteit beschikken om hier goed mee om te gaan. De strategie, besluitvorming en bedrijfsvoering van een organisatie moeten zo worden ingericht dat ondanks eventuele verrassingen de uitgezette koers van de onderneming gehandhaafd kan blijven.

Niet alleen socialistische maatschappijen kennen een grote overheidsinvloed. Ook in de westerse economieën zijn hiervan volop voorbeelden te vinden. We zien dit in belangrijke mate rond de tijd van de Grote Depressie, volgend op de beurscrash van 1929. De denkbeelden van John Maynard Keynes (1883-1946) vielen in die moeilijke periode in vruchtbare aarde. Keynes was van mening dat niet het aanbod de vraag bepaalt, maar dat het omgekeerde het geval is, namelijk dat de vraag het aanbod bepaalt<sup>5</sup>. In geval van economische tegenslag kan de geaggregeerde vraag (en daarmee dus het aanbod en indirect de productiecapaciteit) door overheidsinterventies in stand worden gehouden. Gaat het economisch weer beter, dan moeten de overheidsuitgaven worden ingeperkt. Dit wordt ook wel het anticyclisch overheidsbeleid genoemd. Dit blijkt in de praktijk van alle dag geen eenvoudige opgave. Vooral gas terugnemen als het goed gaat is moeilijk, al was het maar omdat veel overheidsverplichtingen voor lange tijd worden aangeaan.

Het economisch denken ontwikkelde zich verder. Ook de 'klassieken' zaten niet stil. Met aanpassingen door onder anderen Alfred Marshall (1842-1924) ontstaat het neoklassieke denken dat vooral een onderbouwing levert voor de micro-economie<sup>6</sup>. Met diverse wiskundige modellen worden economische keuzes in kaart gebracht. Men kijkt nadrukkelijk naar het effect van marginale veranderingen op de prijs- en besluitvorming.

Tot de jaren tachtig van de vorige eeuw werden vele westerse economieën gedomineerd door een combinatie van Keynesiaans geïnspireerde macro-economie en neoklassieke micro-economie. In het decennium daarna ontstaat een herleving van het *laissez faire*-beginsel. We spreken in dit kader wel van het neoliberalisme. Deze denk-

beelden leggen een grote nadruk op de functie van geld en propageren tegelijkertijd een sterke liberalisering van het economische verkeer. Het beleid van wereldwijd opererende instituties als het Internationaal Monetair Fonds (IMF), de Wereldbank en de Wereld handelsorganisatie (WHO) is in grote mate ook op neoliberale denkbeelden gebaseerd. De thans heersende opvattingen zorgen voor een zich terugtrekkende overheid, privatisering van overheidsdiensten en de introductie van meer marktwerking.

#### ONTWIKKELING VAN MANAGEMENT TOT WETENSCHAP

Tot nu toe hebben we vooral stilgestaan bij de verschillende economische stromingen die door de tijd heen invloed hebben gehad op de inrichting van de economische en maatschappelijke systemen. Veelal was er binnen deze stromingen met name aandacht voor overheid en individu. Hoewel ondernemingen een cruciale rol spelen bij de voortbrenging van goederen en diensten, ontbreekt doorgaans een analyse van hun reden van bestaan. De neoklassieken – onder aanvoering van Antoine Augustin Cournot (1801-1877) – waren de eersten die een theorie voor ondernemingen hebben ontwikkeld<sup>7</sup>. Zij zagen ondernemingen als winstmaximaliserende agenten, die het totale aanbod van goederen en diensten bepalen op de markt.

In de jaren dertig van de vorige eeuw werden pogingen ondernomen om het theoretisch bestaan van de ondernemingen te definiëren. Ronald Coase (1910- ) constateerde dat een sluitende verklaring hiervoor ontbrak. In zijn klassiek geworden werk *The Nature of the Firm* (1937) introduceerde hij de transactiekostentheorie. Met deze theorie kon niet alleen het bestaan van ondernemingen worden verklaard, maar ook hun omvang<sup>8</sup>. Doorslaggevend is een vergelijking van de kosten die verbonden zijn aan het organiseren van productiefactoren versus de kosten die verbonden zijn aan een transactie via de markt. Of activiteiten of transacties binnen een onderneming worden georganiseerd of tussen autonome ondernemingen via een markt wordt bepaald door de transactiekosten die daaraan verbonden zijn. Een onderneming wordt door Coase gedefinieerd als een systeem van relaties die ontstaan door de benutting van de productiefactoren door de ondernemers. De omvang van een onderneming is dan afhankelijk van de mate van transacties van de ondernemer. Met de transactiekostentheorie was Coase één van de grondleggers die management als een wetenschap benaderde. Hij legde de koppeling tussen 'spiegeling' en 'daet' van het management<sup>9</sup>.

In de daaropvolgende decennia werden op basis van de transactiekostentheorie diverse alternatieve theorieën ontwikkeld die de neoklassieke theorie van de onderneming complementeerden of zelfs substitueerden. Alternatieve theorieën zijn onder meer manageriele en gedragstheorieën waar wetenschappers als William Baumol (1959) en Oliver Williamson (1967) veronderstelden dat managers niet altijd winstmaximalisatie nastreven, maar op zoek zijn naar eigen nutsmaximalisatie. Ook kwam er aandacht voor het besluitvormingsproces binnen een onderneming (Cyert & March, 1963) en het managen van de onderneming (Alchian & Demsetz, 1972)<sup>10</sup>.

Naast deze economische perspectieven worden de managementwetenschappen ook bestudeerd met behulp van theorieën die afkomstig zijn uit andere disciplines, zoals sociologie, wiskunde, psychologie, culturele antropologie, natuurkunde en biologie. Mijns inziens heeft deze multidisciplinaire beoefening van management als wetenschap geholpen om het onderwijs en het onderzoek uit de kinderschoenen te halen en op een hoger plan te brengen. Om managementwetenschappen verder vooruit te brengen pleit ik voor meer openheid naar de verschillende disciplines. Door de juiste elementen eruit te halen en te integreren in het economisch denken rondom ondernemingen slagen we er in het reilen en zeilen van organisaties grondig te onderzoeken, te begrijpen en te verbeteren.

Een centrale bijdrage van de theorieën bestaat uit het feit dat de onderneming niet meer als een *black box* wordt beschouwd. Het huidige onderzoek richt zich onder meer op zaken als de visie, de strategie, de cognitieve kaders van het managementteam, de organisatiestructuren, het besluitvormingsproces en de bedrijfsvoering. Hiermee is aangetoond dat ondernemingen interessante maar over het algemeen complexe entiteiten zijn die in een dynamische omgeving moeten opereren. De inzichten uit mijn vakgebied strategisch management zorgen ervoor dat er een juiste afstemming is tussen de onderneming en de omgeving waarin de onderneming opereert. Verder helpen de inzichten bij het ontwikkelen van de juiste strategie en het op peil houden en ontwikkelen van bekwaamheden en competenties, die nodig zijn om een duurzame concurrentiepositie te behouden of te creëren<sup>11</sup>. Dit vakgebied binnen managementwetenschappen is nog relatief jong en volop in beweging. In de tweede helft van de vorige eeuw hebben personen als Edith Penrose (1956) met *The Theory of the Growth of the Firm*, Alfred Chandler (1962) met *Strategy and Structure*, Igor Ansoff (1965) met *Corporate Strategy*, en Kenneth Andrews (1971) met *The Concepts of Corporate Strategy* de basis gelegd voor de ontwikkelingen van dit vakgebied<sup>12</sup>. Strategisch management kan verder bijdragen aan de ontwikkeling van management als wetenschap door de nieuwe uitdagingen waar organisaties mee geconfronteerd worden in de snel veranderende economische en maatschappelijke ordening te onderzoeken, te theoretiseren en toe te passen. In het vervolg van mijn oratie zal ik aangeven waar de uitdagingen voor het vakgebied strategisch management zich bevinden en waar de aankomende jaren in het onderwijs en het onderzoek aandacht aan zou moeten worden besteed.

#### HOE MOET HET DENKEN ZICH NU VERDER ONTWIKKELEN?

Veel oude economische denkbeelden zijn nog altijd levendig aanwezig. Zo herleeft het socialisme in verdelingsvraagstukken, heeft handelspolitiek vaak mercantilistische trekken zoals ten tijde van de VOC (Vereenigde Oost-Indische Compagnie, 1602-1799) en is de veelgehoorde roep om anticyclisch overheidsbeleid gebaseerd op Keynes. Maar of met de combinatie van deze theorieën voldoende recht wordt gedaan aan de complexe werkelijkheid waarin bedrijven vandaag de dag opereren, is maar de vraag.

Er zijn twee zeer belangrijke recente ontwikkelingen die grote invloed hebben op de huidige maatschappelijke ordening. In de eerste plaats heeft zich de afgelopen decennia een technologische revolutie voltrokken door de snelle opkomst van informatie- en communicatietechnologieën en -toepassingen. Dit wordt ook wel aangeduid als de derde industriële revolutie. Deze technologieën hebben de afstand, zowel fysiek als operatief, tussen ondernemingen, consumenten en leveranciers fors doen afnemen. Tegelijkertijd werd de samenwerking en coördinatie tussen ondernemingen en hun dochters veel gemakkelijker, betrouwbaarder en efficiënter. Het is bovendien eenvoudiger en goedkoper geworden om vanuit verschillende productielocaties te opereren omdat tegelijkertijd ook een drastische daling in de transportkosten en een toename in transportcapaciteit werd gerealiseerd (Chandler, 2001).

De tweede belangrijke ontwikkeling wordt aangeduid als globalisering. Economieën worden in steeds grotere mate sociaal en economisch afhankelijk van elkaar, wat wordt gereflecteerd door een toename in mobiliteit en verkeer van goederen, diensten, kapitaal en kennis tussen de economieën (Govindarajan & Gupta, 2000). Globalisering is dus het proces waarbij de economieën, overheden, ondernemingen en individuen steeds meer geïntegreerd raken. Hierop zijn diverse factoren van invloed. In de eerste plaats de reeds genoemde technologische veranderingen in zowel transport als ICT. In de tweede plaats het omarmen van de neoliberale denkbeelden in veel landen. Hierdoor vinden belangrijke institutionele veranderingen plaats die een grote toename van de internationale handel mogelijk maken. Hierbij valt te denken aan de reductie van protectionistische maatregelen door overheden, het instellen van internationale handelszones en de liberalisering van de belastingwetgeving met betrekking tot internationale handel. Een derde fenomeen dat in het kader van globalisering een rol speelt is het geleidelijk verschuiven van het zwaartepunt van de economische activiteiten wereldwijd van de westerse naar de niet-westerse economieën. Met de opkomst van Japan en de Aziatische tijgers – zoals Singapore, Taiwan, Zuid-Korea en Hongkong – veranderden de handelsrelaties met deze landen. Waar vroeger vooral het benutten van grondstoffen en hulpbronnen (zoals goedkope arbeid) centraal stond, hebben deze economieën zich inmiddels weten te ontwikkelen tot volwaardige handelspartners. Ook de tweede generatie tijgers uit Zuidoost-Azië heeft aangehaakt en meer recent zijn China, India en diverse economieën uit Latijns-Amerika, Centraal- en Oost-Europa en delen van Afrika in opkomst. Ondernemingen uit deze economieën produceren niet enkel voor de thuismarkt of -regio, maar zijn juist ook zeer op export naar de traditionele westerse economieën gericht. Door het economisch succes zijn ook zij in staat om over de landsgrenzen heen te investeren.

Er zijn dus steeds meer bedrijven uit deze opkomende economieën actief op de Westerse markten, zowel via export alsook via investeringen. Recente voorbeelden van investeringen van Aziatische ondernemingen in Westerse economieën zijn de overname van de computerdivisie van IBM door de Chinese computeronderneming Leveno in

2005 en de overname van de Brits-Nederlands staalonderneming Corus, waar Hoogovens onder valt, in 2007 door het Indiase bedrijf Tata Group. Tevens waren Singaporese en Chinese banken betrokken bij de overnamestrijd om de Nederlandse bank ABN Amro in 2007 (FEM Business, 2007).

Door de opkomst van bedrijven uit deze landen, de derde industriële revolutie en door de globalisering is de concurrentie voor westerse ondernemingen de afgelopen decennia intenser geworden. Deze ontwikkeling zal de komende jaren versterkt doorzetten. We kunnen deze invloeden onmogelijk negeren wanneer we nadenken over de economie en de maatschappelijke ordening. Wetenschappelijk onderzoek zal met name meer aandacht moeten besteden aan de rol en de invloed van niet-westerse multinationals die de komende jaren alleen maar zal toenemen.

#### DE VOC ALS EERSTE MULTINATIONAL

Tegelijkertijd valt er ook nog veel te leren van oude, traditionele ondernemingen. Nederland heeft perioden van grote economische voorspoed gekend. Tijdens de Gouden Eeuw domineerden Nederlanders de wereldhandel via de VOC en de West-Indische Compagnie (WIC, opgericht in 1621) (zie Gaastra, 1982; Heijer, 1994)<sup>13</sup>. Voor bedrijfswetenschappers zijn dit interessante studieobjecten. De rol en positie van deze organisaties in de wereld, hun organisatiestructuur, de bedrijfsvoering, de nationale en internationale samenwerkingsverbanden, en de strategie geven handreikingen voor de huidige tijd.

De VOC was een uiterst succesvol Nederlands handelsbedrijf dat in de zeventiende en achttiende eeuw een monopolie bezat op de handel met Azië. De VOC wordt tevens gezien als de eerste echte multinationale onderneming ter wereld. Bovendien was het de eerste onderneming die aandelen uitgaf, teneinde de expedities te kunnen bekostigen. De overeenkomsten met tegenwoordige multinationals zijn legio. Het hoofdkantoor van de VOC stond in Amsterdam. Verder waren er diverse kantoren in de handelsgebieden, die wij nu zouden aanduiden als buitenlandse dochterondernemingen. De organisatie werd geleid door een hoofddirectie, de Heren XVII, die bestond uit 17 afgevaardigden van de 6 deelnemende kamers<sup>14</sup>. Zij besloot onder meer over het uit te keren dividend, de omvang van de vloot, de hoeveelheid voor Azië bestemde goederen en de gewenste goederen uit Azië, de veilingdata, en hoeveel iedere kamer maximaal mocht veilen (Gaastra, 1982). Er zijn dus veel raakvlakken met de wijze waarop de tegenwoordige raden van bestuur en commissarissen van ondernemingen hun bedrijven leiden. Ook zij zetten de grote lijnen voor de organisatie uit, bepalen de richting, geven aan waarin geïnvesteerd zal worden en welke nationale en internationale markten betreden of verlaten dienen te worden. Verondersteld wordt dat de raad van bestuur samen met de raad van commissarissen het overzicht hebben over de gehele organisatie en de ontwikkelingen, kansen en bedreigingen zien van de onderneming in zowel de interne als de externe omgeving.

Verschillen zijn er echter ook, al was het alleen maar voor wat betreft de verantwoordelijkheden van de onderneming. Preston (1975) relateert deze aan tijd en ruimte, maakt ze afhankelijk van de situatie en de waarden van de maatschappij op dat moment en de functionele rol van de onderneming in de samenleving. Anno 2007 wordt er steeds meer druk op ondernemingen uitgeoefend om maatschappelijk verantwoord te ondernemen (MVO). Waardecreatie vindt plaats in drie dimensies, de zogenaamde 3 P's: niet alleen in financieel economische grootheden (*profit*) zoals winstgevendheid en beurswaarde, maar ook in ecologische (*planet*) en sociale (*people*) zin (SER, 2000). MVO is overigens geen nieuw concept. Al lang voor het hoog op de agenda kwam, stelde Clark (1916) dat de samenleving voldoende kennis heeft van het begrip sociale verantwoordelijkheden, maar dat het feit dat een groot gedeelte daarvan ondernemingsverantwoordelijkheden zijn onvoldoende is doorgedrongen of zelfs weggedrukt. Hierin lijkt nu verandering te komen. De strategische keuzes en beslissingen van ondernemingen worden niet enkel (meer) geleid door financiële motieven maar ook door sociale, culturele, humanitaire en milieu motieven<sup>15</sup>. We accepteren in de Westerse wereld niet langer slechte werk-omstandigheden van het personeel, slavernij en kinderarbeid. Ten tijde van de VOC was dat wel anders. Met onze huidige kennis veroordelen we deze misstanden. Weliswaar heeft de VOC het land grote economische voorspoed opgeleverd, maar tegen een hoge prijs. Daar hebben we van geleerd. Van ondernemingen verlangen we nu dat ze zo handelen dat de mogelijkheid van de volgende generaties om in hun eigen behoeftes te voldoen niet in gevaar wordt gebracht.

Economische handelingen zijn dus niet vrijblijvend. Donaldson (1982) beschouwt de relatie tussen de onderneming en de maatschappij als een (impliciet) sociaal contract. De maatschappij heeft ondernemingen toegelaten en toestemming gegeven om gebruik te maken van natuurlijke bronnen en arbeid om hun productieve functies uit te oefenen. Dit geeft een zekere machtsstatus, maar legt tegelijkertijd ook directe en indirecte verplichtingen op aan alle zogenaamde *stakeholders*: zowel managers, raden van bestuur, commissarissen en toezichthouders, als werknemers, eigenaren en aandeelhouders<sup>16</sup>.

#### PCM UITGEVERS

Soms staat maatschappelijk verantwoord ondernemen op gespannen voet met de economische levensvatbaarheid van een onderneming. Dit zal ik illustreren aan de hand van de casus PCM uitgevers, uitgever van onder meer boeken en landelijke dagbladen. Een belangrijke grootaandeelhouder van PCM is de Stichting Democratie en Media (SDM). De stichting heeft als doel om een bijdrage te leveren aan de handhaving en het bevorderen van de pluriforme opiniërende media, en dit op een bedrijfseconomisch verantwoorde wijze. PCM opereert in een lastige markt. Van Kranenburg (1999) heeft de Nederlandse dagbladsector aangeduid als een sector op zijn retour. Eind jaren negentig van de vorige eeuw stagneerden de oplagen van de dagbladen en daalden ze na enige tijd zelfs. Deze veranderende markt vereist een nieuwe strategie en een wendbare



onderneming. Bij PCM kwam als gevolg hiervan de relatie tussen de ideologie en de concurrentiepositie van de onderneming onder druk te staan.

PCM was zich naar het zich laat aanzien te weinig bewust van de ontwikkelingen op de mediamarkten en in het bijzonder op de Nederlandse dagbladmarkt. Alternatief is dat het bedrijf een struisvogelstrategie ten opzichte van de marktontwikkelingen voerde om krampachtig vast te kunnen houden aan de ideologie. In het streven naar de handhaving van de pluriformiteit is mijns inziens te veel uitgegaan van de traditionele situatie en is er te weinig oog geweest voor de veranderingen in het medialandschap. Pluriformiteit van de media komt namelijk niet alleen van de gedrukte pers, maar ook van andere media-bronnen zoals internet, televisie en recent de telecommunicatiebedrijven. Mede door de krampachtige vasthoudendheid van de SDM kon PCM niet op tijd haar strategie aanpassen aan de nieuwe eisen van de markt. Het gevolg was dat het bedrijfsresultaat onder druk kwam te staan. De onderneming verloor haar jarenlang opgebouwde duurzame concurrentiepositie in het medialandschap. PCM kreeg dringend behoefte aan een kapitaal-injectie voor het uitvoeren van een aangepaste strategie. Het voortbestaan van de onderneming stond op het spel. De Britse investeerder Apax, een durfkapitalist met een eigen mediadivisie, kocht met goedkeuring van SDM aandelen van PCM en werd grootaandeelhouder. De investeerder richtte zich met name op de commerciële belangen en diende hoofdzakelijk het financiële belang van een kleine groep aandeelhouders. Omdat de twee grootaandeelhouders duidelijk verschillende uitgangspunten hanteerden werd de spanning tussen ideologie en commercie alleen maar groter. Het gevolg was dat Apax haar aandelen weer verkocht en PCM met miljoenen euro's aan schulden en een verder zwalkende strategie achter liet (Elsevier, 2007).

Hiermee wil ik overigens niet beweren dat investeerders en durfkapitalisten geen oog hebben voor niet-commerciële belangen. Er zijn ook genoeg voorbeelden van ondernemingen die weer gezond gemaakt worden na ingrijpen door deze investeerders of aandeelhouders. Vaak investeren deze durfkapitalisten in ondernemingen die door verkeerde strategische keuzes of slecht management extern kapitaal nodig hebben om een nieuwe of aangepaste strategie uit te voeren. Uiteraard gebeurt dit alleen als men verwacht binnen afzienbare tijd een aanzienlijke verbetering te kunnen realiseren en het bedrijf op te kunnen kalefateren. Hierin zal de durfkapitalist ook investeren. Een gezond bedrijf is tenslotte in het belang van alle *stakeholders*.

#### MARKT- EN NIET-MARKTSTRATEGIE

Hoe een onderneming haar sociale verantwoordelijkheid neemt en ernaar handelt beïnvloedt het beeld dat de maatschappij van deze onderneming heeft. Dit is daarmee ook bepalend voor de identiteit en de legitimiteit van de onderneming. Hsu en Hannan (2005) definiëren de identiteit van een organisatie als de sociale gedragsregels en -normen die specificeren welke eigenschappen een organisatie verondersteld wordt te bezitten. Legitimiteit wordt gedefinieerd als de algemene waarneming of veronderstelling dat de

gedragingen van een entiteit wenselijk of gepast zijn binnen een sociaal geconstrueerd systeem van normen, waarden, overtuigingen en definities (Suchman, 1995: 574). Legitimiteit wordt daarom mede bepaald door het sociaal geconstrueerde systeem van het netwerk waarbinnen de organisatie en de *stakeholders* opereren (Scott & Lane, 2000). In de loop der tijd kunnen normen, waarden, overtuigingen en definities echter veranderen waardoor legitimiteit een tijdelijk element bezit. Voor de acceptatie en overlevingskansen van een onderneming is het van groot belang dat de onderneming zich van de normen, waarden, overtuigingen en definities in haar sociale netwerk bewust is.

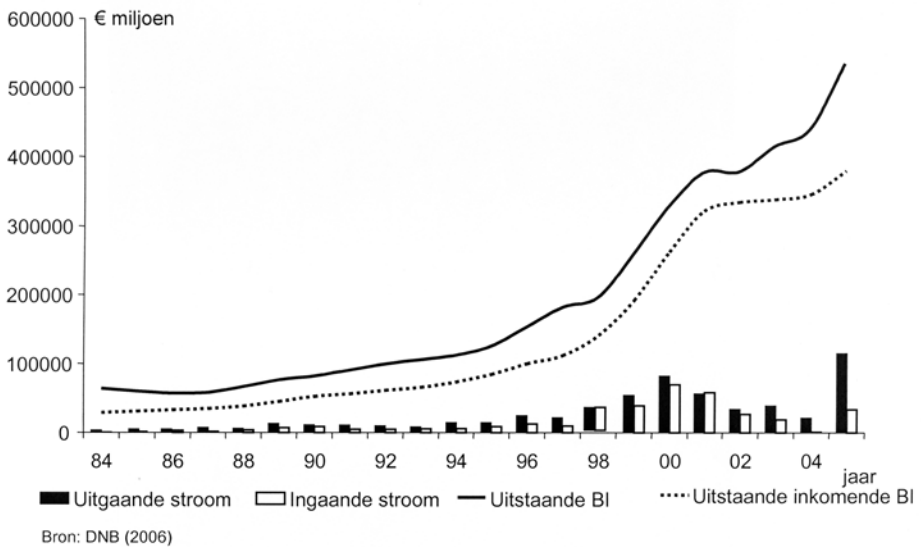
Wat ik met klem zou willen benadrukken is het feit dat ondernemingen niet opereren in isolement. Het zijn geen wereldjes op zich. Ik zou ervoor willen pleiten dat ondernemingen zich meer bewust worden van hun sociale netwerk en bij hun strategische keuzes het effect op de maatschappij nog meer laten wegen. Elk besluit beïnvloedt direct of indirect organisaties en/of individuen in één of meerdere landen. In het belang van de identiteit, legitimiteit en duurzame concurrentiepositie van de onderneming moet zij een doordachte strategie ontwikkelen die niet alleen haar relaties met werknemers, klanten, concurrenten en leveranciers bepaalt, maar ook rekening houdt met de aanwezigheid van politici, regulerende instanties, publieke instellingen, belangengroepen en de media in haar omgeving. Kort gezegd zou ik willen stellen dat er dus ook aandacht moet zijn voor de niet-marktomgeving van de onderneming. Hierbij moet men dan denken aan wetten, reglementen, acties van belangengroepen, en de media die alle indirect de bedrijfsvoering van de onderneming beïnvloeden. Naast een marktstrategie moet de onderneming daarom ook een niet-marktstrategie ontwikkelen (Baron, 1995, 2000). Tussen de markt- en niet-marktstrategie van het bedrijf bestaat een belangrijke wisselwerking. De niet-marktomstandigheden scheppen de voorwaarden waaronder bedrijven kunnen opereren. Tegelijkertijd leidt het gedrag van ondernemingen ook weer tot het tot stand komen van nieuwe wetgeving, protestacties van belangengroepen en positieve of negatieve publiciteit.

Bij het creëren van een groter bewustzijn van het sociale netwerk waarin ondernemingen opereren zie ik een belangrijke taak voor onderwijsinstellingen. Zij moeten door het onderwijs en het onderzoek maar ook door deelname aan maatschappelijke discussies managers, werknemers, aandeelhouders, beleidsmakers, en huidige en toekomstige studenten hier op attenderen en hen handvaten bieden om hieraan vorm te geven in hun organisaties. Op dit moment wordt in het onderwijs en het onderzoek onvoldoende aandacht besteed aan deze netwerken. De relaties tussen ondernemingen, belangengroeperingen, overheden, individuen en media blijven nu onderbelicht. Het is in ieders belang dat de komende jaren marktstrategieën, niet-marktstrategieën en hun onderlinge samenspel nadrukkelijk aan de orde worden gesteld in het aangeboden onderwijs en onderzoek. De manager van de toekomst – die wij deels aan deze universiteit opleiden – kan het zich niet veroorloven het sociale netwerk te negeren. In deze tijd van globalisering reikt zo'n netwerk uiteraard verder dan alleen onze landsgrenzen.

## HOE BLIJFT NEDERLAND STAANDE?

Nederland is maar een kleine, zij het relatief welvarende economie. Zowel in het verleden als in de huidige tijd heeft ons land volop weten te profiteren van de gunstige geografische positie binnen Europa. Handel heeft altijd een grote rol gespeeld in onze economische voorspoed. Een belangrijke, maar zeker ook een noodzakelijk vraag die wetenschappers, ondernemers, politici en beleidsmakers in dit land zich moeten stellen is of de Nederlandse economie in staat is om een internationaal toonaangevende economie te blijven, gegeven de huidige technologische en mondiale ontwikkelingen? Als we kijken naar de geschiedenis van Nederland kunnen we niet anders dan concluderen dat Nederland de potentie heeft om internationaal voorop te blijven lopen. Nederlanders zijn al vanaf het VOC-tijdperk op zoek gegaan naar mogelijkheden en kansen buiten de landsgrenzen, gestimuleerd door zowel de beperkte omvang van de binnenlandse markt als de beperkte aanwezigheid van grondstoffen. De bewijzen hiervoor zijn volop aanwezig. Nederlandse kennisinstellingen hebben een goede internationale reputatie en oriëntatie opgebouwd. De Nederlandse overheid heeft een stimulerend handels- en vestigingsbeleid gevoerd. Er zijn veel Nederlandse ondernemingen bekend om hun internationale oriëntatie en expertise. De internationale activiteiten van Nederlandse ondernemingen beperken zich allang niet enkel meer tot handel, zoals in het verleden, maar richten

Figuur 1 Buitenlandse investeringen (BI) van en naar Nederland (1984-2005)



zich ook op directe buitenlandse investeringen. Van recenter datum zijn diverse samenwerkingsverbanden met buitenlandse partners en de participatie van Nederlandse organisaties in buitenlandse netwerken.

De continue zoektocht naar nieuwe mogelijkheden en kansen buiten de Nederlandse landsgrenzen heeft de laatste decennia geresulteerd in omvangrijke exporten van Nederlandse goederen en diensten en een grote uitstroom van directe buitenlandse investeringen. Nederland is al vanaf het begin van de vorige eeuw te vinden in de wereldwijde top tien van economieën met de omvangrijkste directe buitenlandse investeringen, portfolio-investeringen en exporten (Gales & Sluyterman, 1993; Hogenbirk, 2002; Van Nieuwkerk & Sparling, 1985)<sup>17</sup>. Geleidelijk aan neemt het Nederlandse aandeel af, als gevolg van de opkomende investeerders uit andere Europese economieën, maar ook uit Azië (UNCTAD, 2006; WTO, 2006).

Nederland heeft altijd per saldo meer uitgaande investeringen dan binnenkomende investeringen gekend (zie figuur 1). Dit doet niet af aan het feit dat de Nederlandse ondernemingen, overheden en kennisinstellingen de inkomende directe buitenlandse investeringen in Nederland altijd van harte hebben verwelkomd. De inkomende directe buitenlandse investeringen hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan de goede concurrentiepositie van Nederland. Dit hangt samen met het feit dat inkomende directe buitenlandse investeringen zich niet alleen beperken tot financiële stromen, maar ook een transfer van materialen, componenten, eindproducten en niet tastbare activa zoals kennis over productie, processen, markten, distributie, management en ondernemerschap met zich meebrengen (Andersson, Fredriksson & Svensson, 1996). Nederland bezet ook als importeur van goederen en diensten en inkomende directe buitenlandse investeringen een top tien-positie in de mondiale ranglijsten.

De buitenlandse investeringen hebben een enorme impuls gehad door de Europese integratie en de globalisering. In 2007 zijn er meer dan 12.000 buitenlandse ondernemingen in Nederland gevestigd (D&B, 2007). Figuur 2 laat zien in welke provincies de buitenlandse ondernemingen hun dochters hebben.

Opmerkelijk genoeg is de informatie die beschikbaar is over buitenlandse vestigingen in Nederland aanzienlijk beperkter dan de kennis van Nederlandse activiteiten in het buitenland. Dit is opvallend daar buitenlandse dochterondernemingen substantieel bijdragen aan de Nederlandse economie. Dit kan in de vorm van werkgelegenheid of als leverancier of afnemer. Er bestaan volop samenwerkingsverbanden tussen deze bedrijven en Nederlandse ondernemingen. Ook concurreren deze buitenlandse dochters met Nederlandse bedrijven om klanten en opdrachten (Ministerie van Economische Zaken, 2006). Om de duurzame concurrentiepositie van de Nederlandse economie en haar ondernemingen te waarborgen is het belangrijk dat er meer inzicht komt in de rol die de buitenlandse dochterondernemingen spelen in de Nederlandse samenleving en in het bijzonder in de bijdrage van deze ondernemingen aan het bedrijfseconomische klimaat.

Figuur 2 Aantal buitenlandse vestigingen in Nederland in 2007



Door ondermeer globalisering, regionale integratie en technologische ontwikkelingen krijgen de buitenlandse dochters van de moederondernemingen in toenemende mate gevarieerde rollen (Hogenbirk & Kranenburg, 2006). Het is allang niet meer zo dat buitenlandse dochters vooral als taak hebben in het gastland toegang te krijgen tot grondstoffen. Ook dienen ze niet enkel meer als doorgeefluik van de goederen en diensten van de moederonderneming in een lokale markt. Steeds vaker ontwikkelen buitenlandse dochters unieke competenties. We spreken dan van *centers of excellence* binnen de organisatie. Een *center of excellence* ontwikkelt een eigen competitieve strategie langs twee dimensies: waardeketenactiviteiten en marktoriëntatie (Jarillo & Martinez, 1990; Taggart, 1998). De *centers of excellence* bezitten vaak activa die noodzakelijk zijn voor het goed functioneren van de andere dochterondernemingen binnen hun organisatie (Birkinshaw & Hood, 1998). Via kennistransfer en leerervaringen kunnen ze ook invloed uitoefenen op de lange termijn ontwikkelingen en strategische besluitvorming binnen de eigen organisatie. De ontwikkeling van de dochterondernemingen in *centers of excellence* wordt sterk beïnvloed door de externe relaties die de vestigingen hebben met andere ondernemingen, overheden, belangengroepen en kennisinstellingen (Holm & Pedersen, 2000). Afhankelijk van de rol en taak van de dochteronderneming op de Nederlandse markt verschilt de concurrentiestrijd met het Nederlandse bedrijfsleven. Het is belangrijk dat hierover meer kennis wordt gecreëerd. Ik hoop de komende jaren met mijn doctoraalstudenten aan deze lijn van onderzoek een bijdrage te leveren.

#### EEN CENTRALE ROL VOOR NETWERKEN

Ondernemen is niet eenvoudig en al helemaal niet in deze tijd. De externe omgeving is volop in beweging en verandert voortdurend, misschien de laatste decennia wel sneller en heviger dan ooit te voren. De complexiteit van de omgevingskrachten en de noodzaak te reageren op diverse en vaak tegenstrijdige eisen stellen ondernemingen voor een aantal belangrijke nieuwe uitdagingen. Wil een onderneming overleven en succesvol opereren en de concurrentie in binnen- en buitenland het hoofd bieden, dan moet elke uitdaging voortvarend worden aangepakt. Voor de meeste organisaties zijn de uitdagingen zowel strategisch als organisatorisch van aard. Ze worden gedwongen op zoek te gaan naar nieuwe strategieën, organisatiestructuren, hulpbronnen en vaardigheden om hun positie te handhaven. Dit dwingt organisaties om te investeren in complexere strategische capaciteiten waardoor alert, snel en efficiënt kan worden gereageerd op veranderingen. Dit kan bijvoorbeeld met samenwerkingsverbanden en innovaties. Op deze manier kan een concurrentievoordeel worden verworven dat overleven mogelijk maakt.

We moeten constateren dat de huidige organisatorische benaderingen veelal ontoereikend zijn voor de complexere strategische taken die ondernemingen en instanties nu moeten uitvoeren. De oplossing voor deze problematiek moet worden gezocht in het opbouwen en onderhouden van netwerken. Dit moet de komende jaren boven aan de agenda van elke onderneming en instantie komen te staan. Er moeten samenwerkings-

verbanden worden aangegaan met overheden, concurrenten, niet-concurrerende bedrijven, klanten, leveranciers en andere instellingen waaronder universiteiten, in binnen- en buitenland.

Het overgrote deel van de Nederlandse organisaties is zich nog onvoldoende bewust van de noodzaak om proactief netwerken te creëren. Aan het netwerk moeten ook buitenlandse bedrijven in Nederland deelnemen. En vestigingen van Nederlandse bedrijven in den vreemde moeten worden gestimuleerd om buiten onze landsgrenzen netwerken op te zetten of te participeren in de daar aanwezige netwerken. Binnen het netwerk moet men ideeën delen en ontwikkelen, krachten bundelen en samenwerken om zo de noodzakelijke duurzame concurrentievoordelen te verwerven in de continu snel veranderende directe en indirecte omgeving.

Wat nodig is, is een aangepaste of zelfs een geheel andere denkwijze en aanpak van alle betrokken partijen. Uitgangspunt is dat het management alle eigen vestigingen en samenwerkingspartners als bronnen van ideeën, vaardigheden, capaciteiten en kennis moet beschouwen, die ingezet kunnen worden ten bate van de gehele organisatie (Ghoshal & Bartlett, 1990). In de nieuwe situatie is dan sprake van een strategische paradox: het zogenaamde coöpetitie (Brandenburger & Nalebuff, 1996). In een netwerk werken de verschillende partijen samen om gezamenlijk tot een grotere toegevoegde waarde te komen dan ze afzonderlijk zouden kunnen behalen, ook al kunnen de samenwerkende partijen verschillende en zelfs conflicterende belangen hebben. De partijen moeten continu een balans zien te vinden tussen samenwerken aan de ene kant en de verschillende belangen van de samenwerkende partners aan de andere kant. Dit daagt de deelnemers van het netwerk uit om hun strategie, besluitvormingsprocessen en bedrijfsvoering te heroverwegen en indien nodig zelfs te veranderen.

Hier ligt een grote uitdaging voor de kennisinstellingen waaronder universiteiten en dan met name voor de Faculteit der Managementwetenschappen en in het bijzonder voor mijn eigen afdeling bedrijfswetenschappen. Het onderzoek en het onderwijs naar het opzetten en uitvoeren van samenwerkingsverbanden, netwerkstructuren, management van netwerkorganisaties en het belang van netwerken voor ondernemingen, overheden, belangengroepen en kennisinstellingen staan nog in de kinderschoenen. Deze thema's verdienen echter alle aandacht. Ook kennisinstellingen zullen in netwerken moeten opereren om dit onderzoek goed te kunnen uitvoeren. Er moet een juiste koppeling zijn tussen theorie en praktijk om managementwetenschappen voor de toekomst de juiste richting en inhoud te geven. In de woorden van Simon Stevin zou ik willen benadrukken dat 'spiegeling' en 'daet' noodzakelijke voorwaarden zijn voor toekomstig onderzoek en onderwijs binnen mijn vakgebied. Beiden moeten in het teken van netwerken, integratie en samenwerking staan. De verschillende stromingen, disciplines en vakgebieden binnen bedrijfswetenschappen moeten meer geïntegreerd worden en er moet ook samengewerkt worden met andere gerelateerde en ogenschijnlijk niet gerelateerde gebieden om de noodzakelijke theorieën te ontwikkelen en toe te kunnen passen.

Alleen dan kan een antwoord worden geven op de nieuwe ontwikkelingen binnen het zeer boeiend gebied bedrijfswetenschappen. In de aankomende jaren zal het onderzoek en het onderwijs dan ook de integratie en de samenwerking moeten uitdragen.

#### DANKWOORD

Tot slot woorden van dank. Tijdens mijn dissertatieverdediging op 29 september 1999 heb ik een citaat gebruikt van wijlen Winston Churchill (1942). Het citaat luidt als volgt: 'This is not the end, it is not even the beginning of the end. But it is, perhaps, the end of the beginning'. Dit citaat stond symbool voor de fase waarin mijn academische levenscyclus zich bevond, namelijk aan het eind van het begin. Negen jaar later bereik ik nu een volgende fase van deze levenscyclus. Dat ik vandaag het ambt van hoogleraar officieel heb mogen aanvaarden, is een jongensdroom die uitkomt. Ik vind het een eer dat ik deze nieuwe mijlpaal samen met u allen hier aanwezig mag beleven.

Dat ik vandaag mijn oratie uit heb mogen spreken, heb ik mede te danken aan vele mensen. Sommigen hebben daarbij wel een heel bijzondere rol gespeeld. Staat u mij toe van de gelegenheid gebruik te maken een persoonlijk woord tot die mensen te richten. Allereerst de leden van het College van Bestuur van de Radboud Universiteit Nijmegen. Dank voor het vertrouwen dat zij in mij stellen door mijn benoeming tot hoogleraar aan deze prachtige universiteit. Dank evenzeer aan alle anderen die aan mijn benoeming hebben meegewerkt, in het bijzonder de decaan van de Faculteit der Managementwetenschappen, Hans Mastop, en mijn collega-hoogleraar John Bell. De vasthoudendheid en het enthousiasme van John hebben mij doen besluiten om de uitdagingen en de unieke kansen aan de Faculteit der Managementwetenschappen aan te grijpen. Het is een bijzondere en interessante leerervaring, waarvan ik kan zeggen dat ik blij ben dat ik op de uitnodiging in ben gegaan.

Ik ben ook dank verschuldigd aan mijn collega's van meerdere universiteiten, die allen hebben bijgedragen aan mijn academische vorming. Aan de Universiteit Maastricht ben ik in aanraking gekomen met de gebieden industriële organisatie, strategie, en international business. Het was een goede leerschool. Mijn collega's van bedrijfswetenschappen, in het bijzonder het cluster Strategie en Marketing, van de Radboud Universiteit Nijmegen stimuleren mij dagelijks door hun enthousiasme, toewijding en liefde voor het vak. In mijn oratie heb ik aangegeven dat de huidige en toekomstige ontwikkelingen nieuwe eisen opleggen aan het managementonderwijs en het -onderzoek. Dit moet in het teken staan van relaties, verantwoordelijkheden en netwerken en de integratie van verschillende gerelateerde en ogenschijnlijk niet gerelateerde disciplines en vakgebieden. Het is verfrissend en fascinerend om samen met mijn collega's hieraan te werken binnen een instelling die deze thema's als haar fundament ziet. Mijn collega's van de strategiegroep hebben een gezonde nieuwsgierige houding, zijn gedreven en enthousiast om van onze opleiding een internationaal succes te maken. Ik verheug mij erop om het *Center for Strategy and Alliances* (CSA) samen met hen verder uit te bouwen.



Enkele mensen noem ik graag specifiek bij name. Beste Ad, bedankt voor je sturing en je ondersteuning in de afgelopen periode. Graag help ik je om van het *Nijmegen Decision Lab* een succes te maken. Verder wil ik ook Jac Vennix danken voor de vele gesprekken die we gevoerd hebben en voor het delen en ontwikkelen van nieuwe ideeën. Wat ik proefondervindelijk heb mogen ervaren is dat het managen van mensen een vak apart is. Dit had ik niet gekund zonder de wijze adviezen van Petra van Wersch, daarvoor mijn dank.

Een bijzonder woord van dank gaat naar mijn academische ‘vaders’: Franz Palm en Gerard Pfann. Allereerst bedankt dat jullie mijn promotoren hebben willen zijn. Het is zonder overdrijving als ik zeg dat jullie tot de beste onderzoekers van dit land behoren. Jullie beschikken over een indrukwekkende internationale reputatie. Jullie zijn twee heel verschillende personen, maar gezamenlijk kwamen jullie tot groter hoogte, waar ik mede de vruchten van kon plukken. Jullie zijn beiden wetenschappelijke visionairs, die hun visie ook uitdragen in onderwijs en onderzoek. Het is een voorrecht om met jullie samen te werken.

Dan dank ik John Hagedoorn, nauw betrokken bij mijn academische vorming op het gebied van strategie en international business. John, jouw doen en denken hebben een grote invloed gehad op mijn werk. Ik geniet nog dagelijks van de door jou overgedragen internationale ervaring en reputatie. Wat ik erg in je waardeer is jouw vrolijke, eerlijke, originele en liberale kijk op de wereld. Ik verheug me op een nog jarenlange samenwerking. Uiteindelijk zal het me lukken je ervan te overtuigen dat Ajax de beste voetbalclub is!

I would also like to thank Robert Picard. Our first meeting was at the Nordic Media Conference in Iceland in 2001. My reason to attend this conference was to meet you and to listen to your interesting ideas. This was the beginning of our cooperation. I have learnt many new capabilities from you. Your vision, enthusiasm, creativity and team building capabilities were a great source of inspiration for me. It was fascinating to learn how you successfully established the Media Management and Transformation Center at your university. Thank you for being here today and also for attending the seminar on innovation and cooperation in media yesterday.

Aan het slot van deze rede wil ik mijn dierbaren bedanken voor hun steun en toewijding. Mijn schoonmoeder, zus, zwagers, schoonzussen; dank voor jullie steun en de lieve en warme belangstelling voor mijn activiteiten. Mijn dank gaat in het bijzonder uit naar mijn ouders zonder wie dit alles niet zou zijn gelukt. Hun eindeloze liefde, ondersteuning en geduld vallen niet in woorden uit te drukken. Het is bijzonder om deze dag met hen te mogen beleven.

Nu is het moment van mijn eigen 'spiegheeling' en 'daet' aangebroken. Mijn allerliefste Annelies, dankzij jou ben ik in de wetenschap gebleven en kan ik hier nu staan. Jij die mijn *sparring partner* bent, hebt mij in de afgelopen jaren uitgedaagd, gestimuleerd, liefde en warmte gegeven en continu mijn daden gespiegeld.

Mijn slotdank geldt voor Renate, Pieter en Friso. Jullie hebben zo veel gebracht waarvan ik niet had durven dromen. Ik ben dankbaar dat jullie er zijn en hoop dat jullie je eigen talenten goed zullen gebruiken en zullen inzetten voor de medemens. Laten we samen met mama tot grote daden komen.

*Ik heb gezegd.*

## NOTEN

- 1 *Lingua Franca* is Latijn voor 'vrije, vrij toegankelijke taal'. De term *lingua franca* werd voor het eerst gebruikt voor een variant van het Italiaans, die in de Middeleeuwen in het Middellandse Zeegebied als zodanig fungeerde. *Lingua franca* betekent letterlijk 'Frankische taal' en verwijst naar de grote invloed van de Franken in West-, Midden- en Zuid-Europa vanaf de dagen van Karel de Grote.
- 2 Simon Stevin werd in 1548 geboren in Brugge en kwam waarschijnlijk in 1581 naar Leiden. Hij werkte als kwartiermeester voor het leger van de Republiek en was daarnaast in dienst van Prins Maurits, aan wie hij privé-lessen wiskunde gaf. Ook schreef hij een groot aantal boeken, in de eerste plaats over wiskunde, natuurkunde en techniek, maar ook over de Nederlandse taal, over logica en over staatsinrichting. Stevins belangrijkste bijdrage aan de wiskunde was *De Thiende* (1585), zijn pleidooi voor de invoering van decimale breuken. Van 1605 tot 1608 verscheen de *Wisconstighe Ghedachtenissen*, een bundeling van alle onderwerpen die Stevin en Prins Maurits tijdens de jarenlange lessen hadden behandeld. Zijn bekendste uitvinding was de zeilwagen, waarmee Prins Maurits en zijn gasten over het strand reden. De laatste jaren van zijn leven woonde Stevin in Den Haag. Hij overleed in 1620.
- 3 De opvolgers van de fysiocraten staan bekend als de klassieken. Een ander sleutelfiguur van de klassieken is David Ricardo (1772-1832). Hij introduceerde het begrip comparatieve voordelen van een economie.
- 4 *Das Kapital: Kritik der politischen Ökonomie* is het hoofdwerk van Karl Marx. Het eerste deel werd gepubliceerd in 1867. Het tweede deel verscheen in 1883, na Marx' dood, en het derde in 1894.
- 5 In het boek *The General Theory of Employment, Interest and Money* (1936) beschrijft hij de Keynesiaanse theorie, waarmee hij de grondlegger zou worden van het naar hem vernoemde Keynesianisme. Keynes theorie wordt vaak gezien als de grondslag van de hedendaagse macro-economie.
- 6 Alfred Marshalls belangrijkste bijdrage verscheen in het boek *Principles of Economics* (1890).
- 7 Antoine Augustin Cournot (1901-1877) was de eerste die een onderscheid maakte tussen de constante en variabele kosten. Ondernemingen moeten bij de besluitvorming rekening houden met het feit dat kosten naar aard verschillen.
- 8 De transactiekostentheorie kan volgens Ronald Coase ook gebruikt worden om het bestaan van overheidsorganisaties te verklaren.
- 9 Tijdens de tweede industriële revolutie waarin massaproductie mogelijk werd, ontstonden er bestuurlijke problemen bij bedrijven als gevolg van schaalvergroting en toenemende complexiteit van het productieproces. Frederick Winslow Taylor (1856-1915) heeft in zijn boek *The Principles of Scientific Management* (1911) een theoretische benadering gegeven voor het managen van de toenemende complexiteit van het productieproces. Hij wordt gezien als de grondlegger van de scientific management-gedachte.
- 10 Alchian en Demsetz (1972) benadrukten dat een onderneming een entiteit is waarin een team gevormd wordt dat productiever is dan wanneer de transacties via de markt plaats vinden. Het succes van een team hangt af van hoe het team gemanaged wordt.
- 11 Bij het strategisch management proces gaat het om het formuleren, plannen en implementeren van een strategie. Een strategie is 'een lange termijn plan inzake de functie van de organisatie in de samenleving, waarin de organisatie aangeeft welke doelstellingen ze wil bereiken, met welke middelen en langs welke wegen' (Douma, 1992:5). Het begrip strategie is al heel oud en is afkomstig van het Griekse woord 'strategos' wat de kunst of de vaardigheden van een generaal betekent.

- 12 Het werk van Hoskisson, Hitt, Wan en Yin (1999) geeft een overzicht van de ontwikkeling van het vakgebied Strategisch Management.
- 13 De WIC werd opgericht in 1621 en werd georganiseerd naar het model van de VOC. De organisatie kreeg in de zeventiende en achttiende eeuw van de Nederlandse overheid het monopolie op de handel met alle koloniën in West-Indië, dat wil zeggen de gebiedsdelen Noord- en Zuid-Amerika en West-Afrika. De WIC had echter ook een militaire doelstelling. De WIC zou de oorlog met Spanje kunnen uitbreiden naar de Spaanse koloniën, waardoor voor de Republiek een relatieve rust zou kunnen ontstaan.
- 14 De kamers waren Amsterdam, Zeeland (Middelburg), Enkhuizen, Delft, Hoorn en Rotterdam.
- 15 Deze keuzes en beslissingen worden gedocumenteerd in verslagen die vaak door ondernemingen (Corporate Social Responsibility Reports) worden genoemd.
- 16 Een *stakeholder* kan gedefinieerd worden als ieder individu of groep van individuen, organisaties, en overheden die de onderneming kan beïnvloeden en of door de onderneming beïnvloed kan worden (Freeman, 1984).
- 17 Directe investeringen worden gedaan met het doel om direct invloed uit te oefenen op het management van een onderneming. Portfolio-investeringen hebben niet als doel van directe beïnvloeding van de dagelijkse bedrijfsvoering van een onderneming, maar richten zich op het handelen van aandelen op de beurzen. Onder directe investeringen vallen acquisities, fusies en het opzetten en participeren in nieuwe en bestaande ondernemingen.

## REFERENTIES

- Alchian, A.A. & Demsetz, H. (1972). 'Production, Information Costs, and Economic Organization'. *The American Economic Review*, 62 (5), pp. 777-795.
- Andersson, T., Fredriksson, T. & Svensson, R. (1996). *Multinational Restructuring, Internationalization and Small Economies. The Swedish Case*. London: Routledge.
- Andrews, K.R. (1971). *The Concepts of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw Hill.
- Baron, D. (1995). 'The Nonmarket Strategy System'. *Sloan Management Review*, 37, pp.73-85.
- Baron, D. (2000). *Business and Its Environment*. New Jersey: Prentice Hall.
- Baumol, W.J. (1959). *Business Behavior, Value and Growth*. New York: Macmillan Company.
- Birkinshaw, J. & Hood, N. (1998). 'Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-Owned Subsidiary Companies'. *Academy of Management Review*, 23 (4), pp. 773-795.
- Brandenburger, A.M. & Nalebuff, B.J. (1996). *Coopetition*. New York: Doubleday.
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Chandler, A.D. (2001). *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. eerste druk in 1990. Cambridge: Harvard/Belknap.
- Clark, J.M. (1916). 'The Changing Basis of Economic Responsibility'. *The Journal of Political Economy*, 24 (3), pp.209-229.
- Coase, R.H. (1937). 'The Nature of the Firm'. *Economica*, 4, pp. 386-405.
- Cyert, R. & March, J. (1963). *Behavioral Theory of the Firm*. Oxford: Blackwell.
- D&B (2007). *Who Owns Whom*. online.

- Dijksterhuis, E.J. (1943). *Simon Stevin*. 's-Gravenhage: Nijhoff.
- Donaldson, T. (1982). *Corporations and Morality*. Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall.
- Douma, S. (1992). *Ondernemingsstrategie*. Deventer: Wolters Noordhoff.
- Elsevier (2007). 'De Lange Lijdensweg van een Ambitieuze Uitgever'. No. 27, 7 juli, pp. 132-137.
- FEM Business (2007). 'Gouden Aandeel tegen Geel Gevaar'. Week 31 & 32.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Gaastra, F.S. (1982). *De geschiedenis van de VOC*. Haarlem, 2e editie Zutphen 1991.
- Gales, B.P.A. & Sluyterman, K.E. (1993). 'Outward Bound: The Rise of Dutch Multinationals'. in Jones, G. & Schröder, H.G. (eds). *The Rise of Multinationals in Continental Europe*. Aldershot: Edward Elgar, pp.65-99.
- Ghoshal, S. & Bartlett, C.A. (1990). 'The Multinational Corporation as an Interorganisational Network'. *Academy of Management Review*, 15 (4), pp. 600-625.
- Govindarajan, V. & Gupta, A. (2000). 'Analysis of the Emerging Global Arena'. *European Management Journal*, 18 (3), pp. 274-284.
- Heijer, H. den (1994). *De geschiedenis van de WIC*. Zutphen: Walburg Pers.
- Hogenbirk, A.E. (2002). *Determinants of Inward Foreign Direct Investment: The Case of the Netherlands*. Ph.D.-thesis, Maastricht: Datawyse.
- Hogenbirk, A.E. & Kranenburg, H.L. van (2006). 'The Roles of Foreign Owned Subsidiaries in a Small Economy'. *International Business Review*, 15 (1), pp. 53-76.
- Holm, U. & Pedersen, T. (2000). *The Emergence and Impact of MNC Centres of Excellence: a Subsidiary Perspective*. London: MacMillan Press.
- Hoskisson, R.E., Hitt, M.A., Wan, W.P., & Yin, D. (1999). 'Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum'. *Journal of Management*, 25 (3), pp.417-456.
- Hsu, G. & Hannan, M.T. (2005). 'Identities, Genres, and Organizational Forms'. *Organisation Science*, 16. (5), pp. 474-490.
- Jarillo, J.C. & Martinez, J.J. (1990). 'Different Roles for Subsidiaries: The Case of Multinational Corporations'. *Strategic Management Journal*, 11, pp. 501-512.
- Keynes, J.M. (1936). *The General Theory of Employment, Interest and Money*. Cambridge: MacMillan.
- Kranenburg, H.L. van (1999). *Entry, Survival or Exit of Firms over Industry Life Cycles: The Market for Daily Newspapers in the Netherlands*. Ph.D.-thesis, Maastricht: DataWyse.
- Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. London: Macmillan and Co.
- Marx, K. (1867). *Das Kapital: Kritik der politischen Oekonomie*, Hamburg.
- Ministerie van Economische Zaken (2006). *In Actie voor Acquisitie: Hoe Nederland profiteert van buitenlandse investeringen*. Den Haag.
- NRC Handelsblad (2006). 'Boliviaanse Leger Bezet Gasvelden'. 2 mei 2006.
- Penrose, E.T. (1956). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley.
- Preston, L.E. (1975). 'Corporation and Society: The Search for a Paradigm'. *Journal of Economic Literature*, 13, pp. 434-454.
- Scott, S.G. & Lane, V.R. (2000). 'A Stakeholder Approach to Organisational Identity'. *Academy of Management Review*, 25 (1), pp.43-62.
- SER (2000). 'De Winst van Waarden'. Advies nr. 00/11, 15 december: [www.ser.nl/publicaties](http://www.ser.nl/publicaties).

- Smith A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Adam Smith Institute 2001: The Wealth of Nations online.
- Suchman, M.C. (1995). 'Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches'. *Academy of Management Review*, 20 (3), pp.571-610.
- Taggart, J.H. (1998). 'Strategy Shifts in MNC Subsidiaries'. *Strategic Management Journal*, 19, pp. 663-681.
- Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper.
- UNCTAD (2006). *World Investment Report 2006, FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development*. New York.
- Van Nieuwkerk, M. & Sparling, R. (1985). *The Netherlands International Direct Investment Position*. Dordrecht: Nijhoff.
- Williamson, O.E. (1967). 'Hierarchical Control and Optimum Firm Size'. *The Journal of Political Economy*, 75 (2), pp. 123-138.
- WTO (2006). *World Trade Statistics*. World Trade Organization online.

