

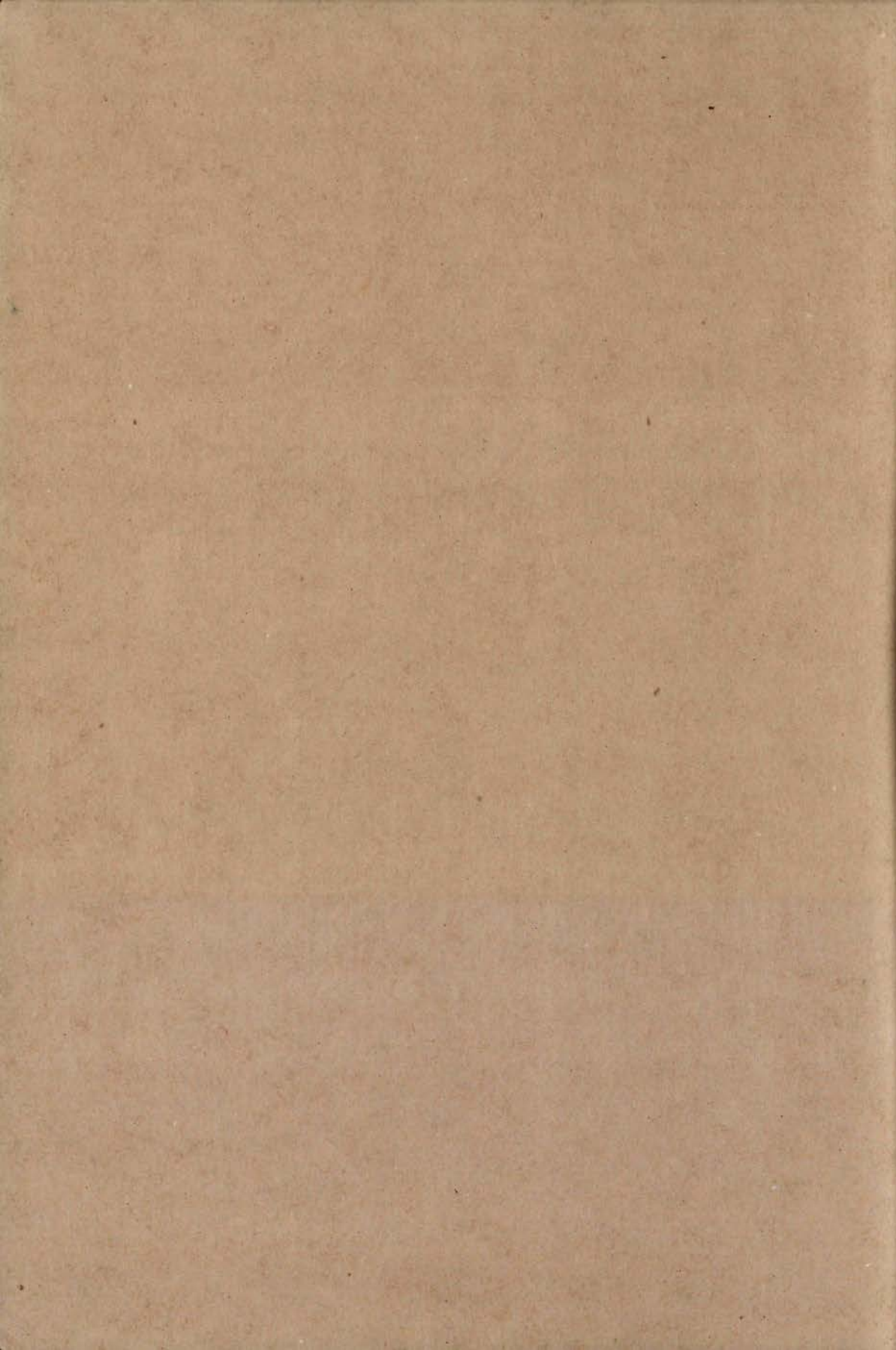
278

R

67

*De drie strategische
kerndimensies van
interorganisationele
samenwerking*

Gerard A.W. van der Zaal



De drie strategische kerndimensies van interorganisationele samenwerking

ISBN 90-5170-421-6
NUGI 645/684/687

© Gerard A.W. van der Zaal, 1997

Omslagontwerp: Anne Mieke Eggenkamp
Lay-out: Wil Geurtsen en Sandra Everts

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever: Thesis Publishers, Prinseneiland 305, 1013 LP Amsterdam.

De drie strategische kerndimensies van interorganisatiele samenwerking

(The three strategic core dimensions
of interorganizational cooperation)

Proefschrift

ter verkrijging van de graad van doctor
aan de Erasmus Universiteit Rotterdam
op gezag van de rector magnificus
prof. dr P.W.C. Akkermans M.A.
en volgens besluit van het college voor promoties

De openbare verdediging zal plaatsvinden op
vrijdag 7 maart 1997 om 16.00 uur

door

Gerardus Anthonius Wilhelmus van der Zaal
geboren te Lisse

Promotiecommissie

Promotor: prof. dr ing. F.A.J. van den Bosch

Overige leden: prof. dr D.J. Eppink
prof. dr H.B. Roos
prof. ir. drs W.J. Vrakking

UNIVERSITEITSBIBLIOTHEEK
Erasmus Universiteit
Burgemeester Oudlaan 50
3062 PA ROTTERDAM

278
R
67

VOORWOORD

"Het hart en de hersens moeten een verbinding hebben, want kennis kan pijn doen en ontroeren, en een liefde kan het begin zijn van grote inzichten"

– Connie Palmen, *De vriendschap*, 1995, p. 216 –

Er zijn soms van die dingen die een mens gedaan moet hebben in zijn leven. De één ziet de ultieme uitdaging in het beklimmen van de Himalaya, de ander wil beslist nog eens een parachute-sprong wagen. Bij mij had de "grote uitdaging" een wat minder spectaculair karakter. Tegen het einde van mijn studie Bedrijfskundige Economie aan de Vrije Universiteit in Amsterdam kreeg langzaam het gevoel de overhand dat ik me jarenlang weliswaar vrij breed had ontwikkeld, maar wetenschappelijk nog altijd veel te weinig diepgang had gemaakt. Er leek maar één manier om aan dat knagende gevoel een einde te kunnen maken: promoveren. Toen zich in het jaar van mijn afstuderen de concrete kans voordeed om in Rotterdam aan de Erasmus Universiteit met promotie-onderzoek te beginnen, was de beslissing dan ook niet zo moeilijk meer. Dit boek is het tastbare resultaat. Het promotie-onderzoek is feitelijk verricht bij de Vakgroep Strategie & Omgeving van de Faculteit der Bedrijfskunde. Organisatorisch maakte het onderzoek deel uit van het facultaire "PhD programme in general management" voor Assistenten in Opleiding (AiO's).

Tijdens mijn studietijd in Amsterdam had ik van drs F.F.O. Holzhauser, één van mijn leermeesters, al geleerd dat het maken van boeken "van au" gaat. In de afrondingsfase van deze dissertatie heb ik geregeld aan zijn woorden moeten terugdenken. Ik weet weer precies wat hij bedoelt: schrijven is een soms moeizaam proces van vallen en opstaan, waar niet alleen de auteur veel van zijn energie in moet stoppen, maar ook zijn sociale omgeving een prijs voor moet betalen. Familie, vrienden en collega's moeten jarenlang concurreren met de tijdrovende investering in een eindprodukt dat er nog niet is en waarvan lange tijd ook niet zeker is of het eigenlijk wel zal komen. Wat dat betreft

kan ik mij gelukkig prijzen. Ik wist mij de afgelopen jaren omringd en gesteund door een bont gezelschap van intimi die me rustig mijn gang lieten gaan, zich op gezette tijden als klankbord lieten gebruiken, maar me ook vriendelijk toespraken of zelfs met zachte hand corrigeerden als de balans even zoek was. Zonder hun stimulerende steun en warme belangstelling zouden de afronding van het onderzoek en de totstandkoming van dit boek nauwelijks denkbaar zijn geweest. Het is ondoenlijk iedereen afzonderlijk te noemen, al was het alleen maar omdat ik niemand per ongeluk zou willen overslaan. Voor mijn ouders maak ik echter graag een uitzondering. Zij waren er eenvoudigweg altijd, ongeacht de omstandigheden. Ik ben hen daar echt zeer dankbaar voor.

Daarnaast heb ik ook van de nodige professionele "support" mogen profiteren. In dat verband moet ik allereerst mijn promotor, prof. dr ing. F.A.J. van den Bosch, noemen. Mede door zijn opstelling en inbreng bleef het promotietraject tot in het laatste stadium een boeiende uitdaging en kon het schrijfproces in een verrassend ontspannen sfeer worden afgerond. Inhoudelijk ben ik verder dank verschuldigd aan dr Hugo van Driel, die de teksten over en naar aanleiding van het empirisch onderzoek in de Rotterdamse haven enkele malen kritisch van commentaar heeft voorzien. De Vakgroep Strategie & Omgeving ben ik erkentelijk voor de jarenlange facilitaire ondersteuning. In dat kader heb ik bij de vormgeving van het boek zelfs een beroep mogen doen op Sandra Everts en Wil Geurtsen. Zij hebben me de laatste paar maanden enorm veel werk uit handen genomen. Hun vakmanschap en engelengeduld is het uiterlijk van het boek duidelijk ten goede gekomen.

Gerard A.W. van der Zaal

Lisse/Rotterdam, 6 januari 1997.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	v
Inhoudsopgave	vii
Suggesties voor de lezer	xiii
DEEL I. INTERORGANISATIONELE SAMENWERKING: EEN INLEIDING	1
1. Het strategisch krachtenveld van interorganisationele samenwerking	7
1.1 Samenwerking over de grenzen van organisaties	8
1.1.1 Twee grensstrategieën	10
1.1.2 Het verschijnsel "terug naar de kernactiviteiten"	11
1.1.3 Het verschijnsel "strategische samenwerking"	13
1.2 Samenwerking in bilaterale interorganisationele relaties	15
1.2.1 Typen van bilaterale interorganisationele relaties	15
1.2.2 Interorganisationele samenwerkingsrelaties: "outside/in" versus "inside/out"?	21
1.3 Probleemstelling: doelstelling en vraagstelling	24
1.4 Samenvatting en conclusie	26

DEEL II. INTERORGANISATIONELE SAMENWERKING IN DE THEORIE:	
"OUTSIDE/IN" EN "INSIDE/OUT"	27
2. De kerndimensies van interorganisatiele samenwerking	33
2.1 Samenwerking in de organisatie & omgeving-literatuur	34
2.1.1 Organisatietheorieën (ad 1)	36
2.1.2 Omgevingstheorieën (ad 2)	38
2.1.3 Grenstheorieën (ad 3)	40
2.1.4 Theorieën over de lokaties van organisatiegrenzen	40
2.1.5 Theorieën over de vormgeving van organisatiegrenzen	43
2.1.6 Interorganisatiele samenwerking "outside/in"	46
2.2 Samenwerking in de strategisch management-literatuur	49
2.2.1 Strategisch management "outside/in"	51
2.2.2 Strategisch management "inside/out"	57
2.2.3 Interorganisatiele samenwerking "inside/out"	62
2.3 Drie interorganisatiele kerndimensies: "outside/in" en "inside/out"?	66
2.4 Samenvatting en conclusie	68
3. Interorganisatiele samenwerking vanuit "outside/in"-perspectief	71
3.1 Enkele "outside/in"-georiënteerde theorieën	72
3.1.1 <u>De "resource dependency"-benadering</u>	72
3.1.2 <u>De transactiekostentheorie</u>	75
3.1.3 <u>De agency-theorie</u>	77
3.2 <u>Het interorganisatiele krachtenveld vanuit "outside/in"-perspectief</u>	81
3.2.1 Het externe krachtenveld als uitgangspunt voor samenwerking	81
3.2.2 Onzekerheid en afhankelijkheid in de agency-theorie	83
3.2.3 Onzekerheid en afhankelijkheid in de transactiekostentheorie	83
3.2.4 Onzekerheid en afhankelijkheid in de "resource dependency"-benadering	85
3.2.5 "Organizational vulnerability" als kernthema	89
3.3 "Resource criticality" vanuit "outside/in"-perspectief	92
3.4 Samenvatting en conclusie	94
4. Interorganisatiele samenwerking vanuit "inside/out"-perspectief	97
4.1 <u>Van een "resource-based" naar een "competence-based view of the firm"</u>	98
4.1.1 <u>De "resource-based view of the firm"</u>	98
4.1.2 <u>De "competence-based view of the firm"</u>	104
4.2 Duurzaam concurrentievoordeel	107
4.2.1 Het "distinctive competence"-concept	107
4.2.2 De duurzaamheid van concurrentievoordeel	111

4.2.3	De ondernemingskern als bindende factor in strategisch management	114
4.3	Het interorganisationele krachtenveld vanuit "inside/out"-perspectief	118
4.3.1	Het interne krachtenveld als uitgangspunt voor samenwerking	119
4.3.2	Ontwikkeling van de interne "resource hierarchy" via samenwerking	124
4.3.3	Exploitatie van de interne "resource hierarchy" via samenwerking	127
4.3.4	"Resource criticality" als interorganisationele kerndimensie	130
4.4	Onzekerheid en afhankelijkheid vanuit "inside/out"-perspectief	134
4.4.1	Naar een dynamisch, "competence-based" perspectief op afhankelijkheid	135
4.4.2	Naar een dynamisch, "competence-based" perspectief op onzekerheid	137
4.5	Samenvatting en conclusie	139
5.	Conceptuele uitwerking en inbedding van de drie strategische kerndimensies	141
5.1	De drie strategische kerndimensies van interorganisationele samenwerking	142
5.2	De ontwikkeling van een integratief analysekader	148
5.2.1	Criteria voor het beoogde integratieve analysekader	149
5.2.2	Het analysekader van de transactiekostentheorie	152
5.2.3	Het analysekader van de agency-theorie	157
5.2.4	Een vergelijking tussen transactiekostentheorie en agency-theorie	160
5.2.5	Naar een integratief analysekader	163
5.3	De relevantie van het integratieve analysekader	166
5.3.1	Positionering ten opzichte van de agency-theorie	167
5.3.2	Interorganisationele samenwerking en principaal/agent-perspectief	169
5.3.3	De empirische reikwijdte van het integratieve analysekader: drie proposities	172
5.4	Samenvatting en conclusie	177
DEEL III. INTERORGANISATIONELE SAMENWERKING IN DE EMPIRIE: DE REDER/CARGADOOR-RELATIE		179
6.	De intercontinentale (container)lijnvaart	185
6.1	Uitgangspunten empirisch onderzoek	185
6.2	Dienstverlening in en rond de intercontinentale zeevaart	191
6.2.1	De intercontinentale zeevaart	191

6.2.2	Tussenpersonen in de zeehaven	197
6.2.3	De sociaal-economische betekenis van de cargadoorsbranche	199
6.2.4	Gebrekkige aandacht voor de cargadoor	202
6.3	Intercontinentale lijnvaart in historisch perspectief: de eerste vervoersrevolutie	204
6.3.1	Van zeilvaart naar stoomvaart	204
6.3.2	De introductie van lijnvaart	207
6.4	Intercontinentale lijnvaart in historisch perspectief: de tweede vervoersrevolutie	211
6.4.1	De introductie van intercontinentale containerlijnvaart	213
6.4.2	Concentratie en schaalvergroting in de intercontinentale containerlijnvaart	217
6.4.3	Multi-modaal transport en informatietechnologie	222
6.5	Samenvatting en conclusie	224
7.	De historie van de reder/cargadoor-relatie: de eerste vervoersrevolutie	227
7.1	Aanpak eerste subfase empirisch onderzoek	228
7.2	De reder/cargadoor-relatie vóór de eerste vervoersrevolutie	232
7.2.1	De rijke historie van het Rotterdamse cargadoorsbedrijf	232
7.2.2	De cargadoor in de zeilvaart	234
7.2.3	Analyse van de reder/cargadoor-relatie vóór de eerste vervoersrevolutie	237
7.3	De reder/cargadoor-relatie na de eerste vervoersrevolutie	241
7.3.1	De cargadoor in de stoomlijnvaart	241
7.3.2	Introductie van nieuwe informatie- en communicatietechnologie	244
7.3.3	Verschillende bemiddelingsfuncties in de scheepvaart	245
7.3.4	De cargadoor in de decennia rond de Tweede Wereldoorlog	248
7.3.5	Verwarrende terminologie	251
7.3.6	Analyse van de reder/cargadoor-relatie na de eerste vervoersrevolutie	252
7.4	Samenvatting en conclusie	256
8.	De historie van de reder/cargadoor-relatie: de tweede vervoersrevolutie	259
8.1	De reder/cargadoor-relatie na de introductie van de container	260
8.1.1	De marktverhoudingen in de intercontinentale containerlijnvaart	260
8.1.2	De containertaken van de cargadoor	265
8.1.3	Analyse van de reder/cargadoor-relatie na de introductie van de container	270
8.2	De reder/cargadoor-relatie na de introductie van PC en telematica	275
8.2.1	Fasen in het automatiseringsproces	275

8.2.2	Ondersteuning, stroomlijning en uitbreiding van de containertaken	278
8.2.3	De cargadoor in de marktgerichte vervoersketen	282
8.2.4	De trend naar het eigen rederijkantoor	287
8.2.5	Overwegingen bij en alternatieven voor opening van eigen rederijkantoren	293
8.2.6	Analyse van de reder/cargadoor-relatie na de introductie van PC en telematica	299
8.3	Analyse van de ontwikkelingen in de reder/cargadoor-relatie in de lijnvaart	303
8.4	Samenvatting en conclusie	308
9.	De reder/cargadoor-relatie tussen NYK Line en Van Ommeren	311
9.1	Aanpak tweede subfase empirisch onderzoek	312
9.2	NYK Line - de principaal	317
9.2.1	De historie en activiteiten van NYK Line	317
9.2.2	De lijnvaartactiviteiten van NYK Line	319
9.3	Van Ommeren - de agent	322
9.3.1	De historie en activiteiten van Van Ommeren	322
9.3.2	De cargadoorsactiviteiten van Van Ommeren	327
9.4	De historie van de reder/cargadoor-relatie tussen NYK Line en Van Ommeren	331
9.4.1	Beschrijving van de reder/cargadoor-relatie tussen NYK Line en Van Ommeren	331
9.4.2	Analyse van de reder/cargadoor-relatie tussen NYK Line en Van Ommeren	336
9.4.3	Het ontstaan van de principaal/agent-relatie (ad 1)	338
9.4.4	De voortzetting van de relatie tijdens de tweede vervoersrevolutie (ad 2)	341
9.4.5	De beëindiging van de principaal/agent-relatie (ad 3)	343
9.4.6	Vergelijking van de analyse-uitkomsten	346
9.5	Samenvatting en conclusie	347
DEEL IV. INTERORGANISATIONELE SAMENWERKING: INTERPRETATIE VAN DE ONDERZOEKSRESULTATEN		349
10.	Bevindingen, conclusies, en suggesties voor vervolgonderzoek	353
10.1	Het theoretisch onderzoek naar interorganisationele samenwerking	353
10.1.1	De conceptuele verkenning van het "outside/in"- en het "inside/out"-perspectief	355

10.1.2	De conceptuele uitwerking van de drie strategische kerndimensies	357
10.1.3	De conceptuele inbedding in het ontwikkelde integratieve analysekader	359
10.2	Het empirisch onderzoek naar de reder/cargadoor-relatie	360
10.2.1	Bevindingen en conclusies met betrekking tot de reder/cargadoor-relatie	360
10.2.2	Terug naar de drie proposities	364
10.3	Suggesties voor vervolgonderzoek naar interorganisatiele samenwerking	371
10.4	Samenvatting en conclusie	375
	Geraadpleegde literatuur	377
	Summary: The three strategic core dimensions of interorganizational cooperation	405
	Curriculum vitae	419

SUGGESTIES VOOR DE LEZER

Dit boek kan op verschillende manieren worden gelezen en gebruikt. Veel zal afhangen van de specifieke belangstelling van de lezer. Het boek vormt in de eerste plaats een tastbaar eindresultaat van enkele jaren promotie-onderzoek, en in die zin heeft het dus het karakter van een academisch proefschrift c.q. dissertatie. De lezer die primair in de probleemstelling van het promotie-onderzoek (zie §1.3) geïnteresseerd is kan het boek dan ook bestuderen als een integraal geheel, aldus de argumentatielijn volgend die begint met een algemene inleiding in het eerste deel en eindigt met conclusies en aanbevelingen in het vierde en laatste deel. Dat wil overigens niet zeggen dat die argumentatielijn alleen te volgen is door diegenen die daadwerkelijk de tijd kunnen vinden om het hele boek te lezen. Het betoog is zó opgezet, dat de individuele lezer er eventueel voor kan kiezen nu en dan naar eigen inzicht een paragraaf of subparagraaf over te slaan, zonder direct de draad van het verhaal kwijt te raken.

Er zullen ook lezers zijn bij wie de interesse zich tot een specifiek deel of aspect van de dissertatie beperkt. Ook daar is bij de opzet en de structuur van het boek rekening mee gehouden. Wie de inhoudsopgave heeft bekeken zal het reeds zijn opgevallen dat het boek grotendeels uit twee delen bestaat: een theoretisch deel (Deel II) en een empirisch deel (Deel III). Hoewel de twee delen binnen de dissertatie elk een deelfunctie vervullen en inhoudelijk wat dat betreft in elkaars verlengde liggen, kunnen ze voor bepaalde categorieën lezers ook afzonderlijk van betekenis zijn. Deel II kan met name interessant zijn voor lezers die zich een weg zoeken door de omvangrijke en alsmear uitdijende samenwerkingsliteratuur en die overzicht wensen met betrekking tot de uiteenlopende theorieën die deze literatuur heeft voortgebracht. Maar aan de hand van de redelijk

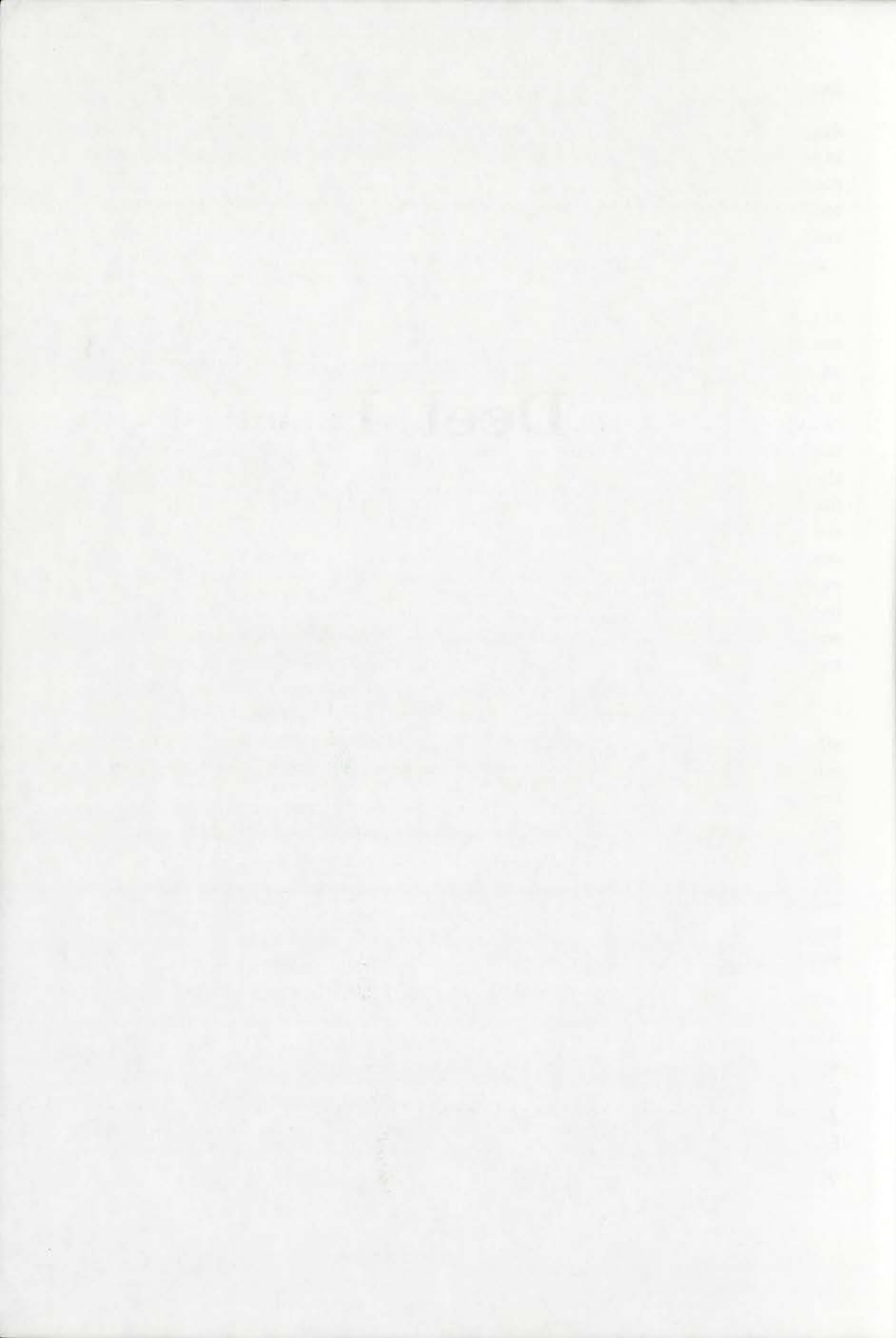
gedetailleerde inhoudsopgave is het in Deel II ook goed mogelijk om selectiever te werk te gaan en specifieke thema's op te sporen. Wie bijvoorbeeld alleen wil weten wat er over de transactiekostentheorie wordt verteld, kan via de inhoudsopgave systematisch die paragrafen en subparagrafen opzoeken die specifiek op deze theorie ingaan. Voor studenten en wetenschappers kan dit een bruikbare aanpak zijn, maar ook managers en management consultants kunnen op die manier hun voordeel doen met dit boek.

Deel III kan interessant zijn voor een ieder die zich bezighoudt met bedrijfsvoering in zeehavens in het algemeen en de cargadoorsbranche in het bijzonder, het zij vanuit een wetenschappelijke invalshoek, het zij vanuit een commerciële invalshoek. De tekst is zo gestructureerd, dat het zonder de conceptuele bijdragen van Deel II toch mogelijk is globaal kennis te nemen van de historische ontwikkelingen in de bestudeerde empirie: de reder/cargadoor-relatie in de intercontinentale (container)lijnvaart van en naar Rotterdam. De historische beschrijvingen van dit empirisch object worden echter steeds gevolgd door uitgebreide analyses, waarbij de theoretische concepten en inzichten uit Deel II wel nadrukkelijk een hoofdrol spelen. Het is aan de lezer of hij ook daar kennis van wil nemen en zodoende mogelijk tot verdere aanscherpingen van de eigen inzichten te komen. Ook in Deel III is het verder mogelijk om als lezer de nodige selectiviteit aan de dag te leggen. Wie bijvoorbeeld alleen geïnteresseerd is in de recente ontwikkelingen in de lijnvaart zal via de inhoudsopgave in andere hoofdstukken uitkomen dan degene die het één en ander van de ontstaansgeschiedenis van de cargadoorsbranche wil weten of onderzoek doet naar Koninklijke Van Ommeren N.V.

Ten slotte kan dit boek waardevolle aanknopingspunten bevatten voor onderzoekers die hun eigen onderzoek van de grond proberen te krijgen. De inhoudsopgave kan ook hier een zinvolle bijdrage leveren. Deze brengt de onderzoeker namelijk snel bij de meest relevante stukken tekst, waar vervolgens precies is aangegeven welke bronnen zijn geraadpleegd. Via de lijst met geraadpleegde literatuur, achter in het boek, kan de lezer die bronnen dan uiteindelijk ook zelf aanboren. Maar wie onderzoek doet dat een grote overlap vertoont met (grote delen van) de dissertatie kan ook overwegen de complete literatuurlijst eens op bruikbare referenties langs te lopen. Dat kan nieuwe referenties opleveren, maar bijvoorbeeld ook een antwoord op de vraag of de reeds via andere routes door de lezer verzamelde literatuur niet te veel lacunes vertoont.

Al met al kan dit boek voor diverse doelgroepen interessant zijn. Om te beginnen valt te denken aan bedrijfskunde-studenten, bedrijfskundigen en management consultants die zich met de specifieke problematiek van interorganisatiele samenwerkingsrelaties (moeten) bezighouden. Maar door het specifieke karakter van het empirisch onderzoek kan het boek ook iets betekenen voor deskundigen in de transportwereld en historici in de maritieme sector, voor rederijbedrijven, voor cargadoors en andere tussenpersonen in de wereld van handel, distributie en logistiek.

Deel I



I

INTERORGANISATIONELE SAMENWERKING: EEN INLEIDING

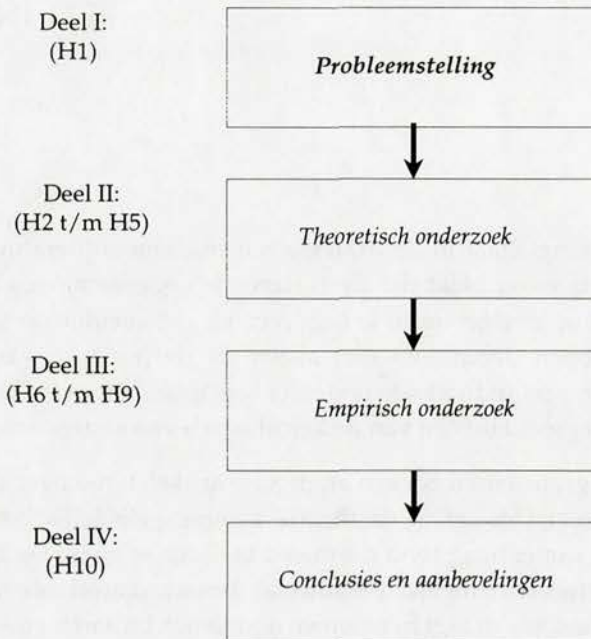
Het thema "samenwerking" staat in de strategisch management-literatuur volop in de belangstelling nu steeds vaker blijkt dat concurrerende ondernemingen bereid zijn de strijdbijl tijdelijk en/of op deelgebieden te begraven en gezamenlijk op te trekken. Het thema is in het afgelopen decennium niet alleen tot de portfolio van persoonlijke aandachtsgebieden van veel individuele onderzoekers gaan behoren. "Samenwerking" is langzamerhand uitgegroeid tot één van de kernthema's van strategisch management.

Maar door het relatief grote aantal boeken en de vele artikelen die over samenwerking zijn en worden geschreven dreigt in de theorievorming geleidelijk het overzicht en misschien zelfs wel de samenhang rond dit thema verloren te gaan. De grote aandacht voor dit onderwerp creëert namelijk, paradoxaal genoeg, zowel nieuwe kennis als nieuwe verwarring. Enerzijds draagt het nieuwe onderzoek bij aan nieuwe inzichten en daarmee aan de kennisontwikkeling in het vakgebied. Anderzijds zijn lang niet alle nieuwe inzichten in de samenwerkingsliteratuur direct en naadloos in te passen in de reeds bestaande theorievorming rond het thema. Door een verschil in conceptuele afbakening of een afwijkend onderzoeksontwerp, bijvoorbeeld, moeten de resultaten van op het eerste gezicht vergelijkbare onderzoeken vaak toch als onvergelijkbare grootheden worden beoordeeld. Het tegenovergestelde komt echter ook voor: ondanks verschillen in benadering en terminologie en daardoor ogenschijnlijk onvergelijkbare onderzoeken, is er toch een theoretische verwantschap. Het gevolg van dit alles is dat rond het thema "samenwerking" inmiddels verscheidene kennisblokken zijn ontstaan,

waarvan we eigenlijk niet goed weten of, in hoeverre en op welke wijze we die binnen één kennisstructuur (concept, raamwerk, model of theorie) kunnen samenbrengen. Er is dan ook nader theoretisch onderzoek nodig om deze vertroebelde kennisontwikkeling te kunnen doorbreken. Vanuit die gedachte is dit promotie-onderzoek opgezet.

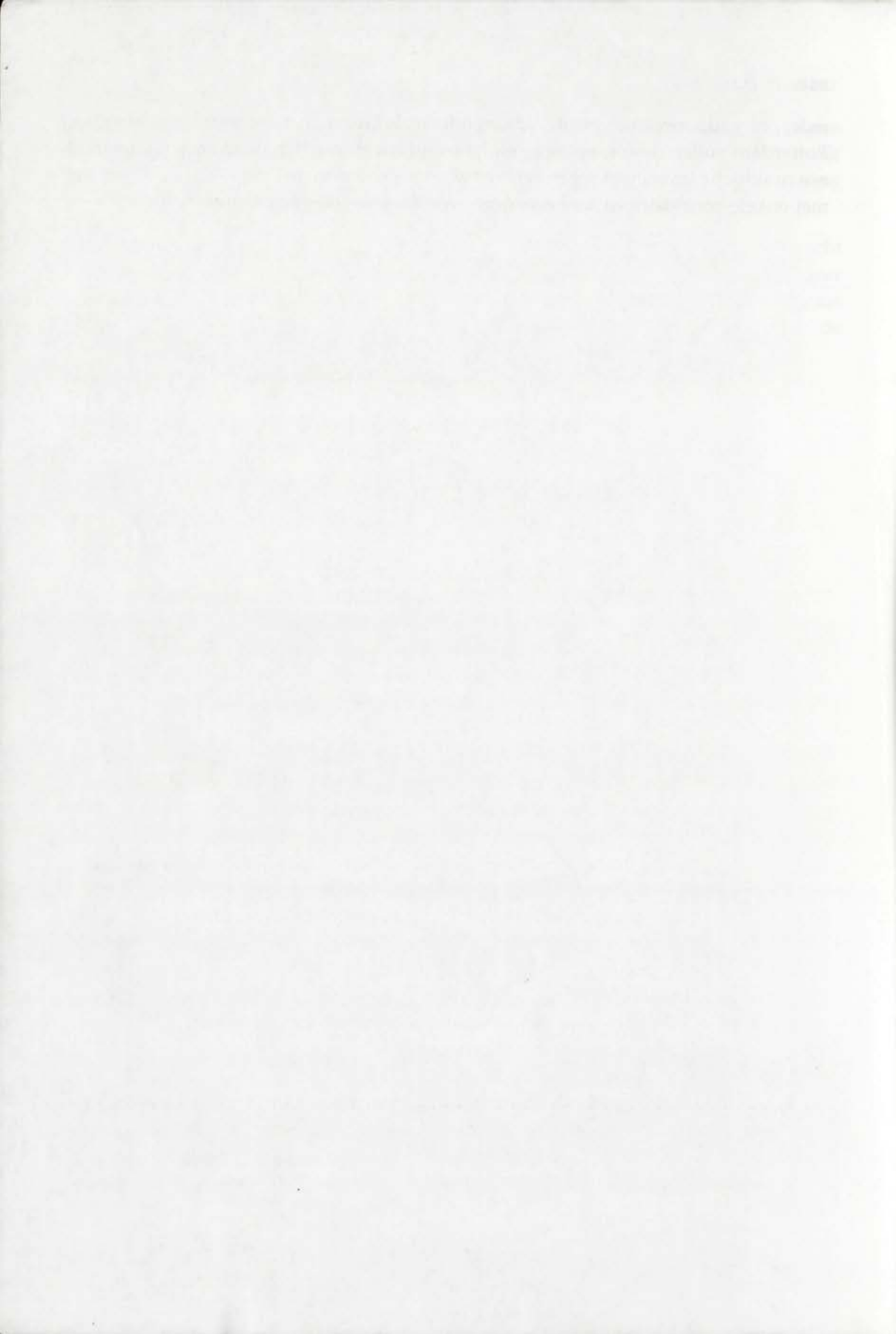
De dissertatie heeft een integratief karakter. Het promotie-onderzoek is namelijk gericht op combinatie en zo mogelijk zelfs synthese van bestaande inzichten in de theorie over bilaterale interorganisationele samenwerking. Dit eerste deel van de dissertatie bestaat uit een inleidend hoofdstuk. De positie van Deel I binnen de basisstructuur van de dissertatie is schematisch weergegeven in Figuur I.

Figuur I De positie van Deel I binnen de basisstructuur van de dissertatie



In Deel I zal de probleemstelling van het promotie-onderzoek worden gespecificeerd. De probleemstelling is de aanleiding voor een theoretisch onderzoek in de samenwerkingsliteratuur geworden. In Deel II zal uitgebreid van dat theoretisch onderzoek verslag worden gedaan. Maar bedrijfskundige concepten, raamwerken en modellen moeten vroeg of laat aan de management-praktijk gerelateerd kunnen worden. Daarom zullen de resultaten uit het theoretisch onderzoek in Deel III in de empirische context van de Rotterdamse haven worden geplaatst. Via een historisch onderzoek naar de

reder/cargadoor-relatie in de intercontinentale (container)lijnvaart van en naar Rotterdam zullen de conceptuele resultaten uit het theoretisch onderzoek daar vanuit een praktische invalshoek tegen het licht worden gehouden. In Deel IV zal de dissertatie met enkele conclusies en aanbevelingen worden afgesloten (zie Figuur I).



1

Het strategisch krachtenveld van interorganisationale samenwerking

De strategisch management-literatuur over interorganisationale samenwerking neemt sinds de tweede helft van de jaren tachtig enorm snel in omvang toe. De "strategische alliantie" is tot één van de populairste strategische onderwerpen van de jaren negentig uitgegroeid. En in het verlengde van het "outsourcing"-principe wordt ook de relatie met de toeleverancier steeds vaker in een strategische context geplaatst.

Voorheen kreeg het thema "samenwerking" in de strategisch management-literatuur nauwelijks aandacht. In strategisch management ging het lange tijd vrijwel uitsluitend over concurrentierelaties, niet of nauwelijks over samenwerkingsrelaties (Nielsen, 1988: 477). Wel heeft de samenwerkingsrelatie vanaf de jaren zeventig systematische aandacht gekregen van organisatietheoretici. Nu het thema "interorganisationale samenwerking" ook op de agenda van strategen een prominente plaats heeft gekregen, is in hun denken en schrijven over strategische allianties en "partnerships" echter vrijwel geen spoor te bekennen van de reeds verworven inzichten uit de organisatiekundig geïnspireerde literatuur. Daardoor kunnen we in de literatuur over bilaterale interorganisationale samenwerking (= samenwerking tussen twee organisaties) nu twee hoofdstromingen onderscheiden, elk met een geheel eigen perspectief op het interorganisationale krachtenveld in bilaterale samenwerkingsrelaties.

Vanuit de organisatiekunde wordt over het algemeen een "outside/in"-perspectief op interorganisationale samenwerking gehanteerd. Dat wil zeggen dat de externe omgeving van de organisatie (= het gebied buiten de organisatiegrenzen) voor het krachtenveld in de samenwerkingsrelatie als bepalend wordt beschouwd. In de recente strategisch

management-literatuur wordt interorganisationale samenwerking echter overwegend vanuit een "inside/out"-perspectief benaderd. Dat betekent dat de interne omgeving van de organisatie (= het gebied binnen de organisatiegrenzen) voor het krachtenveld in de samenwerkingsrelatie van doorslaggevend belang wordt geacht. Door dit verschil in oriëntatie van beide onderzoekstradities zijn onderzoekers zich, afhankelijk van het perspectief, met verschillende dimensies van het interorganisationale krachtenveld gaan bezighouden. Met andere woorden, vanuit een "outside/in"-perspectief worden andere interorganisationale dimensies in beschouwing genomen dan vanuit een "inside/out"-perspectief. Voor de manager is uiteindelijk dan de vraag hoe die interorganisationale dimensies uit de twee onderzoekstradities zich onderling verhouden. In de praktijk staat het management namelijk voor de opgave in het interorganisationale krachtenveld de primaire dimensies te onderscheiden en die kennis vervolgens te vertalen naar een samenhangend strategisch beleid. In het promotie-onderzoek is getracht de belangrijkste conceptuele barrières die daarbij overbrugd zouden moeten worden te slechten.

Dit hoofdstuk heeft een inleidend karakter. Alvorens dieper op de probleemstelling in te gaan en deze verder uit te werken, zullen de contouren van het promotie-onderzoek worden verkend. De ontwikkeling van het vakgebied "strategisch management" wordt gekenmerkt door een balanceren tussen theorie en praktijk (De Ruiter en Van der Zaal, 1989). Bij de positionering van het onderwerp "interorganisationale samenwerking" zal dan ook worden gezocht naar een evenwicht tussen de bespreking van inzichten uit de theorie en voorbeelden uit de praktijk. Er zal allereerst aansluiting worden gezocht bij de algemene thematiek van "organisatiegrenzen", één van de kernthema's in strategisch management. Vervolgens zal, aan de hand van een eerste, globale bespreking van de literatuur over bilaterale interorganisationale relaties, de betekenis van (de term) "interorganisationale samenwerking" nader worden toegelicht. In dat kader zal ook kort op de twee hiervoor genoemde hoofdstromingen in de samenwerkingsliteratuur worden ingegaan. Met (de uitwerking van) de probleemstelling van het promotie-onderzoek zal het hoofdstuk worden afgerond.

1.1 Samenwerking over de grenzen van organisaties

Interorganisationale samenwerking (= samenwerking tussen organisaties) vindt per definitie over de grenzen van organisaties plaats. Maar in de organisatie & omgeving-literatuur is lange tijd aan het bestaan van organisatiegrenzen voorbijgegaan (Van den Bosch, 1989: 8; Evan, 1978b: 12; Negandhi, 1980b: 1). Het concept "organisatiegrenzen" is echter nauw met de zeer omvangrijke literatuur over organisaties en hun omgeving verbonden. Het gegeven dat in de organisatie & omgeving-literatuur onderscheid wordt gemaakt tussen "de organisatie" en "de omgeving" betekent dat men er vanuit gaat dat zowel de organisatie als de omgeving begrensd is (Starbuck, 1976: 1070-1071). De term "organisatiegrenzen" (of "organizational boundaries") komen we in de literatuur echter

nog niet zo vaak tegen. In overzichtswerken wordt er soms een hoofdstuk aan gewijd (zie bijvoorbeeld Aldrich, 1979: 219-264; Hodge en Anthony, 1991: 110-129; Scott, 1987: 170-208). Maar tot voor enkele jaren kwam het onderwerp "organisatiegrenzen" vrijwel uitsluitend indirect ter sprake. Wanneer in de organisatie & omgeving-literatuur over "groei" en "omvang" van organisaties wordt gesproken, bijvoorbeeld, dan gaat het in feite om de vraag *waar de organisatiegrenzen (moeten) komen te liggen*. En wanneer in de literatuur over "interorganisatiele relaties" wordt gesproken, dan komt vaak ook de vraag ter sprake *hoe de organisatiegrenzen (moeten) worden georganiseerd*. Inmiddels heeft het thema "organisatiegrenzen" zich zowel binnen als buiten de bedrijfskunde steviger op de wetenschappelijke onderzoeksagenda genesteld. Illustratief voor die ontwikkeling is bijvoorbeeld dat aan het einde van de jaren tachtig en aan het begin van de jaren negentig in diverse inaugurele redes, gerelateerd aan verschillende disciplines en uitgesproken aan verschillende Nederlandse universiteiten, juist "de organisatiegrens" als kernthema werden gepresenteerd (zie Van den Bosch, 1989; Kneppers-Heynert, 1992; Nelissen, 1992; Pauwe, 1994).

Maar organisatiegrenzen zijn eigenlijk niet meer dan *denkbeeldige lijnen* tussen de organisatie en de omringende omgeving. Afhankelijk van de specifieke aspecten die men in ogenschouw neemt en afhankelijk ook van wie de waarnemer is, veranderen de organisatiegrenzen. Bovendien lopen de organisatie en de omgeving geleidelijk in elkaar over. Daardoor doen zich voortdurend situaties voor waarin niet eenduidig is vast te stellen of iets of iemand nu deel uitmaakt van de organisatie of van de omgeving (Badaracco, 1991: 1-4; Blau en Scott, 1963: 194; Fiol, 1989: 277; Guetzkow, 1966: 14-18; Hirschhorn en Gilmore, 1992: 107; Metcalfe, 1981: 505-506; Starbuck, 1976: 1070 en 1071). Of we ons bij een uiteindelijke definitie van organisatiegrenzen nu oriënteren op activiteiten (zie Pfeffer en Salancik, 1978: 32) of op individuen (zie Ahrne, 1990: 134; Aldrich, 1979: 221), we stuiten steeds weer op dit zelfde probleem.

Dat maakt het thema "organisatiegrenzen" als management-vraagstuk overigens niet minder relevant. Organizeergrenzen spelen in strategisch management zelfs een kritieke rol (Hodge en Anthony, 1991: 221). In strategisch management gaat het in feite om "opportunity and threat, somehow raised by forces *out there*, matched against strengths and weaknesses, something *in there* possessed by the firm, and manipulated by the manager" (Schendel, 1994, p. 1; cursiveringen in het origineel). Anders geformuleerd: "Strategisch management houdt in het zorg dragen voor een *juiste afstemming op de externe omgeving* en het permanent zorg dragen voor het *op peil houden en ontwikkelen van bekwaamheden* die nodig zijn om eventueel noodzakelijke wijzigingen in de strategie te verwezenlijken" (Keuning en Eppink, 1985, p. 321; cursiveringen in het origineel). Bij de afstemming tussen externe en interne omgeving vervullen organisatiegrenzen een sleutelfunctie (zie ook Grandori, 1987: 153).

1.1.1 Twee grensstrategieën

In de organisatie & omgeving- en de (strategisch) management-literatuur komen we twee typen afstemmingsstrategieën tegen waarbij organisatiegrenzen zijn betrokken (zie bijvoorbeeld Grandori, 1987: 153; Hayes en Wheelwright, 1984: 275). We zouden die afstemmingsstrategieën ook kunnen opvatten als *grensstrategieën*. Immers, in de eerste afstemmingsstrategie wordt aandacht besteed aan de lokatie van organisatiegrenzen, en in de tweede afstemmingsstrategie gaat het om de vormgeving van organisatiegrenzen. In de praktijk hangen die twee strategieën soms nauw en op zeer complexe wijze met elkaar samen. Uit analytische overwegingen wordt dit onderscheid hier toch gemaakt.

Bij de eerste grensstrategie wordt de vraag gesteld *waar* de organisatiegrenzen komen te liggen. We hebben hier te maken met een *lokatie*probleem. De oplossing van dit probleem moet voor een deel worden gezocht in het antwoord op de fundamentele vraag "what business are we in?" (Levitt, 1960; McGowan, 1986). Met andere woorden, hoe breed definieert de onderneming haar "core business" of kernactiviteiten en welke andere clusters van activiteiten worden van strategisch belang geacht? Activiteiten en bedrijfsonderdelen die niet binnen deze clusters van activiteiten vallen zouden geen plaats binnen de organisatiegrenzen moeten krijgen.

Elke onderneming krijgt uiteindelijk te maken met dit "make or buy"-vraagstuk (Van den Bosch en Elfferich, 1993; Venkatesan, 1992): welk deel van de activiteiten moet de organisatie zelf doen en wat kan beter worden uitbesteed? Dit vraagstuk speelt op alle niveaus in de organisatie. Het kan betrekking hebben op individuele transacties, afzonderlijke activiteiten, clusters van transacties, clusters van activiteiten, maar ook op complete bedrijfseenheden, zoals "business units" en divisies. Bedrijfseenheden kunnen worden afgestoten, worden overgenomen of via een fusie worden samengevoegd tot een nieuw bedrijf of bedrijfs onderdeel (Haspeslagh en Jemison, 1991). Wordt besloten activiteiten die in het verleden buiten de deur werden gedaan in het vervolg zelf te doen (de "make"-optie), dan worden de betreffende activiteiten in feite binnen de organisatiegrenzen gebracht. In dat geval neemt de organisatie in omvang toe en "schuiven" de organisatiegrenzen als het ware "naar buiten". Bij uitbesteding (de "buy"-optie) zien we het omgekeerde proces: activiteiten die tot voor kort in de organisatie werden uitgevoerd worden buiten de organisatiegrenzen gebracht, de organisatie neemt in omvang af en de organisatiegrenzen "schuiven naar binnen". In de literatuur wordt dit laatste geval vaak "outsourcing" genoemd. Er wordt gesproken van een wereldwijde tendens om terug te keren naar de kernactiviteiten (de "core business"), dus meer activiteiten uit te besteden (Kneppers-Heynert, 1992: 17).

Bij de tweede grensstrategie gaat het om de *vormgeving* van de organisatiegrenzen. De vraag wordt gesteld *hoe* de contacten met de omgeving gestalte moeten krijgen. Er zijn talloze externe partijen ("stakeholders") waarmee contacten worden onderhouden, zoals

afnemers, leveranciers, concurrenten, banken en aandeelhouders. Sommige contacten zijn incidenteel en oppervlakkig. Ze gaan niet veel verder dan één enkele interactie of transactie. Andere hebben een langdurig en intensief karakter. Ze ontwikkelen zich tot een serieuze relatie. De vormgevingsproblematiek komen we in het bijzonder tegen bij het "coöperate"-vraagstuk (Van den Bosch en Elfferich, 1993): wat kan het beste in samenwerking met andere organisaties worden gedaan en via welke relatievormen moet die samenwerking in goede banen worden geleid? Zo maken Yoshino en Rangan (1995: 8) onderscheid tussen twee categorieën "interfirm links": contractuele overeenkomsten en eigendomsconstructies. ^{ook zo van het boek!} Binnen deze twee categorieën onderscheiden ze een aantal subcategorieën. Yoshino en Rangan noemen twee typen contractuele overeenkomsten: traditionele en niet-traditionele contracten. Bij traditionele contractuele overeenkomsten tussen organisaties kunnen we denken aan de schriftelijke afspraken, zoals die bijvoorbeeld bij verkoop, "franchising" en licenties worden vastgelegd. Bij niet-traditionele overeenkomsten gaat het om samenwerkingsverbanden die van de betrokken partijen nauwere onderlinge afstemming vraagt, zoals: "joint R&D", "joint product development", "long-term sourcing agreements", "joint manufacturing", "joint marketing", "shared distribution/service", "standards setting/research consortia". Daarnaast noemen Yoshino en Rangan drie typen eigendomsconstructies. Bij het eerste type wordt geen nieuwe organisatie gecreëerd. We kunnen denken aan een deelneming in een reeds bestaande vennootschap, of aan een aandelenruil tussen twee bestaande ondernemingen. Bij het tweede type eigendomsconstructie wordt via een "joint-venture" juist wel een nieuwe organisatie gecreëerd. Twee of meer partijen zijn dan eigenaar van de nieuw opgerichte vennootschap. Bij het derde type eigendomsconstructie valt een bestaand bedrijf via fusie of overname als zelfstandige eenheid geheel weg. Deze derde constructie is hiervoor bij het "make or buy"-vraagstuk besproken, omdat na de (juridische) afronding van de transactie feitelijk niet meer van een interorganisationale relatie kan worden gesproken.

De uiteindelijke keuze voor een coördinatiemechanisme of relatievorm hangt mede af van het strategische belang van de interorganisationale (samenwerkings)relatie (Daems en Douma, 1989; Oliver, 1990). De wijze waarop ondernemingen, over de grenzen van hun organisatie, de interne en de externe omgeving weten af te stemmen kan dan ook sterk per onderneming en per situatie variëren. Desondanks zijn soms duidelijke trends zichtbaar. Twee veelbesproken, vrij recente ontwikkelingen zijn de reeds genoemde tendens "terug naar de kernactiviteiten" en de opkomst van het verschijnsel "strategische samenwerking".

1.1.2 Het verschijnsel "terug naar de kernactiviteiten"

De ontwikkeling "terug naar de kernactiviteiten" (of "back to the core business") is mede een reactie geweest op de periode van schijnbaar ongeremde groei van enkele decennia

geleden. In navolging van grote Amerikaanse concerns, zoals Westinghouse en General Electric, begaven in de jaren vijftig en zestig steeds meer ondernemingen, groot en klein, zich op het diversificatiepad (Hedley, 1977; Henderson, 1984). Diversificatie is een groeistrategie waarbij groei niet in de eerste plaats wordt gezocht in het ontwikkelen en uitbouwen van produkten en marktposities binnen de *bestaande* produkt/markt-combinaties. Groei wordt vooral gezocht in nieuwe activiteiten die slechts *gerelateerd* zijn aan de door het bedrijf geleverde produkten of de door het bedrijf beleverde markten. Diversificatie kan zelfs nog een stap verder gaan en betrekking hebben op groei via *ongerelateerde* nieuwe bedrijfsactiviteiten (Ansoff, 1957: 114, en 1965: 132). Veel beproefde routes naar diversificatie zijn overnames van (onderdelen van) andere bedrijven of fusies met (onderdelen van) andere bedrijven. Maar interne ontwikkeling van nieuwe activiteiten blijft een optie (Yip, 1982), zij het dat daarmee meer tijd gemoeid is.

Later, in de jaren zeventig en tachtig, is gebleken dat groei via diversificatie belangrijke keerzijden kent. Naarmate de uiteenlopende activiteiten van de onderneming onderling minder samenhang vertonen, wordt de kans op mogelijke synergie-effecten geringer. De term "synergie" verwijst naar het idee dat activiteiten of organisatie-onderdelen elkaar kunnen versterken, waardoor de combinatie van die activiteiten of organisatie-onderdelen tot betere uitkomsten leidt dan de activiteiten of onderdelen afzonderlijk zouden kunnen bewerkstelligen. De uitkomsten van synergie worden daarom ook wel het "2+2=5"-effect genoemd, hetgeen tot uitdrukking brengt dat bij synergie het geheel meer is dan de som der delen (Ansoff, 1965: 75).

Bij sterk gediversificeerde ondernemingen die via ongerelateerde diversificatie tot conglomeraten uitgroeien lijkt de rol van het top-management echter soms meer op die van de huisbankier dan op die van de moderne ondernemer. Als er al mogelijkheden voor synergie zijn, dan liggen die vooral op het financiële vlak (Allen, 1970). Op "corporate" niveau houdt het management van conglomeraten zich daarom in de eerste plaats met financieringsvraagstukken bezig. De vraag is echter of dit "financiële synergie"-effect opweegt tegen de nadelen die met de conglomeraatvorm samenhangen. Het samenvoegen van qua karakter sterk van elkaar verschillende activiteiten zou zelfs weleens averechts kunnen werken. Ansoff (1984: 82) spreekt over de mogelijkheid van negatieve synergie, ofwel het "2+2<4"-effect. Het management van een sterk gediversificeerde onderneming is namelijk complex. Naast de financiële structuur kunnen met name de interne organisatie en de bestuursstructuur bijzonder veel aandacht vragen (Van der Zwan, 1991). Misschien meer dan in redelijkheid van het (top-)management verwacht mag worden.

Menig bedrijf heeft in de jaren zeventig of tachtig daarom afscheid genomen van de diversificatiestrategie. Er heeft, zo lijkt het, op grote schaal een strategische heroriëntatie plaatsgevonden, waarbij de "kernactiviteiten" werden uitgebouwd en de "overige

activiteiten" werden afgestoten (Shleifer en Vishny, 1991). Willems (1991: 1) noemt deze heroriëntatie op de kernactiviteiten "inversificatie". Evenals bij een strategie van diversificatie is er bij inversificatie sprake van een grensvraagstuk. Ook bij inversificatie moeten keuzen worden gemaakt ten aanzien van de *lokatie* van organisatiegrenzen. Bedrijfsactiviteiten die duidelijk buiten de "core business" vallen worden afgestoten. Er wordt voortgebouwd op activiteiten die binnen de "core business" vallen. Dat impliceert dat het management helder voor ogen heeft welke activiteiten wel of niet tot die "core business" of kernactiviteiten behoren. In de praktijk blijkt het uitwerken van het concept "kernactiviteiten" een lastig probleem. Mede door de opkomst van het verschijnsel "strategische samenwerking" blijft de discussie over wat nu wel of niet tot de kern van de onderneming behoort echter actueel. In de praktijk hangen de (hernieuwde) interesse voor de kernactiviteiten en de neiging (intensieve) samenwerkingsrelaties aan te gaan zelfs veelal samen.

1.1.3 Het verschijnsel "strategische samenwerking"

De wereldwijd waarneembare trend van (her)oriëntatie op de kernactiviteiten gaat gepaard met een toenemend gebruik van het "outsourcing"-principe, dat onlosmakelijk is verbonden met interorganisationele samenwerking (Kneppers-Heynert, 1992: 17). Bij "outsourcing" laat een bedrijf een groter percentage van de direct aan de eigen productie gerelateerde activiteiten door derden uitvoeren. Taken die in principe ook binnen de eigen organisatiegrenzen kunnen worden uitgevoerd, worden in dat geval bewust uitbesteed en vervolgens via interorganisationele samenwerkingsrelaties weer in het productieproces geïntegreerd (Venkatesan, 1992; Welch en Nayak, 1992).

Dat heeft belangrijke consequenties voor het karakter en functioneren van het bedrijf (zie Jarillo, 1993). Wanneer intern minder wordt geproduceerd, dan vindt er een verschuiving plaats van coördinatie van interne relaties binnen de organisatiegrenzen naar coördinatie van externe relaties over de organisatiegrenzen. Het zwaartepunt van de activiteiten kan zelfs zo sterk in de richting van de externe coördinatie rol verschuiven, dat de onderneming zich tot een spin in een web van interorganisationele relaties ontwikkelt en de eigen productie als secundair gaat beschouwen. In dat laatste geval wordt wel van een "hollow corporation" gesproken (*Business Week*, 1986; Quinn, Doorley en Paquette, 1990; Reich, 1991). Voor de stabiliteit en de continuïteit van de eigen organisatie is de "hollow corporation" in sterkere mate van andere bedrijven afhankelijk dan de traditionele onderneming. Kennis van de aard van de eigen ondernemingskern en, in het verlengde daarvan, een selectief beleid ten aanzien van zowel de strategische partners als het object van samenwerking zijn dus geboden (Bettis, Bradley en Hamel, 1992; Jarillo, 1993: 84-89; Teece, 1987). Als een onderneming veelvuldig tot "outsourcing" over gaat, neemt bovendien het belang van de kwaliteit van het management van interorganisationele samenwerkingsrelaties toe.

De keuze voor de "coöperate"-optie (samenwerking) kan dus logischerwijze volgen op de keuze voor de "buy"-optie (uitbesteding). De keuze voor de "coöperate"-optie kan echter ook bedoeld zijn als voortraject van de keuze voor de "make"-optie (Hamel, 1991: 99). In dat geval wordt samenwerking slechts als een tussenfase naar grotere autonomie gezien. De samenwerkingsrelatie wordt opgevat als een leersituatie waarin kennis en kunde kunnen worden opgedaan die de organisatie in staat zullen stellen de betreffende activiteiten in de toekomst binnen de eigen organisatiegrenzen te brengen. Gaat het in een dergelijk geval om de versterking of de vernieuwing van de ondernemingskern, dan wordt in de literatuur meestal van "strategische samenwerking" gesproken. In de jaren tachtig en negentig is gebleken dat verschillende (in eerste instantie met name Japanse) bedrijven via uiteenlopende vormen van strategische samenwerking c.q. strategische allianties iets aan hun "core" weten toe te voegen (Hamel, 1990 en 1991; Hamel, Doz en Prahalad, 1989; Pucik, 1988).

Anderzijds wordt in de strategisch management-literatuur gewaarschuwd voor de mogelijkheid dat kennis en kunde die van strategische waarde worden beschouwd onbedoeld juist via samenwerkingsrelaties worden prijsgegeven. De eigen organisatie kan namelijk niet alleen van de samenwerkingspartner leren, de samenwerkingspartner kan ook van de betreffende organisatie leren (Bleeke en Ernst, 1995; Hamel, 1990 en 1991; Lorange en Roos, 1993: 110-112; Pucik, 1988; Reich en Mankin, 1986; Urban en Vendemini, 1992: 187-188). De interorganisationele verhoudingen liggen dan ook niet vast binnen de samenwerkingsrelatie. Er kan zelfs van een dusdanige dynamiek sprake zijn dat de oorspronkelijke verhoudingen tussen de betrokken partijen volledig op hun kop worden gezet.

Iets dergelijks heeft in een samenwerkingsrelatie tussen Philips en Matsushita plaatsgevonden. In 1952 werd, op initiatief van het Japanse bedrijf, tussen beide ondernemingen een "joint venture" opgericht. Het betrof een gezamenlijke productie-faciliteit waarin Philips zijn toonaangevende technologie onderbracht. In de loop van de tijd is Matsushita, mede gebruikmakend van de in de "joint venture" aanwezige kennis en vaardigheden, uitgegroeid tot Philips belangrijkste rivaal op de wereldmarkt voor elektronica. Toen Philips in 1993, ruim 30 jaar na de oprichting van de "joint venture", zijn resterende aandeel van 35 procent voor drie miljard gulden aan Matsushita verkocht, was het Nederlandse concern zijn relatief sterke, op superieure technologie gebaseerde positie in de samenwerkingsrelatie allang kwijtgeraakt (Kerres, 1993).

Kortom, de problematiek van interorganisationele samenwerking raakt een grote reeks boeiende vraagstukken met een grote relevantie voor de management-praktijk en omvat daarmee vele aangrijpingspunten voor de theorievorming in strategisch management en bedrijfskunde. Met de dissertatie wordt in de eerste plaats een verrijking van die

theorievorming over bilaterale (= tweezijdige) relaties nagestreefd. "Verrijking" betekent overigens dat zo mogelijk wordt voortgebouwd op reeds bestaande inzichten in de literatuur. Kennis van bestaande theorieën en concepten gaat daar logischerwijze aan vooraf. Daarom zal nu eerst een verkenning van de literatuur over interorganisatiele relaties volgen. Als uitgangspunt zal de theorievorming over bilaterale relaties worden genomen. Theorieën over complexere relatievormen, zoals netwerkrelaties in clusters van organisaties, zullen buiten beschouwing blijven. Bovendien zal de aandacht primair uitgaan naar relaties tussen organisaties. In tegenstelling tot wat elders in de samenwerkingsliteratuur vaak gebruikelijk is, zal dus ook niet of nauwelijks worden ingegaan op (de mogelijke betekenis van) interpersoonlijke relaties of relaties tussen groepen. Dat impliceert dat de groeiende literatuur over de mogelijke invloed van onderhandelingsprocessen op de strategische verhoudingen in relaties (zie bijvoorbeeld Wassenberg, 1994: 15-19) buiten het bestek van deze verkenning valt.

1.2 Samenwerking in bilaterale interorganisatiele relaties

In de literatuur zijn reeds diverse indelingsprincipes geïntroduceerd op basis waarvan bilaterale interorganisatiele relaties getypeerd kunnen worden. Hier zullen enkele van die indelingsprincipes de revue passeren, zodat het vervolgens mogelijk wordt om de interorganisatiele samenwerkingsrelatie ten opzichte van andere interorganisatiele relatievormen te positioneren.

1.2.1 Typen van bilaterale interorganisatiele relaties

Een bekend indelingsprincipe vinden we in de micro-economische prijstheorie. Op economische markten wordt onderscheid gemaakt tussen horizontale en verticale relaties. De vrager/aanbieder-relatie is een *verticale relatie*. De relatie tussen twee concurrenten is een *horizontale relatie*. De tweedeling komen we ook in de management-literatuur veelvuldig tegen (zie bijvoorbeeld Garud, 1994: 385; Teece, 1976: 7). De verticale vrager/aanbieder-relatie heeft met name in de marketing-literatuur veel aandacht gekregen, de horizontale concurrentierelatie is altijd het terrein van de strategieliteratuur geweest (Schnaars, 1991: 12).

Het idee achter deze indeling in verticale en horizontale interorganisatiele relaties is eenvoudig. Bij verticale relaties gaat het om bedrijven die als opeenvolgende schakels in de bedrijfskolom met elkaar zaken doen. De betreffende bedrijven zijn *complementair* aan elkaar. Geïnspireerd door de biologie (zie Hawley, 1950: 36-39) zouden we van "symbiotic relations" kunnen spreken (zie ook Aldrich, 1979: 266; Pfeffer en Salancik, 1978: 114; Steiner, 1984). Typerend voor symbiose is dat de betreffende partijen wederzijds afhankelijk zijn (Hawley, 1950: 36). Grandori (1987: 61) typeert dit soort

verticale relaties als "transactional" in plaats van "symbiotic". Bij horizontale relaties daarentegen gaat het om bedrijven die zich in de zelfde bedrijfskolom of in verschillende bedrijfskolommen op een zelfde niveau bevinden. De organisaties zijn *concurrerend* of potentieel concurrerend ten opzichte van elkaar. Hawley (1950: 39-41) hanteert de term "commensalistic relations" (zie ook Aldrich, 1979: 266; Pfeffer en Salancik, 1978: 114-115; Steiner, 1984). Concurrerende partijen proberen soortgelijke middelen of "resources" aan hun omgeving te onttrekken (Hawley, 1950: 39).

Tussen de hier onderkende verticale en horizontale relaties is impliciet overigens sprake van een belangrijk verschil in de *aard van de relatie*. Vanuit een strategisch management-perspectief (zie Andrews, 1971: 59; Hutchinson, 1992) zou namelijk de verticale relatie als een kans ("opportunity") en de horizontale relatie als een bedreiging ("threat") kunnen worden gezien. In de verticale relatie is sprake van een *kans*, vanwege de mogelijk positieve invloed die de aanwezigheid van de andere organisatie op het eigen functioneren kan hebben. In de horizontale relatie is sprake van een *bedreiging*, omdat de aanwezigheid van de andere organisatie het eigen functioneren kan frustreren. Bovenstaande kunnen we in een matrix samenvatten (zie Figuur 1.1). De twee met een "X" gemarkeerde cellen (de cel linksboven en de cel rechtsonder) betreffen de twee situaties die zojuist zijn besproken.

Figuur 1.1 Typering van verticale en horizontale interorganisationale relaties

	<i>Externe relatie als kans</i>	<i>Externe relatie als bedreiging</i>
<i>Verticale relatie</i>	X	
<i>Horizontale relatie</i>		X

De praktijk is echter complexer en dynamischer dan de twee markeringen in Figuur 1.1 doen vermoeden. In de eerste plaats blijkt dat ook de twee lege cellen reële situaties vertegenwoordigen. Eerder in dit hoofdstuk is al gewezen op het groeiende aantal bedrijven dat strategische samenwerkingsovereenkomsten met elkaar aangaat. Zoals blijkt uit het samenwerkingsverband tussen Philips en Matsushita kunnen dergelijke overeenkomsten zelfs tussen regelrechte concurrenten worden afgesloten. Horizontale interorganisationale relaties kunnen zich blijkbaar dus ook als een kans voordoen (de cel linksonder in Figuur 1.1).

Verder zien we in de industriële toeleveringsindustrie dat relatief kleine gespecialiseerde producenten van componenten en halffabrikaten worden gedwongen hun productie-, toeleverings- en innovatiesystemen verticaal af te stemmen op de systemen van de

(vaak multinationale) afnemer. Hoewel dergelijke relaties vaak worden gepresenteerd als samenwerkingsvorm, reduceren ze de zelfstandigheid van de toeleverancier. Daarom kan een logistiek systeem zoals "just-in-time" door toeleveranciers als een negatieve ontwikkeling worden ervaren (Burt, 1989). Met andere woorden, de verticale inter-organisatiele relatie kan door de toeleverancier ook als een bedreiging worden opgevat (de cel rechtsboven in Figuur 1.1).

Bovendien is het de vraag of het onderscheid tussen verticale en horizontale relaties op zichzelf van groot belang is voor de wijze waarop samenwerkingsrelaties vormgegeven moeten worden (vergelijk Eggertsson, 1990: 40; Reve, 1990). De mate van *verwevenheid in de relatie* lijkt vanuit management-perspectief minstens zo belangrijk. De mate van verwevenheid c.q. integratie (zie ook Lorange en Roos, 1993: 3), interactie (Yoshino en Rangan, 1995: 19) of "interpenetration" (Guetzkow, 1966: 14-18) kan sterk variëren. In het ene uiterste geval gaat een organisatie met een andere organisatie een relatie aan, terwijl beide organisaties toch relatief autonoom blijven opereren. De betreffende organisaties zijn nauwelijks met elkaar verweven. Een autonome organisatie kan op elk moment de relatie verbreken of deze ad hoc van karakter doen veranderen. In het andere uiterste geval zien we dat de interorganisatiele relatie innige verwevenheid tussen de betrokken partijen met zich mee brengt. De partijen moeten in een dergelijke situatie rekening met elkaar houden omdat ze in de onderlinge relatie of zelfs in elkaar geïnvesteerd hebben. Het verbreken of veranderen van de relatie zal daardoor minimaal tot kapitaalvernietiging leiden, maar vaak ook de eigen strategische positie aantasten.

De neo-klassieke micro-economie heeft zich tot relaties tussen zelfstandige partijen beperkt. Organisaties zijn in de traditionele micro-economische prijstheorie tot atomaire eenheden gereduceerd die volstrekt autonoom worden verondersteld (Putterman, 1986: 5 en 6). Ook in de praktijk is in bepaalde typen interorganisatiele relaties soms nauwelijks sprake van verwevenheid tussen de betrokken organisaties. Blau en Scott (1963: 197) stellen bijvoorbeeld: "Competition between firms does not involve direct interaction", laat staan integratie of verwevenheid. Maar Williamson (1965 in Evan, 1978a: 30 en 31) wijst er op dat er op zijn minst een communicatiemechanisme nodig is om in concurrentierelaties invloed uit te kunnen oefenen. Naarmate ze wederzijds de invloed willen vergroten, moeten de concurrenten hun onderlinge communicatie beter op elkaar afstemmen. Dat kan uiteindelijk betekenen dat tot gebruik van communicatie- of coördinatiemechanismen moet worden besloten die tot verwevenheid tussen de betreffende organisaties leiden, zoals in het geval van coöptatie (Selznick, 1949: 13) of moderne vormen van interorganisatiele informatietechnologie (Van Nunen, 1993: 42).

Maar voor vrager/aanbieder-relaties ligt verwevenheid tussen de partijen wellicht meer voor de hand, zeker wanneer de uitwisseling van complementaire "resources" niet beperkt blijft tot een eenmalige transactie, maar tot een duurzame relatie uitgroeit. De

belangen van beide partijen liggen in een dergelijke verticale relatie immers als snel in elkaars verlengde. Het is dan ook niet toevallig dat in de jaren zeventig en tachtig juist bij fabrikant/leverancier-relaties in een groeiend aantal gevallen tot intensivering van de interorganisationele samenwerking werd besloten. De onderlinge afstemming tussen de partijen beperkte zich niet (langer) tot de contractueel vastgelegde afspraken, er ontstond een grotere betrokkenheid bij de activiteiten en systemen van de partner. Het bleek daardoor niet alleen mogelijk de interactie tussen de partijen te stroomlijnen en de kosten te drukken, ook de kwaliteit van de productieprocessen bleek te verbeteren (zie ook Van der Zaal, 1991: 30-49). De totale "added value" of toegevoegde waarde van de relatie nam dus toe. Maar tegenwoordig zien we dat deze principes van "partnering" ook in horizontale relaties, tussen (potentiële) concurrenten, op grote schaal worden toegepast (Dull, Mohn en Norén, 1995). Via intensieve samenwerking op deelterreinen blijken zelfs regelrechte concurrenten elkaar zo goed aan te kunnen vullen of zo veel van elkaar te kunnen leren, dat het resultaat van gecoördineerde of gezamenlijke inspanningen voor de betrokken partijen vaak beter is dan wanneer zij alles volledig alleen ondernemen. De mate van verwevenheid tussen samenwerkende organisaties lijkt dus niet gerelateerd aan hun rol en positie in de distributiekolom.

Door de criteria "aard van de relatie" (relatie als kans of bedreiging) en "verwevenheid in de relatie" te combineren is het mogelijk minstens vier typen interorganisationele relaties te onderscheiden. In Figuur 1.2 is dit idee uitgewerkt in een nieuwe matrix. In de kolommen is, evenals in Figuur 1.1, de aard van de relatie gekarakteriseerd. In de rijen vinden we de mate van verwevenheid tussen de betrokken partijen. De combinatie van twee kolommen en twee rijen leidt opnieuw tot een matrix met vier cellen. Elke cel vertegenwoordigt een type interorganisationele relatie.

Figuur 1.2 Vier typen interorganisationele relaties

	<i>Externe relatie als kans</i>	<i>Externe relatie als bedreiging</i>
<i>Eigen organisatie niet of nauwelijks verweven met externe partij</i>	1	2
<i>Eigen organisatie in sterke mate verweven met externe partij</i>	3	4

Hoewel er ook tussenvormen bestaan, is het mogelijk voor elke cel van de matrix praktijkvoorbeelden te vinden, die als een treffende illustratie van het betreffende type relatie kunnen dienen. Zowel van verticale als van horizontale relatievormen zal per cel een voorbeeld worden besproken. We beginnen met verticale relatievormen. In Cel 1

kunnen we denken aan de traditionele rolverdeling tussen fabrikant en tussenhandel. In de jaren zestig en zeventig werd de tussenhandel nog als een passief "doorgeefluik" tussen de fabrikant en de consument gezien (Bunt, 1976: 3; Koopmans en Van der Zaal, 1994: 33-34; Van der Ster en Van Wissen, 1987: 425). Van verwevenheid tussen fabrikant en detaillist was bijvoorbeeld geen sprake. De fabrikant koos eenvoudigweg steeds die handelskanalen die hemzelf een optimale kans op maximale afzet of omzet boden. De laatste jaren breekt echter het besef door dat de tussenhandel meer betekent voor de relatie tussen producent en consument of eindafnemer. De tussenhandel wordt steeds vaker door fabrikanten als een serieuze partner onderkent, waarmee in de marketing-, logistieke en administratieve sfeer goede afspraken gemaakt moeten worden. Daarom zoeken individuele producenten soms bewust naar mogelijkheden om de verwevenheid (zie Cel 3) met de volgende schakels in de distributiekolom te vergroten (Johnston en Lawrence, 1988; Peelen en Van Rheenen, 1991), wat niet zelden in een bundeling van activiteiten uitmondt (Van der Ster en Van Wissen, 1987: 422-425).

De tussenhandel kan voor de producent echter ook uitgroeien tot een bedreiging. Dat is bijvoorbeeld in de levensmiddelenbranche gebeurd, toen grootwinkelbedrijven eigen merken introduceerden die bedoeld waren om rechtstreeks te kunnen concurreren met de gevestigde fabrikantenmerken (Cel 2). Naarmate grootwinkelbedrijven in omvang zijn toegenomen en hun marktmacht is meegegroeid, hebben met name, maar niet uitsluitend, de kleinere fabrikanten zonder sterke merken (en dus zonder sterke band met de eindafnemer) zich langzaam maar zeker steeds meer moeten voegen naar de wensen van de detaillist (Koopmans en Van der Zaal, 1994: 34-36; Van der Ster en Van Wissen, 1987: 400-430). Hoewel ten aanzien van dit soort verticale interorganisatiele relaties naar de buitenwereld toe nog weleens de situatie in Cel 3 wordt gesuggereerd, zal menige kleine fabrikant zijn relatie met het grootwinkelbedrijf in Cel 4 plaatsen.

Naast deze verticale relatievormen zijn voor elke cel ook horizontale relatievormen als voorbeeld denkbaar. In Cel 1 kunnen we bijvoorbeeld denken aan marktafspraken tussen concurrenten (zie Daems en Douma, 1989: 157-169). Zonder formele afspraken kan er door het geleidelijk opbouwen van een onderlinge verstandhouding sprake zijn van een stilzwijgende samenwerking die de concurrentie in een bedrijfstak doet verminderen. Stilzwijgende samenwerking via marktafspraken kan echter een relatief instabiele vorm van samenwerking zijn (zie Daems en Douma, 1989: 164). Individuele partijen kunnen er belang bij hebben de afspraken te schenden. Daarmee verandert de aard van de relatie en resulteert een situatie die door Cel 2 wordt vertegenwoordigd. Het traditionele beeld van concurrentie doemt plotseling op, waarbij verscheidene zelfstandige marktpartijen elkaars bestaan bemoeilijken.

Maar de onderlinge verstandhouding tussen (potentiële) concurrenten kan zich ook zo positief ontwikkelen dat voor openlijker en inniger vormen van samenwerking wordt

gekozen, die doen denken aan de "partnerships" tussen opeenvolgende schakels in de distributiekolom (zie ook Dull, Mohn en Norén, 1995). We schuiven dan in de richting van Cel 3. Vele sprekende voorbeelden zijn te geven van concurrerende organisaties of delen daarvan die via een bilaterale samenwerkingsrelatie onderling sterk verweven zijn geraakt (Philips-Matsushita, Philips-Sony, IBM-Apple, General Motors-Toyota, Rover-Honda, Volvo-Mitsubishi, KLM-Northwest Airlines). Maar ook samenwerkingsrelaties in de situatie van Cel 3 moeten beducht blijven voor de mogelijke aantasting van hun concurrentiepositie. Want vele bedrijven hebben ontdekt dat samenwerking uiteindelijk niet altijd tot een versterking van de concurrentiepositie hoeft te leiden, maar zelfs aan een verzwakking ervan kan bijdragen (zie ook Bleeke en Ernst, 1995; Reich en Mankin, 1986). Het verloop van de samenwerking tussen Philips en Matsushita is wat dat betreft illustratief voor relaties in Cel 4.

In elk van de vier onderscheiden situaties staat het management voor de vraag hoe de relatie moet worden vormgegeven. Scott (1987: 182-194), bijvoorbeeld, presenteert een breed spectrum van grensstrategieën die de manager daarbij ter beschikking staan. Hij maakt onderscheid tussen twee soorten strategieën: "buffering strategies" en "bridging strategies". Via "buffering strategies" wordt de organisatie afgeschermd van de externe omgeving. Dit soort grensstrategieën is gericht op het beperken van de frequentie en/of intensiteit van de interorganisationale contacten. Via "bridging strategies" wordt juist bewust contact gezocht met de externe omgeving. Dit soort grensstrategieën is gericht op het vermeerderen en/of intensiveren van de interorganisationale contacten. Ongeacht of er een horizontale of verticale relatie in het spel is, hangt de uiteindelijke keuze voor de grensstrategie samen met de aard van de relatie. Als de relatie als een kans wordt opgevat, ligt de keuze voor een "bridging strategy" voor de hand. In termen van Figuur 1.2: het management preferereert Cel 3 boven Cel 1. Maar als de relatie als een bedreiging wordt ervaren, ligt de keuze voor een "buffering strategy" meer in de rede. In termen van Figuur 1.2: het management preferereert Cel 2 boven Cel 4.

In de literatuur over interorganisationale samenwerking zien we deze twee strategieën steeds weer opduiken, zij het vaak onder een andere noemer. Achter het gebruik van de twee grensstrategieën kunnen bovendien verschillende interpretaties met betrekking tot de strategische betekenis van "interorganisationale samenwerking" schuil gaan. Met andere woorden, afhankelijk van de visie op interorganisationale samenwerking kunnen zowel "buffering strategies" als "bridging strategies" verschillende strategische functies vervullen. De verschillen in visie of interpretatie zijn onder andere te herleiden tot twee hoofdstromingen in de theorievorming over interorganisationale samenwerkingsrelaties: de "outside/in"-georiënteerde stroming en de "inside/out"-georiënteerde stroming.

1.2.2 Interorganisationele samenwerkingsrelaties: "outside/in" versus "inside/out"?

De theorievorming over interorganisationele relaties is omvangrijk, maar versnipperd (Oliver, 1990: 241). De verschillen tussen de uiteenlopende theorieën zijn echter niet altijd even fundamenteel. De theorieën zijn veelal vanuit specifieke invalshoeken en, in het verlengde daarvan, rond specifieke aspecten van de interorganisationele relatie ontwikkeld (zie ook Borys en Jemison, 1989: 235-237), waardoor in de conceptuele uitwerking grote verschillen zijn ontstaan die op het eerste gezicht moeilijk verenigbaar lijken. Maar nadere beschouwing doet al snel het vermoeden rijzen dat veel van de benaderingen eerder complementair dan onverenigbaar zijn en elkaar in feite aanvullen (zie Oliver, 1990: 259-260). Vanuit deze gedachte is in het promotie-onderzoek de samenwerkingsliteratuur verkend. Het resultaat van die verkenning zal in Deel II van de dissertatie uitvoerig worden besproken. Daarom zal hier de bespreking tot een korte introductie van enkele hoofdlijnen beperkt blijven.

In de ontwikkeling van de literatuur over interorganisationele samenwerking blijkt een opvallende breuklijn te zijn ontstaan. In de recente (strategisch) management-literatuur over strategische allianties wordt interorganisationele samenwerking vanuit een geheel andere invalshoek benaderd dan in de traditionele samenwerkingsliteratuur uit de jaren zestig en zeventig gebruikelijk is. In de traditionele samenwerkingsliteratuur wordt een "outside/in"-perspectief gehanteerd: de externe omgeving is uitgangspunt van analyse en theorie-ontwikkeling. De belangrijkste vooronderstelling is dat *exogene* krachten, in de externe omgeving, een bedreiging vormen voor de (nog) aanwezige autonomie van de organisatie. Het centrale aandachtsgebied is dan ook het vermijden of reduceren van "organizational vulnerability" (= organisationele kwetsbaarheid). In de recente literatuur over strategische allianties daarentegen wordt een "inside/out"-perspectief gehanteerd: de interne omgeving is uitgangspunt van analyse en theorie-ontwikkeling. De belangrijkste vooronderstelling is dat *endogene* krachten, in de interne omgeving, een mogelijkheid vormen voor behoud en (verdere) toename van de autonomie van de organisatie. Het lijkt daarom gerechtvaardigd om het centrale aandachtsgebied van deze tweede stroming in de samenwerkingsliteratuur te omschrijven als het behouden of vergroten van "organizational vitality" (= organisationele vitaliteit).

Door dit verschil in oriëntatie heeft interorganisationele samenwerking binnen de twee perspectieven een geheel andere betekenis gekregen. Weliswaar kan vanuit beide perspectieven behoefte bestaan aan zowel "bridging" als "buffering strategies". Maar het specifieke vraagstuk waarmee het management te maken krijgt is afhankelijk van het perspectief dat wordt gekozen (zie Figuur 1.3). De "outside/in"-georiënteerde "bridging strategies" en "buffering strategies" zijn gericht op het management van (de invloed van) exogene krachten in de externe omgeving, buiten de grenzen van de organisatie. Vanuit die invalshoek kan het management overwegen de externe omgeving (= de *context* waarin de organisatie zich bevindt; zie Pfeffer en Salancik, 1978) te beïnvloeden of

buiten te sluiten. "Bridging" heeft dan betrekking op het management-vraagstuk van "context creation" en "buffering" op het management-vraagstuk van "context exclusion" (zie Cel 1 en Cel 2 in Figuur 1.3). De "inside/out"-georiënteerde "bridging strategies" en "buffering strategies" daarentegen zijn gericht op het management van endogene krachten in de interne omgeving, binnen de grenzen van de organisatie. Vanuit die invalshoek kan het management overwegen de interne omgeving (= de organisatorische eenheid die "value" of waarde schept c.q. de "value chain"; zie Long en Vickers-Koch, 1995: 15-17; Porter, 1985: 36-53) te beïnvloeden of af te schermen. "Bridging" heeft in dat geval betrekking op het management-vraagstuk van "value creation", "buffering" op het management-vraagstuk van "value protection" (zie Cel 3 en Cel 4 in Figuur 1.3).

Figuur 1.3 Vier management-vraagstukken in interorganisatiele samenwerking

	<i>"Bridging strategy" in interorganisatiele samenwerking</i>	<i>"Buffering strategy" in interorganisatiele samenwerking</i>
<i>Interorganisatiele samenwerking vanuit "outside/in"-perspectief</i>	1) "context creation"	2) "context exclusion"
<i>Interorganisatiele samenwerking vanuit "inside/out"-perspectief</i>	3) "value creation"	4) "value protection"

Het verschil in oriëntatie tussen het "outside/in"- en het "inside/out"-perspectief komt onder andere scherp naar voren via verschil in interpretatie en conceptuele uitwerking van het interorganisatiele krachtenveld. Vanuit "outside/in"-perspectief worden in het interorganisatiele krachtenveld van de bilaterale samenwerkingsrelatie andere dimensies geaccentueerd en bestudeerd dan vanuit "inside/out"-perspectief. Dat betekent dat de motivatie of de *aanleiding* voor analyse van interorganisatiele samenwerkingsrelaties varieert met de keuze van het perspectief. Vanuit "outside/in"-perspectief wordt aandacht besteed aan interorganisatiele samenwerking, omdat er sprake kan zijn van *onzekerheid* en *afhankelijkheid* (zie ook Aldrich en Mindlin, 1978; Scott, 1987: 127-129). Met andere woorden, "onzekerheid" en "afhankelijkheid" worden in "outside/in"-georiënteerde beschrijvingen en analyses als de kerndimensies van interorganisatiele samenwerking behandeld. En via "context creation"- en "context exclusion"-methoden en -technieken zou het mogelijk moeten zijn (de mate van) onzekerheid en (de mate van) afhankelijkheid te managen en daarmee (de mate van) "organizational vulnerability" te beïnvloeden.

De "inside/out"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur is minder ver uitgekristalliseerd. De conceptuele uitwerking van het interorganisatiele krachtenveld is binnen deze nieuwe onderzoekstraditie tot op heden meer impliciet gebleven. Toch lijkt ook hier minstens één primaire motivatie of aanleiding voor samenwerking onderscheiden te kunnen worden: interorganisatiele samenwerkingsrelaties krijgen aandacht vanwege de strategische relevantie die (de relatie met) de partner kan hebben voor de interne dynamiek van de "focal organization" (zie ook Sanchez, Heene en Thomas, 1995: 13; Van der Zaal, 1995: 15). Voor samenwerkingsrelaties waarin een dergelijke motivatie een rol speelt zal in de dissertatie de term "*resource criticality*" worden gereserveerd. Om precies te zijn: op basis van inzichten uit de "inside/out"-georiënteerde literatuur zal van "resource criticality" worden gesproken als de relatie met de partner positieve gevolgen heeft voor de ontwikkeling en/of de exploitatie van strategisch gezien belangrijke "resources" (kennis, kunde en/of ervaring) van de "focal organization". Dat impliceert dat we nu zouden kunnen zeggen dat vanuit "inside/out"-perspectief aandacht wordt besteed aan interorganisatiele samenwerking, omdat er sprake kan zijn van "resource criticality". Daarom wordt in de dissertatie ook "resource criticality" als een kern-dimensie van interorganisatiele samenwerking opgevat. Het zou dan overigens verder mogelijk moeten zijn om via "value creation"- en "value protection"-methoden en -technieken (de mate van) "resource criticality" te managen en daarmee vervolgens (de mate van) "organizational vitality" te beïnvloeden.

Recapitulerend kunnen we concluderen dat het op voorhand gerechtvaardigd lijkt om hier van de vooronderstelling uit te gaan dat we in de twee hoofdstromingen van de samenwerkingsliteratuur drie interorganisatiele kerndimensies kunnen onderscheiden: "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality". De eerste twee dimensies ("onzekerheid" en "afhankelijkheid") worden expliciet in de samenwerkingsliteratuur besproken en toegepast, de aandacht voor de derde dimensie ("resource criticality") is grotendeels impliciet gebleven. Als we er vanuit zouden kunnen gaan dat we hier met de drie primaire strategische dimensies c.q. de drie *strategische kerndimensies* van het interorganisatiele krachtenveld in de bilaterale samenwerkingsrelatie van doen hebben, dan zouden zich met deze drie kerndimensies belangrijke aanknopingspunten voor strategisch management van interorganisatiele samenwerkingsrelaties hebben aangediend. Maar gezien de selectiviteit in de aandacht voor de interorganisatiele kerndimensies, zowel binnen de "outside/in"- als binnen de "inside/out"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur, en de specifieke oriëntatie van de twee hoofdstromingen op de externe of de interne omgeving van de organisatie, is het bij voorbaat twijfelachtig of de drie interorganisatiele kerndimensies conceptueel reeds zo evenwichtig in de literatuur zullen zijn uitgewerkt dat zij direct als strategische kerndimensies beschouwd kunnen worden. Dan dringt zich de vraag op hoe vanuit de theorie desondanks toch nog een vertaalslag zou kunnen worden gemaakt naar samenhangend strategisch beleid. Daarmee komen we bij de probleemstelling van de dissertatie.

1.3 Probleemstelling: doelstelling en vraagstelling

Een belangrijke vooronderstelling in het promotie-onderzoek is dat enig inzicht in de strategische kerndimensies van het interorganisatiele krachtenveld in de bilaterale samenwerkingsrelatie onontbeerlijk is voor succesvol strategisch management van een interorganisatiele samenwerkingsrelatie. Er wordt namelijk vanuit gegaan dat de strategische kerndimensies van interorganisatiele samenwerking voor de individuele organisatie in de samenwerkingsrelatie de meest fundamentele verbindingen vormen tussen de interne en de externe omgeving van de betreffende organisatie. En inzicht in die verbindingen biedt vervolgens conceptuele aangrijpingspunten voor het strategisch management van de interorganisatiele samenwerkingsrelatie.

Idealiter zouden de interorganisatiele kerndimensies "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality" tezamen als een representatie van het strategisch krachtenveld in de interorganisatiele samenwerkingsrelatie kunnen worden opgevat. Gezien de externe oriëntatie in de "outside/in"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur en de interne oriëntatie in de "inside/out"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur, lijkt het echter niet denkbeeldig dat deze interorganisatiele kerndimensies gebreken zullen vertonen in de wijze waarop ze conceptueel worden uitgewerkt. Om daar duidelijkheid over te verkrijgen zou via een conceptuele verkenning van zowel de "outside/in"- als de "inside/out"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur moeten worden nagegaan hoe de drie interorganisatiele kerndimensies "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality" daadwerkelijk in de samenwerkingsliteratuur worden uitgewerkt. Vervolgens zou bij gebleken conceptuele beperkingen kunnen worden overwogen de conceptuele uitwerking van de drie interorganisatiele kerndimensies dusdanig aan te passen en/of aan te vullen, dat in het vervolg met recht van de drie strategische kerndimensies van interorganisatiele samenwerking gesproken zou kunnen worden. Voor strategisch management-doeleinden zou daardoor een belangrijke conceptuele barrière tussen de theorie en de praktijk zijn geslecht.

De "outside/in"- en de "inside/out"-georiënteerde literatuur over interorganisatiele samenwerking hebben echter nog een andere, in dit verband relevante eigenschap: de analyses worden meestal vanuit de strategische positie van één specifieke organisatie opgezet. In de Engelstalige literatuur wordt van de "focal organization" gesproken. Voor de analyse en het management van bilaterale (= tweezijdige) samenwerkingsrelaties is dat een wezenlijke beperking. Immers, in een evenwichtig beleid dat gericht is op de beïnvloeding van de strategische verhoudingen in een bilaterale samenwerkingsrelatie zou het interorganisatiele krachtenveld minimaal zowel vanuit de strategische positie van de ene als vanuit de strategische positie van de andere partij in beschouwing genomen moeten worden. De vraag die zich dan aandient is hoe de drie strategische kerndimensies van interorganisatiele samenwerking conceptueel in een bilaterale structuur zouden kunnen worden ingebed. Is het mogelijk om, bijvoorbeeld, een

integratief analysekader te ontwikkelen waarmee de gewenste conceptuele inbedding wordt gerealiseerd?

Met het voorgaande is in feite het eerste deel van de *probleemstelling* van het promotie-onderzoek weergegeven. De probleemstelling van het promotie-onderzoek bestaat uit een doelstelling en een vraagstelling (zie ook Verschuren, 1991). De doelstelling ligt in het verlengde van de analyse in de vorige alinea's. De *doelstelling* van het promotie-onderzoek is driedelig:

- I *conceptuele verkenning* van de "outside/in"- en de "inside/out"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur met betrekking tot de drie interorganisationale kerndimensies "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality";
- II *conceptuele uitwerking* van de drie interorganisationale kerndimensies "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality" tot de drie strategische kerndimensies van interorganisationale samenwerking; en
- III *conceptuele inbedding* van de drie strategische kerndimensies "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality" in een integratief analysekader ten behoeve van de analyse en het management van het strategisch krachtenveld in de bilaterale relatie tussen twee samenwerkende organisaties.

In de regel wordt in de probleemstelling van een wetenschappelijk onderzoek via de vraagstelling vervolgens expliciet gemaakt welke kennis uiteindelijk precies zal worden gezocht om de doelstelling te kunnen realiseren (Verschuren, 1991: 24). In het promotie-onderzoek vormen de volgende onderzoeksvragen tezamen de *vraagstelling*:

1. Wat is het verschil tussen de "outside/in"- en de "inside/out"-georiënteerde literatuur over interorganisationale samenwerking in termen van interorganisationale kerndimensies (zie Hoofdstuk 2)?
2. Welke bijdrage(n) kunnen bestaande theorieën of stromingen met een "outside/in"-perspectief leveren aan de conceptuele uitwerking van de interorganisationale kerndimensies "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality" (zie Hoofdstuk 3)?
3. Welke bijdrage(n) kunnen bestaande theorieën of stromingen met een "inside/out"-perspectief leveren aan de conceptuele uitwerking van de interorganisationale kerndimensies "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality" (zie Hoofdstuk 4)?
4. Wat betekent combinatie van inzichten uit de "outside/in"- en de "inside/out"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur voor de conceptuele uitwerking van de drie strategische kerndimensies "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality", zoals die in het strategisch krachtenveld van de bilaterale relatie tussen twee samenwerkende organisaties kunnen worden onderscheiden (zie Hoofdstuk 5)?
5. Welke integratieve structuur uit de bestaande literatuur leent zich voor conceptuele inbedding van de drie strategische kerndimensies van interorganisationale samenwerking (zie Hoofdstuk 5)?

In de eerste fase van het promotie-onderzoek zijn de vijf onderzoeksvragen beantwoord. Dat is gebeurd via theoretisch onderzoek en in de vorm van een literatuurstudie. Op basis van dat theoretisch onderzoek zijn de drie strategische kerndimensies van interorganisationale samenwerking conceptueel uitgewerkt. Voor de conceptuele inbedding in het strategisch krachtenveld van de bilaterale samenwerkingsrelatie is een nieuw integratief analysekader ontwikkeld. In de tweede fase van het promotie-onderzoek zijn de drie strategische kerndimensies, aangestuurd door het ontwikkelde integratieve analysekader, gespiegeld aan de praktijk van de reder/cargadoor-relatie in de intercontinentale (container)lijnvaart van en naar Rotterdam. Via dit empirisch onderzoek is de bedrijfskundige relevantie van de uitkomsten van het theoretisch onderzoek verkend.

In Deel II van de dissertatie zal verslag worden gedaan van het theoretisch onderzoek (zie Hoofdstuk 2-5). In Deel III zullen de resultaten van het empirisch onderzoek worden gepresenteerd (zie Hoofdstuk 6-9). De dissertatie zal in Deel IV met enkele conclusies en suggesties voor verder onderzoek worden afgerond (zie Hoofdstuk 10).

1.4 Samenvatting en conclusie

"Interorganisationale samenwerking" is in de strategisch management-literatuur, mede onder invloed van ontwikkelingen in de bedrijfskundige praktijk, tot één van de meestbesproken thema's uitgegroeid. Door de keuze voor uiteenlopende invalshoeken en de aandacht voor verschillende aspecten zijn de vele publikaties over dit onderwerp echter niet altijd direct in een eenduidig theoretisch kader te plaatsen. Opvallend is vooral dat het mogelijk blijkt om onderscheid te maken naar "outside/in"-georiënteerde en "inside/out"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur. In de "outside/in"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur zijn "onzekerheid" en "afhankelijkheid" als de kerndimensies van interorganisationale samenwerking gepositioneerd. In de "inside/out"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur lijkt veeleer van "resource criticality" als kerndimensie te worden uitgegaan.

De probleemstelling van het promotie-onderzoek is op de conceptuele overbrugging van de verschillen tussen deze twee stromingen in de samenwerkingsliteratuur gericht. Na deze overbrugging zal het uiteindelijk mogelijk moeten zijn om het krachtenveld in de bilaterale interorganisationale samenwerkingsrelatie vanuit een eenduidig strategisch perspectief te analyseren en/of te managen.

Deel II

Deel II

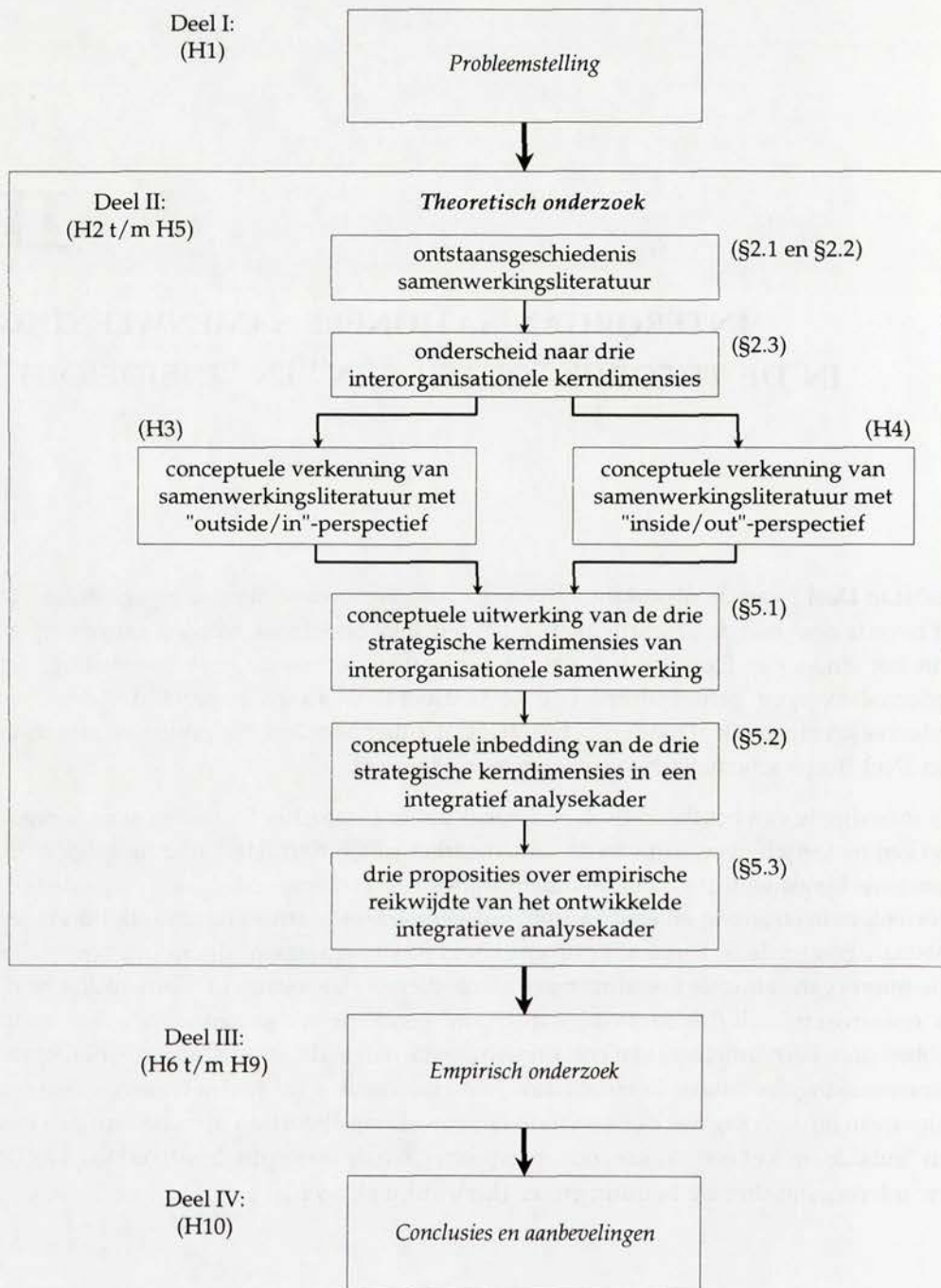
II

INTERORGANISATIONELE SAMENWERKING IN DE THEORIE: "OUTSIDE/IN" EN "INSIDE/OUT"

Nadat in Deel I van de dissertatie uitvoerig op de probleemstelling is ingegaan, kan in dit tweede deel met de beschrijving van het feitelijke onderzoek worden aangevangen. Aan het einde van Hoofdstuk 1 zijn, in het verlengde van de probleemstelling, vijf onderzoeksvragen geformuleerd (zie §1.3). Deel II is nu zo opgezet dat deze vijf onderzoeksvragen elk afzonderlijk beantwoord zullen worden. De positie en structuur van Deel II zijn schematisch weergegeven in Figuur II.

Ter introductie van het theoretisch onderzoek zal in Hoofdstuk 2 worden aangevangen met een historisch overzicht van de samenwerkingsliteratuur. Het blijkt mogelijk in de samenwerkingsliteratuur twee hoofdstromingen te onderscheiden: een "outside/in"-georiënteerde stroming en een "inside/out"-georiënteerde stroming, die elk hun eigen ontstaansgeschiedenis kennen. Er lijken zich in de samenwerkingsliteratuur bovendien drie interorganisationele kerndimensies aan te dienen: "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality". Maar in de "outside/in"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur hebben deze kerndimensies een hele andere positie dan in de "inside/out"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur. In Hoofdstuk 3 en Hoofdstuk 4 zal veel uitvoeriger worden stilgestaan bij de vraag wat de bestaande samenwerkingstheorieën of -benaderingen met een "outside/in"- of een "inside/out"-perspectief aan de conceptuele uitwerking van de drie interorganisationele kerndimensies (kunnen) bijdragen.

Figuur II De positie en structuur van Deel II



Omdat beide perspectieven zo hun eigen beperkingen hebben, zullen in Hoofdstuk 5 de belangrijkste inzichten uit de twee hoofdstromingen in de samenwerkingsliteratuur worden gecombineerd. Een (her)interpretatie van de interorganisationele kerndimensies uit de beschreven samenwerkingsliteratuur zal resulteren in een herziene conceptuele uitwerking van de drie kerndimensies "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality". Aangezien deze drie kerndimensies bepalend worden geacht voor het strategisch krachtenveld in de bilaterale interorganisationele samenwerkingsrelatie, zal van de drie strategische kerndimensies van interorganisationele samenwerking worden gesproken. Deze drie strategische kerndimensies zullen vervolgens conceptueel worden ingebed in een integratief analysekader. Hoofdstuk 5 zal worden afgesloten met drie proposities over de praktische toepasbaarheid c.q. de empirische reikwijdte van (de concepten in) het integratieve analysekader (zie Figuur II).

2

De kerndimensies van interorganisationale samenwerking

In de literatuur wordt ruwweg vanuit twee invalshoeken naar interorganisationale samenwerking gekeken: vanuit een "outside/in"- of vanuit een "inside/out"-perspectief. De twee invalshoeken liggen in elkaars verlengde, maar ze worden vrijwel nooit als zodanig gepresenteerd en geanalyseerd. We kunnen in de samenwerkingsliteratuur dan ook twee hoofdstromingen onderscheiden die aan interorganisationale samenwerking totaal andere bestaansgronden toeschrijven. In §1.2.2 werd al even op deze twee stromingen gewezen.

Het verschil in perspectief is grotendeels te herleiden tot de ontstaansgeschiedenis van beide hoofdstromingen. De "outside/in"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur is in de jaren zestig en zeventig voortgekomen uit het werk van organisatietheoretici. Zij begonnen in de theorievorming over organisaties het wezenlijke belang van de externe omgeving te benadrukken. Van de "inside/out"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur liggen de conceptuele wortels in de strategisch management-literatuur die aan het einde van de jaren tachtig en het begin van de jaren negentig tot ontwikkeling is gekomen. Na de oriëntatie op de externe omgeving in de "Porteriaanse" strategieliteratuur van de jaren tachtig wordt in de strategisch management-literatuur van de jaren negentig juist meer nadruk op beschrijving en analyse van de interne omgeving van de organisatie gelegd.

In dit hoofdstuk staat de eerste onderzoeksvraag uit Hoofdstuk 1 centraal. Deze is letterlijk als volgt geformuleerd (zie §1.3): "Wat is het verschil tussen de "outside/in"- en de "inside/out"-georiënteerde literatuur over interorganisationale samenwerking in

termen van interorganisationele kerndimensies?" Voordat zal worden ingegaan op het verschil in de aard en de positie van de interorganisationele kerndimensies binnen beide hoofdstromingen van de samenwerkingsliteratuur, zullen vanuit een historische invalshoek eerst de basisprincipes van de twee hoofdstromingen uiteen worden gezet. Het "outside/in"-perspectief zal worden besproken aan de hand van de ontwikkeling van de zeer brede organisatie & omgeving-literatuur. Het "inside/out"-perspectief zal ter sprake worden gebracht in de context van de specifiekere strategisch management-literatuur.

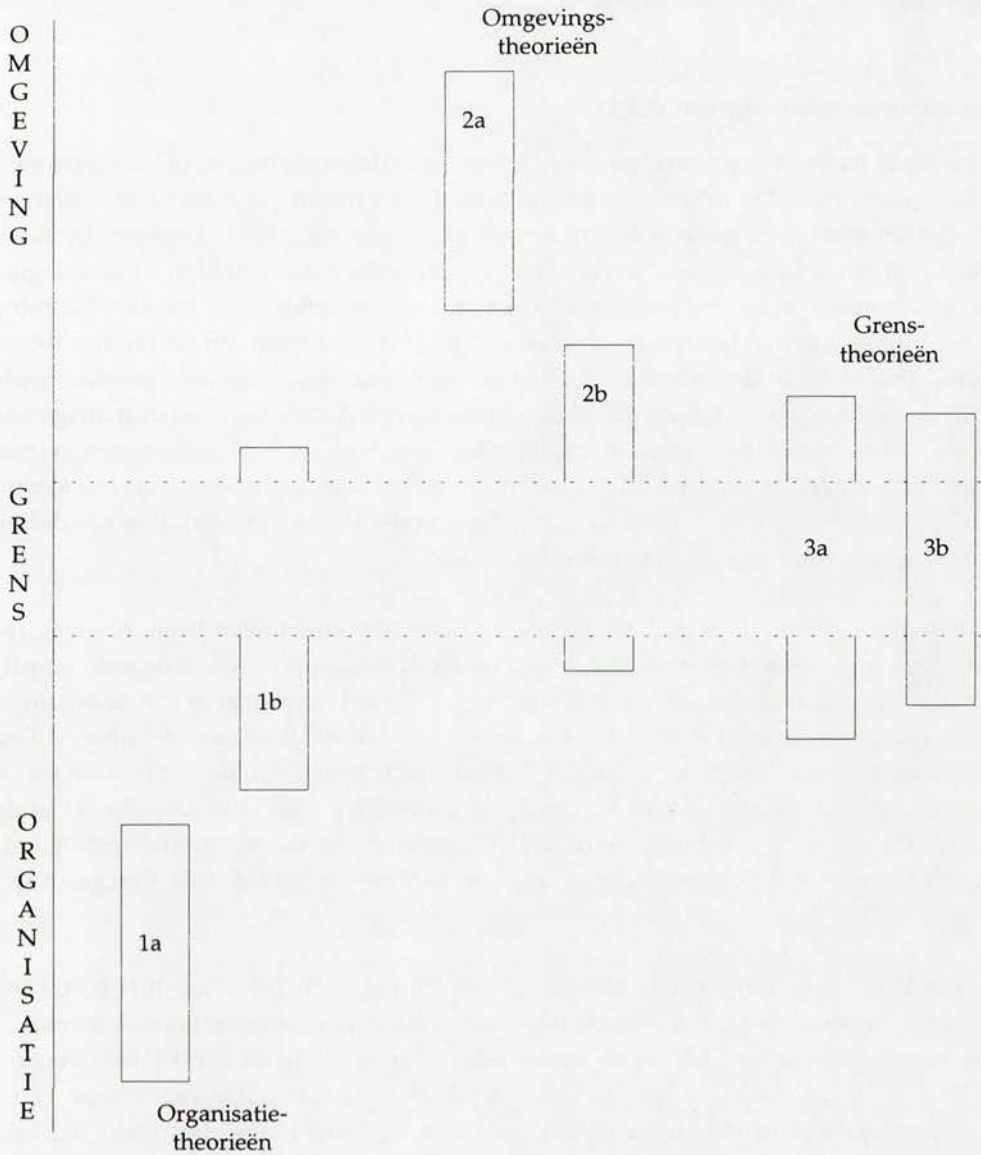
2.1 Samenwerking in de organisatie & omgeving-literatuur

In de theorievorming over organisaties en hun omgeving zouden we, op basis van de eenheid van analyse, tegenwoordig globaal drie stromingen kunnen onderscheiden (zie ook Van der Zaal, 1995: 2):

1. *organisatietheorieën*: in deze theorieën wordt in de eerste plaats aandacht besteed aan de inrichting en/of het functioneren van individuele organisaties, al dan niet rekeninghoudend met de omgeving van die organisaties;
2. *omgevingstheorieën*: in deze groep van theorieën gaat de aandacht vooral uit naar de omgeving van individuele organisaties, al dan niet rekeninghoudend met de inrichting en/of het functioneren van die organisaties;
3. *grenstheorieën*: in deze theorieën staan met name vraagstukken met betrekking tot de lokatie en/of de vormgeving van de grenzen van individuele organisaties centraal.

Het onderscheiden van grenstheorieën als een afzonderlijke stroming is overigens niet gebruikelijk in de organisatie & omgeving-literatuur. Ondanks groeiende belangstelling voor het thema "organisatiegrenzen", worden grenstheorieën zelden als afzonderlijke stroming in beschouwing genomen. De benaderingen die hierna als grenstheorie zullen worden gepresenteerd worden in de literatuur meestal òf als organisatietheorie òf als omgevingstheorie besproken. Bovendien is theorie-ontwikkeling een dynamisch proces, dat zich niet altijd stoort aan de statische indelingsprincipes die we er op los laten. Daardoor zijn theorieën en auteurs soms moeilijk in één specifieke stroming te plaatsen. Het hier geschetste indelingsprincipe is echter functioneel wanneer we een idee willen krijgen van de ontstaansgeschiedenis en de uiteindelijke positie van de traditionele, "outside/in"-georiënteerde theorievorming over interorganisationele samenwerking in de organisatie & omgeving-literatuur. In Figuur 2.1 zijn de drie stromingen van organisatietheorieën, omgevingstheorieën en grenstheorieën schematisch in kaart gebracht. Binnen elke stroming kunnen we nog twee subcategorieën van theorieën (a en b) onderscheiden.

Figuur 2.1 Drie stromingen in de organisatie & omgeving-literatuur



Interorganisationele samenwerking krijgt met name aandacht binnen de stroming van de grenstheorieën (Categorie 3b in Figuur 2.1). Maar het ontstaan van de grenstheorieën

en de theorievorming over interorganisatorische relaties kunnen we niet los zien van de ontwikkeling van de twee andere stromingen in de organisatie & omgeving-literatuur. Daarom zullen deze twee stromingen eerst worden besproken, voordat nader op de grenstheorieën zal worden ingegaan.

2.1.1 Organisatietheorieën (ad 1)

In organisatietheorieën wordt aandacht besteed aan de inrichting en/of het functioneren van organisaties. De interne omgeving van de organisatie is object van onderzoek. Organisatietheorieën hebben zelden een zuiver mono-disciplinair karakter. De meeste organisatietheorieën zijn wel sterk, maar niet uitsluitend geworteld in de sociologie en de psychologie, in het bijzonder via de organisatiesociologie, de sociale psychologie en de organisatiepsychologie (Barney en Ouchi, 1986: xi; Douma en Schreuder, 1992: ix; Scott, 1987: 7-9). In de stroming van wat we hier organisatietheorieën noemen hebben zich inmiddels diverse scholen of denkrichtingen ontwikkeld. Veel van de managementtheorieën, structuurtheorieën, leiderschaptheorieën, besluitvormingstheorieën, systeemtheorieën, organisatie-ontwikkelingstheorieën en contingentietheorieën (zie ook Keuning en Eppink, 1985: 451-467) kunnen grotendeels onder de hier geïntroduceerde definitie van organisatietheorie geplaatst worden.

We zouden, dwars door de bestaande scholen en denkrichtingen heen, ruwweg twee categorieën organisatietheorieën kunnen onderscheiden. In de ene categorie wordt in analyses uitsluitend ingegaan op de inrichting en/of het functioneren van de organisatie (zie Categorie 1a in Figuur 2.1). De omgeving wordt niet per definitie volledig verzwegen, maar hoe de inrichting en/of het functioneren van de organisatie met die omgeving samenhangt vormt verder geen onderwerp van discussie. In de andere categorie wordt de inrichting en/of het functioneren van de organisatie bestudeerd in samenhang met de eigenschappen van de externe omgeving (zie Categorie 1b in Figuur 2.1).

We zouden in navolging van Morgan (1986: 45) en Scott (1987: 100-101) bij de *eerste categorie* organisatietheorieën van een gesloten systeem-benadering kunnen spreken, bij de *tweede categorie* van een open systeem-benadering. Volgens Scott (1987: xv-xvi en 97-98) is de aandacht in de literatuur rond 1960 nadrukkelijk verschoven van de gesloten systeem-benadering naar de open systeem-benadering. Dat blijkt redelijk te kloppen als we binnen beide benaderingen enkele inmiddels klassieke publikaties op een rijtje zetten. De wat oudere theorieën van Weber, Taylor, Fayol, Barnard en Mayo passen in de definitie van wat we een gesloten systeem-benadering kunnen noemen. Recentere theorieën daarentegen, zoals die van Selznick, March en Simon, Katz en Kahn, Lawrence en Lorsch, Thompson, en Chandler, hebben veel meer het karakter van een open systeem-benadering.

Soms blijkt het echter toch nog moeilijk om de precieze scheidslijnen tussen de open en gesloten benaderingen vast te stellen. Zo zien we bijvoorbeeld dat Thompson (1967: 7) het werk van Barnard (1938) als open benadering opvat, terwijl Scott (1987: 100-101) dezelfde auteur bij de gesloten benaderingen indeelt. Voor beide valt iets te zeggen. Het boek van Barnard is volgens Scott van invloed geweest op het werk van Selznick en Simon, die zonder problemen in de open systeem-benadering passen, en zou daarom ook zelf binnen de open systeem-benadering geplaatst kunnen worden. Maar daar staat tegenover dat Barnard vrijwel uitsluitend over aspecten spreekt die betrekking hebben op de interne organisatie, zodat het wellicht toch reëler is zijn benadering als gesloten te beschouwen en deze dus in Categorie 1a (zie Figuur 2.1) in te delen.

Voor de theorievorming over organisatiegrenzen is de verschuiving naar open systeem-opvattingen een belangwekkende ontwikkeling geweest. Met de langzaam ontluikende belangstelling voor de samenhang tussen de organisatie en de omringende omgeving kregen theoretici ook de organisatiegrenzen in het vizier (zie ook Morgan, 1986: 45). Met name onder de benaderingen die gewoonlijk als organisatie-ontwikkelingstheorieën (Chandler, Penrose, Rumelt) of contingentietheorieën (Thompson, Jay R. Galbraith) worden gepositioneerd (zie Keuning en Eppink, 1985: 466), bevinden zich leveranciers van concepten en modellen met betrekking tot organisatiegrenzen. Chandler (1962, 1977, 1990 en 1992a), bijvoorbeeld, heeft in zijn historisch onderzoek aandacht besteed aan de groeistrategieën van grote Westerse ondernemingen. Verticale integratie en de omvang van organisaties zijn in die analyses regelmatig terugkerende thema's. In feite is daarmee de lokatie van organisatiegrenzen als vraagstuk ter sprake gebracht (zie Categorie 3a in Figuur 2.1). En in de traditie van de contingentietheorieën is, als subthema van "organizational design", ook voorzichtig aandacht besteed aan de vormgeving van interorganisationale relaties (zie Thompson, 1967: 32-36; Galbraith, 1977: 204-220). Maar daarmee is in wezen het vraagstuk van "interorganizational design" geïntroduceerd: het gaat om de vormgeving van organisatiegrenzen (zie Categorie 3b in Figuur 2.1). Beide voorbeelden illustreren trouwens hoe moeilijk het kan zijn om de dynamiek van theorie-ontwikkeling in een statisch indelingsprincipe te vangen.

Aparte vermelding verdient de "organizational economics"-literatuur (Barney en Ouchi, 1986; Moerland, 1989). Niet alleen biedt "organizational economics" een nieuwe kijk op organisaties. Verschillende concepten uit deze, mede op de neo-klassieke micro-economie gebaseerde, "economische organisatie-theorie" passen ook, en misschien zelfs wel beter, in de theorievorming over organisatiegrenzen. Vertegenwoordigers van de economische organisatie-theorie, zoals de transactiekostentheorie en de agency-theorie, worden daarom hierna als grenstheorieën gepresenteerd.

2.1.2 Omgevingstheorieën (ad 2)

In de omgevingstheorieën gaat de aandacht uit naar de omgeving van organisaties. De externe omgeving van de organisatie is object van onderzoek. De "omgeving" is echter een minder duidelijk gespecificeerd onderzoeksterrein dan de "organisatie". Zoals Aldrich en Marsden (1988) het formuleren: "The 'environment' figures prominently in almost all contemporary organization theory but is rarely defined in other than a residual way, as everything outside the boundaries of an 'organization'" (p. 369). Verspreid over de literatuur komen we weliswaar uiteenlopende omgevingstypologieën tegen (zie Keuning, 1977 en 1978). Maar multidisciplinaire boekwerken waarin theorieën rond het thema "omgeving" zijn bijeengebracht, naar analogie van de multidisciplinaire boekwerken rond het thema "organisatie" (zie Morgan, 1986; Scott, 1987), zijn zeldzaam. Een uitzondering is het boek van Fahey en Narayanan (1986), dat echter specifiek voor toepassingen in strategisch management is geschreven.

De term "omgevingstheorieën" is bijvoorbeeld van toepassing op netwerktheorieën, maar ook op evolutionaire benaderingen die, geïnspireerd door de biologie, kijken naar ontwikkelingen in populaties (zie Perrow, 1986: 178-218). Ook in de stroming van omgevingstheorieën kunnen we twee categorieën onderscheiden. In de ene categorie wordt de omgeving geanalyseerd zonder de inrichting en/of het functioneren van organisaties expliciet in de analyse te betrekken (zie Categorie 2a in Figuur 2.1). Wel kunnen binnen deze categorie ten aanzien van individuele organisaties expliciet vooronderstellingen worden gehanteerd, maar tot een analyse van die organisaties komt het niet. De "population ecology"-benadering is één van de duidelijkste voorbeelden binnen deze categorie (zie ook Pfeffer, 1982: 180; Ulrich en Barney, 1984: 474). In de tweede categorie omgevingstheorieën worden organisaties wel nadrukkelijk in de analyse meegenomen (zie Categorie 2b in Figuur 2.1). Het verworven inzicht in de inrichting en/of het functioneren van organisaties is echter geen doel op zichzelf, maar een middel om uiteindelijk op omgevingsniveau ontwikkelingen of verschijnselen te kunnen verklaren. Sommige van deze theorieën hebben desondanks bijgedragen aan het wetenschappelijke denken over organisaties. Perrow (1986) zegt in zijn bespreking van de evolutionaire theorie van Nelson en Winter (1982) bijvoorbeeld: "... it is the best discussion of routines in organization that exists in the literature" (p. 216). Daarom komen we omgevingstheorieën vaak ook in overzichtswerken over organisatietheorieën tegen.

Veel economische benaderingen kunnen als omgevingstheorie worden getypeerd. In de neo-klassieke micro-economie treffen we diverse representanten van de *eerste categorie*. De traditionele neo-klassieken doen namelijk geen onderzoek naar het functioneren van organisaties, maar naar het functioneren van het prijssysteem op markten en in bedrijfstakken (Rumelt, 1984: 559). Er wordt in de neo-klassieke modellen over vrager/aanbieder-relaties zo ver van het verschijnsel "organisatie" geabstraheerd, dat

er niet meer dan een produktiefunctie van overblijft. Met verschillen tussen individuele organisaties wordt geen rekening gehouden. Hoewel in de neo-klassieke literatuur veelal van de "theory of the firm" wordt gesproken, gaat het in feite om een prijstheorie (Demsetz, 1992: 11-12; Penrose, 1959: 11; Putterman, 1986: 5). Het is een "theory of the market" (zie Jensen, 1983, p. 325). We zouden dan ook kunnen zeggen dat de neo-klassieke micro-economie lijdt aan "organization myopia": kennis over en aandacht voor organisaties is minimaal. In de traditionele neo-klassieke benaderingen is het fenomeen organisatie een "black box" (Holmstrom en Tirole, 1989: 63; Jensen, 1983: 325; Nelson, 1991: 64). De invloed van dit sterk op de omgeving gefixeerde denken is tot op de dag van vandaag ook in de strategisch management-literatuur merkbaar. Verscheidene strategiemodellen en -concepten bouwen namelijk voort op de neo-klassieke micro-economie (Thépot en Thiéart, 1991).

In de *tweede categorie* omgevingstheorieën treffen we onder andere de "evolutionary economics" van Nelson en Winter (1982). Daarin wordt onder andere voortgebouwd op het boek *The theory of the growth of the firm* van de econoom Edith Penrose (1959). De evolutionaire benadering van Nelson en Winter is, evenals de neo-klassieke micro-economie, in de eerste plaats bedoeld als analyse op omgevingsniveau (1982: 36 en 51). Maar hun vooronderstellingen over organisaties onderbouwen ze met een uitgebreide analyse op organisatieniveau (1982: 52 en 72-136). Ze gaan daarmee veel verder dan het postuleren van enkele eenvoudige vooronderstellingen, zoals dat in de neo-klassieke micro-economie gebruikelijk is. Daardoor biedt hun benadering niet alleen een rijkere kijk op de samenhang tussen organisaties en hun omgeving dan de neo-klassieke micro-economie. Nelson en Winter hebben veel collega-onderzoekers, vooral buiten de micro-economie, op een nieuw spoor gezet.

De organisatie & omgeving-literatuur van de jaren tachtig werd gedomineerd door een sterk "outside/in"-georiënteerde visie op organisaties. "Most organizational theorists would ultimately trace the difference among firms to the diversity of environments or resources on which they depend" (Carroll, 1993, p. 240). De vooronderstelde causaliteit was daarmee nogal deterministisch van karakter. De dynamiek in de externe omgeving werd uiteindelijk als bepalend voorondersteld voor de kansen op overleving van een individuele organisatie. Nelson en Winter (1982: 276-277) daarentegen onderkenden, in navolging van Schumpeter (1934), het belang van intraorganisatiele dynamiek als bron van de ontwikkeling van markten. Samen met het boek van Penrose (1959) vormt hun werk daarmee één van de belangrijkste inspiratiebronnen voor de "inside/out"-georiënteerde strategisch management-literatuur die in de tweede helft van de jaren tachtig en in de jaren negentig tot ontwikkeling is gekomen (zie Grant, 1994: 2; Teece, Pisano en Shuen, 1994: 2). Zelfs Chandler (1992b), een bedrijfshistoricus, zoekt met zijn analyses expliciet aansluiting bij het werk van Nelson en Winter (zie ook Teece, 1993: 219-221). Maar hun benadering lijkt nu ook buiten de strategisch management-literatuur

aan te slaan. Zo krijgt het evolutionaire denken op organisatieniveau langzaam maar zeker een vervolg bij onderzoekers uit de "population ecology"-traditie (zie Baum en Singh, 1994).

2.1.3 Grenstheorieën (ad 3)

Organisaties zijn via organisatiegrenzen met hun omgeving verbonden. Het succes van een organisatie hangt daardoor nauw samen met de lokatie en vormgeving van haar organisatiegrenzen. "The viability of an organization is firmly rooted in the relationships that it maintains with its environment" (Stogdill, 1966, p. 40). Desondanks is de theorievorming over organisatiegrenzen versnipperd gebleven. Er zijn inmiddels diverse benaderingen waarin organisatiegrenzen worden bestudeerd, maar die benaderingen hanteren veelal hun eigen specifieke invalshoek, waardoor ze meestal niet met elkaar in verband worden gebracht. Om de belangrijkste benaderingen over organisatiegrenzen toch onder één noemer te kunnen brengen, wordt op deze plaats de term "grenstheorie" geïntroduceerd. De benaderingen die hier als grenstheorieën worden opgevat komen we elders in de literatuur gewoonlijk als organisatie- of omgevingstheorie tegen. Diverse organisatie-ontwikkelings- en contingentietheorieën (zie Keuning en Eppink, 1985: 466) zouden bijvoorbeeld ook (deels) in de stroming van de grenstheorieën kunnen worden geplaatst.

Grenstheorieën hebben gemeen dat ze aanknopingspunten bieden voor onderzoek naar of management van organisatiegrenzen. Het zijn theorieën waarin de keuzeproblemen ten aanzien van de structuren en/of processen op de grenzen van organisaties centraal staan. De organisatiegrenzen zijn object van onderzoek. Het in §1.1.1 gemaakte onderscheid naar twee soorten grensstrategieën, waarbij of de lokatie of de vormgeving van organisatiegrenzen centraal stond, vinden we hier terug. Analoog aan deze indeling naar typen grensvraagstukken kunnen we namelijk ook twee categorieën grenstheorieën onderscheiden. In de ene categorie gaat het om theorieën waarin de problemen ten aanzien van de lokatie van organisatiegrenzen de aandacht krijgt (zie Categorie 3a in Figuur 2.1): het "make or buy"-vraagstuk duikt hier weer op. In de andere categorie betreft het theorieën waarin de vormgeving van organisatiegrenzen centraal staat (zie Categorie 3b in Figuur 2.1): het "cooperate"-vraagstuk staat ter discussie. Van beide categorieën grenstheorieën zal kort een aantal voorbeelden worden besproken.

2.1.4 Theorieën over de lokaties van organisatiegrenzen

Al eerder is opgemerkt dat ook in een deel van de organisatie-ontwikkelingstheorieën (Chandler, Penrose, Rumelt), in tegenstelling tot wat in veel andere organisatie-theorieën gebruikelijk is, aandacht aan organisatiegrenzen wordt besteed. De invalshoek van de

betreffende organisatie-ontwikkelingstheorieën sluit aan op die van de eerste categorie van de grenstheorieën waarin het lokatievraagstuk wordt bestudeerd (zie Categorie 3a in Figuur 2.1).

Chandler (1962, 1977, 1990 en 1992a) heeft in zijn historisch onderzoek onder andere veel aandacht besteed aan verticale integratie-tendensen in grote Westerse bedrijven. Het lokatievraagstuk neemt echter ook in het werk van de economen Penrose en Rumelt een wezenlijke plaats in. Het onderzoek van Rumelt (1974) sluit zowel wat betreft aanpak als probleemstelling aan op het onderzoek van Chandler. Ook Rumelt heeft historisch onderzoek gedaan. Hij stelde zich onder andere de vraag in hoeverre er een verband is tussen de gevolgde diversificatiestrategie (en de daarmee samenhangende lokaties van de organisatiegrenzen) en de mate van succes van de betreffende individuele ondernemingen. Uit zijn onderzoeksgegevens ontstaat de indruk dat de aanwezigheid van veel ongelijksoortige activiteiten binnen de ondernemingsgrenzen de winstcijfers onder druk kan zetten (Rumelt, 1974: 156).

Het boek van Penrose (1959) is niet gebaseerd op nieuw empirisch onderzoek. Het was in de eerste plaats bedoeld als bijdrage aan de economische theorievorming. "[T]he great achievement of Edith Penrose is that she draws out the theoretical implications for economists of a more realistic view of the business world" (Slater, 1980, p. viii). Daar waar de meeste economen zich in hun neo-klassieke modellen beperkten tot de analyse van "competitive markets, relative prices and resource allocation" (Penrose, 1985, p. 6) buiten de grenzen van de onderneming, koos Penrose vanwege haar belangstelling voor de mogelijk organisatiespecifieke begrenzing van ondernemingsgroei bewust voor de analyse van intraorganisationale dimensies. Ze stelde zich de vraag hoe omvangrijk organisaties kunnen worden en hoe snel organisaties in omvang kunnen toenemen. Op basis van een intraorganisationale analyse kwam zij tot de conclusie dat er theoretisch gezien geen reden is om te zoeken naar een optimale ondernemingsomvang. Er bestaat in haar ogen wel een optimale groeisnelheid (Penrose, 1959). Zelf heeft zij vijftientig jaar later, nog eens terugblikkend op haar boek uit 1959, de kern van haar betoog als volgt weergegeven:

"Following from the definition of the firm as a coherent administrative organization, I argued that managerial resources with experience within the firm are necessary for the efficient absorption of managers from outside the firm (and probably from other resources as well). Thus, the availability of "inherited" managers with such experience limits the amount of expansion that can be planned and undertaken in any period of time. These, by definition, cannot be acquired in the market but are necessary input in the short run.

Once an expansion is completed, however, the managerial services devoted to it become again available to effect further expansion. There is no obvious limit to this process and therefore the limit to its rate of growth does not necessarily limit the ultimate size of a firm. Furthermore, as a result of the growing experience of management, its knowledge of the other resources of the firm and the potential for

using them in different ways, incentives are created for further expansion as the firm searches for ways of using the services of its own resources more profitably. *The firm's resources provide both inducement to expand and a limit on the rate of expansion.* Even growth by acquisition and merger does not escape the constraints imposed by the necessity of using inputs from existing managerial resources to maintain the coherence of the organization" (Penrose, 1985, pp. 8-9; cursivering toegevoegd).

Het lokatievraagstuk was eerder ook al door een andere econoom onderkend. In 1937 verscheen van de hand van de Britse Nobelprijs-winnaar Ronald Coase het inmiddels klassiek geworden artikel "The nature of the firm". De micro-economische theorie van die tijd veronderstelde al dat de coördinatie van het economische systeem verloopt via het prijsmechanisme op de markt, maar ging daarmee volledig voorbij aan de dagelijkse praktijk op reële markten. De economische theorie had voor het bestaan van bedrijven ook geen bevredigende verklaring. Coase wilde zich daar niet bij neerleggen en stelde zich daarom de vraag waarom er bedrijven zijn. Als een bedrijfskundige "avant la lettre" gebruikte hij een in Groot-Brittannië gewonnen studiebeurs om zich een jaar lang te laten inspireren door bedrijfsbezoeken in de Verenigde Staten. Uiteindelijk vond hij een antwoord (Coase, 1988a).

Mede door wat hij tijdens al die bedrijfsbezoeken zag en hoorde, realiseerde Coase zich dat met markttransacties kosten gemoeid zijn. In de economische theorie was altijd (en wordt volgens Coase (1988a: 17) in de meeste gevallen nog steeds) over het hoofd gezien dat het gebruik van het markt- of prijsmechanisme kosten met zich meebrengt. Coase onderkende in zijn economische analyse bovendien dat transacties die via de markt kunnen verlopen in principe ook binnen de grenzen van een bedrijf kunnen verlopen. Met de coördinatie van transacties via de markt konden in de ogen van Coase echter andere kosten gemoeid zijn dan met de coördinatie van diezelfde transacties via een bedrijf. De vraag of de coördinatie van transacties via de markt of via een bedrijf moet plaatsvinden hangt dan af van de relatieve kosten die met beide alternatieven gepaard gaan. Logischerwijze wordt gekozen voor het alternatief met de laagste transactiekosten. Zonder gecompliceerde redeneringen was Coase daarmee in staat het bestaan van commerciële organisaties te verklaren (zie Coase, 1988b: 23). Commerciële organisaties zouden bestaan omdat ze transacties in bepaalde situaties tegen lagere kosten kunnen coördineren dan de markt dat kan.

De ideeën van Coase zijn na het verschijnen van zijn artikel in 1937 jarenlang zonder vervolg gebleven (Coase, 1972: 62-63, en 1988c: 33-34). Met name het werk van Williamson heeft echter voor een ommekeer gezorgd. In zijn boek *Markets and hierarchies* werkt Williamson (1975) het concept "transactiekosten" verder uit. Daarmee heeft hij de basis gelegd voor wat al spoedig de transactiekostentheorie is gaan heten, hoewel hijzelf in eerste instantie de term "organizational failures framework" gebruikte. Verder wordt in de literatuur ook de term "market and hierarchy approach" gebezigd. De benaming

"market and hierarchy approach" verwijst naar de oorspronkelijke tweedeling in de probleemstelling van de transactiekostenbenadering (zie Williamson, 1975: 39-40): wanneer kunnen transacties beter plaatsvinden op de markt en wanneer beter binnen de organisatiegrenzen?

Later heeft Williamson (1979 en 1985) zelf deze probleemstelling genuanceerd door nadrukkelijk in te gaan op de mogelijkheid dat organisaties vormen van contractrelaties met elkaar aangaan die niet simpelweg als "markt" of "hiërarchie" kunnen worden bestempeld. Daarmee heeft hij de stap van het lokatie- naar het vormgevingsvraagstuk gemaakt. Een mooie aanleiding om ook hier naar dat tweede grensvraagstuk over te stappen.

2.1.5 Theorieën over de vormgeving van organisatiegrenzen

De vormgeving van organisatiegrenzen staat in de tweede categorie grenstheorieën centraal (zie Categorie 3b in Figuur 2.1). De vraag is hoe relaties met de omgeving (en vooral hoe relaties met identificeerbare partijen in die omgeving) gestalte moeten krijgen. Zowel de term "interorganization theory" (Negandhi, 1980a) als de term "interorganizational relations theory" (Perrow, 1986: 178) zou hier gebruikt kunnen worden. De eerste literatuur die aan interorganisatiele relatie-theorie doet denken is eind jaren vijftig en vooral begin jaren zestig verschenen (zie Warren, 1967: 396-397, note 1). Perrow (1986: 178) noemt onder andere het vaak aangehaalde artikel van Levine en White (1961) als één van de vertegenwoordigers van de "interorganizational relations theory". Maar in de sociologie werd ook voor die tijd al over interorganisatiele relaties geschreven. Met name Thompson en McEwen (1958: 25-28) gaan expliciet op interorganisatiele samenwerking in. Zij maken onderscheid tussen concurrentie en drie verschillende vormen van samenwerking. Latër is de door Thompson en McEwen geïntroduceerde indeling van interorganisatiele relaties verfijnd door Thompson (1967: 32-36) en Galbraith (1977: 204-220), die we allebei ook binnen de traditie van de contingentietheorieën, en dus de stroming van de organisatie-theorieën, kunnen plaatsen.

De organisatie & omgeving-literatuur over interorganisatiele relaties, die vooral in de jaren zeventig tot bloei kwam, is mede ontstaan uit een stuk ontevredenheid met de introverte, intraorganisatiele oriëntatie van de organisatie-theorieën uit die tijd. De algemene overtuiging was dat voor inzicht in de relaties tussen organisaties en hun omgeving ook enig inzicht in de context van die individuele organisaties noodzakelijk was. Aangezien de externe omgeving in organisatie-theorieën voorheen nauwelijks aandacht had gekregen, lag het voor menig organisatie-wetenschapper in de rede in het vervolg juist daar de prioriteiten te gaan leggen (zie Evan, 1978b; Negandhi, 1980b: 1-4; Pfeffer en Salancik, 1978: 1-2). De "resource dependency"-benadering is een exponent van deze stroming.

In de "resource dependency"-benadering van Pfeffer en Salancik (1978) wordt de externe omgeving tot een vanzelfsprekend onderdeel van analyse gemaakt. Als reactie op de vrij eenzijdige interne oriëntatie in de traditionele organisatietheorieën hebben de twee auteurs zich in de eerste plaats toegelegd op het zorgvuldig uitwerken van de omgevingsdimensies. De externe omgeving krijgt zelfs zoveel aandacht, dat voor een analyse van de interne omgeving vrijwel geen ruimte meer overblijft. Achter in hun boek wordt nog wel een poging ondernomen deze onevenwichtigheid in de analyse recht te trekken door uitgebreid bij het belang van interne machtsverhoudingen stil te staan (zie Pfeffer en Salancik, 1978: 225-256). Maar daarmee hebben zij niet kunnen voorkomen dat hun boek toch vooral een bron van inspiratie is geworden voor de netwerkliteratuur (zie bijvoorbeeld Axelsson en Easton, 1992). In het verlengde van het werk van Pfeffer en Salancik en andere organisatiekundigen hebben zich in de jaren zestig, zeventig en tachtig naast vrij eenzijdig intern georiënteerde organisatietheorieën bijna even eenzijdig extern georiënteerde netwerkbenaderingen genesteld (zie ook Borys en Jemison, 1989: 236; Easton, 1992: 5 en 8). En daar is het niet bij gebleven. "Most currently popular [organizational] theories embrace a model of environmentally driven change whereby external changes produce organizational change" (Carroll, 1993, p. 239).

Inmiddels wordt in uiteenlopende disciplines naar het verschijnsel interorganisationale relaties onderzoek verricht (Evan, 1978b: 12). Zuiver mono-disciplinaire benaderingen zijn op dit onderzoeksterrein bovendien zeldzaam geworden. Hoewel de invalshoek van de benaderingen vaak nog wel een sociologische, economische of sociaal-psychologische herkomst verraadt, is veel literatuur "eclectisch" van karakter: concepten uit diverse basisdisciplines worden binnen één model of analysekader samengebracht. De "resource dependency approach" is daar een voorbeeld van (zie Grandori, 1987: 60). Pfeffer en Salancik (1978: 261) verklaren het gedrag van organisaties vanuit het idee dat organisaties trachten te vermijden dat ze afhankelijk worden van en gecontroleerd worden door andere organisaties, terwijl ze tegelijkertijd proberen invloed uit te oefenen op hun externe omgeving zonder zichzelf daarbij beperkingen op te leggen. Ze beschouwen interorganisationale relaties die zijn gericht op beïnvloeding van de omgeving als een alternatief voor strategieën waarbij met organisatiegrenzen wordt geschoven (Grandori, 1987: 60 en 77-78).

Ook in de micro-economische theorie is belangstelling voor interorganisationale relaties ontstaan. Chamberlin (1933) besteedde al uitgebreid aandacht aan de relaties tussen concurrenten aan de aanbodkant van de markt en het belang van die relaties voor de werking van het prijsmechanisme op die markt. Maar in de neo-klassieke modellen over vrager/aanbieder-relaties zijn dergelijke analyses van concurrentierelaties ingepast in en ondergeschikt gemaakt aan de ontwikkeling van een formaliseerbare economische prijstheorie. "It is a fundamental characteristic of the neoclassical model of competition that individual firms do not compete directly but adjust to changes in exogenous

parameters" (Eggertsson, 1990: 29). Veel vooronderstellingen in de neo-klassieke micro-economische concurrentiemodellen behoeven dan ook aanpassing, aanvulling of verwijdering, alvorens toepassing in voor managers herkenbare situaties mogelijk is (zie bijvoorbeeld Jensen, 1983: 331; Noorderhaven, 1992: 230; Phillips, 1960: 602; Wensley, 1982: 148).

Vanuit een hele andere invalshoek is de micro-economische theorie er beter in geslaagd bij te dragen aan de theorievorming over interorganisationele relaties. Met name de transactiekostenbenadering en de agency-theorie moeten hier worden genoemd. Beide benaderingen worden tot de economische organisatie-theorie gerekend (Moerland, 1989). Maar er is alle reden om ze ook als grenstheorie voor het voetlicht te brengen. In de transactiekostenbenadering wordt zeer expliciet voor de transactie als niveau van analyse gekozen (Williamson, 1975: xi). In eerste instantie beperkt de aandacht van Williamson (1975) zich tot vergelijkende analyses van transacties op markten enerzijds en transacties binnen organisaties anderzijds. In feite betreft dit een genuanceerde uitwerking van de probleemstelling van Coase (1937): waarom bestaan er naast markten, waar het prijsmechanisme voor de coördinatie zorgt, ook nog organisaties? Later onderkent Williamson (1979), naast de markt- en intraorganisationele transactie, ook een derde type transactie: de interorganisationele transactie, die een tussenpositie inneemt ten opzichte van de markttransactie en de intraorganisationele transactie (zie ook Williamson en Ouchi, 1981: 352). Voor welke coördinatievorm uiteindelijk wordt gekozen zou moeten afhangen van de kenmerken van de betreffende transactie en de omstandigheden waarin de transactie zal plaatsvinden (Williamson, 1985: 79). De literatuur over interorganisationele transacties sluit aan op de problematiek in de theorievorming over interorganisationele relaties.

Eggertsson (1990: 40) beschouwt de agency-theorie als een specifiek onderdeel van de transactiekostenbenadering. De agency-theorie is inderdaad nauw verwant aan de transactiekostenbenadering (zie Aoki, Gustafsson en Williamson, 1990; Yarbrough en Yarbrough, 1988). Maar er zijn voldoende verschillen om van twee theorieën te kunnen spreken (zie Hoofdstuk 3 en Hoofdstuk 5, maar bijvoorbeeld ook Mahoney, 1992: 571; Mitnick, 1992: 92; Williamson, 1985: 24). In de bedrijfskundige literatuur worden de agency-theorie en de transactiekostentheorie daarom doorgaans afzonderlijk bestudeerd.

In de agency-theorie spelen twee partijen een hoofdrol: de principaal en de agent. De principaal is de opdrachtgever, de agent is de uitvoerder. Een zeer wezenlijke dimensie van elke principaal/agent-relatie is dat de principaal een deel van zijn rechten of beslissingsbevoegdheden delegeert aan de agent (Eggertsson, 1990: 40; Schanze, 1989: 465). Binnen de agency-theorie hebben zich twee stromingen ontwikkeld (Jensen, 1983: 334): de "principal-agent"- en de "positive agency"-literatuur. Moerland (1989: 41) spreekt in dit verband van respectievelijk de formele en informele agency-theorie. De

"principal-agent"-literatuur is meer wiskundig, modelmatig en minder empirisch georiënteerd. De "positive agency"-literatuur is daarentegen empirischer en meer op organisatorische aspecten van de principaal/agent-relatie gericht (Jensen, 1983: 334-335; Schreuder, 1983: 38). Daardoor biedt deze tweede stroming voor onderzoek in een bedrijfskundige context meer aanknopingspunten (zie ook Mahoney, 1992: 567).

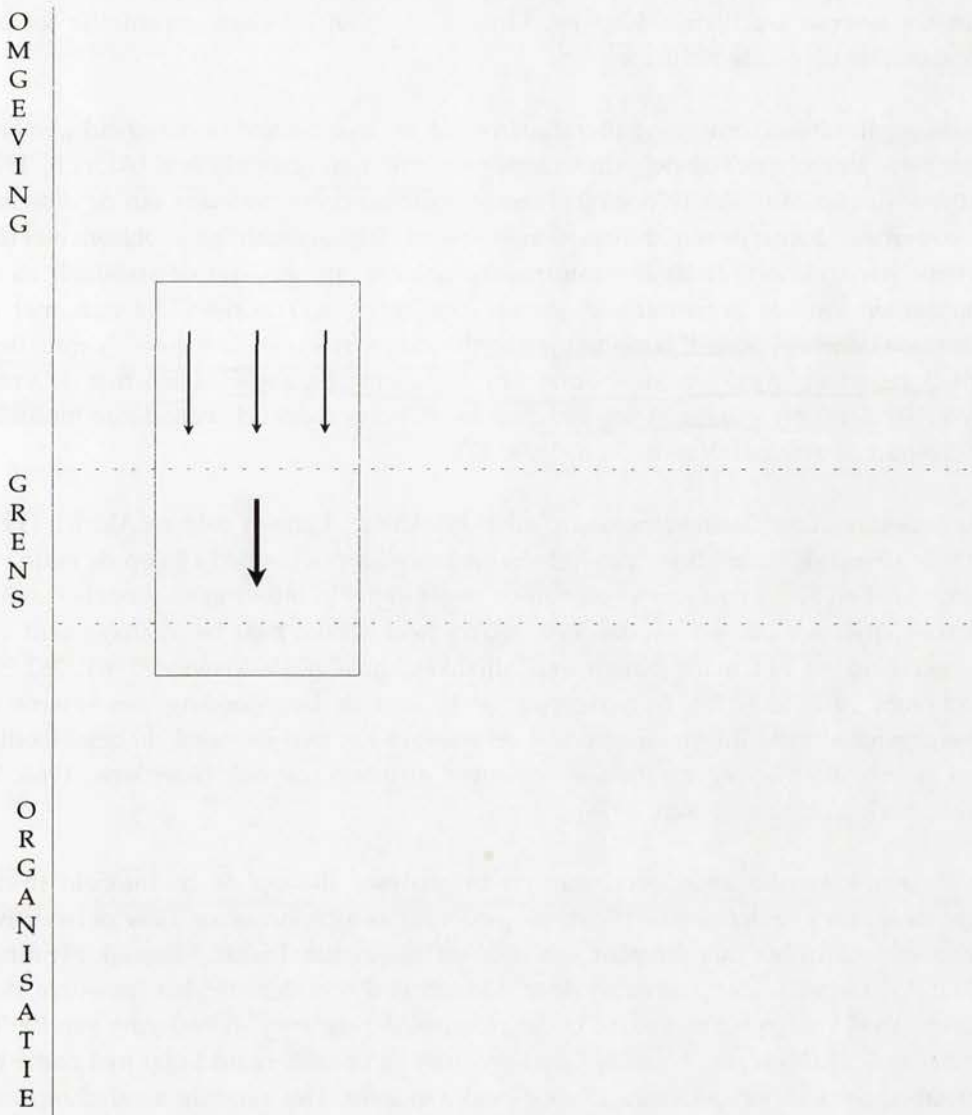
Doorgaans worden toepassingen van de agency-theorie in *intraorganisatorische* relaties (= relaties *in* organisaties) echter benadrukt (zie Douma en Schreuder, 1992: 175, Figure 10.4). Toepassingen in *interorganisatorische* relaties (= relaties *tussen* organisaties) zijn evenwel ook mogelijk (zie ook Van den Bosch en Van der Zaal, 1994). En hoewel principaal/agent-relaties in de praktijk het eenvoudigst in verticale relaties kunnen worden waargenomen (Ferson, 1954; Kay, 1979; Smit, 1990), kan de agency-theorie in principe op alle vormen van interorganisatorische relaties (dus ook horizontale relaties) worden toegepast (Eggertsson, 1990: 40; Reve, 1990). Duidelijke voorbeelden van interorganisatorische principaal/agent-relaties vinden we onder andere in Brickley, Dark en Weisbach (1991), Carney en Gedajlovic (1991) en Noorderhaven (1990 en 1992).

2.1.6 Interorganisatorische samenwerking "outside/in"

We kunnen concluderen dat de theorievorming over organisatiegrenzen in het algemeen en interorganisatorische relaties in het bijzonder nogal verspreid over de organisatie & omgeving-literatuur tot ontwikkeling is gekomen. Bij toepassingen in de bedrijfskunde kan, afhankelijk van de problematiek die aan de orde is, een keuze worden gemaakt uit een omvangrijk scala van concepten, modellen en theorieën met elk hun eigen invalshoeken en vooronderstellingen. Maar de tot nu toe gepresenteerde theorieën over de vormgeving van organisatiegrenzen hebben ook een belangrijk aspect gemeen: ze hanteren allemaal een "outside/in"-perspectief.

Kenmerkend voor "outside/in"-georiënteerde benaderingen van interorganisatorische samenwerking is de aandacht voor (de uitwerking van) het krachtenveld buiten de grenzen van de "focal organization" en de mogelijke beïnvloeding daarvan. De nadruk ligt op beschrijving en analyse van aan het interorganisatorische krachtenveld gerelateerde externe (f)actoren en omgevingsdimensies (zie Figuur 2.2). In de externe omgeving zijn namelijk zowel aan de "input"- als aan de "output"-zijde allerlei (f)actoren aanwezig en processen gaande, die een bedreiging kunnen vormen en (mede)bepalend zijn voor de relatieve positie en daarmee uiteindelijk voor de overlevingskansen van de betreffende organisatie. In wezen gaat het dan ook om het vermijden en/of reduceren van "organizational vulnerability" (= organisatorische kwetsbaarheid).

Figuur 2.2 Interorganisatiele samenwerking vanuit "outside/in"-perspectief



Via interorganisatiele samenwerking kan een organisatie proberen de willekeur in de omgevingsdynamiek te doorbreken door een stukje van de omgeving binnen de eigen invloedssfeer te brengen. De uitoefening van invloed op de externe omgeving is daarbij

weliswaar minder direct, en daardoor waarschijnlijk ook minder groot, dan wanneer het betreffende stukje omgeving binnen de eigen organisatiegrenzen zou worden gebracht (zie Williamson, 1975 en 1985). Het stelt de individuele organisatie desalniettemin in staat de beheersbaarheid van de omgeving te vergroten en/of de ongewenste effecten van het externe krachtenveld op het functioneren van de eigen organisatie tot een acceptabeler niveau te reduceren.

In de organisatie & omgeving-literatuur wordt in deze context onderscheid gemaakt naar twee interorganisatiele dimensies: onzekerheid en afhankelijkheid (Aldrich, 1979: 110; Aldrich en Mindlin, 1978: 149). Theorieën die aandacht besteden aan de dimensie "onzekerheid" hanteren een "information flow view". Het afstemmingsprobleem met (de) externe partij(en) wordt als een informatieprobleem opgevat, dat de stabiliteit en de continuïteit van de organisatie in gevaar kan brengen. Theorieën die zich met de dimensie "afhankelijkheid" bezighouden hanteren een "resource flow view". Vanuit deze optiek hangt de mate van autonomie van de organisatie nauw samen met de vraag welke (andere) organisatie(s) zeggenschap heeft/hebben over de benodigde middelen of "resources" (zie ook Van de Ven, 1976: 27).

De twee dimensies, "onzekerheid" en "afhankelijkheid", kunnen volgens Aldrich (1979: 133) onafhankelijk van elkaar variëren en gezamenlijk van invloed zijn op de mate van autonomie en het reactievermogen van de organisatie. In interorganisatiele (samenwerkings)relaties kunnen we dan ook onderscheid maken naar het management van onzekerheid en het management van afhankelijkheid (Galaskiewicz, 1985: 282-292; Galbraith, 1977: 219-220). In het eerste geval staat de beïnvloeding van externe en interorganisatiele informatiestromen centraal, in het tweede geval de beïnvloeding van externe en interorganisatiele "resource"-stromen (zie ook Guetzkow, 1966: 23; Scott, 1987: 127; Van de Ven, 1976).

In de neo-klassieke micro-economie en in analyses die op de traditionele micro-economie zijn gebaseerd wordt overwegend voor een "information flow perspective" gekozen waarin het management van onzekerheid centraal staat (vergelijk Pennings, 1981: 433 en 441). Het daarnaast door Aldrich (1979) onderscheiden "resource flow perspective" komen we met name in de "resource dependency"-benadering van Pfeffer en Salancik (1978) tegen. Naast het management van onzekerheid krijgt met name het management van afhankelijkheid daar veel aandacht. Het centrale aandachtsgebied vanuit het "outside/in"-perspectief op interorganisatiele samenwerking kan daarmee worden samengevat als: het vermijden of reduceren van "organizational vulnerability" via management van onzekerheid en management van afhankelijkheid.

2.2 Samenwerking in de strategisch management-literatuur

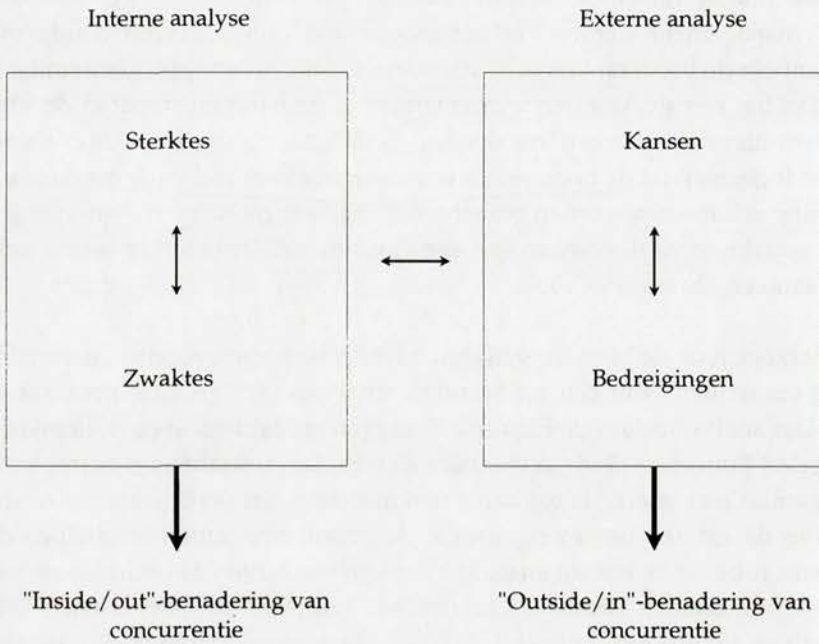
In strategisch management is *samenwerking* gerelateerd aan *concurrentie*. Met andere woorden, een samenwerkingsstrategie kan slechts volledig worden begrepen in het licht van een concurrentiestrategie (zie ook Porter en Fuller, 1986: 321). Het "outside/in"- en het "inside/out"-perspectief zijn in de strategisch management-literatuur dan ook in de eerste plaats ontwikkeld als alternatieve zienswijzen op concurrentie. Het is de confrontatie tussen verschillende opvattingen over concurrentie geweest die in de strategisch management-literatuur tot het onderscheid "outside/in" en "inside/out" heeft geleid. Wanneer de bronnen van concurrentievoordeel buiten de onderneming worden gezocht, dan ligt een sterke externe oriëntatie voor de hand en wordt in de strategisch management-literatuur van een "outside/in"-benadering gesproken. Als er daarentegen vanuit wordt gegaan dat de bronnen van concurrentievoordeel in de eerste plaats in de onderneming zelf moeten worden gezocht, dan mag een meer interne oriëntatie worden verwacht waarbij in de literatuur van een "inside/out"-benadering wordt gesproken (Teece, Pisano en Shuen, 1990: 15).

In het onderzoek naar de bronnen van duurzaam concurrentievoordeel is vanaf de jaren zestig vrij consequent van één en hetzelfde analysekader gebruik gemaakt (Barney, 1991: 99). Dat analysekader (zie Figuur 2.3) suggereert dat bedrijven duurzaam concurrentievoordeel kunnen verkrijgen wanneer zij erin slagen strategieën te implementeren die de organisatie er enerzijds toe aanzetten met de eigen *sterke kanten* in te spelen op de *kansen* in de externe omgeving, en die de organisatie anderzijds helpen de eigen *zwakke kanten* te boven te komen en de *bedreigingen* van buiten de ondernemingsgrenzen te neutraliseren (zie ook Learned, Christensen, Andrews en Guth, 1965: 170-182). De SWOT-analyse is hieraan ontleend (SWOT staat voor "Strengths", "Weaknesses", "Opportunities" en "Threats"). Strategie wordt door Hofer en Schendel (1978) dan ook gedefinieerd als: "[T]he match an organization makes between its internal resources and skills (sometimes collectively called competences) and the opportunities and risks created by its external environment" (p. 12). Aan de hand van deze al bijna klassieke definitie kan het verschil tussen het "outside/in"- en het "inside/out"-perspectief nog iets nader worden gespecificeerd.

In "outside/in"-benaderingen van strategisch management gaat de aandacht met name uit naar het tweede deel van de definitie: de relatie tussen de strategie en de omgeving van de organisatie (de externe omgeving) wordt bekeken. Deze invalshoek heeft haar aantrekkingskracht in de jaren tachtig mede te danken gehad aan de populariteit van het werk van Porter (1980 en 1985) en de PIMS-onderzoeken van onder andere Buzzell en Gale (1987). In de "inside/out"-georiënteerde strategisch management-literatuur wordt de nadruk gelegd op het eerste deel van de gepresenteerde definitie: de relatie tussen de strategie en de organisatie (de interne omgeving). Sinds het einde van de jaren tachtig neemt de literatuur met een "inside/out"-perspectief op strategisch

management sterk in omvang toe (Wernerfelt, 1995: 171). Maar in feite staat de theorievorming hier nog in de kinderschoenen (zie ook Grant, 1991: 114; Sanchez, Heene en Thomas, 1995: 1-2).

Figuur 2.3 Accentverschillen in concurrentieanalyse: "inside/out" of "outside/in"



Bron: Barney, 1991, p. 100; vertaald en bewerkt.

Vanuit de "outside/in"-georiënteerde strategisch management-literatuur is het thema "interorganisationele samenwerking" altijd onderbelicht gebleven. Pas met de recente stroom aan "inside/out"-georiënteerde publikaties is "samenwerking" tot één van de kernthema's binnen strategisch management uitgegroeid. Voor een goed begrip van de recente strategieliteratuur over interorganisationele samenwerking zullen hierna echter zowel het "outside/in"- als het "inside/out"-perspectief op strategisch management worden besproken.

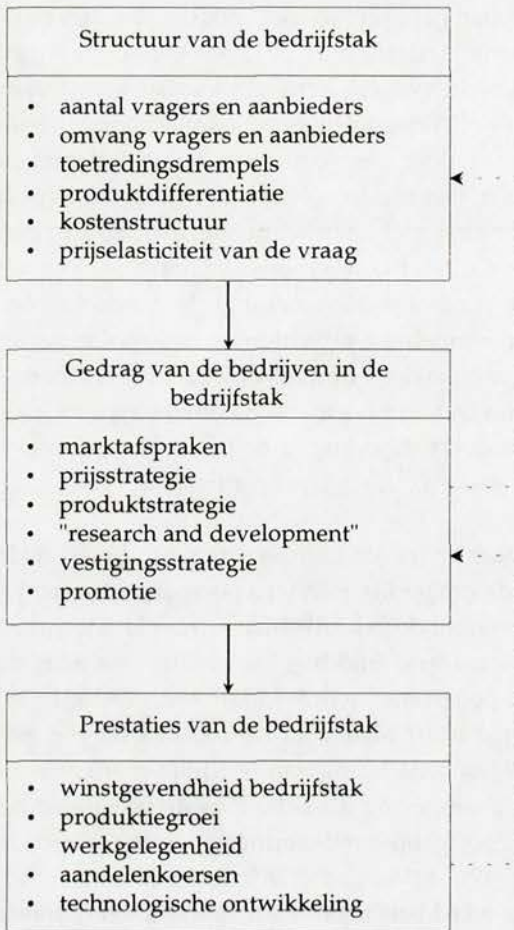
2.2.1 Strategisch management "outside/in"

Het onderscheid naar "outside/in"- en "inside/out"-oriëntatie is niet nieuw in de strategieliteratuur. Al in de jaren zeventig geven Ansoff en Leontiades (1976: 14) aan dat zij voor een "outside/in"-benadering hebben gekozen, en niet voor een "inside/out"-benadering. Met de term "inside/out" verwijst Ansoff (1984: 38) naar een in zijn ogen gevaarlijke ontwikkeling in het bedrijfsleven, die volgens hem karakteristiek was voor de jaren vijftig en zestig. In die jaren leek in het Westen aan de economische groei geen einde te komen. De externe omgeving werd door veel bedrijven lange tijd niet of nauwelijks als een beperkende factor ervaren. Het is dan ook niet toevallig dat Ansoff (1957 en 1965) juist in die periode zijn groeimatrix met de bekende vier groeistrategieën heeft ontwikkeld (Koopmans en Van der Zaal, 1994: 61). Maar een negatief bij-effect van het gunstige economische klimaat was dat in menige onderneming de aandacht voor de omgeving afnam. Door de inspanningen simpelweg te richten op extrapolaties van de resultaten uit voorgaande jaren, werden aanvankelijk immers ook zeer bevredigende winstcijfers gerealiseerd. Het achterwege blijven van systematische omgevingsanalyses werkte in veel bedrijven uiteindelijk een introverte houding in de hand. Die introverte houding wordt door Ansoff (1984: 38) als "inside/out"-perspectief bestempeld.

In de jaren zeventig kregen echter steeds meer bedrijven te maken met een breed scala van produkt/markt-combinaties waarvan de omgeving minder voorspelbaar werd en de groeimogelijkheden afnamen. Daardoor verloor de gebruikelijke extrapolatietechniek zijn voorspellende waarde en bracht de introverte houding de continuïteit van de onderneming in gevaar. Het "inside/out"-perspectief wordt door Ansoff (1984: 38) daarom als te eenzijdig terzijde geschoven. Ansoff pleit voor de introductie van een "outside/in"-perspectief, zoals dat in zijn eigen benadering van portfolio-management wordt gehanteerd, waarin de externe bedrijfsomgeving als belangrijkste uitgangspunt van concurrentieanalyse wordt genomen. Soortgelijke redeneringen vinden we in de boeken van Fahey en Narayanan (1986: 46-49) en Morgan (1988: 5). In de strategisch management-literatuur van de jaren tachtig werd het "inside/out"-perspectief dan ook volledig door het "outside/in"-perspectief overvleugeld. Met name de "outside/in"-benadering van Porter (1980 en 1985) heeft zoveel invloed gehad, dat het "inside/out"-perspectief bijna volledig uit de strategieliteratuur verdween (zie ook Hirsch, Friedman en Koza, 1990: 89).

Het "outside/in"-perspectief op strategisch management van Porter is sterk geïnspireerd door de industriële organisatie-economie (Collis, 1991: 49). De kern van de industriële organisatie-economie ("industrial organization economics") is samengevat in het "Structure-Conduct-Performance (SCP) paradigm" (zie Figuur 2.4).

Figuur 2.4 Het SCP-paradigma



Volgens het SCP-paradigma is de structuur ("structure") van de bedrijfstak bepalend voor het gedrag ("conduct") van de bedrijven in de betreffende bedrijfstak en bepaalt het gedrag van die bedrijven vervolgens de prestaties ("performance") van de bedrijfstak (Douma en Schreuder, 1992: 124). Er wordt in het SCP-paradigma dus een oorzakelijk verband verondersteld dat voor individuele organisaties een tamelijk deterministisch karakter heeft. De bewegingsruimte van de individuele onderneming is volgens dit paradigma afhankelijk van de structuur van de bedrijfstak. Porter heeft diverse ideeën en concepten uit de industriële organisatie-theorie gepopulariseerd door ze te vertalen

naar de problematiek en de terminologie in de strategisch management-praktijk. Porter heeft echter ook onderkend dat de werkelijkheid soms minder deterministisch is dan in de traditionele industriële organisatie-economie wordt verondersteld. Er kunnen in Figuur 2.4 daarom ook "feedback loops" worden aangebracht (de gearceerde pijlen), die lopen van het onderste naar het middelste blok en van het middelste naar het bovenste blok (zie ook Norman en La Manna, 1992: 2-4).

Desondanks kan het werk van Porter, en van vele andere onderzoekers en auteurs in de strategieliteratuur, uit de jaren tachtig vanuit het perspectief van de individuele onderneming worden getypeerd als een typische "outside/in"-benadering. "Porter made examination of industry structure a cornerstone of identifying the driving forces causing its evolution and, from that, a key concern for the strategic analysis of firms" (Aharoni, 1993, p. 33). De analyse van de externe omgeving wordt dus als belangrijkste uitgangspunt en oriëntatiepunt van de ondernemings- of bedrijfsstrategie gezien. *Concurrentie* speelt daarbij een centrale rol.

Volgens Porter (1980: 3-4) hangt de concurrentie-intensiteit (= felheid van concurrentie) in een bedrijfstak van vijf concurrentiefactoren of -krachten af. Het gaat om de volgende vijf krachten:

1. de rivaliteit tussen bestaande bedrijven in de bedrijfstak;
2. de onderhandelingspositie (of -macht) van de leveranciers;
3. de onderhandelingspositie (of -macht) van de afnemers;
4. de dreiging van nieuwe concurrenten (toetreders) in de bedrijfstak;
5. de dreiging van alternatieven of substituuatproducten (uit andere bedrijfstakken).

Bij de eerste kracht wordt wel van "interne concurrentie" gesproken. De tweede en derde kracht vertegenwoordigen dan "externe concurrentie", de vierde en vijfde kracht "potentiële concurrentie" (zie Daems en Douma, 1989: 93). Hoe sterker de som van de vijf krachten, hoe feller de concurrentie, hoe lager de gemiddelde winst in de betreffende bedrijfstak, is de redenatie. Systematische analyse van de vijf krachten of factoren zou daarom de basis van elke ondernemingsstrategie moeten zijn. Want hoewel de dynamiek en het gemiddelde winstniveau van een bedrijfstak voor de individuele organisatie een gegeven is, is de relatieve concurrentiepositie in een bedrijfstak mede de resultante van de eigen strategie. In de traditionele strategieliteratuur bestaat vooral veel aandacht voor de (externe) analyse van de concurrentieverhoudingen op afzet- of produktmarkten (Collis, 1991: 50). De primaire bron van duurzaam en verdedigbaar concurrentievoordeel wordt gezocht in de positionering van en de tactische manoeuvres met produkt/markt-combinaties (Rumelt, Schendel en Teece, 1991: 22). Baden-Fuller (1994: 9 en 10-11) typeert deze benadering dan ook als "competition as positioning".

Er zijn volgens Porter (1980: 35) voor elke onderneming in principe drie (generieke) ondernemingsstrategieën denkbaar: 1) laagste kosten-strategie; 2) differentiatie-strategie; en 3) focusstrategie. Elke generieke strategie representeert een fundamenteel andere route naar het beoogde concurrentievoordeel ten op zichte van de andere aanbieders in de bedrijfstak. Kiezen voor een *laagste kosten-strategie* impliceert dat men streeft naar een lager kostenniveau dan de rest van de concurrentie in de bedrijfstak. De literatuur over "het ervaringseffect" biedt hiervoor aanknopingspunten. Op basis van empirisch onderzoek kwam de Boston Consulting Group in de jaren zestig tot de conclusie dat de (voor inflatie gecorrigeerde) kosten van complexe goederen en diensten ongeveer 20 tot 30% kunnen dalen als de totale cumulatieve productie-omvang verdubbelt (Henderson, 1984: 49 en 52). Dus hoe sneller een onderneming de productie opvoert, hoe eerder zij aanzienlijke kostenbesparingen kan realiseren. Dit verschijnsel is bekend geworden als "het ervaringseffect" (zie ook Abell en Hammond, 1979: 112-113). Een bedrijf dat voor een *differentiatie-strategie* kiest probeert de afnemers "iets unieks" te bieden dat duidelijk verschilt van het aanbod van de concurrentie. Met name in de marketing-literatuur heeft differentiatie altijd erg veel aandacht gekregen. Bedrijven die zich met hun produkt/markt-combinaties beperken tot één of enkele segmenten van de bedrijfstak volgen een *focusstrategie* (= "niche"-strategie). Er zijn binnen de focusstrategie twee varianten denkbaar: in de gekozen segmenten wordt of naar differentiatie of naar laagste kosten gestreefd. Door de inspanningen te concentreren op één of enkele segmenten is men vaak veel beter in staat op specifieke markteisen in te spelen dan bedrijven die voor één van de twee andere strategieën hebben gekozen.

Om de vertaalslag van de generieke ondernemingsstrategie naar de operationele kant van de organisatie mogelijk te maken heeft Porter het "value chain"-concept in de strategieliteratuur geïntroduceerd. Porter (1985) ziet elk bedrijf of elke "business unit" als een verzameling activiteiten die samen een "value chain" vormen. De keten ("chain") of verzameling van activiteiten vertegenwoordigt voor de doelgroep in de afnemersmarkt namelijk een waarde of "value". Elk bedrijf wordt gekenmerkt door een unieke combinatie van activiteiten. Die combinatie is het resultaat van de historie en de strategie van het bedrijf, de wijze waarop die strategie in daden wordt omgezet en de onderliggende economische logica van de activiteiten. Daardoor neemt elk bedrijf ten opzichte van de concurrentie een unieke positie in (Porter, 1985: 36). De "value chain" is een soort schematische dwarsdoorsnede van een bedrijf of "business unit", waarmee de veronderstelde samenhangen tussen de diverse functiegebieden en de operationele activiteiten daarbinnen in één oogopslag in beeld worden gebracht. Met elk van de afzonderlijke activiteiten uit de "value chain" kan in principe een stukje concurrentievoordeel ("competitive advantage") worden opgebouwd. Naarmate het concurrentievoordeel beter aansluit op de wensen en behoeften van de afnemers, is de doelgroep bereid meer te betalen en is er dus ruimte voor een grotere winstmarge (Porter, 1985: 38).

Eén van de sterke punten van het "value chain"-concept is, dat het ook kan worden gebruikt om de toegevoegde waarde van interorganisationale samenwerkingsrelaties te analyseren (De Man, 1996: 48-50; Porter en Fuller, 1986: 321-322). Door zowel de "focal organization" als de organisatie van een (potentiële) partner als "value chain" tegen het licht te houden, kan bijvoorbeeld aanschouwelijk worden gemaakt of en in hoeverre de functionele activiteiten van (potentiële) partners overlap vertonen of complementair zijn. Het is daardoor mogelijk om de operationele samenwerkingsrelaties tussen partner-organisaties nader in functionele termen te benoemen en te specificeren en om het inzicht te vergroten in de voor- en nadelen van het samenwerkingsverband voor de bestaande produkt/markt-combinaties van de "focal organization". Voor verkenning van de tactische manoeuvreerruimte in en rond een specifieke samenwerkingsrelatie lijkt de "value chain" dan ook een aantrekkelijk instrument.

Maar de mogelijkheid om met andere organisaties samen te werken past nauwelijks in de logica van Porters concurrentiemodel. In dat model hebben de relaties van de "focal organization" met de omringende partijen het stempel van "concurrentierelatie" opgeplakt gekregen (zie ook Daems en Douma, 1989: 93). Er wordt van "win-lose"-relaties uitgegaan, waarin het voordeel van de ene partner wel tot een nadeel voor de andere partner moet leiden. Met andere woorden: men gaat er al bij voorbaat vanuit dat de belangen van de betrokken partijen uiteindelijk conflicterend zullen zijn. Eén van de moderne opvattingen over bilaterale interorganisationale samenwerking is daarentegen dat *beide* betrokken partijen voordeel kunnen hebben van de "partnership". Er wordt naar "win-win"-relaties gezocht, waarin belangen van betrokken partijen overlappen of complementair zijn (zie bijvoorbeeld Yoshino en Rangan, 1995).

Verder moeten we niet vergeten dat, hoewel Porter met de introductie van het "value chain"-concept ook intraorganisationale aspecten in de analyse betreft, het krachtenveld binnen de grenzen van de organisatie in zijn model ondergeschikt blijft aan het krachtenveld buiten de ondernemingsgrenzen. De omgeving van de "focal organization" vervult in zijn optiek uiteindelijk een selecterende functie (Lado, Boyd en Wright, 1992: 77; Porter, 1991: 99-100). De spelregels van concurrentie worden voor de individuele onderneming als een gegeven beschouwd (De Leo, 1994: 36). In de terminologie van de economische theorie: de spelregels worden *exogeen* vastgesteld. Succes is binnen deze traditionele opvatting van strategisch management afhankelijk van de mate waarin een partij erin slaagt het evenwicht in de interne organisatie te bewaren of te herstellen door een "strategic fit" met de externe omgeving te realiseren (Stacey, 1993: 90) of, met andere woorden, zich aan de geldende spelregels aan te passen.

De (potentiële) concurrentie zit echter niet stil. Eén van de meest wezenlijke problemen in het krachtenveld van de vijf concurrentiefactoren, zoals Porter dat presenteert in zijn concurrentiemodel, is dat de activiteiten van de andere partijen zelden direct en volledig

voor de "focal organization" zichtbaar en voorspelbaar zijn. Gegeven de individuele en vaak tegengestelde belangen tussen de verschillende partijen in dit externe krachtenveld (zie ook Jarillo, 1993: 127-128), heeft de organisatie dus een informatieprobleem dat grote onzekerheden met zich mee kan brengen. Dat maakt de organisatie kwetsbaar. Concurrentie op het niveau van individuele organisaties heeft in deze context een speciale betekenis. Het krijgt speltheoretische eigenschappen waarbij een actie van de ene partij in samenhang moeten worden gezien met de te verwachten reactie van een andere partij (Daems en Douma, 1989: 157-170; Norman en La Manna, 1992; Porter, 1991: 106; Saloner, 1991; Wensley, 1982: 148). In speltheoretische concurrentieanalyses wordt evenwel voorbijgegaan aan mogelijke verwevenheid tussen samenwerkende marktpartijen. Voor alles wordt er in dit soort relaties vanuit gegaan dat zelfstandigheid of autonomie wordt nagestreefd, waarbij uitsluitend informatie wordt uitgewisseld. Er wordt voor een "information flow perspective" gekozen waarin "onzekerheid" als de interorganisationele kerndimensie kan worden beschouwd en bij het management "bounded rationality" wordt voorondersteld (zie bijvoorbeeld Weigelt en Camerer, 1988). Dit perspectief op concurrentie heeft echter ook implicaties voor de wijze waarop het management tegen interorganisationele samenwerking kan aankijken.

Interorganisationele samenwerking moet nu bovenal worden gezien als een manier om de onzekerheid ten aanzien van het gedrag van andere partijen in het dynamische veld van concurrentiekrachten te reduceren. Kartelvorming met directe concurrenten uit de bedrijfstak is in dat verband een veel beproefde methode. De samenwerkingsrelatie in een kartel kan het resultaat van expliciete afspraken zijn, maar het is evenzogoed mogelijk dat de verstandhouding stilzwijgend tot stand is gekomen (Daems en Douma, 1989: 157 en 206; Galbraith, 1977: 209-211). In de Engelstalige literatuur wordt in deze context de term "collusion" gebruikt (Aharoni, 1993: 41; Slade en Jacquemin, 1992). Ook de samenwerkingsrelatie heeft hier speltheoretische elementen. De relatie lijkt op een schaakspel waarin uitsluitend sprake is van communicatieve interactie, dat ten dele impliciet kan worden uitgedragen. Symboliek en reputatie spelen in dat interactieproces een grote rol (zie ook Daems en Douma, 1989: 199-217).

Evenals in de traditionele, "outside/in"-georiënteerde strategieliteratuur worden de deelnemers aan het (concurrentie)spel in de speltheorie geconfronteerd met exogene, buiten hun invloedssfeer ontwikkelde spelregels (Binmore, 1990: 6-9; Binmore en Dasgupta, 1986: 24-26; Forges en Thisse, 1992: 12-13). De spelers ondergaan wel de gevolgen van een eventuele overgang van de ene naar de andere evenwichtssituatie, ze kunnen zich soms ook instellen op en aanpassen aan de nieuwe evenwichtssituatie, maar ze hebben er geen invloed op. Uit onderzoek blijkt dat deze, vrij deterministische kijk op concurreren ook in de belevingswereld van managers is terug te vinden.

Uit een onderzoek voor het NIVE (= Nederlandse Vereniging voor Management) in 1993 blijkt bijvoorbeeld dat managers de beïnvloedbaarheid van omgevingsfactoren kleiner achten dan de beïnvloedbaarheid van bedrijfsinterne factoren (Van den Bosch en Emde, 1995: 24). Maar gaat het met het eigen bedrijf mis, dan zoeken veel managers de oorzaak juist in de externe omgeving, zo blijkt uit een onderzoek door het Nederlandse organisatie-adviesbureau Twijnstra Gudde. Over een periode van drie maanden werden in dat kader in 1992 enkele honderden persberichten van bedrijven-in-problemen bekeken. De analyse leidde tot de conclusie dat veel ondernemers geneigd zijn om oorzaken van geconstateerde problemen in de eerste plaats aan onbeheersbare krachten en ontwikkelingen in de "boze buitenwereld" toe te schrijven. Dat de oorzaken wellicht ook aan krachten en ontwikkelingen binnen de organisatiegrenzen en de directe invloedssfeer van het management zouden kunnen worden toegeschreven, werd (in elk geval naar buiten toe) zelden erkend (Versteeg, 1993). Dergelijk gedrag vinden we overigens niet alleen bij managers. Uit de sociaal-psychologische literatuur is bekend dat het heel menselijk is "to attribute desirable outcomes to internal factors but to blame external factors such as luck for failures" (Langer, 1975, p. 312). Uit empirisch onderzoek blijkt echter ook dat een dergelijk, soms bijna fatalistisch wereldbeeld in strategisch management aanvulling behoeft.

2.2.2 Strategisch management "inside/out"

De strategisch management-literatuur uit de jaren tachtig kan worden verrijkt door de strategische aspecten van de bedrijfsvoering ook eens te benaderen vanuit een voor die tijd minder conventioneel "inside/out"-perspectief, waarin de individuele onderneming via "entrepreneurship" of innovatief vermogen (Rumelt, 1984 en 1987) zelf verstoringen in de concurrentieverhoudingen teweeg kan brengen. Baden-Fuller (1994: 9 en 13-14) spreekt in dit verband van "competition as innovating". De spelregels kunnen via deze weg in principe namelijk ook *endogeen* ontstaan (zie ook De Leo, 1994: 38). Onderzoek in bedrijfstakken die de volwassenheidsfase van de industriële levenscyclus allang hebben bereikt laat bijvoorbeeld zien dat sommige bedrijven succesvol zijn geworden door de combinatie van organisatorische innovaties en innovatieve strategieën met "the quality of flying in the face of accepted 'wisdom' in the industry and in the strategy textbooks" (Stopford en Baden-Fuller, 1990, p. 413). Dus als ze hun interne middelen en vaardigheden als uitgangspunt van strategisch management nemen, dan is het voor individuele bedrijven soms mogelijk om aan de selectiemechanismen uit de externe omgeving te ontsnappen (zie ook Baden-Fuller en Stopford, 1992).

Dat wil zeggen dat de individuele onderneming de eigen toekomst kan beïnvloeden en soms zelfs kan creëren. "A successful outlier firm changes the dynamics of its industry and the key factors of success within it" (Aharoni, 1993, p. 37). Een dergelijke conclusie past niet in de traditionele "outside/in"-logica, maar vormt een belangrijk uitgangspunt

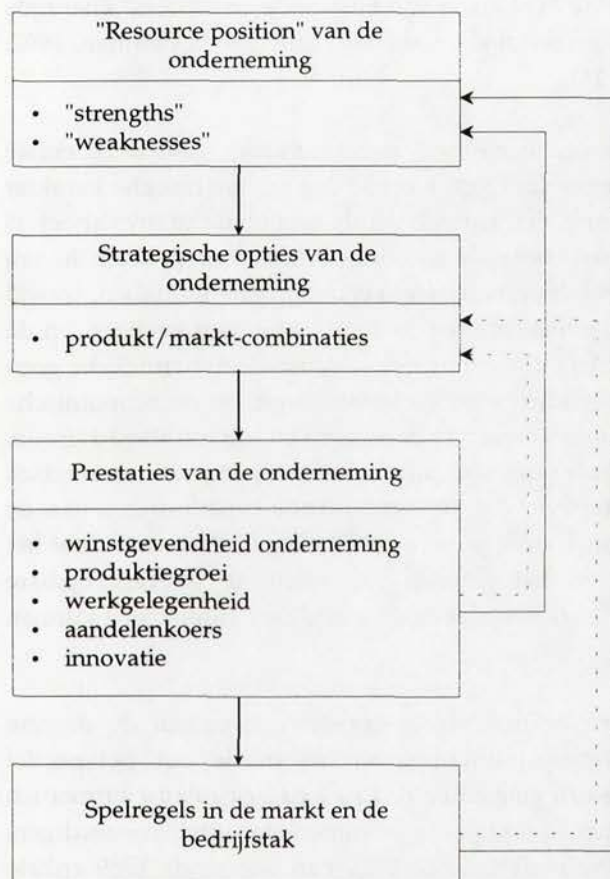
van de recente "inside/out"-benaderingen. De introductie van een "inside/out"-perspectief zou daardoor voor het nodige tegenwicht kunnen zorgen en daarmee mogelijkheden voor meer evenwichtige strategische analyses kunnen scheppen. Vandaar dat de "inside/out"-invalshoek van de "resource-based view of the firm" vaak, impliciet of expliciet, wordt gepositioneerd als een reactie op de "outside/in"-oriëntatie van de "Porteriaanse" strategieliteratuur van de jaren tachtig (zie Teece, Pisano en Shuen, 1990: 15). Aan het einde van de jaren tachtig en het begin van de jaren negentig heeft het "inside/out"-perspectief zich een belangrijke plaats verworven in de theorievorming van strategisch management (zie ook Wernerfelt, 1995: 171). Zelfs in het laatste boek van Porter (1990) zijn elementen uit het "inside/out"-denken terug te vinden (zie De Man, 1994).

De "inside/out"-georiënteerde literatuur binnen strategisch management is (nog) niet bepaald erg homogeen. Toch kunnen we in de ogenschijnlijke chaos wel enige structuur aanbrengen. Het recente "inside/out"-denken krijgt eigenlijk vanuit twee invalshoeken gestalte. Misschien zouden we zelfs van twee brede "inside/out"-stromingen kunnen spreken. Naast een "resource-based" stroming lijkt zich een "competence-based" stroming te ontwikkelen (Grant, 1994: 1-2; Van der Zaal, 1993c: 2-3, en 1994: 312-313). Daar staat tegenover dat de ideeën uit de twee stromingen elkaar (deels) overlappen en (deels) lijken te convergeren, zodat de tweedeling tot op zekere hoogte arbitrair kan worden genoemd. Wat dat betreft valt er ook wel iets voor te zeggen om de twee stromingen als de vertegenwoordigers van twee uitersten op een spectrum van diverse mogelijkheden op te vatten. Hoe het ook zij, er worden vanuit de twee invalshoeken verschillende accenten gelegd die hier niet onbesproken mogen blijven.

De stroom van "inside/out"-georiënteerde literatuur is aan het einde van de jaren tachtig en het begin van de jaren negentig ten dele tot ontwikkeling gekomen rond de "resource-based view of the firm". De term "resource-based view of the firm" is afkomstig van Wernerfelt (1984). In een artikel in *Strategic Management Journal* doet Wernerfelt een poging eenvoudig economisch instrumentarium te ontwikkelen waarmee de sterke en zwakke kanten (de "strengths" en "weaknesses") van een onderneming op dusdanige wijze geanalyseerd kunnen worden, dat reële strategische opties worden blootgelegd. In navolging van Penrose (1959) gaat Wernerfelt er vanuit dat elk bedrijf kan worden opgevat als een verzameling of samenbundeling van "resources". De "black box" uit de micro-economie krijgt daarmee inhoud (zie bijvoorbeeld ook Collis, 1994: 145). De "strengths" en "weaknesses" vormen volgens Wernerfelt tezamen de "resource position" van de betreffende onderneming. De "resource position" neemt hij als uitgangspunt van analyse, omdat die medebepalend is voor de strategische opties van de onderneming en daarmee indirect van invloed is op de prestaties van de onderneming (zie de bovenste drie blokken in Figuur 2.5).

Als het goed is ondersteunen die prestaties op termijn vervolgens niet alleen de gewenste positionering van de produkt/markt-combinaties, maar ook de verdere ontwikkeling van de "resource position". In Figuur 2.5 is dat aangegeven met twee "feedback loops" vanuit het derde blok (zie de twee pijlen naar de bovenste twee blokken). Gaan de prestaties van de onderneming gepaard met innovaties, bijvoorbeeld in het management en/of de produkt/markt-combinaties van de organisatie, dan is het bovendien niet langer uitgesloten dat de individuele onderneming de regels van het concurrentiespel gaat beïnvloeden (zie in Figuur 2.5 het onderste blok) en daarmee de eigen toekomst nog nadrukkelijker zelf gaat vormgeven (zie in Figuur 2.5 de "feedback loops" vanuit het onderste blok naar de twee bovenste blokken).

Figuur 2.5 Strategisch management "inside/out"



De "resource-based view of the firm" is in de eerste plaats bedoeld als een economische interpretatie van commerciële organisaties. Economische theorievorming is uitgangspunt van analyse. Via toepassing en verdere uitwerking van eerder in en vanuit de micro-economische theorie ontwikkelde denkbeelden proberen Wernerfelt (1984) en anderen, zoals Dierickx en Cool (1989), Peteraf (1993) en Rumelt (1984 en 1987), een bijdrage te leveren aan het oplossend vermogen van het strategisch management-vakgebied. Met name het al decennia eerder door Penrose (1959) gelanceerde idee van "the firm as a collection of productive resources" (p. 24) vinden we steeds weer terug. De basisgedachte van de "resource-based view of the firm" zou als volgt kunnen worden verwoord: "There seems to be no reason why a firm should see its prospect of growth, its productive opportunity, in terms of its existing products only; there are many reasons why it should see it in terms of its existing resources and should search for opportunities of using them more efficiently" (Penrose, 1985, p. 9). De algemene gedachte achter de "resource-based view" is dat de optimale groei van de onderneming gepaard gaat met een balans tussen de exploitatie van bestaande "resources" enerzijds en de ontwikkeling van nieuwe "resources" anderzijds (zie Mahoney en Pandian, 1992: 366; Wernerfelt, 1984: 178, en 1989: 11).

Door de nadrukkelijke keuze voor een *economisch* referentiekader gaat deze eerste stroming binnen het "inside/out"-perspectief gepaard met het vrij analytische karakter dat we kennen van de micro-economie. Een nadeel van de economische invalshoek is dat veel economische concepten oorspronkelijk zijn ontwikkeld voor gebruik in vrij statische of lineaire, en daarmee formaliseerbare micro-economische modellen, terwijl veel "inside/out"-georiënteerde onderzoekers juist de aandacht willen vestigen op de noodzaak van weloverwogen management van intraorganisationale dynamiek die geen (volledig) lineair karakter heeft. Bovendien sluit de terminologie uit de economische wetenschap zelden aan op de beleavingswereld van managers en organisatie-adviseurs (zie ook Colander, 1991), toch geen onbelangrijke doelgroepen van strategisch management-theorie. Daar staat tegenover dat de verschillende benaderingen van de diverse auteurs en onderzoekers binnen de "resource-based view of the firm", door het gemeenschappelijke referentiekader en het gebruik van identieke of vergelijkbare concepten, relatief eenvoudig met elkaar vergeleken en aan elkaar gerelateerd kunnen worden.

Binnen de "*competence-based view of the firm*" is de consistentie tussen de diverse onderzoeken veel geringer. Deze tweede stroming binnen het "inside/out"-perspectief op strategisch management wordt sterk geïnspireerd door gedragswetenschappen en empirisch onderzoek in de management-praktijk. De prominentste vertegenwoordigers zijn Prahalad en Hamel (zie ook Wernerfelt, 1995: 171), van wie sinds 1989 enkele spraakmakende artikelen en een boek over en gerelateerd aan het "core competence"-concept zijn gepubliceerd (zie bijvoorbeeld Hamel, 1991; Hamel, Doz en Prahalad, 1989;

Hamel en Prahalad, 1989, 1991, 1993 en 1994; Prahalad en Hamel, 1990). Daarnaast hebben veel andere auteurs en onderzoekers hun eigen "competence-based" benadering gepresenteerd. Vaak wordt daarin wel naar het werk en de concepten van Prahalad en Hamel verwezen, maar wordt vervolgens een andere weg ingeslagen. Voorbeelden zijn te vinden in publikaties van Crossan, Lane, Rush en White (1992), Klein, Edge en Kass (1991), Lei, Hitt en Bettis (1996), Leonard-Barton (1992), Long en Vickers-Koch (1995), Nelson (1991) en Stalk, Evans en Shulman (1992). Een in al deze publikaties terugkerend element is de aandacht voor de dynamiek die samenhangt met het scheppend vermogen van ondernemingen. Die intraorganisatorische dynamiek wordt benoembaar gemaakt via ook voor praktijkmensen aansprekende concepten, zoals "organizational change", "organizational learning", "dynamic capabilities", "dynamic competencies", "leveraging", "stretching", "rejuvenation" en "path dependency". Door dit soort publikaties lijkt het "inside/out"-perspectief in de jaren negentig langzamerhand nog populairder te worden dan het concurrentiemodel van Porter in de jaren tachtig ooit is geweest. De consistentie en eenduidigheid in terminologie en definities is echter verre van optimaal (Collis, 1994: 144-145; Doz, 1994: 2, note), hetgeen vanuit een wetenschappelijk streven naar cumulatie van kennis een wezenlijke handicap is.

De basisgedachte van de "competence-based view of the firm" zouden we, variërend op het hiervoor weergegeven citaat van Penrose (1985: 9), desondanks misschien als volgt kunnen verwoorden: "There seems to be no reason why a firm should see its prospect of growth, its productive opportunity, in terms of its existing *resources* only; there are many reasons why it should see it in terms of its *future resources* and should search for opportunities of *building and exploiting* them more efficiently". In een "competence-based view" op strategisch management is dus niet de huidige, maar de toekomstige "resource position" startpunt van analyse (zie ook Hamel, 1990: 198; Prahalad met Fahey en Randall, 1994: 252). In termen van Figuur 2.5: de "feedback loops" naar het bovenste blok (= de twee doorgetrokken pijlen) staan centraal. Bedrijven die hun strategisch beleid vanuit een "competence-based view" benaderen "don't just ask, 'What businesses are we in?' and 'What businesses should we be in, given the competitive landscape and forecasts for future changes?' Instead, they pay more attention to the question, 'What *capabilities* do we need to develop and nurture to take full advantage of those changes?'" (Long en Vickers-Koch, 1995, p. 11; cursivering in het origineel). Uiteindelijk moet het management zich afvragen hoe de vitaliteit van de organisatie, nodig voor continuering en uitbouw van de successen uit het verleden, behouden kan blijven (zie ook Baden-Fuller en Stopford, 1992: 182-186). Interorganisatorische samenwerking kan daarbij een belangrijke rol spelen.

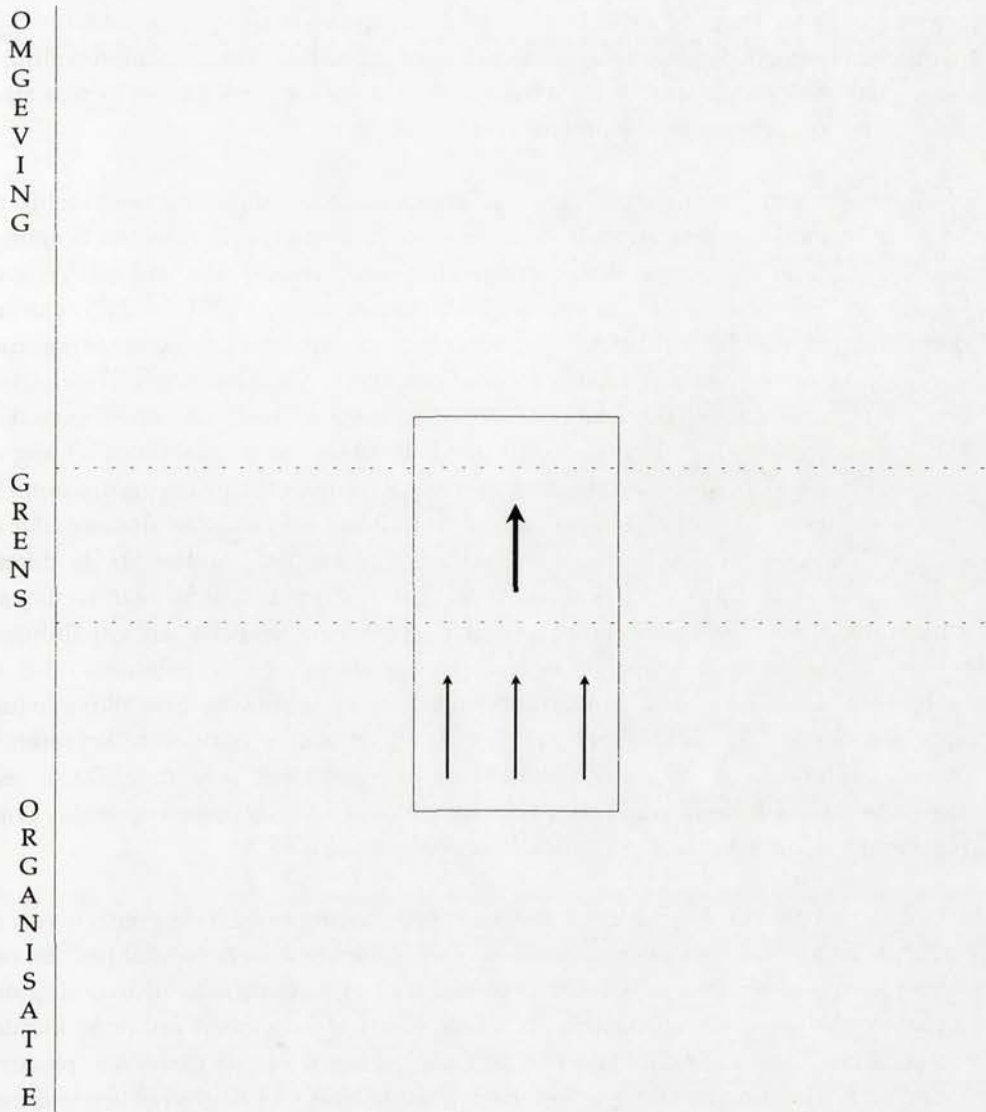
2.2.3 Interorganisatiele samenwerking "inside/out"

Kenmerkend voor "inside/out"-georiënteerde benaderingen van interorganisatiele samenwerking is de aandacht voor het intraorganisatiele krachtenveld binnen de grenzen van de "focal organization" en de mogelijke beïnvloeding daarvan. De nadruk ligt op beschrijving en analyse van aan het interorganisatiele krachtenveld gerelateerde interne (f)actoren en intraorganisatiele dimensies (zie Figuur 2.6). In de interne omgeving zijn immers allerlei (f)actoren aanwezig en "throughput"-gerelateerde processen gaande, die als "resources", "competencies" en/of "capabilities" bronnen van duurzaam concurrentievoordeel kunnen vormen en (mede)bepalend kunnen zijn voor de strategische positie en daarmee voor de toekomstige prestaties van de betreffende (commerciële) organisatie. In wezen lijkt het in de "inside/out"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur dan ook om het behouden of vergroten van "*organizational vitality*" (= organisatiele vitaliteit) te gaan.

Wanneer een interorganisatiele samenwerkingsrelatie in de praktijk met een dergelijk doel is opgezet, kan van strategische samenwerking en een strategische alliantie worden gesproken (zie bijvoorbeeld Badaracco, 1991; Faulkner, 1995; Lorange en Roos, 1993; Yoshino en Rangan, 1995). Duidelijke uitwerkingen van dit "inside/out"-perspectief vinden we met name in werk van Pucik (1988) en Hamel (1990 en 1991) over leergedrag in strategische allianties. Maar leergedrag kan natuurlijk ook een bij-effect van een voor *andere doeleinden* opgezette samenwerkingsrelatie vormen (Helleloid en Simonin, 1994: 229). De relevantie van het "inside/out"-perspectief strekt dus verder dan de strategische alliantie uit de recente strategisch management-literatuur. Het perspectief verdient daarom ook aandacht in onderzoek en management in de context van meer traditionele samenwerkingsvormen, zoals bijvoorbeeld die tussen leverancier en afnemer in een willekeurig distributiekanaal.

Vanuit deze "inside/out"-invalshoek kunnen bij interorganisatiele samenwerking twee strategische vraagstukken ter sprake komen, elk rond een specifieke categorie van grotendeels intraorganisatiele dynamiek (zie Sanchez, Heene en Thomas, 1995: 13; Van der Zaal, 1995: 15). In de eerste plaats kan de vraag worden gesteld of en in hoeverre interorganisatiele samenwerkingsrelaties zouden kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van "resources" en/of "competencies" binnen de grenzen van de "focal organization" die voor opbouw en behoud van een duurzaam concurrentievoordeel van strategisch belang worden geacht. Samenwerking wordt in dat geval gezien vanuit een streven naar "resource building" of "competence building" (dat ook wel "competence development" wordt genoemd).

Figuur 2.6 Interorganisationele samenwerking vanuit "inside/out"-perspectief



In de tweede plaats kan men zich afvragen of en in hoeverre interorganisationele samenwerkingsrelaties aan een beter gebruik van die "resources" en/of "competencies" zouden kunnen bijdragen. Samenwerking wordt dan opgevat als een mogelijkheid om

vorm en richting te geven aan "resource exploitation" of "competence exploitation". Wanneer de "resources" of "competencies" daarbij ook buiten de gebruikelijke context worden ingezet, bijvoorbeeld bij nieuwe produkten en/of in andere markten, dan wordt wel van "leveraging" gesproken (zie bijvoorbeeld Collis en Montgomery, 1995: 127; Sanchez, Heene en Thomas, 1995: 13). Aangezien "competencies" (en "capabilities") de dynamische eigenschap hebben via aanwending of gebruik tot verdere ontwikkeling te komen, gaat "competence leveraging" uiteindelijk echter weer gepaard met "competence building" of "competence development" (Doz, 1994: 5).

Niet elke vorm van "resource building" of "competence building" zal uiteindelijk tot opbouw of behoud van het gewenste duurzame concurrentievoordeel leiden. Sommige "resources" zijn uit dat oogpunt van groter strategisch belang dan andere. Voor de belangrijkste "resources", de "crown jewels" (Montgomery, 1995, p. 257) van de onderneming, zijn in de "inside/out"-georiënteerde strategisch management-literatuur uiteenlopende termen bedacht. Enkele voorbeelden zijn: "critical resources" (Wernerfelt, 1989), "strategic resources" (Black en Boal, 1994), "strategic assets" (Amit en Schoemaker, 1993), "core competencies" (Prahalad en Hamel, 1990) en "core capabilities" (Long en Vickers-Koch, 1995). In de dissertatie zal van "critical resources" worden gesproken. Het onderscheid tussen statische en eenvoudige "resources" enerzijds en dynamische en complexe "resources", zoals "competencies" en "capabilities", anderzijds is daarbij overigens zeer wezenlijk. De "critical resources" van een organisatie bestaan weliswaar niet uitsluitend, maar wel voor een belangrijk deel uit "competencies" en "capabilities". Het zijn in de praktijk namelijk vooral "competencies" en "capabilities" die de mogelijkheid bieden duurzame concurrentievoordelen op te bouwen. Enerzijds zijn juist "competencies" en "capabilities" relatief moeilijk door andere partijen te kopiëren of imiteren. Anderzijds is de ontwikkeling van "competencies" en "capabilities" een tijdrovende zaak. Dit heeft implicaties voor de vraag of, in hoeverre en op welke wijze van samenwerking gebruik kan of moet worden gemaakt.

Mocht interne ontwikkeling, dat wil zeggen: ontwikkeling binnen de grenzen van de eigen organisatie of de "focal organization", van "competencies & capabilities" te veel tijd gaan kosten of om andere redenen problematisch zijn, dan zou samenwerking met een partner die de gewenste kennis en kunde reeds in huis heeft uitkomst kunnen bieden (zie ook Quelin, 1995). Maar dat zal gezien de aard van de gewenste "resource transfer" en de daarvoor benodigde leereffecten alleen kans van slagen hebben wanneer de relatie een langdurig en intensief karakter heeft (Badaracco, 1991: 109; Culpan, 1993: 331). Tegelijkertijd moet er rekening mee worden gehouden dat een dergelijke relatie natuurlijk ook de andere partij de gelegenheid zou kunnen bieden moeilijk te kopiëren of imiteren "resources" van de "focal organization" te internaliseren. Gaat het bij een dergelijke "resource transfer" om "critical resources" van de "focal organization", dan vormt het weglekken van de betreffende kennis en kunde voor de "focal organization"

een bedreiging van de eigen strategische positie. Ongeacht de richting van de "resource transfer" is een belangrijk deel van het succes van de samenwerkingsrelatie dus afhankelijk van de mate waarin het management erin slaagt de "critical resources" in kwestie te managen. Het succes van een organisatie neemt in principe toe naarmate het eigen management er beter in slaagt de "critical resources" uit de partner-organisatie in de eigen organisatie te internaliseren en/of de "critical resources" uit de eigen organisatie van de partner af te schermen. In de literatuur over strategische allianties staat het management van (interorganisationele stromen van) "critical resources" daarom centraal.

Er zijn echter ook interorganisationele samenwerkingsrelaties denkbaar waarbij interne ontwikkeling van "critical resources" langs meer indirecte weg wordt gerealiseerd. Door een langdurige relatie met een qua functievervulling complementaire partner kunnen de groeimogelijkheden van de eigen organisatie immers zowel in kwantitatieve als in kwalitatieve zin toenemen. De interne ontwikkeling van de eigen "critical resources" kan daar vervolgens weer baat bij hebben. Dus zonder dat er direct van overdracht van "critical resources" sprake hoeft te zijn, kan een samenwerkingsrelatie een wezenlijke schakel vormen bij de ontwikkeling van "critical resources". En ook hier geldt de redenatie zowel voor de "focal organization" als de partner-organisatie. Met name opeenvolgende schakels in een bedrijfskolom kunnen van dit principe profiteren. In de literatuur over strategische allianties wordt aan deze meer indirecte benadering van het management van "critical resources" vooralsnog echter weinig of geen aandacht besteed.

Wanneer een samenwerkingsrelatie wordt aangegaan of gecontinueerd omdat de interne ontwikkeling en/of exploitatie van "critical resources" daar direct of indirect bij gebaat kan zijn, dan wordt in de dissertatie van "resource criticality" gesproken. In dat geval wordt aangenomen dat de partner-organisatie vanuit het perspectief van de "focal organization" enige mate van "resource criticality" vertegenwoordigt. Als de mate van "resource criticality" toeneemt, neemt volgens deze gedachtengang het strategische belang van de specifieke samenwerkingsrelatie voor de betreffende organisatie ook toe. Voor de "focal organization" is het dan ook belangrijk of, in hoeverre en op welke wijze men de mate van "resource criticality" kan beïnvloeden of managen. Daarmee kan het centrale aandachtsgebied vanuit het "inside/out"-perspectief op interorganisationele samenwerking waarschijnlijk nog het best worden samengevat als: het behouden of vergroten van "organizational vitality" via management van "resource criticality". In die zin zal "resource criticality" hierna als een afzonderlijke dimensie in het krachtenveld van de bilaterale interorganisationele samenwerkingsrelatie worden opgevat.

2.3 Drie interorganisatiele kerndimensies: "outside/in" en "inside/out"?

Bij de bestudering en het management van het interorganisatiele krachtenveld tussen twee samenwerkende organisaties kunnen we op basis van de twee hoofdstromingen in de samenwerkingsliteratuur nu drie dimensies onderscheiden. In de "outside/in"-georiënteerde literatuur wordt immers zeer expliciet gerefereerd aan: 1) onzekerheid; en 2) afhankelijkheid; en in de "inside/out"-georiënteerde literatuur wordt impliciet verwezen naar: 3) "resource criticality". We zullen er in het promotie-onderzoek vanuit gaan dat "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality" de drie *kerndimensies* van interorganisatiele samenwerking zijn.

Elk van de drie kerndimensies aizonderlijk kan een rol spelen in het interorganisatiele krachtenveld van een bilaterale samenwerkingsrelatie. Vaak moeten de drie dimensies echter in onderlinge samenhang worden gezien. Zo zijn onzekerheid en afhankelijkheid volgens Aldrich (1979: 133) vooral problematisch als een organisatie er tegelijkertijd mee wordt geconfronteerd. Maar zolang de mate van "resource criticality" gering is, is de samenwerkingsrelatie per definitie niet van invloed op de interne ontwikkeling en/of exploitatie van de "critical resources" van de "focal organization". Dat impliceert dat de samenwerkingsrelatie uiteindelijk niet doorwerkt op kennis en kunde die voor de toekomstige prestaties van de "focal organization" van groot belang zijn. In een dergelijke situatie blijft de management-problematiek rond de samenwerkingsrelatie beperkt tot operationele vraagstukken. De mate van "resource criticality" in de relatie is bepalend voor de vraag of en, zo ja, in hoeverre de strategische posities van de twee samenwerkende organisaties in het geding zijn. Indien er van een grote mate van "resource criticality" gesproken kan worden, dan zijn de mate van onzekerheid en de mate van afhankelijkheid echter altijd medebepalend voor de kwaliteit van die strategische posities. Met andere woorden, vanuit een strategisch perspectief moeten de drie interorganisatiele kerndimensies "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality" altijd in combinatie tegen het licht worden gehouden.

In Figuur 2.7 is schematisch en zeer globaal weergegeven wat een grote mate van onzekerheid, afhankelijkheid en/of "resource criticality" betekent voor de positie van de individuele organisatie in een bilaterale interorganisatiele samenwerkingsrelatie. Elke kolom met drie (blanco en/of aangekruiste) cellen stelt een specifieke situatie ("S") voor. Interorganisatiele samenwerking is voor de strategische positie van de "focal organization" kritisch wanneer in elke cel een kruisje ("X") is geplaatst. In dat geval is er sprake van een grote mate van onzekerheid, een grote mate van afhankelijkheid en een grote mate van "resource criticality". Deze situatie doet zich in de laatste kolom voor. Als er geen enkel kruisje is geplaatst, dan is de samenwerkingsrelatie vanuit management-perspectief probleemloos en niet of nauwelijks interessant te noemen (zie de linker kolom). De *strategische* positie is in het geding wanneer er van een grote mate van "resource criticality" sprake is (de vier kolommen aan de rechterkant). In de overige

drie gevallen, waarin toch sprake is van een grote mate van afhankelijkheid en/of een grote mate van onzekerheid, veronderstellen we dat alleen de operationele positie van de organisatie in het geding is. Totaal kunnen we met behulp van Figuur 2.7 dus acht situaties (S1 tot en met S8) onderscheiden.

Figuur 2.7 Overzicht van de betekenis van de drie interorganisatiele kerndimensies, en mogelijke combinaties daarvan, voor de positie van de organisatie

Situatie:	Nauwelijks interessant	Operationele positie in het geding			Strategische positie in het geding			
		S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
Grote mate van "resource criticality"					X	X	X	X
Grote mate van afhankelijkheid		X		X		X		X
Grote mate van onzekerheid			X	X			X	X

Om de drie interorganisatiele kerndimensies in de gewenste richting bij te kunnen sturen zijn er per dimensie aangrijpingspunten nodig voor operationalisering in onderzoek en strategisch management. Dat betekent dat we bijvoorbeeld op zoek zouden kunnen gaan naar de determinanten van de drie kerndimensies in Figuur 2.7. We zouden dan op de volgende drie vragen een antwoord moeten vinden: 1) Wanneer verkeert een partij in een samenwerkingsrelatie ten opzichte van zijn partner in grote onzekerheid? 2) Wanneer is een partij voor haar "resources" in sterke mate van een samenwerkingspartner afhankelijk? 3) Wanneer spreken we in een samenwerkingsrelatie van "resource criticality"? In het promotie-onderzoek is voor deze aanpak gekozen. Bij elke vraag zal in de volgende hoofdstukken een antwoord worden gezocht. Daarbij ligt het voor de hand om voor beantwoording van de eerste twee vragen in de "outside/in"-georiënteerde literatuur met zoeken te beginnen (zie Hoofdstuk 3). Voor beantwoording van de derde vraag mag waarschijnlijk meer van een verkenning van de "inside/out"-georiënteerde literatuur worden verwacht (zie Hoofdstuk 4).

Maar het is op voorhand twijfelachtig of we met een dergelijke conceptuele verkenning kunnen volstaan. Het is namelijk aannemelijk dat de overwegend externe oriëntatie in het "outside/in"-perspectief en de overwegend interne oriëntatie in het "inside/out"-perspectief wordt weerspiegeld in de determinanten die per kerndimensie worden onderscheiden. Waarschijnlijk krijgen in de "outside/in"-georiënteerde literatuur externe determinanten, buiten de grenzen van de "focal organization", de meeste aandacht. In de "inside/out"-georiënteerde daarentegen zal de belangstelling naar verwachting vooral

uitgaan naar interne determinanten, binnen de grenzen van de "focal organization". In Hoofdstuk 5 zal daarom vervolgens worden nagegaan of en, zo ja, in welk opzicht de operationalisering van de drie interorganisatiele kerndimensies moet worden aangepast en/of aangevuld om het strategische krachtenveld tussen de samenwerkende organisaties toch evenwichtig in kaart te kunnen brengen. Er wordt als het ware naar gestreefd om via combinatie van inzichten uit het "outside/in"- en het "inside/out"-perspectief te komen tot een evenwichtiger *strategisch perspectief* op interorganisatiele samenwerking (zie ook Figuur 2.8). De drie interorganisatiele kerndimensies "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality" zouden in dat geval als de drie *strategische kerndimensies* van interorganisatiele samenwerking kunnen worden opgevat.

Uit Figuur 2.8 kunnen we echter ook afleiden dat daarmee slechts het perspectief van één organisatie, de "focal organization", in ogenschouw wordt genomen. Voor gebruik in een bilaterale context is nog een andere vertaalslag nodig. De drie strategische kerndimensies moeten conceptueel worden ingebed in een bilaterale structuur. Daartoe zal in Hoofdstuk 5 uiteindelijk een integratief analysekader worden ontwikkeld.

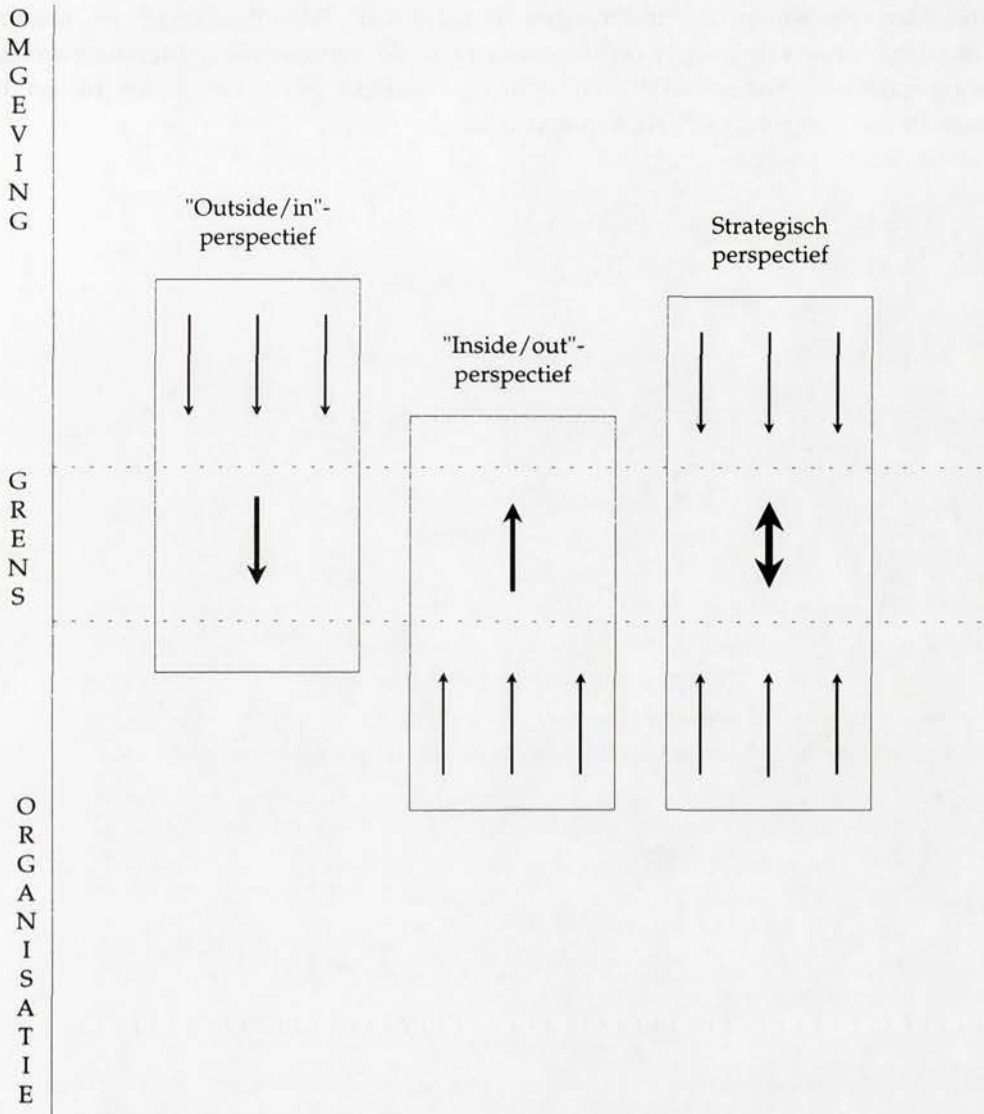
2.4 Samenvatting en conclusie

In de traditionele organisatie & omgeving-literatuur van de jaren zestig en zeventig worden interorganisatiele samenwerkingsrelaties gezien als een mogelijkheid om de omgeving en de positie van de "focal organization" daarin te beïnvloeden en daarmee de kwetsbaarheid van de betreffende organisatie te reduceren. De "resource dependency approach" van Pfeffer en Salancik (1978), de transactiekostentheorie van Williamson (1975) en de aan de transactiekostentheorie verwante agency-theorie zijn representanten van deze stroming. Vanuit de individuele organisatie gezien is deze stroming sterk extern georiënteerd. De samenhang tussen interorganisatiele samenwerking en de *externe omgeving van de organisatie* is object van onderzoek. Vandaar dat van een "outside/in"-perspectief kan worden gesproken; de analyse begint "outside", dat wil zeggen: buiten de grenzen van de "focal organization". In dat kader worden vaak twee interorganisatiele kerndimensies bestudeerd: "onzekerheid" en "afhankelijkheid".

In de recente strategisch management-literatuur over strategische allianties worden interorganisatiele samenwerkingsrelaties opgevat als een mogelijkheid om de in de "focal organization" aanwezige kennis en kunde te versterken of aan te vullen en daarmee de vitaliteit van die organisatie te vergroten. Er wordt voortgebouwd op het gedachtengoed van de "resource-" en de "competence-based view of the firm". Deze stroming in de samenwerkingsliteratuur is relatief sterk intern georiënteerd. De samenhang tussen interorganisatiele samenwerking en de *interne omgeving van de organisatie* is object van onderzoek. Vandaar dat van een "inside/out"-perspectief kan

worden gesproken; de analyse begint "inside", oftewel: binnen de grenzen van de "focal organization". Impliciet lijkt sprake van een derde interorganisatiele kerndimensie: "resource criticality".

Figuur 2.8 Interorganisatiele samenwerking vanuit strategisch perspectief



In de volgende twee hoofdstukken zullen enkele relevante theorieën en stromingen in beschouwing worden genomen. Eerst zal in Hoofdstuk 3 op de drie "outside/in"-georiënteerde theorieën in de traditionele samenwerkingsliteratuur worden ingegaan: de "resource dependency"-benadering, de transactiekostentheorie en de agency-theorie. (zie Hoofdstuk 3). Daarna zullen in Hoofdstuk 4 de twee "inside/out"-georiënteerde stromingen in de recente strategisch management-literatuur worden besproken: de "resource-" en de "competence-based view of the firm". Nadere conceptuele verkenning van de afzonderlijke theorieën en stromingen zal met name moeten uitwijzen hoe de drie interorganisationele kerndimensies "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality" binnen de twee hoofdstromingen van de samenwerkingsliteratuur worden geïnterpreteerd. Vermoedelijk zijn er in dat opzicht grote verschillen tussen het "outside/in"- en het "inside/out"-perspectief.

3

Interorganisationele samenwerking vanuit "outside/in"-perspectief

In de "outside/in"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur worden interorganisationele samenwerkingsrelaties gezien als een mogelijkheid om de omgeving en de positie van de "focal organization" daarin te beïnvloeden en daarmee de kwetsbaarheid van de betreffende organisatie te reduceren. Vanuit deze invalshoek is de aandacht van de theoretici primair uitgegaan naar het management van onzekerheid en het management van afhankelijkheid. Het "outside/in"-perspectief op interorganisationele samenwerking heeft zich daarmee als het ware uitgekristalliseerd in twee interorganisationele kerndimensies: **"onzekerheid" en "afhankelijkheid"**.

Dit hoofdstuk moet uiteindelijk een antwoord leveren op de tweede onderzoeksvraag uit Hoofdstuk 1 (zie §1.3): "Welke bijdrage(n) kunnen de bestaande theorieën of stromingen met een "outside/in"-perspectief leveren aan de conceptuele uitwerking van de drie interorganisationele kerndimensies "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality"?" Met dat doel voor ogen zullen enkele belangrijke en bekende vertegenwoordigers van de "outside/in"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur worden besproken. Op basis van een uitgebreide analyse van respectievelijk de "resource dependency"-benadering, de transactiekostentheorie en de agency-theorie zullen met name enkele algemene conclusies worden getrokken over de conceptuele uitwerking van de interorganisationele kerndimensies "onzekerheid" en "afhankelijkheid". Daarnaast zal echter ook kort worden stilgestaan bij de marginale positie van "resource criticality", de interorganisationele kerndimensie die eerder (zie §2.2.3) bij de introductie van de "inside/out"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur is genoemd.

3.1 Enkele "outside/in"-georiënteerde theorieën

"Organizational theorists typically have explained the strategic conduct of organizational actors, such as the creation of alliances among them as being strategic responses to mitigate and manage competitive uncertainties and resource interdependencies" (Nohria, 1992, p. 11). Met andere woorden, in de traditionele, "outside/in"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur gaat het in de eerste plaats om management van onzekerheid en management van (wederzijdse) afhankelijkheid (zie voor een overzicht Galaskiewicz, 1985: 282-292).¹ Ter illustratie zullen in deze paragraaf drie representanten van deze literatuur worden besproken: de "resource dependency"-benadering (zie Pfeffer en Salancik, 1978), de transactiekostenbenadering (zie Williamson, 1975 en 1985) en de agency-theorie (zie Eisenhardt, 1989a). Hier zal, naast een korte uitleg van de basisprincipes van deze theorieën, worden volstaan met een globale bespreking van de interorganisatiele kerndimensies "onzekerheid" en "afhankelijkheid" en hun positie binnen de betreffende theorieën. In de volgende paragraaf zal veel dieper op de conceptuele uitwerking van beide kerndimensies worden ingegaan.

3.1.1 De "resource dependency"-benadering

De "resource dependency"-benadering wordt door Pfeffer en Salancik (1978: 1-2) gezien als aanvulling op de eerder ontwikkelde organisatie-theorieën. In de meer traditionele organisatie-theorieën wordt slechts op interne aspecten van organisaties ingegaan en wordt het bestaan van organisaties veelal als een gegeven beschouwd. De "resource dependency"-benadering daarentegen stelt het bestaan van organisaties nadrukkelijk ter discussie en gaat in op de vraag hoe een organisatie via het management van de relaties met de omgeving kan overleven (zie ook Van de Ven, 1976: 31). Pfeffer en Salancik zoeken de oplossing van deze problematiek niet in de eerste plaats in het management van produkt/markt-combinaties, zoals in de traditionele strategieliteratuur gebruikelijk is. Het verwerven, beheren en controleren van de "resources" is volgens Pfeffer en Salancik doorslaggevend voor het overlevingsvermogen van de organisatie.

Daar waar de traditionele strategieliteratuur de "output"-zijde van de organisatie als uitgangspunt van concurrentiebeleid neemt, wordt in de "resource dependency"-benadering van Pfeffer en Salancik (1978) in feite nog een tweede aandachtsveld van concurrentie onderscheiden. Zij gaan er vanuit dat ook aan de "input"-zijde van een organisatie van concurrentie sprake kan zijn. Organisaties strijden onderling om de middelen of "resources" die nodig zijn om het eigen voortbestaan zeker te stellen, zeker

¹ Overigens onderscheidt Galaskiewicz daarnaast nog twee andere ("outside/in"-)benaderingen van interorganisatieel management ("political advocacy" en "organizational legitimation"), maar beide zouden we als een verbijzondering van het afhankelijkheidsdenken uit het "resource"-perspectief kunnen zien (zie bijvoorbeeld Mintzberg, 1983: 47-66; Pfeffer en Salancik, 1978).

wanneer die middelen relatief schaars zijn. "The key to organizational survival is the ability to acquire and maintain resources" (Pfeffer en Salancik, 1978, p. 2). Bij het streven naar duurzame en verdedigbare concurrentievoordelen zou dus niet uitsluitend aan produktpositionering gedacht moeten worden, ook "resource"-positionering biedt reële aanknopingspunten (zie ook Ansoff en Leontiades, 1976: 18-19; Henderson, 1984: 22 en 23; Hofer en Schendel, 1978: 26; Wernerfelt, 1984).

Hoewel Pfeffer en Salancik (1978) bij de ontwikkeling van hun "resource dependency approach" vrij eclectisch te werk zijn gegaan (Grandori, 1987: 59-60), kunnen we hun benadering volgens Krickx (1991: 144) daarmee zonder problemen binnen het micro-economische "structure-conduct-performance"-paradigma plaatsen (zie §2.2.1). Uitgangspunt van hun analyse is namelijk dat "to understand organizations, it is necessary to understand the external constraints they face. These constraints, deriving from the organization's interdependence with other organizations, both influence organizational actions and create a need to manage the environment" (Pfeffer en Salancik, 1978, p. 225). Maar het "resource dependency"-model is minder deterministisch dan het neo-klassieke evenwichtsmodel binnen het SCP-paradigma of het natuurlijke selectie-model uit de "population ecology"-literatuur. Er worden binnen het "resource dependency"-model allerlei interveniërende variabelen onderkend die de invloed van de omringende omgeving op de organisatie (ten dele) compenseren of afremmen. Het deterministische karakter van het oorspronkelijke SCP-paradigma wordt als het ware genuanceerd.

Pfeffer en Salancik (1978) leggen sterk de nadruk op de vraag of en in hoeverre het management invloed kan uitoefenen op de externe omgeving. Met andere woorden, ze gaan met name in op mogelijkheden om de bovenste "feedback loop" in Figuur 2.4 te operationaliseren. De "resource dependency approach" ontleent haar naam aan het feit dat in dat "feedback"-proces een kritieke rol wordt toegeschreven aan het krachtenveld van afhankelijkheden tussen organisaties (zie ook Pfeffer, 1982: 193 en 197-198). Dat krachtenveld ontstaat door onevenwichtige verdeling van middelen of "resources" over de diverse organisaties, ook wel "resource asymmetry" genoemd (Oliver, 1990: 243). De scheve of asymmetrische verhoudingen in het interorganisationele krachtenveld zou verklaren waarom organisaties er wel of niet in slagen de ontwikkeling van de eigen organisatie c.q. het gedrag van relevante partijen in de omringende omgeving in de gewenste mate in de gewenste richting te beïnvloeden.

Doordat veel van de benodigde middelen in handen zijn van andere organisaties, is er altijd sprake van enige mate van afhankelijkheid van andere organisaties. Pfeffer en Salancik (1978) definiëren afhankelijkheid als "the product of the importance of a given input or output to the organization and the extent to which it is controlled by a relatively few organizations. A resource that is not important to the organization cannot

create a situation of dependence, regardless of how concentrated control over the resource is. Also, regardless of how important the resource is, unless it is controlled by a relatively few organizations, the focal organization will not be particularly dependent on any of them" (p. 51). De mate van afhankelijkheid hangt volgens deze definitie van Pfeffer en Salancik dus samen met een combinatie van twee factoren: het relatieve belang van de "resources" en de concentratie van zeggenschap over de "resources".

Naarmate de afhankelijkheid van de "focal organization" ten opzichte van een andere partij toeneemt, is de potentiële invloed van die andere partij op (het functioneren van) de "focal organization" groter. Met andere woorden, de "focal organization" moet nadrukkelijker met die externe partij rekening houden. Het omgekeerde geldt ook: naarmate de andere partij afhankelijker is van de "focal organization" nemen de beïnvloedingsmogelijkheden van de "focal organization" ten opzichte van die andere partij toe. Vandaar dat Emerson (1962) bij de bespreking van afhankelijkheidsrelaties de term "power-dependence relation" heeft geïntroduceerd. Eén van de kerngedachten in de "resource dependency approach" is dat een organisatie in een dynamische externe omgeving zich door afhankelijkheid van andere partijen in een kwetsbare positie bevindt (zie Pfeffer en Salancik, 1978: 47). Het management van afhankelijkheidsrelaties zou dáárom hoge prioriteit verdienen. Naast grensstrategieën die met de lokatie van de organisatiegrenzen te maken hebben, zoals autonome groei, fusie en overname, is interorganisatiele samenwerking namelijk één van de mogelijke oplossingsrichtingen.

Interorganisatiele samenwerking kan in principe op verschillende manieren bijdragen aan het vermijden of reduceren van nadelige aspecten van afhankelijkheidsrelaties. Via samenwerking kan bijvoorbeeld informatie over (de bedoelingen van) de andere partij in de relatie toegankelijker worden, met name wanneer de relatie met enige mate van interorganisatiele verwevenheid gepaard gaat. Daardoor neemt de voorspelbaarheid ten aanzien van het gedrag van die andere partij toe, neemt de onzekerheid af en wordt de kwetsbaarheid minder. Een bijkomend effect van samenwerking kan zijn dat er een bepaalde mate van belangenverstrengeling optreedt. Het risico van ongewenst en schadelijk gedrag van de andere partij wordt daardoor kleiner.

Een mooi voorbeeld van een samenwerkingsvorm waarin juist ook dergelijke effecten worden beoogd is coöptatie (Selznick, 1949: 13). "Cooptation describes a situation in which a person, or a set of persons, is appointed to a board of directors, advisory committee, policy making or influencing group, or some other organizational body that has at least the appearance of making or influencing decisions. Such appointment may occur either by means of an election or by direct invitation" (Pfeffer en Salancik, 1978, p. 162). Naast de realisatie van de eerder genoemde effecten biedt deze wijze van onderlinge verwevenheid bij uitstek de kans om grip te krijgen op de relevante besluitvormingsprocessen in de organisatie van de partner. Wanneer leden van die

partner in de eigen beleidsorganen worden toegelaten, is het via deze weg bovendien mogelijk de betrokkenheid van die partner bij de besluitvormingsprocessen in de eigen organisatie te vergroten, waardoor de partner zich medeverantwoordelijk kan gaan voelen voor het succesvol functioneren van de organisatie.

Maar vaak zijn er ook mogelijkheden om de onderlinge afhankelijkheidsverhoudingen in de bilaterale relatie meer direct te beïnvloeden. Een methode waarmee ongewenste onevenwichtigheid in een afhankelijkheidsrelatie in meer acceptabele richting kan worden bijgestuurd is het ontwikkelen van "countervailing power" (Pfeffer en Salancik, 1978: 52), een vorm van coalitievorming (Emerson, 1962: 37). Met name wanneer de afhankelijkheid van de eigen organisatie ten opzichte van de andere partij min of meer als een gegeven kan worden beschouwd, kan deze aanpak zeer doeltreffend zijn. Krickx (1991: 159-160) geeft het voorbeeld van een onderzoek naar kleine verzekeringsagenten, die "countervailing power" wisten op te bouwen ten opzichte van de veel sterker geachte verzekeringsmaatschappijen door nauwere banden aan te gaan met hun cliënten. Het resultaat was dat ze hun (onderhandelings)positie ten opzichte van hun relatief sterke principalen wisten te versterken. We zien hier dus dat samenwerking in de ene (afhankelijkheids)relatie gebruikt kan worden om de eigen positie in een (andere) afhankelijkheidsrelatie te versterken (zie ook Pfeffer, 1982: 198).

3.1.2 De transactiekostentheorie

Het oorspronkelijke transactiekostenraamwerk is ontwikkeld en geïntroduceerd door Williamson (1975: 40). Het basisidee achter het raamwerk is dat bij economische ruilrelaties rekening gehouden moet worden met transactiekosten. Een deel van deze kosten ontstaat in de voorbereidingsfase van de transactie (ex ante), een deel ontstaat pas na de transactie (ex post). Op basis van Williamson (1985) worden de ex ante- en ex post-transactiekosten door Mahoney (1992) nader gespecificeerd: "Specifically, ex ante costs include: (1) search and information costs; (2) drafting, bargaining and decision costs; and (3) costs of safeguarding an agreement. Ex post costs of contracting include: (1) monitoring and enforcement costs; (2) adaptation and haggling costs; (3) bonding costs; and (4) maladaptation costs" (p. 566). De logica van de transactiekostenbenadering volgend zou men in economische ruilrelaties altijd die coördinatiemechanismen moeten gebruiken die tot de laagste transactiekosten leiden. Markten en organisaties ("markets and hierarchies") werden door Williamson (1975) aanvankelijk als de belangrijkste coördinatiemechanismen beschouwd. Pas later is hij expliciet op de interorganisatiele (contract)relatie als alternatieve coördinatievorm tussen de markt en de organisatie ingegaan (zie Williamson, 1979, en 1985: 68-84). "Whereas I was earlier of the view that transactions of the middle kind were very difficult to organize and hence were unstable, (...) I am now persuaded that transactions in the middle range are much more common" (Williamson, 1985, p. 83).

Het transactiekostenraamwerk in zijn meest basale vorm omvat twee omgevingsfactoren (onzekerheid/complexiteit en "small numbers") en twee menselijke gedragsfactoren (beperkte rationaliteit en opportunisme). Op zichzelf hoeft geen van deze factoren reden tot zorg te zijn. In bepaalde combinaties echter brengen ze de besluitvormer in een kwetsbare positie. Een besluitvormer met beperkte rationaliteit ("bounded rationality") is kwetsbaar, wanneer hij in of rond een transactie met onzekerheid/complexiteit wordt geconfronteerd, of wanneer hij in een situatie met weinig keuzealternatieven ("small numbers") rekening moet houden met opportunistisch gedrag van de andere partij (Williamson, 1975: 9). In deze situaties doet hij er verstandig aan compenserende of corrigerende maatregelen te nemen. Dergelijke maatregelen hebben echter een prijs: (hogere) transactiekosten.

transactie specifieke maatregelen (ingraven)

De hoogte van die transactiekosten is afhankelijk van drie transactiedimensies (Williamson, 1985: 52): 1) de onzekerheid over de omstandigheden waarin de transacties zullen plaatsvinden; 2) de frequentie waarmee transacties plaatsvinden; en 3) de "asset specificity" die met de transacties gepaard gaat. Door grotere onzekerheid, een hogere frequentie en/of toenemende "asset specificity" stijgen de *absolute* transactiekosten. Maar door een hogere *frequentie* kunnen de *relatieve* transactiekosten dalen. Immers, bij herhaling van eenzelfde type transactie binnen dezelfde contractrelatie hoeven met name in de voorbereidingsfase van elke volgende transactie minder transactiekosten te worden gemaakt dan bij een eenmalige, incidentele of eerste transactie het geval zou zijn (Williamson, 1985: 60-61). In de dissertatie gaat het om bilaterale *relaties*, dat wil zeggen: samenwerkingsvormen die voor *herhaalde transacties* zijn opgezet (zie ook Williamson, 1985: 72-73).

Hoewel hij zelf de analytische noodzaak van een onderscheid niet inziet, signaleert Williamson (1975: 23) twee omgevingsfactoren die tot een informatieprobleem kunnen leiden: onzekerheid en complexiteit. Met "onzekerheid" onderkent hij de mogelijkheid van onvoorspelbare exogene veranderingen ("contingencies") in de externe omgeving (zie Williamson, 1975: 9). Elders in de organisatie & omgeving-literatuur wordt voor dat informatieprobleem vaak de term "dynamiek" gereserveerd (zie bijvoorbeeld Dess en Beard, 1984). Met "complexiteit" wordt verwezen naar de mate van inzichtelijkheid van de omstandigheden rond de transactie. In combinatie met "bounded rationality" kunnen dynamiek in en complexiteit van de externe omgeving de stabiliteit en uiteindelijk zelfs de continuïteit van de organisatie in gevaar brengen. Om desondanks de doorgang van de beoogde transactie(s) tegen de gewenste voorwaarden en met het gewenste effect enigszins te kunnen waarborgen, zal de organisatie veel tijd en energie in zowel de voorbereiding als de naleving van het contract moeten stoppen. Met andere woorden, de transactiekosten zullen stijgen naarmate de dynamiek en de complexiteit toenemen.

Met het "asset specificity"-concept verwijst Williamson (1985) naar de mate waarin bij een transactie gebruik wordt gemaakt van transactiespecifieke activa. Activa zijn tot een bepaalde hoogte transactiespecifiek als ze niet zonder (extra) kosten of uitsluitend met (extra) waardeverlies elders kunnen worden aangewend. Williamson (1985: 95-96 en 137, en 1989: 143) denkt dat minstens vier vormen van "asset specificity" kunnen worden onderscheiden ("site specificity", "physical asset specificity", "human asset specificity" en "dedicated assets"), omdat activa door verschillende oorzaken transactiespecifiek kunnen worden. Het "asset specificity"-concept is volgens Williamson (1989: 142) gerelateerd aan het bedrijfseconomische concept "sunk cost" (zie ook Anthony en Reece, 1983: 712), dat overigens weer gerelateerd kan worden aan het "commitment"-concept van Ghemawat (1991: 24). Er is bij "asset specificity" namelijk sprake van een "lock-in effect" (Williamson, 1985: 53), één van de mogelijke oorzaken van "commitment" aan een ondernemings- of bedrijfsstrategie (Ghemawat, 1991: 17-19). We kunnen van "asset specificity", "sunk cost" of "lock-in" spreken, zodra investeringen zijn gedaan waardoor de organisatie in kwestie een deel van haar bewegingsvrijheid heeft ingeleverd.

Bij "asset specificity" wordt in feite kunstmatig een "small numbers exchange relation" (Williamson, 1975: 9 en 26-30) gecreëerd, die doet denken aan de situatie van een monopolie (zie Williamson, 1985: 32). Kenmerkend voor een monopolie is dat de partij die over bepaalde "resources" wil of moet beschikken, afhankelijk is van die ene partij die over de betreffende "resources" beschikt. In een interorganisationale relatie waarin van "asset specificity" sprake is ontstaat een soortgelijke situatie. Voor de activa in kwestie bestaan buiten de relatie zonder extra kosten geen gelijkwaardige alternatieven, waardoor een afhankelijkheidsrelatie dreigt te ontstaan (zie ook Barney en Ouchi, 1986: 21; Nooteboom, 1993a). Door "asset specificity" in interorganisationale relaties wordt de organisatie gevoeliger voor het gedrag van andere partijen. Volgens het ideeëngoed van Williamson moet er bovendien altijd van uit worden gegaan dat de contractpartner zich opportunistisch kan gaan gedragen. (Kenmerkend voor een opportunistische partner is dat hij zijn eigen belang laat prevaleren, zelfs als dat ten koste van andere betrokkenen zou gaan.) "Asset specificity" wordt in de transactiekostentheorie dan ook als een bedreiging gezien (Nooteboom, 1993b: 2, en 1993c: 13).

3.1.3 De agency-theorie

In de traditionele agency-literatuur gaat het om een bilaterale relatie tussen twee partijen: de principaal en de agent. De principaal is de opdrachtgever, de agent is de uitvoerder. De afspraken tussen beide partijen worden in principe geheel of gedeeltelijk in een *contract* vastgelegd. Met deze afspraken delegeert de principaal een deel van zijn rechten of beslissingsbevoegdheden aan de agent (Eggertsson, 1990: 40; Schanze, 1989: 465). Dat betekent dat de agent bij de uitvoering van de afgesproken taken enige

vrijheid geniet, die hij naar eigen voorkeur en inzicht kan gebruiken. Deze constructie vormt, door belangenverschillen en informatieasymmetrie tussen principaal en agent, de aanleiding van een (potentieel) organisatieprobleem (Levinthal, 1988: 156; Moerland, 1989: 44; Neelen, 1994: 65).

De belangenverschillen met de agent brengen voor de principaal risico's met zich mee. De principaal kan proberen die belangenverschillen en daarmee de risico's te reduceren door bewust gebruik te maken van een *beloningssysteem*. In principe is het namelijk mogelijk om de agent via een beloningssysteem (extra) te motiveren en daarmee (bij) te sturen. De beloning kan op basis van ruwweg twee verschillende principes worden vastgesteld: op basis van waargenomen gedrag van de agent of op basis van gemeten resultaten (Eisenhardt, 1989a: 58). Het meten van uiteindelijke resultaten (zoals omzet, afzet of winst) is meestal eenvoudiger. Maar naast inspanningen van de agent kunnen ook andere factoren merkbaar effect op de resultaten hebben. Als er inderdaad andere factoren van invloed zijn, dan betekent een beloningssysteem op basis van meetbare resultaten weliswaar dat voor de principaal de risico's zullen afnemen, voor de agent zullen de risico's echter toenemen. Hoewel voor de principaal lastiger, is het in een dergelijke situatie rechtvaardiger, en wellicht ook reëler, te streven naar een systeem waarbij de agent (ook) op zijn gedrag wordt beoordeeld.

Verder is er in elke principaal/agent-relatie sprake van informatieasymmetrie: elk van de twee betrokken partijen beschikt slechts over een deel van de informatie die de andere partij tot haar beschikking heeft. Geen van beide is in staat de handelingen, laat staan de werkelijke bedoelingen en belangen, van de andere partij volledig te achterhalen. Bovendien kost de informatie-overdracht van de één naar de ander de nodige tijd. Deze informatieasymmetrie, en de daarmee gepaard gaande onzekerheid, doet voor zowel de principaal als de agent de risico's verder toenemen. Arrow (1985: 38) vat de informatieasymmetrie tussen de principaal en de agent samen met twee typen agency-problemen: "hidden action" en "hidden information". Met de term "hidden action" verwijst hij naar het probleem dat de principaal de werkelijke activiteiten en inspanningen van de agent niet volledig kan nagaan. Met "hidden information" verwijst hij naar de situatie waarbij de principaal niet over alle informatie beschikt die de agent tot zijn beschikking heeft. In de agency-literatuur worden twee soorten tactieken of strategieën beschreven waarmee informatieasymmetrie en onzekerheid tot acceptabele proporties kunnen worden teruggebracht: "monitoring" en "bonding".

Volgens de agency-theorie kan de principaal er via "*monitoring*" op toezien dat de agent zich houdt aan de in het contract vastgelegde afspraken. "Monitoring mechanisms" vormen in die zin een integraal element van het beloningssysteem. Daarnaast kan het gebruik van "monitoring mechanisms" worden ingezet bij (selectieve) uitbreiding en verbetering van de informatie*verwerving*. Maar "the term monitoring includes more than

just measuring or observing the behavior of the agent. It includes efforts on the part of the principal to 'control' the behavior of the agent through budget restrictions, compensation policies, operating rules etc." (Jensen en Meckling, 1976, p. 308, note 9).

Het kan ook in het belang van de agent zelf zijn om zich voor een goede afstemming op de principaal in te spannen. Voor dergelijk, op onderlinge afstemming gericht gedrag van de agent is in de agency-theorie de term "bonding" gereserveerd. De "bonding mechanisms" kunnen de vorm aannemen van concrete maatregelen "to guarantee that [the agent] will not take certain actions which would harm the principal or to ensure that the principal will be compensated if he does take such actions" (Jensen en Meckling, 1976, p. 308). Maar we kunnen ook van "bonding" spreken als de agent naar de principaal signalen uitzendt (bijvoorbeeld over reputatie of kwaliteit) en daarmee probeert diezelfde principaal gerust te stellen en (mede) op die manier aan zich te binden (zie Moerland, 1989: 44-45). De "bonding mechanisms" worden dan gebruikt voor (selectieve) uitbreiding en verbetering van de informatievoorziening.

Kortom, de principaal en de agent kunnen hun onderlinge relatie coördineren via een *viertal coördinatiemechanismen*: 1) het contract; 2) het beloningssysteem; 3) "monitoring mechanisms"; en 4) "bonding mechanisms". Kosten die direct of indirect samenhangen met de opzet of het onderhoud van de coördinatiemechanismen worden in de literatuur agency-kosten genoemd (Jensen en Meckling, 1976: 308). Elke partij neemt een deel van deze agency-kosten voor haar rekening. Uit de agency-literatuur kunnen we afleiden dat de kosten die samenhangen met het gebruik van het contract, het beloningssysteem en "monitoring mechanisms" volgens de theorie uiteindelijk voor rekening van de principaal komen. Gemakshalve worden deze kosten "monitoring costs" genoemd. De kosten die zijn gerelateerd aan het gebruik van "bonding mechanisms" (de zogenoemde "bonding costs") worden aan de agent toegerekend. Daarnaast komen we in de literatuur nog een derde kostencategorie tegen: "residual loss", door De Vries (1992: 67) "agency loss" genoemd. Deze categorie agency-kosten komt geheel ten laste van de principaal. De term "residual loss" staat voor het in geld uitgedrukte *verschil* tussen de resultaten die het gevolg zijn van de beslissingen van de agent enerzijds en de vanuit het oogpunt van de principaal best denkbare resultaten wanneer hij zelf de best denkbare beslissingen had genomen anderzijds (Jensen en Meckling, 1976: 308). Williamson (1985) beschouwt dit "a very expansive category" (p. 21, note 12). Mahoney (1992: 566) ziet evenwel grote overeenkomsten tussen de agency-kosten en de ex post-transactiekosten.

In de traditionele agency-theorie wordt uitgegaan van een interpersoonlijke relatie, dat wil zeggen dat de principaal en de agent als individuen worden opgevat (Arrow, 1985: 37; Jensen en Meckling, 1976: 308; Pratt en Zeckhauser, 1985: 2). "A principal-agent problem turns out to be a special case of a dynamic two-person game" (Firchau, 1989,

p. 82). De eenheid van analyse is niet de transactie, zoals in de transactiekostentheorie, maar de individuele besluitvormer. In de traditionele transactiekostenbenadering zijn de kenmerken van de transactie uitgangspunt van analyse, in de agency-theorie staan de motivatie- en meetproblemen van de afzonderlijke partijen centraal (Mahoney, 1992: 567). De identiteit van de individuele partijen wordt dus onderkend.

De nadruk ligt in veel gevallen overigens op relaties binnen organisaties (zie Douma en Schreuder, 1992: 175). Een voorbeeld is de werkgever/werknemer-relatie of de relatie tussen de manager en zijn ondergeschikte (Eisenhardt, 1988; Thompson, 1988: 81-83). Een frequenter besproken principaal/agent-relatie is die tussen de aandeelhouder en de manager (zie bijvoorbeeld Barkema, 1988; Bergh, 1995; Fama en Jensen, 1983; Jensen en Meckling, 1976; Thompson, 1988: 68-80). Maar in de aandeelhouder/manager-relatie komen de organisatiegrenzen in zicht. Misschien kan de aandeelhouder in besloten vennootschappen nog als één van de interne "stakeholders" worden beschouwd, bij naamloze vennootschappen is de afstand tussen aandeelhouder en organisatie vaak veel groter en lijkt het niet zelden reëler aandeelhouders als externe "stakeholders" te beschouwen. Wanneer de aandeelhoudersrol dan ook nog wordt ingenomen door een grootaandeelhouder (bijvoorbeeld een institutionele belegger of een bank) of door een kapitaalcrachtige overnamekandidaat, dan is er meestal niet meer sprake van een *interpersoonlijke*, maar van een *interorganisationale* principaal/agent-relatie (zie ook Davis, 1991). De eenheid van analyse is daarmee van de individuele besluitvormer naar de organisatie verschoven.

Inmiddels lijkt ook in onderzoek naar andersoortige interorganisationale relaties de belangstelling voor concepten en principes uit de agency-theorie langzaam toe te nemen. Er zijn aan Nederlandse universiteiten bijvoorbeeld recentelijk enkele proefschriften geschreven, waarin agency-principes zijn toegepast op relaties met of tussen niet-opwinst-gerichte organisaties in de publieke sector (Neelen, 1994; Noorderhaven, 1990; De Vries, 1992). In de commerciële sector zijn de toepassingen tot op heden grotendeels beperkt gebleven tot empirisch onderzoek naar "franchising", een veelvoorkomend marketing- en distributiesysteem (zie onder andere Brickley en Dark, 1987; Brickley, Dark en Weisbach, 1991; Carney en Gedajlovic, 1991; Norton, 1988).

Maar in de praktijk komen we de interorganisationale principaal/agent-relatie op veel grotere schaal tegen dan de micro-economisch georiënteerde agency-literatuur doet vermoeden. In de (economisch-juridische) praktijk van de (internationale) handel, distributie en logistiek is het immers niet ongebruikelijk dat een agent wordt ingehuurd om namens de betreffende principaal als tussenpersoon op te treden en de belangen van die principaal te behartigen. In dergelijke relaties wordt een contractuele verplichting aangegaan door twee (of meer) rechtspersonen (Van den Bossche en Goorden, 1991; Campbell en Lafili, 1990; Christou, 1990; Ferson, 1954; Gregory en Hurst, 1994; Huyzer,

Luimes en Spitholt, 1992; Kay, 1979; Kleemann, 1934; Smit, 1990; Urlus en Uit de Bos, 1989). In veel gevallen zijn die rechtspersonen organisaties. Desondanks zijn veel van de concepten en principes uit de agency-theorie ook in dit soort relaties zeer herkenbaar. De rolverdeling tussen opdrachtgever en uitvoerder (of gelastigde), bijvoorbeeld, ondergaat geen principiële wijziging. En evenals in de interpersoonlijke relatie uit de traditionele agency-theorie moeten de partijen in de interorganisationele principaal/agent-relatie verschillen in belangen en informatieasymmetrie zien te overbruggen. De betekenis van de structuur die zo kenmerkend is voor de agency-theorie verandert dus niet wanneer we het idee van een principaal/agent-relatie niet op relaties tussen personen, maar op relaties tussen organisaties toepassen.

3.2 Het interorganisationele krachtenveld vanuit "outside/in"-perspectief

In de bespreking van de "resource dependency approach", transactiekostenbenadering en agency-theorie is tot nu toe in dit hoofdstuk vooral aandacht besteed aan de *toepassing* van onzekerheid en afhankelijkheid in de betreffende theorieën. In deze paragraaf zullen we langer bij de *conceptuele uitwerking* van de twee onderscheiden interorganisationele kerndimensies stilstaan. Dat zal eerst op hoofdlijnen gebeuren. Vervolgens zal voor elk van de drie besproken theorieën worden nagegaan hoe de twee kerndimensies conceptueel zijn uitgewerkt.

3.2.1 Het externe krachtenveld als uitgangspunt voor samenwerking

In de analyse van zowel onzekerheid als afhankelijkheid kunnen in de "outside/in"-georiënteerde literatuur (minimaal) twee niveaus of "lagen" van omgevingsdimensies worden onderscheiden (zie bijvoorbeeld Pfeffer en Salancik, 1978: 68; Scott, 1987: 127-129). Naast de situaties van onzekerheid en afhankelijkheid worden in de externe omgeving namelijk omstandigheden onderkend die een situatie van onzekerheid en/of afhankelijkheid in de hand werken. De betreffende omstandigheden worden als verklarende factoren voor de mate van onzekerheid en/of de mate van afhankelijkheid gepresenteerd. Het betreft meer structurele omgevingsdimensies, die via hun invloed op de mate van onzekerheid en de mate van afhankelijkheid uiteindelijk ook voor het functioneren van de individuele organisatie van betekenis zijn. Voorbeelden van structurele omgevingsdimensies zijn: "schaarste", "heterogeniteit", "verdeling van externe "resources" over verschillende marktpartijen", "omvang interorganisationeel netwerk" en "onderlinge verbondenheid tussen partijen". Maar er zijn in de literatuur veel meer van dergelijke dimensies genoemd (zie ook Aldrich, 1980: 57-62; Katz en Kahn, 1978: 124-128; Van de Ven, Emmett en Koenig, 1974: 116-117).

Voor operationaliseringsdoeleinden kan die veelheid aan omgevingsdimensies plezierig zijn. Er zijn daardoor immers veel aangrijpingspunten voor empirisch onderzoek. Maar daar staat tegenover dat het de omgevingsliteratuur er niet overzichtelijker op maakt. Naast de kerndimensies "onzekerheid" en "afhankelijkheid", op interorganisatieel niveau, kunnen we op het niveau van de structurele omgevingsdimensies echter ook enkele *extraorganisatiele kerndimensies* (= kerndimensies van de externe omgeving van de organisatie) uit de literatuur destilleren. De vele publikaties op dit terrein zijn niet geheel eensluidend, we zouden in de externe omgeving, rondom interorganisatiele relaties, evenwel de volgende vier kerndimensies kunnen onderscheiden: "dynamiek", "complexiteit", "coördinatie" en "concentratie". Dynamiek en complexiteit beïnvloeden de mate van onzekerheid (vergelijk Dess en Beard, 1984: 56; Lawrence, 1981: 316). In een complexe en/of dynamische omgeving verkeert de manager immers in onzekerheid over de precieze aard van de externe omgeving. Coördinatie en concentratie zijn van invloed op de mate van afhankelijkheid (Scott, 1987: 128). Want wanneer de benodigde of gewenste externe "resources" slechts bij een klein aantal partijen te verkrijgen zijn (een situatie van concentratie) of slechts te verkrijgen zijn via partijen die onderling afspraken maken over de levering van de "resources" (een situatie van coördinatie), dan bevindt de organisatie zich in een relatief afhankelijke positie ten opzichte van de betreffende externe partijen.

De vier extraorganisatiele kerndimensies "dynamiek", "complexiteit", "coördinatie" en "concentratie" omvatten op het oog in elk geval de meeste, maar uiteindelijk misschien wel alle aspecten van de in de literatuur genoemde structurele omgevingsdimensies die van invloed zijn op de mate van onzekerheid en de mate van afhankelijkheid in een interorganisatiele relatie. Achter de gemaakte keuze voor "dynamiek", "complexiteit", "coördinatie" en "concentratie" als de kerndimensies van de externe omgeving gaat dan ook de volgende vooronderstelling schuil: de structurele omgevingsdimensies die niet zijn te vertalen naar (één of een combinatie van) deze vier extraorganisatiele kerndimensies hebben geen invloed op de twee interorganisatiele kerndimensies "onzekerheid" en "afhankelijkheid" en kunnen hier dus buiten beschouwing worden gelaten.

In afzonderlijke theorieën is de analyse vaak beperkt tot enkele van deze dimensies en ook de mogelijke verschillen in omgevingsniveaus blijven niet zelden onbesproken. De drie besproken "outside/in"-benaderingen uit de samenwerkingsliteratuur (de "resource dependency"-benadering, transactiekostenbenadering en agency-theorie) vormen wat dat betreft geen uitzonderingen. De minst uitgewerkte benadering van dit drietal is de agency-theorie. Eenvoudigheidshalve zullen we eerst voor deze theorie nagaan hoe de interorganisatiele kerndimensies onzekerheid en afhankelijkheid conceptueel zijn uitgewerkt. Vervolgens zal de conceptuele uitwerking in de transactiekostentheorie respectievelijk de "resource dependency"-benadering in beschouwing worden genomen.

3.2.2 Onzekerheid en afhankelijkheid in de agency-theorie

In de micro-economische literatuur beperken agency-modellen zich tot de analyse van de onzekerheidsproblemen van de principaal. Arrow (1985) onderscheidt twee soorten onzekerheidsproblemen. Zo besteedt de principaal enkele activiteiten uit aan een agent, zonder het gedrag van die agent exact te kunnen voorspellen en vervolgens precies te kunnen waarnemen. Arrow (1985: 38) duidt dit soort problematiek met de term "hidden action". Bovendien heeft de principaal ten opzichte van de agent een informatieachterstand: ten dele doordat er tijd overheen gaat om informatie van de agent bij de principaal te krijgen, ten dele echter ook doordat de agent vanuit zijn positie waarnemingen kan doen, die voor het oog van de principaal verborgen blijven en ervaringen opdoet, die de principaal niet kent. Voor dit soort problemen gebruikt Arrow (1985: 39) de term "hidden information".

Zowel in een situatie van "hidden action" als in een situatie van "hidden information" is de uiteindelijke onzekerheid van de principaal tot de twee omgevingsdimensies dynamiek en complexiteit te herleiden. In een situatie van "hidden action" wordt het voorspelbaarheidsprobleem groter naarmate het gedrag van de agent meer dynamiek vertoont en neemt de omvang van het observatieprobleem toe naarmate het gedrag van de agent complexer is. In een situatie van "hidden information" wordt het tijdverlies bij de informatie-overdracht kritischer naarmate er rond de agent van meer dynamiek sprake is en neemt het waarnemingsprobleem van de principaal toe naarmate de ervaringen van de agent complexer zijn. In de micro-economische agency-theorie spelen de twee omgevingsdimensies "dynamiek" en "complexiteit", als verklarende factoren voor de mate van onzekerheid van de principaal, dus beide een rol. Afhangelijkheid wordt echter niet geëxpliciteerd.

3.2.3 Onzekerheid en afhankelijkheid in de transactiekostentheorie

In de transactiekostentheorie wordt "uncertainty/complexity" als één omgevingsfactor gepresenteerd. Met "uncertainty" (= onzekerheid) refereert Williamson (1975: 9) aan de problematiek die eerder in deze paragraaf met de kerndimensie "dynamiek" is samengevat: er doen zich in de externe omgeving allerlei contingenties en turbulenties voor, waarop in een contract onmogelijk volledig en in detail geanticipeerd kan worden (zie ook Grandori, 1987: 29). Daarmee worden in de transactiekostentheorie in feite dezelfde twee verklarende factoren onderscheiden als in de agency-theorie: dynamiek en complexiteit. Op zichzelf is "uncertainty/complexity" echter niet problematisch, zo stelt Williamson (1975: 9) zeer expliciet. Externe dynamiek en complexiteit gaan de organisatie pas parten spelen wanneer de individuele besluitvormer "boundedly rational" (= beperkt rationeel) is. In de praktijk heeft elke besluitvormer met "bounded

rationality" te kampen. Daarom wordt "bounded rationality" volgens Williamson in de transactiekostenanalyses altijd als vooronderstelling meegenomen.

Met het "bounded rationality"-concept wordt in de literatuur aan de volgende twee ideeën van Simon (1957 en 1992) gerefereerd: 1) individuen, of groepen van individuen, zijn niet in staat alle informatie die wordt ontvangen volledig goed te *verwerken*; 2) individuen, of groepen van individuen, kunnen onmogelijk alle informatie die beschikbaar of nodig is volledig *verwerven* (zie ook Dietrich, 1994: 19). Het eerste van deze twee informatieproblemen maakt volgens Simon het winstmaximalisatie-principe uit de traditionele micro-economie in de praktijk van alledag onhoudbaar. Het realiseren van winstmaximalisatie staat of valt namelijk met het cognitieve (on)vermogen van de besluitvormer om alle aangeboden informatie perfect te kunnen verwerken. De cognitie van de mens is echter beperkt. Simon heeft het winstmaximalisatie-principe uit de neoklassieke micro-economie daarom vervangen door zijn "satisficing"-principe: een streven naar *bevredigende* winsten in plaats van *maximale* winsten wordt door Simon in de economische praktijk wel als haalbaar beschouwd. Maar in de transactiekostentheorie is kostenminimalisatie, en daarmee uiteindelijk nog steeds winstmaximalisatie het uitgangspunt van analyse. In feite gebruikt Williamson dan ook maar één aspect van het "bounded rationality"-concept: het *informatieverwervingsprobleem* (Dietrich, 1994: 19-20). *Informatieverwerking* wordt niet als problematisch onderkend. In dat opzicht verschilt de transactiekostentheorie niet van de agency-theorie. In hun analyses van informatieasymmetrie, in feite een informatieverwervingsprobleem, gaan de theoretici in de traditionele micro-economische agency-literatuur immers ook van het principe van winstmaximalisatie uit (zie Knudsen, 1995: 183, 189 en 196; Levinthal, 1988: 155).

Maar daar waar de afhankelijkheidsproblematiek in interorganisationale relaties in de agency-theorie impliciet blijft, wordt deze in de transactiekostentheorie via de introductie van het "asset specificity"-concept meer naar voren geschoven. Met "asset specificity" sluit Williamson (1985) aan bij het "small numbers"-concept, dat hij in de jaren zeventig gebruikte (zie Williamson, 1975). "Small numbers" verwijst naar situaties die in de micro-economie bij de analyse van monopolistische en oligopolistische markten ter sprake komen. *Afhankelijkheid* wordt in de transactiekostenbenadering, zowel in de eerdere "small numbers"-analyses als in de latere "asset specificity"-analyses, *in feite teruggebracht tot een concentratieprobleem*. Door gebrek aan gelijkwaardige alternatieven (= concentratie) wordt de bewegingsvrijheid van de organisatie beperkt en wordt de organisatie ten opzichte van de zich mogelijk opportunistisch gedragende partner als kwetsbaar beschouwd. Daarmee is wat Williamson (1975: 5) opportunisme noemt in feite een operationalisering van de omgevingsdimensie "dynamiek", op het gedragsniveau van de partner (zie Dietrich, 1994: 25; Spekman en Strauss, 1986: 30).

3.2.4 Onzekerheid en afhankelijkheid in de "resource dependency"-benadering

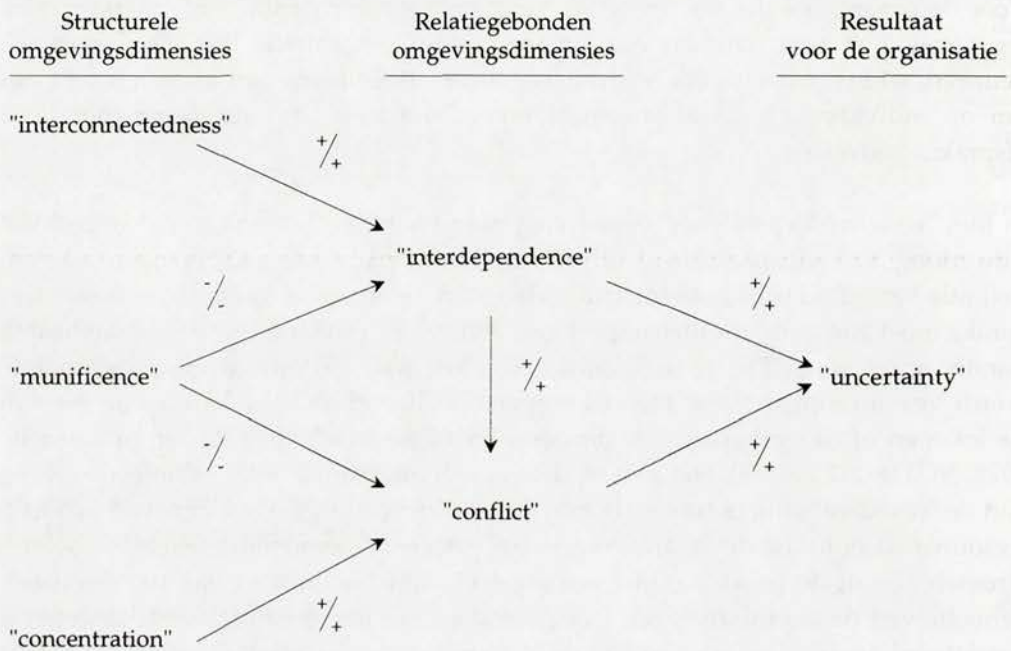
Bij de conceptuele uitwerking van afhankelijkheid wordt in de "resource dependency"-benadering behalve op concentratie nadrukkelijk ook op de mate van coördinatie tussen organisaties ingegaan. "Countervailing power" kan bijvoorbeeld deel uitmaken van "resource dependency"-analyses (zie ook Pfeffer, 1982: 198), evenals een vaak meer impliciete coördinatievorm als het kartel en een collectieve samenwerkingsstructuur als de associatie (Pfeffer en Salancik, 1978: 50-54). Voor de organisatie die van een verzameling coördinerende marktpartijen deel uitmaakt zijn dit vormen van samenwerking waarmee de markt gestabiliseerd en de eigen marktpositie beschermd kan worden. Voor de organisatie die een dergelijke verzameling van coördinerende marktpartijen tegenover zich treft, ontstaat een situatie die op concentratie lijkt. De wezenlijke keuzevrijheid wordt namelijk beperkt, wanneer de betreffende partijen niet bereid zijn om op individuele basis afspraken te maken die tegen de onderlinge collectieve afspraken indruisen.

In hun "resource dependency"-benadering gaan Pfeffer en Salancik in de conceptuele uitwerking van afhankelijkheid echter nog een stapje verder. Zij brengen via hun definitie van afhankelijkheid tot uitdrukking dat zij er vanuit gaan dat er bovendien sprake moet zijn van "resource importance" om van een situatie van afhankelijkheid te kunnen spreken (zie Pfeffer en Salancik, 1978: 51). In de resource dependency"-traditie wordt "resource importance" meestal geoperationaliseerd als "de relatieve omvang van de inkopen of de verkopen" (zie bijvoorbeeld Pfeffer, 1982: 205; Pfeffer en Salancik, 1978: 55, 116-117 en 158). Het gaat bij deze operationalisering om de relatieve omvang van de "resource"-stroom tussen de twee betrokken partijen ten opzichte van de totale "resource"-stroom die de organisatiegrenzen passeert. Interorganisationele "resource"-stromen zijn in de praktijk echter een afgeleide van "de omvang van de "resource"-behoefte van de organisatie", een factor die sterk aan intraorganisationele aspecten is gerelateerd. Immers, de omvang van de "resource"-behoefte wordt uiteindelijk bepaald door de omvang van het (gewenste of beoogde) productie- of "throughput"-proces binnen de grenzen van de organisatie. In de "resource dependency"-literatuur worden dergelijke intraorganisationele aspecten echter niet met de mate van afhankelijkheid in verband gebracht.

Het onzekerheidsconcept in de "resource dependency"-benadering komt overeen met dat uit de transactiekostentheorie. Met "uncertainty" refereren Pfeffer en Salancik aan de mate waarin toekomstige omstandigheden kunnen worden voorspeld. De factor "complexity" blijft buiten beschouwing. Onzekerheid wordt als de resultante gezien van het voorspellingsvermogen van de organisatie enerzijds en de omgevingsdynamiek anderzijds (zie Pfeffer en Salancik, 1978: 67-68). In de analyse van die omgevingsdynamiek onderscheiden Pfeffer en Salancik twee omgevingsniveaus: het niveau van de "structural characteristics of environments" en het niveau van de "relationships among

social actors" (p. 68). Het eerste niveau komt overeen met dat van de hiervoor besproken structurele omgevingsdimensies. Het tweede niveau zouden we misschien met "relatiegebonden dimensies" kunnen vertalen. Pfeffer en Salancik veronderstellen dat verschillende omgevingsfactoren causaal aan elkaar gerelateerd zijn en uiteindelijk in onzekerheid uitmonden (zie Figuur 3.1).

Figuur 3.1 Causale relaties tussen structurele en relatiegebonden omgevingsdimensies vanuit een "resource dependence perspective"



dat de *combinatie* van onzekerheid en (wederzijdse) afhankelijkheid voor de organisatie problematisch kan zijn, zeker wanneer het belangrijke ("critical") "resources" betreft.

Wat bij bestudering van het schema verder opvalt is dat Pfeffer en Salancik (1978) onzekerheid niet als een relatiegebonden dimensie opvatten, maar als de resultante van de aanwezigheid van en de interactie tussen omgevingsdimensies op structureel en relatieniveau. Onzekerheid wordt door hen schijnbaar als het kernprobleem in het management van (interorganisationele) relaties gezien. Afhankelijkheidsproblemen verdienen aandacht, omdat ze de onzekerheidsproblemen van de organisatie vergroten. Dat wil niet zeggen dat Pfeffer en Salancik afhankelijkheid verwaarlozen. Integendeel, want in hun boek staat juist het management van afhankelijkheidsrelaties centraal. De basisgedachte is echter wel, zo blijkt ook uit Figuur 3.1, dat via management van (wederzijdse) afhankelijkheid blootstelling aan ongewenste onzekerheden kan worden geminimaliseerd. Met dit informatieperspectief kan hun benadering moeiteloos in het verlengde worden geplaatst van het werk van Galbraith (1977: 219-220), die de contingentiebenadering van Thompson (1967) verder heeft uitgewerkt en vervolgens in een interorganisationele context heeft toegepast.

Verder impliceert de aandacht voor conflictsituaties en wederzijdse afhankelijkheid op het tweede omgevingsniveau (zie Figuur 3.1) nog een ander opmerkelijk aspect van de analyse. Om van een conflict of van wederzijdse afhankelijkheid te kunnen spreken is actie van minstens twee partijen nodig: actie van de "focal organization" (in de management-praktijk meestal de organisatie van de besluitvormer c.q. de eigen organisatie) en actie van minstens één andere organisatie. Met de introductie van de concepten "conflict" en "wederzijdse afhankelijkheid" anticiperen Pfeffer en Salancik (1978) in het schema in feite op het gedrag van de "focal organization". En dat ligt misschien ook wel in de lijn van de logica achter hun boek: "In the resource dependence approach, not only does the organization change, but there is a *presumption that the environment itself changes and reflects the actions taken by organizations to manage problems of interdependence*" (Pfeffer, 1982, p. 205; cursivering toegevoegd). Maar de introductie van de twee genoemde concepten is wat moeilijker te rijmen met het streven van Pfeffer en Salancik (1978) om in het schema "the simple linear relations among environmental dimensions" (p. 68) te presenteren. Uit de richting van de pijlen en de keuze van de afhankelijke variabelen (aan de linker kant) en onafhankelijke variabelen (aan de rechter kant) blijkt verder dat het schema in principe is opgezet om de omgevingskrachten in kaart te brengen die op de "focal organization" zouden kunnen inwerken. Door het gebruik van de concepten "conflict" en "wederzijdse afhankelijkheid" wordt de eenduidigheid van het schema echter doorbroken en rijst zelfs de vraag of we nog wel van een zuivere omgevingsanalyse kunnen spreken.

Daarbij zij overigens opgemerkt dat er in een interorganisationele context vrijwel altijd discussie mogelijk blijft over de vraag of en in hoeverre dimensies aan de organisatie of aan de omgeving moeten worden toegeschreven. "The complexity of organization-environment relations and the ambiguity of organizational boundaries imply also that different perceivers will disagree about what constitute dimensions of the organization and what constitute dimensions of the environment" (Starbuck, 1976, p. 1082). Het schema in Figuur 3.1 zou echter al aanzienlijk aan helderheid winnen als de dimensies die aan interorganisationele interactieprocessen refereren vermeden werden. In de woorden van Starbuck (1976): "[O]rganization theorists could reduce the frequency of conceptual confusion and disagreement by the simple expedient of avoiding concepts which include interactions between organization and environment" (p. 1087).

Bovendien kunnen we achter de veronderstelling dat tussen conflicten en onzekerheid een causaal verband zou bestaan, een vraagteken plaatsen. Een conflictsituatie hoeft op zichzelf namelijk niet dynamisch en onvoorspelbaar te zijn en noodzakelijkerwijs tot meer onzekerheid te leiden. Juist door een conflictsituatie kunnen de ontwikkelingen in een relatie volledig vastlopen. De uitkomst van een conflict kan bovendien soms zeer voorspelbaar zijn als de motieven, belangen, doelstellingen en mogelijkheden van de andere betrokkene(n) in het conflict van tevoren bekend zijn. Wel zal men in een conflictsituatie aan de betreffende relatie mogelijk meer *risico's* toeschrijven. Niet omdat de feitelijke onzekerheid is toegenomen, maar omdat men de uitkomsten van de relatie vreest en minder positief inschat.

Soortgelijke verwarring over oorzaak en gevolg, maar dan in tegengestelde richting, komen we tegen rond het concept "trust" of "vertrouwen". Koenig en Van Wijk (1991: 169) stellen bijvoorbeeld dat vertrouwen onzekerheid doet verminderen. Maar dat is per definitie onjuist. Vertrouwen levert op sociaal-psychologisch niveau *compensatie* voor het bestaan van onzekerheid (zie Gambetta, 1988: 217 en 218). Vertrouwen kan dus alleen een rol spelen *indien* er sprake is van onzekerheid. Zodra die onzekerheid wegvalt, verwordt "vertrouwen" automatisch tot een leeg begrip. Maar zoals conflicten in een hogere inschatting van de *risico's* kunnen resulteren, zo kan vertrouwen een lagere inschatting van de *risico's* tot gevolg hebben.

Al met al zijn er diverse verschillen in de conceptuele uitwerking van onzekerheid en afhankelijkheid tussen de drie theorieën die hier zijn gepresenteerd: de agency-theorie, de transactiekostentheorie en de "resource dependency"-benadering. De "outside/in"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur heeft echter één gemeenschappelijk kernthema: "organizational vulnerability" (= organisationele kwetsbaarheid).

3.2.5 "Organizational vulnerability" als kernthema

De grootste management-problemen ontstaan volgens Aldrich (1979: 133) wanneer de organisatie rekening moet houden met een combinatie van grote onzekerheid en grote afhankelijkheid. Met andere woorden, de kwetsbaarheid van de organisatie neemt toe naarmate de organisatie met meer onzekerheid heeft te kampen en/of van een andere partij in de externe omgeving afhankelijker wordt (zie ook Figuur 3.2).

Figuur 3.2 De betekenis van de interorganisationale kerndimensies "onzekerheid" en "afhankelijkheid" voor de kwetsbaarheid van de organisatie

	<i>Geringe mate van afhankelijkheid</i>	<i>Grote mate van afhankelijkheid</i>
<i>Geringe mate van onzekerheid</i>	de organisatie is nauwelijks kwetsbaar	de organisatie is redelijk kwetsbaar
<i>Grote mate van onzekerheid</i>	de organisatie is redelijk kwetsbaar	de organisatie is zeer kwetsbaar
Bron: Aldrich, 1979, p. 133; vertaald en bewerkt.		

Hoewel Figuur 3.1 iets anders suggereert, blijven we met deze positionering van het concept "kwetsbaarheid" dicht bij de woorden van Pfeffer en Salancik (1978: 46-47). Zij maken in één van hun inleidende hoofdstukken gebruik van het begrip "organizational vulnerability". En tussen de regels door zeggen ze daar in feite dat de kwetsbaarheid van een organisatie uiteindelijk door twee omgevingsdimensies wordt veroorzaakt: onzekerheid en afhankelijkheid. Want: "*When the supply of a resource is stable and ample, there is no problem for the organization. Organizational vulnerability derives from the possibility of an environment's changing so that the resource is no longer assured. Forms of organization which require scarcer resources, for which acquisition is more uncertain, would be less likely to survive than those that require resources in more stable and ample supply. One might expect, then, to see a succession of organizations until one evolves that requires resources that are more stable and more abundant in the environment*" (p. 47; cursivering toegevoegd).

Refererend aan (aspecten van) onzekerheid en afhankelijkheid introduceren Spekman en Strauss (1986) het concept "strategic vulnerability" (zie ook Spekman, 1988). Spekman en Strauss bouwen met hun model voort op de transactiekostentheorie en de "resource dependency"-benadering. Ze geven bovendien aan, dat hun "vulnerability"-concept nauw verbonden is met de traditionele strategisch management-literatuur (Spekman en

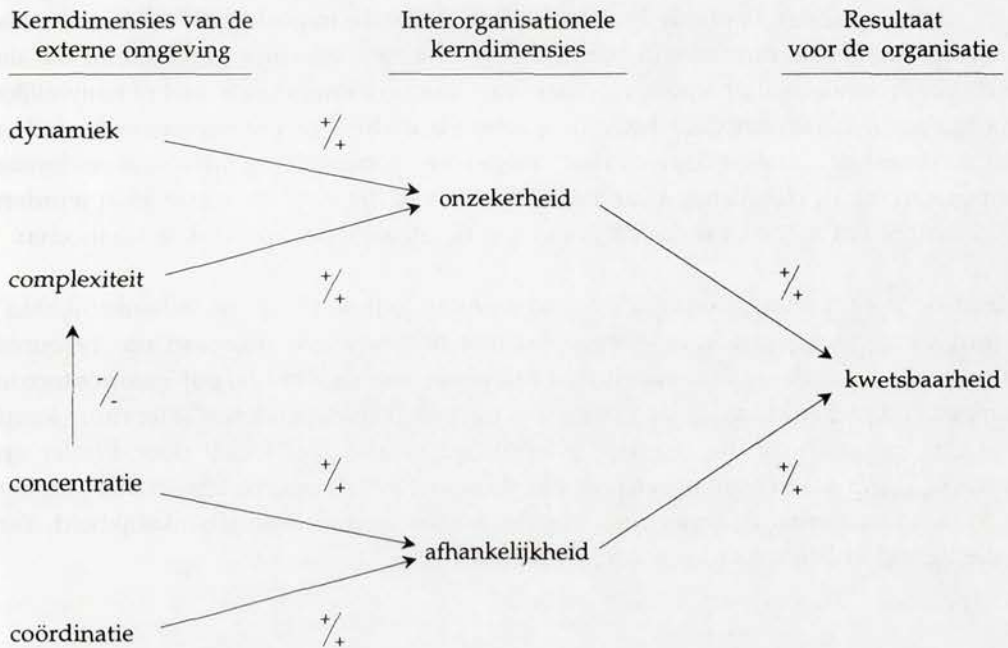
Strauss, 1986: 31). Het concept "strategische kwetsbaarheid" wordt echter vrij specifiek gedefinieerd en toegepast. Zij relateren het aan de gemoedstoestand en de persoonlijke waarneming van individuele besluitvormers die zich voor de vraag zien gesteld of hun organisatie wel of niet bij een specifieke leverancier tot een aankoop moeten overgaan (Spekman, 1988: 315; Spekman en Strauss, 1986: 31). "By vulnerability we mean a *psychological state* in which a buyer *perceives* that his company is at risk or has severely limited its strategic options" (Spekman en Strauss, 1986, p. 31; cursivering toegevoegd). De gemoedstoestand en het waarnemingsvermogen van de besluitvormer worden ten dele bepaald door factoren buiten dit individu, in en rond de organisatie, maar daarnaast kan ook de persoonlijkheid van het betreffende individu een rol van betekenis spelen (zie ook Holzhauer en Van Minden, 1978: 391-402). In de dissertatie zal niet zozeer op dergelijke sociaal-psychologische aspecten van kwetsbaarheid worden ingegaan. In navolging van Pfeffer en Salancik (1978: 46-47) wordt het analyseniveau van de organisatie als uitgangspunt genomen. Met de term "kwetsbaarheid" wordt in het vervolg dan ook steeds "organizational vulnerability" bedoeld.

In §3.2.4 is al gebleken dat omgevingsanalyse aan helderheid wint, wanneer concepten die naar interorganisatiele interactie verwijzen worden vermeden (zie Starbuck, 1976: 1087). "Onzekerheid" en "afhankelijkheid" zijn wat dat betreft bruikbare alternatieven. In lijn met de gedachtengang van Aldrich (1979: 133) wordt zowel "onzekerheid" als "afhankelijkheid" hier opgevat als een specifieke dimensie die van invloed is op de kwetsbaarheid van de "focal organization". Pfeffer en Salancik (1978: 68) plaatsen deze twee dimensies weliswaar in elkaars verlengde (zie "interdependence" en "uncertainty" in Figuur 3.1), waarmee ze een causaal verband suggereren. Maar aangezien Pfeffer en Salancik hun vooronderstelling ten aanzien van het bestaan van dat causale verband verder niet onderbouwen en zij beide dimensies zelf tussen de regels door als mogelijke oorzaken van "organizational vulnerability" noemen, ligt het meer voor de hand de interpretatie van Aldrich te volgen. Aldrich (1979: 133) vat "onzekerheid" en "afhankelijkheid" op als twee onafhankelijk van elkaar variërende dimensies die beide, afzonderlijk of in combinatie, van invloed zijn op de kwetsbaarheid van de organisatie. Vertalen we deze gedachtengang naar een vergelijkbare structuur als in Figuur 3.1, dan ontstaat een schema zoals in Figuur 3.3 is weergegeven.

Met Figuur 3.3 wordt het ineens veel eenvoudiger aansluiting te verkrijgen tussen de conceptuele uitwerking van onzekerheid en afhankelijkheid in de "resource dependency approach" enerzijds en die in de eerder gepresenteerde transactiekostentheorie en de agency-theorie anderzijds. Alleen daarom al is het de moeite waard om het schema nog even tegen het licht te houden. Evenals in het oorspronkelijke schema van Pfeffer en Salancik (zie Figuur 3.1), dat bedoeld was voor omgevingsanalyse, zijn in Figuur 3.3 alleen dimensies en niveaus op of buiten de grenzen van de organisatie opgenomen. De kopjes in het schema zijn in overeenstemming gebracht met de in §3.2.1 geïntroduceerde

terminologie. Dimensies binnen de grenzen van de organisatie (intraorganisatiele dimensies) die van invloed zouden kunnen zijn op de mate van onzekerheid c.q. de mate van afhankelijkheid zijn buiten beschouwing gelaten.

Figuur 3.3 De causale relaties tussen de kerndimensies op en buiten de grenzen van de organisatie en hun uitwerking op de organisatie



In Figuur 3.3 zijn de omgevingsdimensies "dynamiek" en "complexiteit" opgenomen als verklarende factoren voor de mate van onzekerheid. Als verklarende factoren voor de mate van afhankelijkheid zijn de omgevingsdimensies "concentratie" en "coördinatie" opgenomen. Maar concentratie heeft ook een tweede effect. Naarmate de concentratie in de omgeving toeneemt, daalt het aantal relevante partijen en neemt de complexiteit van diezelfde omgeving af. Een hogere concentratiegraad betekent dus zowel meer afhankelijkheid als minder onzekerheid. De structuur van Figuur 3.1 is in Figuur 3.3 verder geen geweld aangedaan. Wel is er een concept toegevoegd: *kwetsbaarheid*. Niet onzekerheid, maar *kwetsbaarheid* wordt nu als het te managen kernprobleem opgevat. "Onzekerheid" en "afhankelijkheid" zijn als interorganisatiele kerndimensies direct van invloed op de mate van kwetsbaarheid van de "focal organization".

Hoewel intraorganisatiele dimensies volledig ontbreken, geeft Figuur 3.3 een redelijk compleet beeld van de uiteenlopende typen dimensies die vanuit het "outside/in"-perspectief op interorganisatiele samenwerking in de drie besproken theorieën worden geoperationaliseerd. Op intraorganisatieel niveau is de diepgang van de "outside/in"-georiënteerde literatuur nu eenmaal beperkt. De aandacht voor "bounded rationality" in onzekerheidsanalyses gaat niet verder dan de explicitering van een vooronderstelling. En de gebruikelijke operationalisering van "resource importance" in afhankelijkheidsanalyses is slechts indirect aan intraorganisatiele aspecten gerelateerd. Met andere woorden, "bounded rationality" en "resource importance" worden niet als intraorganisatiele *variabelen* in beschouwing genomen, daarmee suggererend dat de mate van "bounded rationality" en de mate van "resource importance" niet of nauwelijks via interne maatregelen door het management beïnvloed of gecompenseerd zouden kunnen worden. Na bespreking van het "inside/out"-perspectief op interorganisatiele samenwerking in Hoofdstuk 4 zal aan het einde van dat hoofdstuk (zie §4.4) worden nagegaan of het mogelijk is om dit beeld van de management-praktijk te nuanceren.

Naast de twee interorganisatiele kerndimensies "onzekerheid" en "afhankelijkheid" wordt vanuit het "outside/in"-perspectief niet of nauwelijks ingegaan op "resource criticality", de interorganisatiele kerndimensie uit de "inside/out"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur. In de marge van de "resource dependency"-literatuur komt wel een "criticality of the resource"-concept ter sprake. Het wordt door Pfeffer en Salancik (1978: 46) gepositioneerd als een dimensie van "resource importance" en het is in hun benadering daarmee medebepalend voor de mate van afhankelijkheid. Ter volledigheid zullen we er even kort bij stilstaan.

3.3 "Resource criticality" vanuit "outside/in"-perspectief

In hun definitie van afhankelijkheid of "dependence" refereren Pfeffer en Salancik (1978: 51) aan twee verklarende factoren: afhankelijkheid zien zij in feite als het produkt van "concentration" en "resource importance" (zie §3.1.1). Met andere woorden:

$$\text{"dependence"} = \text{"concentration"} \times \text{"resource importance"}.$$

In Figuur 3.3 komt alleen de factor "concentration" naar voren. Figuur 3.3 legt namelijk uitsluitend mogelijke oorzaken van onzekerheid en afhankelijkheid in de externe omgeving, buiten de grenzen van de organisatie, bloot. De factor "resource importance" is daarentegen meer aan interne, organisatiespecifieke aspecten gebonden. Met de bespreking van "resource importance" treden we dus buiten de grenzen van Figuur 3.3.

Dat afhankelijkheid door Pfeffer en Salancik als het produkt van "concentration" en "resource importance" wordt gedefinieerd, betekent dat de twee verklarende factoren als interactief worden beschouwd. Als één van beide factoren ontbreekt, is er volgens

hun definitie geen sprake van een afhankelijkheidsrelatie. Daarmee sluiten zij aan op de interpretaties van afhankelijkheid van Emerson (1962) en Jacobs (1974). Emerson (1962) heeft met het aan "resource importance" verwante "motivational investment in goals" (p. 35) echter voor een meer sociaal-psychologische uitwerking en daarop aansluitende terminologie gekozen. Jacobs (1974: 50) heeft een vertaalslag gemaakt naar de interorganisationale context. In zijn omschrijving van afhankelijkheid onderscheidt Jacobs naast een "item's availability from other sources" als tweede component "the essentiality of the item received in exchange" (p. 51). Het idee van "essentiality" komt overeen met het "resource importance"-concept van Pfeffer en Salancik.

Maar Pfeffer en Salancik (1978) stellen verder: "There are two dimensions to the importance of a resource exchange – the relative magnitude of the exchange and the criticality of the resource" (p. 46). Afhankelijkheid kunnen we dan als volgt definiëren:

$$\text{"dependence"} = \text{"concentration"} \times (\text{"relative magnitude of the exchange"} \times \text{"criticality of the resource"}).$$

Pfeffer en Salancik onderscheiden een kwantitatieve en een kwalitatieve dimensie van "resource importance". De "relative magnitude of the exchange" vormt de kwantitatieve dimensie, de "criticality of the resource" de kwalitatieve dimensie. "Criticality measures the ability of the organization to continue functioning in absence of the resource or in the absence of the market for the output. A resource may be critical to the organization even though it comprises only a small proportion of the total input" (Pfeffer en Salancik, 1978, p. 46). Daarmee hangt het "criticality"-concept dus direct samen met het overlevingsvermogen van de organisatie (zie ook Green en Welsh, 1988: 292). Dat wil zeggen: naarmate de "criticality" van de "resources" toeneemt, zijn ze van groter belang voor het voortbestaan van de organisatie. In een strategisch management-context zouden we bijvoorbeeld ook van het strategisch belang of de strategische waarde van de "resources" kunnen spreken. Deze kwalitatieve dimensie van "resource importance" is volgens Pfeffer en Salancik (1978: 46) echter moeilijker te operationaliseren dan de "relative magnitude of the exchange".

In het empirisch onderzoek dat binnen de "resource dependency"-traditie is gedaan is deze kwalitatieve dimensie van afhankelijkheidsrelaties dan ook sterk verwaarloosd. Zoals we eerder hebben gezien, wordt het "resource importance"-concept binnen de "resource dependency"-traditie geoperationaliseerd als "de relatieve omvang van de inkopen of de verkopen", een nuancering van de "relative magnitude of the exchange". Enkele onderzoekers hebben daarnaast pogingen gedaan ook het kwalitatieve aspect in afhankelijkheidsanalyses mee te nemen door eenvoudigweg managers naar hun mening te vragen. Volgens Jacobs (1974: 52) kan dan via een relatief eenvoudige schaalmethode bijvoorbeeld een "essentiality"-score worden vastgesteld. Invulling van die gedachte vinden we bijvoorbeeld in artikelen van Spekman en zijn collega's (zie Spekman, 1988;

Spekman en Strauss, 1986; Sriram, Krapfel en Spekman, 1992). Hoewel door Yuchtman en Seashore (1967: 900-902) al in de jaren zestig werd gewezen op de samenhang tussen de aard van de "resources" in een ruilrelatie en de relatieve onderhandelingspositie van de betrokken partijen, is het in de traditionele afhankelijkheidsanalyses verder echter nooit van een systematische uitwerking van het "criticality"-concept gekomen.

Ook Pfeffer en Salancik werken het idee van "criticality" niet verder uit. Ze lijken er in hun analyses eenvoudigweg van uit te gaan dat de bestudeerde afhankelijkheidsrelaties op "critical resources" betrekking hebben. Het is alsof het bestaan van slechts twee soorten "resources" wordt verondersteld: belangrijke en onbelangrijke. Bij onbelangrijke middelen of "resources" is er volgens de afhankelijkheidsdefinitie van Pfeffer en Salancik (1978: 51) geen sprake van afhankelijkheid en dus ook geen reden om daar vanuit een "resource dependency"-perspectief bij stil staan. Dat impliceert dat het in hun boek uitsluitend gaat om relaties waarin "critical resources" worden uitgewisseld. Daarmee laten ze in het midden hoe het management prioriteiten moeten stellen wanneer er verschillende strategische opties zijn die alle betrekking hebben op voor de organisatie relevante "resources". Pfeffer en Salancik (1978) geven bijvoorbeeld geen antwoord op de vraag welke "resources" in een afhankelijkheidsrelatie wel of niet voor de organisatie van strategisch belang zijn, welke "critical resources" het allerbelangrijkst zijn of welke partners het meest te bieden hebben c.q. de grootste mate van "resource criticality" vertegenwoordigen. Met andere woorden: het "resource criticality"-concept is leeg gebleven. Voor gebruik in strategische analyses behoeft het "resource criticality"-concept daarom nadere invulling. Het ligt voor de hand voor de verdere conceptuele uitwerking met name in de strategisch management-literatuur naar aanknopingspunten te zoeken. Vanuit een "inside/out"-perspectief zoekt men daar bewust naar algemene principes die het mogelijk maken tot een afgewogen prioriteitstelling te komen ten aanzien van te ontwikkelen, te verwerven en/of te beschermen "resources" (zie Hoofdstuk 4).

3.4 Samenvatting en conclusie

In de conceptuele uitwerking van "onzekerheid" en "afhankelijkheid" wordt in de "outside/in"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur sterk de nadruk gelegd op verklarende factoren in de externe omgeving van de "focal organization". Vanuit een "outside/in"-perspectief kunnen de mate van dynamiek en de mate van complexiteit buiten de grenzen van de organisatie als bepalend worden verondersteld voor de mate van onzekerheid. Evenzo kunnen de mate van coördinatie en de mate van concentratie buiten de grenzen van de organisatie vanuit een dergelijk perspectief als bepalend worden verondersteld voor de mate van afhankelijkheid. In combinatie zijn de mate van onzekerheid en de mate van afhankelijkheid dan vervolgens direct van invloed op de kwetsbaarheid van de "focal organization".

Op organisatieniveau beperken de "outside/in"-georiënteerde theorieën zich veelal tot eenvoudige vooronderstellingen. Bij de bestudering van onzekerheid wordt er vanuit gegaan dat de individuele besluitvormer, en daarmee de organisatie, met "bounded rationality" heeft te kampen. En in de afhankelijkheidsanalyses worden per definitie uitsluitend belangrijke interorganisationele "resource"-transacties in ogenschouw genomen. Bij de bespreking van de afhankelijkheidsproblematiek wordt in de "resource dependency approach" zijdelings in feite ook van "resource criticality" gesproken, maar deze derde interorganisationele kerndimensie wordt conceptueel verder niet uitgewerkt. Er is dus voldoende reden om hierna, in Hoofdstuk 4, ook eens na te gaan of en in hoeverre de drie interorganisationele kerndimensies "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality" in de "inside/out"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur zijn uitgewerkt.

The history of the United States is a story of growth and change. From the first European settlers to the present day, the nation has expanded its territory and diversified its economy. The early years were marked by struggle and hardship, but the spirit of independence and democracy prevailed. The American Revolution was a turning point, leading to the formation of a new government based on the principles of liberty and justice for all. The years following the Revolution were a period of rapid growth and development. The nation's population increased, and its economy flourished. The American West was explored and settled, and the United States emerged as a major power in the world. The Civil War was a defining moment in the nation's history, leading to the abolition of slavery and the strengthening of the Union. The Reconstruction era was a period of challenge and progress, as the nation sought to rebuild and reunite. The American West was a land of opportunity and adventure, where pioneers sought their fortunes and built a new life. The American West was a land of opportunity and adventure, where pioneers sought their fortunes and built a new life. The American West was a land of opportunity and adventure, where pioneers sought their fortunes and built a new life.

The American West was a land of opportunity and adventure, where pioneers sought their fortunes and built a new life. The American West was a land of opportunity and adventure, where pioneers sought their fortunes and built a new life. The American West was a land of opportunity and adventure, where pioneers sought their fortunes and built a new life. The American West was a land of opportunity and adventure, where pioneers sought their fortunes and built a new life. The American West was a land of opportunity and adventure, where pioneers sought their fortunes and built a new life.

The American West was a land of opportunity and adventure, where pioneers sought their fortunes and built a new life. The American West was a land of opportunity and adventure, where pioneers sought their fortunes and built a new life. The American West was a land of opportunity and adventure, where pioneers sought their fortunes and built a new life. The American West was a land of opportunity and adventure, where pioneers sought their fortunes and built a new life. The American West was a land of opportunity and adventure, where pioneers sought their fortunes and built a new life.

The American West was a land of opportunity and adventure, where pioneers sought their fortunes and built a new life. The American West was a land of opportunity and adventure, where pioneers sought their fortunes and built a new life. The American West was a land of opportunity and adventure, where pioneers sought their fortunes and built a new life. The American West was a land of opportunity and adventure, where pioneers sought their fortunes and built a new life. The American West was a land of opportunity and adventure, where pioneers sought their fortunes and built a new life.

The American West was a land of opportunity and adventure, where pioneers sought their fortunes and built a new life. The American West was a land of opportunity and adventure, where pioneers sought their fortunes and built a new life. The American West was a land of opportunity and adventure, where pioneers sought their fortunes and built a new life. The American West was a land of opportunity and adventure, where pioneers sought their fortunes and built a new life. The American West was a land of opportunity and adventure, where pioneers sought their fortunes and built a new life.

The American West was a land of opportunity and adventure, where pioneers sought their fortunes and built a new life. The American West was a land of opportunity and adventure, where pioneers sought their fortunes and built a new life. The American West was a land of opportunity and adventure, where pioneers sought their fortunes and built a new life. The American West was a land of opportunity and adventure, where pioneers sought their fortunes and built a new life. The American West was a land of opportunity and adventure, where pioneers sought their fortunes and built a new life.

4

Interorganisationele samenwerking vanuit "inside/out"-perspectief

In de "inside/out"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur worden interorganisationele samenwerkingsrelaties opgevat als een mogelijkheid om de in de "focal organization" aanwezige kennis en kunde in stand te houden en/of verder tot ontwikkeling te brengen en daarmee de vitaliteit van die organisatie te vergroten. Relaties met interne c.q. intraorganisationele bestaansgronden krijgen de aandacht. Hebben "outside/in"-georiënteerde theoretici vooral aandacht voor het management van onzekerheid en het management van afhankelijkheid (zie Hoofdstuk 3). Vanuit "inside/out"-perspectief lijkt de aandacht uit te gaan naar het management van "resource criticality". Daarmee lijkt bovendien, naast "onzekerheid" en "afhankelijkheid", van een derde interorganisationele kerndimensie sprake: "resource criticality".

Dit hoofdstuk moet uiteindelijk een antwoord leveren op de derde onderzoeksvraag uit Hoofdstuk 1 (zie §1.3): "Welke bijdrage(n) kunnen de bestaande theorieën of stromingen met een "inside/out"-perspectief leveren aan de conceptuele uitwerking van de drie interorganisationele kerndimensies "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality"?" In dit hoofdstuk zal het in de eerste plaats om de conceptuele uitwerking van de interorganisationele kerndimensie "resource criticality" gaan. In dat kader zal om te beginnen het "inside/out"-perspectief op strategisch management uitgebreid worden besproken. In de recente "inside/out"-georiënteerde strategisch management-literatuur kunnen twee stromingen worden onderscheiden: naast een "resource-based view of the firm" komt zeer snel een "competence-based view of the firm" tot ontwikkeling. Er zijn in deze twee stromingen inmiddels uiteenlopende intraorganisationele concepten en indelingsprincipes geïntroduceerd, die voor de conceptuele uitwerking van "resource

criticality" als basis zouden kunnen dienen. Het gedachtengoed uit de "resource-" en "competence-based view" zal daarom vervolgens in de context van interorganisatorische samenwerking worden geplaatst. Uiteindelijk zullen ten aanzien van de conceptuele uitwerking van "resource criticality" in dit hoofdstuk de nodige conclusies worden getrokken.

Daarnaast blijkt de "inside/out"-georiënteerde strategisch management-literatuur ook nog bijdragen te kunnen leveren aan de conceptuele uitwerking van "onzekerheid" en "afhankelijkheid", de twee interorganisatorische kerndimensies die in de traditionele "outside/in"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur zoveel aandacht hebben gekregen (zie Hoofdstuk 3). Vanuit "inside/out"-perspectief zal met name de aandacht worden gevestigd op de mogelijkheid om in de conceptuele uitwerking van deze kerndimensies met een aantal organisatiespecifieke factoren rekening te houden.

4.1 Van een "resource-based" naar een "competence-based view of the firm"

In de "inside/out"-georiënteerde literatuur wordt soms onderscheid gemaakt tussen een "resource-" en een "competence-based view of the firm". Maar de meeste onderzoekers en auteurs lijken zich niets aan te trekken van, geen belang te hechten aan of zich niet bewust te zijn van de verschillen tussen beide stromingen. Veelal worden "resource-" en "competence-based" concepten zonder enige toelichting door en naast elkaar gebruikt, soms zelfs zonder rekening te houden met de oorspronkelijke betekenis of context. In dit hoofdstuk worden iets nadrukkelijker ook de verschillen naar voren geschoven, door de twee stromingen in deze paragraaf afzonderlijk ter sprake te brengen. Maar ook hier zal snel blijken dat er een aanzienlijke overlap tussen beide stromingen in de "inside/out"-georiënteerde strategisch management-literatuur bestaat. Had de paragraaf-indeling ontbroken, dan zou de bespreking van de "resource-based view of the firm" waarschijnlijk geruisloos en vrijwel onopgemerkt in de bespreking van de "competence-based view of the firm" zijn overgegaan.

4.1.1 De "resource-based view of the firm"

Eén van de centrale concepten in de "resource-based view of the firm" is, de naam zegt het al, het "resource"-concept. We zouden "resources" kunnen definiëren als "(more or less) generalized means, or facilities, that are potentially controllable by social organizations and that are potentially usable - however indirectly - in relationships between the organization and its environment" (Yuchtman en Seashore, 1967, p. 900). Wernerfelt (1984: 171) wijst erop dat het "resource"-perspectief op de onderneming in de economische theorievorming reeds een lange traditie kent. Voor "a discipline in which scarcity is the cornerstone" (De Gregori, 1987, p. 1242) en die daarom ook wel

wordt omschreven als "the study of the allocation of resources" (Easton en Araujo, 1993, p. 2) ligt dat ook voor de hand. Het is daarom des te opmerkelijker dat "it is only recently that resources have been treated as other than unidimensional, divisible and relatively unproblematic" (Easton en Araujo, 1993, p. 2).

In de economische theorie is de aandacht lange tijd niet veel verder gegaan dan de allocatieproblematiek rond de produktiefactoren arbeid, kapitaal en soms ook land (Wernerfelt, 1984: 171). "Resources" werden als een gegeven opgevat en waren als zodanig weinig problematisch. Het enige problematische dat restte was dat de hoeveelheid beschikbare "resources" gelimiteerd was (De Gregori, 1987: 1241). We zien in de traditie van de neo-klassieke micro-economische modellen bijvoorbeeld dat wordt voorondersteld dat de markt naar een evenwichtssituatie tendeert. Maar dat kan alleen consequent worden volgehouden wanneer de hoeveelheid "resources" inderdaad als eindig wordt voorondersteld. Daarmee is "resource management" niet meer dan een positioneringsprobleem op markten voor produktiefactoren. Binnen de economische theorievorming is dat met name vanuit een concurrentieperspectief benaderd. Het gaat in deze "resource"-benadering om een concurrentiespel aan de "input"-zijde van het bedrijf tussen gelijkwaardige of zelfs identieke marktpartijen.

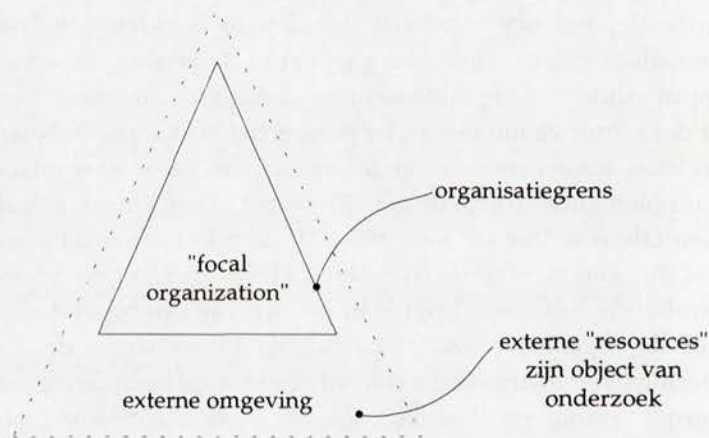
Een vergelijkbare invulling van het "resource"-concept treffen we in de "resource dependency"-benadering van Pfeffer en Salancik (1978). Ook in de analyses van de "resource dependency approach" worden de middelen of "resources" zelf niet als problematisch gezien. Ook daar gaat het in de eerste plaats om het krachtenveld aan de "input"-zijde van de onderneming. Binnen de "resource dependency"-benadering wordt dat echter vanuit een ander perspectief benaderd. De belangstelling gaat niet uit naar relaties tussen concurrerende organisaties, maar naar relaties tussen organisaties met complementaire activiteiten. Er wordt daarbij naar afhankelijkheidsproblemen gekeken (zie ook Van de Ven, 1976: 31). Om van afhankelijkheid te kunnen spreken moet in de ogen van Pfeffer en Salancik (1978: 51) aan twee voorwaarden zijn voldaan: de betreffende "resources" zijn 1) in handen van een beperkt aantal andere partijen en 2) voor de organisatie van groot belang. Dus waar in de "resource dependency"-benadering over afhankelijkheid wordt gesproken, heeft de organisatie per definitie met belangrijke "resources" te maken. Evenals in de traditionele economische theorie staat de aard van de besproken "resources" verder niet ter discussie. Bij de mogelijkheid dat een verdere conceptuele uitwerking van de "resource"-karakteristieken voor analyse van het afhankelijkheidsprobleem interessant zou kunnen zijn wordt eenvoudigweg niet stilgestaan. Hoe de term "resource" geïnterpreteerd zou kunnen worden moet dan ook uit de context van de besproken onderzoeken blijken.

Er zijn drie opvallende verschillen tussen de twee voorgaande "resource"-benaderingen (de neo-klassieke micro-economie en de "resource dependency"-benadering) enerzijds

en de "resource-based view of the firm" anderzijds. In de *eerste* plaats staat de geringe aandacht in de twee besproken benaderingen voor het "resource"-concept zelf in schril contrast tot de aanpak in de "resource-based view of the firm". In de nog jonge "resource-based" traditie heeft het "resource"-concept juist een hoofdrol gekregen. De analyses concentreren zich grotendeels rond de karakteristieken van de "resources", omdat de aard van de "resources" van doorslaggevend belang wordt geacht voor het antwoord op de vraag of en in hoeverre een bedrijf in staat is een concurrentievoordeel op te bouwen en vervolgens ook in stand te houden. De zogenoemde "resource"-positie bepaalt immers van welke produkt/markt-combinaties de onderneming een succes kan maken (Wernerfelt, 1984: 171).

In de *tweede* plaats is er een verschil ten aanzien van de positionering van de "resources". In de neo-klassieke micro-economie en de "resource dependency approach" bevinden de voor de analyse interessante "resources" zich nog buiten de grenzen of de directe invloedssfeer van de organisatie (zie ook Figuur 4.1).

Figuur 4.1 "Resources" buiten de grenzen van de organisatie als uitgangspunt van analyse



Dat gegeven wordt als problematisch ervaren en vormt de aanleiding voor "resource"-analyses. Kernprobleem is hoe de organisatie op economisch verantwoorde wijze extern voldoende middelen weet te verwerven. In de "resource-based view of the firm" gaat

het evenals bij Penrose (1959: 5) daarentegen om "resources" die zich al binnen de grenzen of de directe invloedssfeer van de organisatie bevinden (zie ook Figuur 4.2).

Figuur 4.2 "Resources" binnen de grenzen van de organisatie als uitgangspunt van analyse



"By a resource is meant anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm. More formally, a firm's resources at a given time could be defined as those (tangible and intangible) assets which are tied semipermanently to the firm" (Wernerfelt, 1984, p. 172). Het accent wordt op de analyse van de interne middelen van de onderneming gelegd. Het kan wellicht de nodige verwarring voorkomen wanneer we daarbij, in navolging van Barney (1991: 101), van "firm resources" spreken. "Resource management" heeft in de "resource-based view of the firm" een nadrukkelijk intra-organisatorische focus gekregen. Hoewel de samenhang met de afhankelijkheidsproblematiek uit de "resource dependency approach" daarbij voor de hand ligt, heeft men in de "resource-based" benadering dat aspect van "resource management" toch enigszins uit het oog verloren. Wernerfelt (1984: 173) beperkt zich bijvoorbeeld tot de constatering dat afhankelijkheid ten aanzien van belangrijke middelen normaal gesproken de opbrengsten onder druk zal zetten.

In de derde plaats is er een verschil met betrekking tot de waardebeoordeling van de "resources". In de neo-klassieke micro-economie en de "resource dependency approach" is de waarde van de "resources" een gegeven dat in principe wordt bepaald door vraag en aanbod op de markt. In de "resource-based view" kan die waarde ook door onder-

nemingsspecifieke factoren worden bepaald. Voortbouwend op het idee van "the firm as a collection of productive resources" (Penrose, 1959, p. 24) worden in de "resource-based view of the firm" twee belangrijke vooronderstellingen gehanteerd. Ten eerste wordt er van uitgegaan dat de verzameling "firm resources" voor elke organisatie uniek is. Daardoor kan het ervaringseffect (zie ook §2.2.1) per onderneming verschillen. Ten tweede wordt onderkend dat sommige "resources" niet vrij op markten verhandelbaar zijn, doordat ze uitsluitend ontwikkeld kunnen worden in aanwezigheid van, in combinatie met of met behulp van andere "resources". Met name de toepassing van menselijke kennis, kunde en ervaring is vaak een voorwaarde (zie Grant, 1994; Itami met Roehl, 1987: 12; Leonard-Barton, 1992: 113; Penrose, 1959: 46 en 52-53). Dergelijke "resources" zijn in de terminologie van Yuchtman en Seashore (1967: 900) "relatively low in liquidity". Rubin (1973: 938) spreekt bij dit soort middelen van "particular resources". Dierickx en Cool (1989: 1505) en Grant (1991: 126) hebben het over "firm-specific resources". Black en Boal (1994: 135) hanteren de term "system resources". Terwijl meer elementaire "resources" onafhankelijk van de wijze van gebruik gedefinieerd kunnen worden, kan het belang of de waarde van menselijke kennis, kunde en ervaring volgens de "resource-based view of the firm" vaak niet los worden gezien van de specifieke onderneming (zie ook Penrose, 1959: 25). De waarde van "firm-specific resources" (de term die in het vervolg zal worden gebruikt) daalt in principe zodra ze in een ander bedrijf worden gebruikt. Immers: "The value depends on what other factors are present or controlled by the specific firm in question" (Black en Boal, 1994, p. 139).

Het "firm specificity"-concept lijkt enigszins op het "asset specificity"-concept uit de transactiekostentheorie van Williamson (zie §3.1.2). Beide concepten refereren aan een situatie van een beperking in de bewegingsvrijheid van de "focal organization". Het "firm specificity"-concept verwijst naar de eigenschap van moeilijk te imiteren "firm resources" die eigenlijk alleen in de specifieke context van de betreffende onderneming (volledig) tot ontwikkeling kunnen komen. Dergelijke "resources" vertonen een zekere mate van "non-separability" (Dietrich, 1994: 38 en 40). Door in "firm-specific resources" te investeren levert de organisatie een deel van haar bewegingsvrijheid in. Er is voor de organisatie in dat geval sprake van een soort "*exit barrier*", doordat de "resources" na de investering minder eenvoudig op alternatieve wijze kunnen worden aangewend. Dit aspect van beperkte bewegingsvrijheid of "immobility" vinden we terug in het "asset specificity"-concept. "Immobility" is de gemeenschappelijke eigenschap die de vier vormen van "asset specificity" ("site specificity", "physical asset specificity", "human asset specificity" en "dedicated assets") van Williamson (1985: 95-96 en 137) met elkaar verbindt. Het "asset specificity"-concept heeft betrekking op de aard van een transactie of relatie. In een situatie van "asset specificity" gaat de organisatie een transactie of relatie aan waardoor (een deel van) de autonomie verloren gaat en de kwetsbaarheid in principe wordt vergroot. "Asset specificity" wordt daarom als een *bedreiging* gezien (Nootboom, 1993b: 2, en 1993c: 13).

Een belangrijk verschil met het "asset specificity"-concept is dat "firm specificity" betrekking heeft op de aard van "resources". Het "firm specificity"-concept verwijst naar de kwalitatieve aspecten van "firm resources". Een situatie van "firm specificity" impliceert dat er met betrekking tot het productie- of voortbrengingsproces ook een "entry barrier" is, namelijk voor die bedrijven die binnen de grenzen van hun organisatie nog niet de juiste constellatie van "resources" (kennis, kunde en ervaring) tot hun beschikking hebben. Een organisatie die wel de vereiste combinatie van "resources" in huis heeft beschikt over een (potentieel) concurrentievoordeel ten opzichte van de marktpartijen die (nog) niet zover zijn. Bovendien komt het gebruik van "firm-specific resources" de duurzaamheid van het betreffende concurrentievoordeel ten goede. De activiteiten van andere organisaties kunnen namelijk slechts tot een vergelijkbaar hoog kwaliteitsniveau uitgroeien, wanneer ook daar door het management de tijd wordt genomen om de "resources" werkelijk tot ontwikkeling te laten komen. "Firm specificity" wordt daarom niet als een bedreiging, maar als een *kans* gezien.

Daar komt nog bij dat als menselijke kennis, kunde en ervaring hun intrede doen in de analyse, het "resource"-concept veel dynamischer wordt. "Resources are not; they become" (De Gregori, 1987, p. 1241), blijkt dan ineens. Verder worden "firm-specific resources" opgebouwd bij de gratie van reeds aanwezige kennis, kunde en ervaring. Dierickx en Cool (1989: 1506) spreken beeldend over "stocks" (= voorraden) en "flows" (= stromen) van middelen. Om de voorraad "firm-specific resources" op het gewenste peil te kunnen houden moet de organisatie een stroom nieuwe middelen van voldoende omvang aantrekken en/of ontwikkelen. Maar een reeds aanwezige voorraad "resources" vergemakkelijkt veelal ook weer de verdere ontwikkeling van die voorraad. "Success breeds success" (Dierickx en Cool, 1989, p. 1507). Bij kennis-intensieve "resources" kan de voorraad zelfs door gebruik toenemen (De Gregori, 1987: 1242-1244; Itami met Roehl, 1987: 122). Een complicatie bij dit type "resources" is evenwel dat de toegevoegde waarde van een verzameling "firm-specific resources" niet eenvoudig is te herleiden tot de toegevoegde waarde van de meer elementaire "resources". Het geheel is meer, maar soms ook minder, dan de som der delen (zie Black en Boal, 1994: 138-139). We zien dan ook dat de "resource-based view of the firm" naast een lineaire dynamiek van "resource flows" ook andere soorten, minder rechtlijnige patronen van dynamiek impliceert en probeert bloot te leggen.

Eén van de beperkingen van de traditionele micro-economische theorie is dat het dit soort niet-lineaire processen nauwelijks kan bespreken vanwege het ontbreken van de daarvoor noodzakelijke concepten. Dat verklaart waarschijnlijk ook waarom in de "inside/out"-georiënteerde literatuur vooralsnog geen zuivere "resource-based" benadering is ontstaan. De problematiek waar men op organisatieniveau tegenaan loopt via de economische "resource-based" analyses kunnen via puur economische analyse niet goed verder worden ontrafeld. Daarom wordt een toevlucht gezocht in sociaal-

psychologische theorieën en concepten uit de organisatie- en gedragswetenschappen, waarmee men binnen de dynamische context van organisatie & omgeving-vraagstukken wat beter uit de voeten kan (zie bijvoorbeeld Grant, 1994; Nelson en Winter, 1982; Robins, 1992; Teece, Pisano en Shuen, 1994). Vanaf dat moment zien we concepten in de analyses verschijnen, die door hun sociaal-psychologische lading meer aan een "competence-based" dan aan een "resource-based view of the firm" doen denken.

4.1.2 De "competence-based view of the firm"

"Competence" en "capability" behoren sinds het einde van de jaren tachtig tot de meest gehanteerde concepten in de strategisch management-literatuur. Niet alleen in wetenschappelijke publikaties worden ze veelvuldig gebruikt, ook uit de populaire management-vakbladen zijn ze bijna niet meer weg te denken. Het bijna explosief toegenomen gebruik van deze twee concepten markeert de zeer snelle opkomst van de "competence-based view of the firm".

De letterlijke betekenis van "competence" en "capability" verschilt nauwelijks. Het gaat in beide gevallen om "vaardigheden" of een "vermogen tot handelen". Er bestaat in de literatuur wel verschil van inzicht over de relatie tussen het "resource"-concept enerzijds en het "competence"- of "capability"-concept anderzijds. Sommige auteurs beschouwen "resources" en "competencies & capabilities" als twee verzamelingen van weliswaar complementaire, maar toch afzonderlijke entiteiten zonder enige overlap. Amit en Schoemaker (1993), bijvoorbeeld, definiëren "capabilities" als "a firm's capacity to deploy resources, usually in combination, using organizational processes, to effect a desired end. They are information-based, tangible or intangible processes that are firm-specific and are developed over time through complex interactions among the firm's resources" (p. 35). De "competence"-definitie van Teece, Pisano en Shuen (1992: 18) komt inhoudelijk op hetzelfde neer. Volgens deze interpretaties wordt bij de aanwending van "competencies" en "capabilities" gebruik gemaakt van "resources". Maar andere auteurs zien "competencies & capabilities" als een deelverzameling van complexe en dynamische "resources" binnen de totale verzameling van "resources" die de organisatie rijk is (zie bijvoorbeeld Collis, 1994: 145; Hall, 1992: 144). Met "competence" en "capability" wordt dan verwezen naar een samenhangend geheel van kennis, kunde en ervaring, dat uit meer elementaire "resources" is opgebouwd (zie bijvoorbeeld Black en Boal, 1994: 136 en 137). Het concept "resource" is binnen deze opvatting minder specifiek, en daardoor meer omvattend en ruimer toepasbaar dan de concepten "capability" en "competence" (zie ook Araujo en Easton, 1996: 375; Collis en Montgomery, 1995: 119-120). Hier zal de tweede interpretatie worden gevolgd: "competencies & capabilities" zullen als complexe en dynamische "resources" worden opgevat.

Eén van de basisideeën achter de recente "competence-based view of the firm" is dat "competencies & capabilities" het moeilijkst door buitenstaanders te kopiëren zijn, waardoor juist deze "resources" kritisch zijn bij het verdedigen en behouden van een concurrentievoordeel (zie ook Crossan, Lane, Rush en White, 1992: 5; Grant, 1991). Zonder "organizational competencies & capabilities" is duurzaam concurrentievoordeel moeilijk realiseerbaar. Daar staat tegenover dat "competencies & capabilities" het moeilijkst te ontwikkelen of te veranderen zijn. Het kost veel tijd en energie om intern commercieel exploitierbare "competencies & capabilities" te ontwikkelen. Maar het kost vaak nog meer moeite om reeds bestaande "competencies & capabilities" door nieuwe "competencies & capabilities" te vervangen (zie ook Leonard-Barton, 1992). Vervanging vereist namelijk niet alleen een (aan)leerproces met betrekking tot de nieuwe kennis, kunde en ervaring. Ook moeten oude gewoontes en routines worden afgeleerd (zie Lyles, 1988: 304 en 305). Via interorganisatorische samenwerkingsrelaties kan in deze ontwikkelingsprocessen in principe de nodige tijdswinst worden geboekt. Niet zelden doet de relatie met een vaste partner de interne processen versnellen, terwijl soms ook, al dan niet via leerprocessen, waardevolle "resources" van de partner kunnen worden overgenomen.

Meestal worden het "competence"- en het "capability"-concept gebruikt in combinatie met één of ander bijvoeglijk naamwoord, dikwijls om de aard van de relevantie (zie ook Yuchtman en Seashore, 1967: 900-901) van de "competencies" of "capabilities" voor de onderneming te benadrukken. Dat verklaart waarom in de vele indelingsprincipes rond de "competence"- en "capability"-concepten vaak het woordje "core" of "kern" is terug te vinden. Ter illustratie is in Figuur 4.3 een aantal Engelse termen uit de (strategisch) management-literatuur op een rijtje gezet. In een aantal van die termen wordt het woordje "core" letterlijk gebruikt. In de andere gevallen gaat het om verwante termen die naar een "core" of "kern" verwijzen, daaraan gerelateerd zijn of naar een ander kritisch aspect van de organisatie verwijzen.

Juist in de samenwerkingsliteratuur kan dit soort terminologie in een behoefte voorzien. De termen kunnen managers namelijk helpen uit de verschillende strategische opties rond de grenzen van de organisatie (beter) verantwoorde keuzen te maken. Vanuit "inside/out"-perspectief ligt het voor de hand dat het management de keuze voor een samenwerkingsrelatie in de eerste plaats zal laten afhangen van de vraag of en in hoeverre de interorganisatorische samenwerkingsrelatie van betekenis is voor de ontwikkeling en/of de exploitatie van "critical resources" in de interne omgeving van de eigen organisatie. Bij de "make, cooperate or buy"-problematiek, bijvoorbeeld, kan het onder andere om de vraag gaan of en in hoeverre uitbesteding via een (specifieke) interorganisatorische samenwerkingsrelatie ten koste zal gaan van de ontwikkeling van de eigen ondernemingskern en/of een potentiële concurrent zal helpen bij het ontwikkelen van *zijn* ondernemingskern. Afhankelijk van de aard en de functie van de

betreffende "resources" c.q. hun relatie met de bedoelde ondernemingskernen zou wellicht overwogen moeten worden om de betreffende activiteiten toch maar zelf uit te voeren (Chi, 1994; Hayes en Wheelwright, 1984: 275-307; Quinn, Doorley en Paquette, 1990; Teece, 1988; Venkatesan, 1992; Welch en Nayak, 1992). Of er daadwerkelijk van ontwikkeling en/of exploitatie van "critical resources" sprake is, kan echter slechts worden vastgesteld door managers die van de intraorganisatorische dimensies van de organisatie een helder beeld hebben. Noch in de traditionele samenwerkingsliteratuur, noch in de traditionele strategisch management-literatuur is tot voor kort erg serieus op intraorganisatorische aspecten ingegaan. Door het gebruik van concepten die naar een "core" of ander kritisch aspect van de organisatie verwijzen en indelingsprincipes die daarop voortborduren, ontstaan nu echter geleidelijk mogelijkheden om het belang van specifieke "resources", partners en relaties preciezer te karakteriseren (zie ook Montgomery, 1995: 256-257).

Figuur 4.3 Alfabetische lijst met termen uit de strategisch management-literatuur die verwijzen naar belangrijke intraorganisatorische dimensies

<i>Intraorganisatorische dimensie</i>	<i>Relevante literatuur</i>
<ul style="list-style-type: none"> • "combinative capability" • "core activity" • "core business" • "core capability" • "core competence" • "core component" • "core product" • "core skill" • "core technology" • "critical component" • "critical success factor" • "distinctive competence" • "driver" • "dynamic capability" • "dynamic competence" • "meta-capability" • "meta-competence" • "meta-skill" • "organizational capability" • "strategic asset" • "strategic capability" • "strategic core" 	<ul style="list-style-type: none"> – Kogut en Zander, 1992 – Quinn, Doorley en Paquette, 1990 – Dubini, 1993; Porter, 1987 – Leonard-Barton, 1992; Quinn et al., 1990; Long en Vickers-Koch, 1995 – Prahalad en Hamel, 1990 – Venkatesan, 1992 – Prahalad en Hamel, 1990 – Reve, 1990 – Thompson, 1967 – Van Cauwenbergh, Martens en Bogaert, 1992 – Leidecker en Bruno, 1984 – Andrews, 1971; Learned, Christensen, Andrews en Guth, 1965; Selznick, 1957 – Porter, 1985 en 1991 – Teece, Pisano en Shuen, 1990, 1992 en 1994 – Lei, Hitt en Bettis, 1996 – Collis, 1994 – Crossan, Lane, Rush en White, 1992 – Klein, Edge en Kass, 1991 – Ansoff, 1965 en 1984; Harvey en Jones, 1992; Nelson en Winter, 1982; Ulrich en Lake, 1990 – Amit en Schoemaker, 1993; Dierickx en Cool, 1989; Winter, 1987 – Lenz, 1980; Stalk, Evans en Shulman, 1992 – Reve, 1990

Voor een zorgvuldige prioriteitstelling bij de strategische besluitvorming rond interorganisationale samenwerkingsrelaties lijkt het met name van belang om enig inzicht in de *intraorganisationale kerndimensies* (= kerndimensies van de interne omgeving van de organisatie) te krijgen. Immers, is het management in staat intraorganisationale kerndimensies te onderscheiden en weet het hoe men daar mee wil en kan omgaan, dan zijn daaruit conclusies te trekken voor de benadering van het interorganisationale krachtenveld in de bilaterale samenwerkingsrelatie. Er wordt in dit hoofdstuk van uitgegaan dat in dat verband een soortgelijke aanpak realiseerbaar is als in de traditionele "outside/in"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur. Daar is men via beschrijving en analyse van het krachtenveld in de externe omgeving van de organisatie op twee interorganisationale kerndimensies gestuit: "onzekerheid" en "afhankelijkheid" (zie ook §3.2.1). In het vervolg van dit "inside/out"-georiënteerde hoofdstuk zal via beschrijving en analyse van het krachtenveld in de interne omgeving van de organisatie worden gezocht naar mogelijke aanknopingspunten voor de conceptuele uitwerking van een derde interorganisationale kerndimensie: "resource criticality". In de "inside/out"-georiënteerde strategisch management-literatuur wordt het interne krachtenveld rond de intraorganisationale kerndimensies gerelateerd aan duurzaam concurrentievoordeel.

4.2 Duurzaam concurrentievoordeel

Het basisidee achter de "inside/out"-georiënteerde visies op strategisch management is dat de individuele organisatie via zorgvuldige ontwikkeling en selectieve exploitatie van een "ondernemingskern" duurzaam concurrentievoordeel ("sustainable competitive advantage") kan opbouwen. "Resources", "competencies" of "capabilities" die bij die ontwikkeling en/of exploitatie een wezenlijke functie kunnen vervullen zijn voor de organisatie belangrijk. Ze vragen daarom bij het management van organisaties en in het bijzonder bij het management van interorganisationale (samenwerkings)relaties om meer dan gemiddelde aandacht. In deze paragraaf zal een aantal bekende concepten en indelingsprincipes de revue passeren. Het "distinctive competence"-concept is bij veel auteurs in de recente "inside/out"-georiënteerde strategisch management-literatuur één van de eerste concepten waarnaar verwezen wordt.

4.2.1 Het "distinctive competence"-concept

Hoewel het "distinctive competence"-concept door veel auteurs wordt genoemd, komt het zelden tot een heldere analyse of historisch gezien correcte beschrijving van het concept. Opmerkelijk, aangezien verschillende aspecten van "distinctive competencies" in de recentere "competence"- en "capability"-concepten terugkeren. Anderzijds worden toch ook wezenlijke verschillen gesuggereerd. Het "distinctive competence"-concept vormt daardoor een interessant referentiepunt in de ontwikkeling van het "inside/out"-

perspectief op strategisch management. Er wordt op deze plaats daarom iets langer bij stilgestaan dan misschien strikt noodzakelijk is.

Het begrip "distinctive competence" is geïntroduceerd door de socioloog Selznick (1957: 42-55) en later met name door Learned, Christensen, Andrews en Guth (1965: 179-180) en Andrews (1971: 97-98) binnen een strategisch management-context geplaatst. Selznick (1957: 50 en 51) interpreteert "distinctive competence" zó breed, dat in principe alles waar een organisatie goed in is als "distinctive competence" kan worden gekenmerkt. In strategisch management heeft het concept een specifiekere betekenis gekregen. Learned et al. (1965: 179-180) en Andrews (1971: 98-99) verwijzen met "distinctive competencies" naar die vaardigheden van de onderneming, die in de ogen van de (potentiële) afnemers iets toevoegen aan het eindproduct en die tegelijkertijd ten opzichte van de (potentiële) concurrentie onderscheidend zijn. De ontwikkeling, bescherming en exploitatie van die unieke interne vaardigheden of "distinctive competencies" is van strategisch belang, omdat juist deze "competencies" veelal doorslaggevend zijn voor een succesvolle implementatie van de beoogde strategie (Hitt en Ireland, 1985: 273; Hofer en Schendel, 1978: 25).

Het "distinctive competence"-concept past in de traditie van de SWOT-analyse, waarbij strategische keuzen niet uitsluitend worden gebaseerd op kansen en bedreigingen ("Opportunities" en "Threats") in de externe omgeving, maar ook op sterke en zwakke kanten ("Strengths" en "Weaknesses") van de organisatie (zie ook Ansoff, 1965: 91-92; Learned et al., 1965: 170-182; Stevenson, 1976). Er wordt door Learned et al. (1965: 181) onderscheid gemaakt tussen de vaardigheden ("competencies") van de organisatie en de "resources" (mensen en financiële middelen) die bij het gebruik van die vaardigheden door de organisatie (kunnen) worden aangesproken. Hofer en Schendel (1978: 25 en 152) gebruiken voor "distinctive competence" dan ook geregeld de term "(unique) resource deployment" ("deployment" = gebruikmaking/inzet).

Over het algemeen wordt bij de operationalisering van "distinctive competencies" aansluiting gezocht bij de operationele sfeer van de "Strategic Business Unit" (SBU), waar het management zich voornamelijk met positioneringsvraagstukken rond concrete produkt/markt-combinaties bezighoudt. Hofer en Schendel (1978: 66), bijvoorbeeld, benadrukken dat het "distinctive competence"- of "resource deployment"-concept vooral belang heeft op het niveau van de individuele "business". In hun hoofdstuk over strategische analyse op SBU-niveau wordt dan ook uitgebreid stilgestaan bij "resource analysis" (zie pp. 144-153), terwijl hetzelfde thema in het hoofdstuk over strategische analyse op "corporate" niveau niet meer dan globale aandacht krijgt. De bijdrage van "competencies" bij de *organisationale inbedding* van duurzame concurrentievoordelen op concernniveau, een kerngedachte in het recente "core competence"-denken van Prahalad en Hamel (1990), krijgt dan ook geen aandacht. Het "distinctive competence"-concept

heeft daardoor ook nauwelijks inzicht kunnen verschaffen in de problematiek rond diversificatie- en inversificatie-vraagstukken (zie ook §1.1.2). Op de vraag wat de werkelijke "core" van de onderneming is, bijvoorbeeld, heeft men met het "distinctive competence"-concept geen bevredigend antwoord kunnen vinden (zie ook Hamel, 1994: 12-13).

Bovendien worden "distinctive competencies" in veel gevallen gerangschikt naar of zelfs vereenzelvigd met de functionele gebieden van management. Hofer en Schendel (1978: 152), bijvoorbeeld, vinden dat "distinctive competencies" zo precies mogelijk, en wel in functionele termen omschreven moeten worden. In diverse empirische onderzoeken zien we dat inderdaad gebeuren (zie onder andere Hitt en Ireland, 1985; Snow en Hrebiniak, 1980), zelfs wanneer het om "corporate-wide distinctive competencies" (Hitt en Ireland, 1985, p. 273) gaat. De operationalisering van het "distinctive competence"-concept gaat daarmee niet verder dan het eveneens functionele indelingsprincipe in de "value chain" van Porter (1985). Maar in de jaren tachtig is gebleken dat succesvolle bedrijven hun concurrenten niet zozeer weten af te troeven door uit te blinken in activiteiten *binnen* de bestaande functionele deelgebieden, maar door te concurreren volgens principes die functionele gebieden van management verbinden, doorkruisen en overstijgen (zie onder andere Bolwijn en Kumpe, 1991; Bower en Hout, 1988; Clark en Fujimoto, 1990; Hiromoto, 1988; Sinatra, 1993; Stalk, 1988; Takeuchi en Nonaka, 1986; Wilson, 1994a; Womack, Jones en Roos, 1991; Van der Zaal, 1991, 1993a en 1993b). De in functionele termen gegoten operationalisering van het "distinctive competence"-concept, zoals we die regelmatig in de strategieliteratuur tegenkomen, zijn met deze ontwikkelingen achterhaald.

Eén van de kritieken in de recente diversificatie-literatuur is dat het "distinctive competence"-concept een te statische opvatting van concurrentie impliceert, waarbij "firms strive to achieve a distinctive competence, something they can do uniquely better than other firms that will give them a unique and lasting competitive advantage" (Haspeslagh en Jemison, 1991, p. 23). Wie de traditionele diversificatie-literatuur er op naslaat stuit inderdaad op een weinig dynamische operationalisering van het concept. De vraag is echter of dat nu uitsluitend aan het "distinctive competence"-concept ligt of dat het type onderzoek daar wellicht ook een rol bij speelt. Veel diversificatie-onderzoek is "cross-sectional" van karakter. Het betreft grootschalig statistisch, sterk econometrisch georiënteerd onderzoek op bedrijfstakniveau, waarmee in de eerste plaats kwantitatieve gemiddelden en algemeenheden boven water worden gehaald. Dergelijk onderzoek is echter minder geschikt om dynamische aspecten van ondernemings- of bedrijfsspecifieke "distinctive competencies" te evalueren. Dit lijkt mede te kunnen verklaren waarom verdere ontwikkeling van het "distinctive competence"-concept is uitgebleven.

In de strategieliteratuur is verder grotendeels buiten beschouwing gebleven hoe reeds aanwezige "distinctive competencies" beschermd en/of geëxploiteerd en toekomstige "distinctive competencies" ontwikkeld kunnen worden. Rumelt (1994) stelt: "Although Andrews (p. 79) noted that firms may 'unexpectedly' develop new capabilities, the perspective is essentially static. Competencies are given, opportunities are given, and the strategist's job is to engineer a creative fit" (p. xvi). Succesvolle ondernemingen zijn door hun "entrepreneurial competence" (Penrose, 1959, p. 34) echter soms in staat de spelregels in markten en bedrijfstakken van tijd tot tijd ter discussie te stellen. Schumpeter (1942) sprak treffend van "creative destruction". De onderneming past zich niet uitsluitend aan situaties in de omringende omgeving aan, zoals in de traditionele strategieliteratuur, onder invloed van de contingentietheorieën en het evenwichtsdenken in de "industrial organization"-economie, lange tijd als een noodzakelijke voorwaarde voor levensvatbaarheid is voorondersteld (zie Galbraith en Kazanjian, 1986: 108-118; Stacey, 1993: 90-93). In plaats van te streven naar een volledige "fit" tussen de interne, interorganisationele en externe dimensies, wordt gezocht naar een manier om deze "fit" te doorbreken. In feite wordt gezocht naar een "misfit" (Hamel en Prahalad, 1993, p. 78). Door het streven naar "fit" te vervangen door een streven naar "stretch", geïnspireerd door een toekomstgerichte visie of "strategic intent" en gedreven door ambitie, wordt in de organisatie bewust een spanningsveld opgebouwd. Dat spanningsveld moet de medewerkers in de organisatie stimuleren om voor dagelijkse problemen naar creatieve oplossingen te zoeken (zie ook Senge, 1990) en moet het management aanmoedigen om naar nieuwe en baanbrekende vormen van concurrentie te zoeken (Hamel en Prahalad, 1993; Itami met Roehl, 1987: 159-168; Penrose, 1959: 31-42). Typerend voor de "competence-based view of de firm" is de onderkenning van deze innovatieve dimensie in de concurrentiedynamiek.

Om dit soort niet-lineaire, innovatieve of scheppende dynamiek op te kunnen wekken, op een gewenste wijze aan te kunnen sturen en uiteindelijk ook weer van de dagelijkse routines in de organisatie deel uit te kunnen laten maken moet een onderneming een groot organiserend en coördinerend vermogen hebben (zie bijvoorbeeld Leonard-Barton, 1992; Volberda, 1992; Volberda en Baden-Fuller, 1996). Voor de beschrijving en analyse van de daarbij betrokken organisationele vaardigheden is de theorievorming rond het "distinctive competence"-concept onvoldoende ontwikkeld. Toch is er behoefte aan instrumentarium waarmee die beschrijvingen en analyses wel tot de mogelijkheden gaan behoren. Dat verklaart wellicht de vele nieuwe indelingsprincipes, typologieën, raamwerken en modellen rond de "competence"- en "capability"-concepten in de recente strategisch management-literatuur (zie ook Van Cauwenbergh, Martens en Bogaert, 1992: 4-11). Naast de indeling naar functionele gebieden van management op operationele basis, waarbij de positionering van en het tactisch manoeuvreren met produkt/markt-combinaties het uitgangspunt vormt, ontstaat daarmee een nieuwe

voedingsbodem voor management op meer strategische basis, waarbij de duurzaamheid van concurrentievoordeel als uitgangspunt wordt genomen.

4.2.2 De duurzaamheid van concurrentievoordeel

Rond het thema "duurzaam concurrentievoordeel" worden in de recente "inside/out"-georiënteerde strategisch management-literatuur ruwweg *drie vraagstukken* bestudeerd. De *eerste* veelgestelde vraag is hoe intraorganisationale dimensies aan duurzaam concurrentievoordeel kunnen bijdragen (zie Barney, 1991; Black en Boal, 1994; Dierickx en Cool, 1989; Grant, 1994; Peteraf, 1993; Reed en DeFillippi, 1990; Winter 1987; Zander en Kogut, 1991). Anders geformuleerd, door welke kenmerken of eigenschappen zouden willekeurige intraorganisationale dimensies intraorganisationale *kerndimensies* kunnen worden die de organisatie daadwerkelijk duurzaam concurrentievoordeel opleveren?

De *tweede* vraag die onderzoekers bezighoudt is welke intraorganisationale dimensies over de eigenschappen beschikken die tot duurzaam concurrentievoordeel kunnen leiden (zie Easton en Araujo, 1993; Hall, 1992; Lado, Boyd en Wright, 1992; Lenz, 1980; Prahalad en Hamel, 1990; Stalk, Evans en Shulman, 1992; Turner en Crawford, 1992; Wernerfelt, 1989). Met andere woorden, wat zijn de intraorganisationale kerndimensies? De eerste en de tweede vraag hangen nauw met elkaar samen. Zonder enige kennis van mogelijke antwoorden op de eerste vraag is het zoeken naar antwoorden op de tweede vraag zinloos. Anderzijds heeft de recente wildgroei aan indelingsprincipes waarmee de tweede vraag beantwoord zou kunnen worden ongetwijfeld bijgedragen aan het besef dat op fundamenteeler niveau gezocht zou moeten worden naar antwoorden op de eerste vraag.

De *derde* vraag is op haar beurt nauw aan de voorgaande twee vragen gerelateerd. Veel van de onderzoekers binnen het "inside/out"-perspectief zoeken een antwoord op de vraag hoe het management met de intraorganisationale kerndimensies dient om te gaan (zie Crossan, Lane, Rush en White, 1992; Doz, 1994; Elfring en Baven, 1993; Hamel en Prahalad, 1991 en 1993; Itami met Roehl, 1987; Klein, Edge en Kass, 1991; Lado en Wilson, 1994; Lele, 1992; Leonard-Barton, 1992; Long en Vickers-Koch, 1995; Teece, Pisano en Shuen, 1994). Anders gesteld, welke vaardigheden moet het management in huis hebben om via intraorganisationale kerndimensies duurzaam concurrentievoordeel te kunnen realiseren? In de "competence-based view of the firm" wordt vooral aan deze derde vraag aandacht besteed. In de meer analytisch georiënteerde "resource-based view of the firm" blijft de aandacht grotendeels tot de eerste twee vragen beperkt. In de strategisch management-literatuur lijkt met name de belangstelling voor de derde vraag toe te nemen (zie ook Collis, 1994: 143).

Met betrekking tot elk van de drie vragen zijn inmiddels pogingen ondernomen om mogelijke antwoorden te genereren. Maar de uiteenlopende antwoorden op de eerste vraag, naar de eigenschappen van intraorganisatiele dimensies die het duurzaam concurrentievoordeel bepalen, lijken elkaar eerder aan te vullen dan uit te sluiten. Crossan, Lane, Rush en White (1992) zijn er bijvoorbeeld in geslaagd ideeën van Barney (1991), Grant (1991) en Reed en DeFillippi (1990) tot één model te combineren. Centraal daarin staat het idee dat een duurzaam concurrentievoordeel moeilijk door substitutie of imitatie te kopiëren ("replicate") is. Crossan et al. (1992) komen tot de conclusie dat "an advantage is sustainable if it is not easily replicable by competitors either through substitution or [r] imitability. Imitability is affected by both transparency and transferability of the advantage, both of which are affected by social complexity and causal ambiguity" (p. 5). Met name "capabilities" en "competencies" blijken aan deze eisen te kunnen voldoen.

Crossan et al. (1992) gaan overigens alleen op het duurzaamheidsaspect van "sustainable competitive advantage" in. Het tweede aspect van duurzaam concurrentievoordeel laten zij buiten beschouwing: de betreffende intraorganisatiele dimensies moeten de organisatie wel voordeel opleveren, oftewel ze moeten voor de organisatie marktwaarde vertegenwoordigen. Dat wil zeggen, ze moeten een positieve uitwerking hebben op de effectiviteit en/of de efficiëntie van de onderneming en ze moeten relatief schaars zijn, alvorens op economische markten van een duurzaam concurrentievoordeel gesproken kan worden (Barney, 1991: 105-107). Bij de bespreking van het "distinctive competence"-concept hebben we gezien dat we in dat kader twee externe referentiepunten kunnen onderscheiden: de (potentiële) afnemer en de (potentiële) concurrent.

Ten aanzien van de beantwoording van de tweede vraag, naar een nadere specificering van de intraorganisatiele kerndimensies, is men in de "inside/out"-georiënteerde literatuur tot op heden veel minder eensgezind (zie ook Figuur 4.3). Er zijn diverse oplossingen aangedragen, maar van eenduidigheid in aanpak en/of terminologie is nauwelijks sprake. Dat is met name problematisch, omdat in de recente "inside/out"-georiënteerde strategisch management-literatuur vaak niet duidelijk is hoe een nieuw begrippenkader precies gerelateerd is aan elders in de literatuur gehanteerde concepten en indelingsprincipes. Daardoor heeft de geïnteresseerde lezer regelmatig met een oriëntatieprobleem te kampen.

Een deel van de intraorganisatiele kerndimensies komt overigens aan de orde bij de beantwoording van de derde vraag, wanneer de voor het realiseren van duurzaam concurrentievoordeel benodigde management-vaardigheden centraal staan. Dan gaat het om intraorganisatiele dimensies met een meer ondersteunende of faciliterende aard. In deze context wordt gebruik gemaakt van concepten zoals "meta-capability" (Collis, 1994: 148), "meta-competence" (Crossan, Lane, Rush en White, 1992: 2-3) en "meta-skill"

(Klein, Edge en Kass, 1991: 4-5). De management-vaardigheden waaraan met dergelijke concepten wordt gerefereerd maken zelf geen deel uit van de ondernemingskern. Voor een succesvolle organisatie zijn ze evenwel onontbeerlijk. De kennis, kunde en ervaring die door deze intraorganisatiele dimensies worden gerepresenteerd komen weliswaar minder sterk in de ondernemingsmissie tot uiting dan de kennis, kunde en ervaring in de kern van de onderneming, maar desondanks zijn ze sterk medebepalend voor het marktsucces en de continuïteit van de commerciële organisatie (zie ook Robins, 1992: 18-22). Ze worden hier daarom toch als intraorganisatiele kerndimensies getypeerd. Ze representeren, al dan niet in potentie, in de organisatie aanwezige kennis, kunde en ervaring om de ondernemingskern tot ontwikkeling te brengen c.q. te exploiteren.

De kennis en kunde die nodig is voor succesvolle ontwikkeling wordt door Teece, Pisano en Shuen (1994: 11-12) "dynamic capability" genoemd. De aanwezigheid van dergelijke "capabilities" is bepalend voor wat we de ontwikkelingscapaciteit van de organisatie kunnen noemen. Voor de kennis en kunde die nodig is voor succesvolle exploitatie van de ondernemingskern wordt door Kogut en Zander (1992: 384 en 391) het concept "combinative capability" gebruikt. Uit onderzoek van Lorenzoni en Baden-Fuller (1993) kunnen we opmaken dat het kunnen managen van interorganisatiele samenwerkingsrelaties op zichzelf al een voorbeeld is van een "capability" die ten goede kan komen aan zowel de ontwikkeling als de exploitatie van de ondernemingskern.

Voor de realisatie van duurzaam concurrentievoordeel is volgens Doz (1994) "core competence management" nodig. In "core competence management" gaat het volgens Doz (1994: 6) om vijf categorieën van management-vaardigheden:

1. "competence development";
2. "competence diffusion";
3. "competence integration";
4. "competence renewal";
5. "competence leverage".

De eerste vier begrippen vormen een verfijning van wat Teece, Pisano en Shuen (1990 en 1994) "dynamic capability" noemen en van wat in dit hoofdstuk als "ontwikkeling van de ondernemingskern" is getypeerd. "Competence leverage" kan worden opgevat als een specifieke vorm van wat "exploitatie van de ondernemingskern" is genoemd (vergelijk §2.2.3, en zie ook Hamel en Prahalad, 1993; Lele, 1992). Ondanks deze verfijning naar verschillende faciliterende intraorganisatiele kerndimensies, is de terminologie voor de vijf genoemde categorieën van management-vaardigheden nog vrij abstract. Per afzonderlijke categorie van management-vaardigheden heeft Doz (1994, Table 2) dan ook een vertaalslag gemaakt naar concretere management-benaderingen en -methoden uit de management-literatuur. Enkele voorbeelden daarvan zijn:

- ad 1. "quality management" en "strategic intent";
- ad 2. "best practice exchange" en "apprenticeships and co-practice";
- ad 3. "programme and project management skills" en "architectural competencies";
- ad 4. "exploring skills" en "unlearning";
- ad 5. "marketing imagination" en "direct linkages between technologists and customers".

Met de accentuering van dit soort dynamiek vindt via de opkomst van de "competence-based view of the firm" in de strategisch management-literatuur een verschuiving plaats van aandacht voor een "*knowing what*" naar aandacht voor een "*knowing how*" (zie ook Kogut en Zander, 1992: 386). Volgens verschillende auteurs opent de "competence-based view of the firm" daardoor mogelijkheden voor de reeds zo lang bepleitte, maar sinds de jaren zestig nauwelijks meer gerealiseerde combinatie van strategie-formulering en strategie-implementatie c.q. "strategy content" en "strategy process" (zie Barney en Zajac, 1994; Sanchez, Heene en Thomas, 1995: 36-37; Schendel, 1994).

Dat wil overigens niet zeggen dat het "*knowing what*" in het vervolg van dit hoofdstuk geen aandacht meer verdient. Integendeel, want bij de realisatie van een consistent en coherent geheel van strategische kennis en kunde met duurzame concurrentievoordelen kan met name de visie op (en) de aard van de ondernemingskern van grote betekenis zijn.

4.2.3 De ondernemingskern als bindende factor in strategisch management

Wanneer over de kern of "core" van een bedrijf wordt gesproken, kunnen we over het algemeen denken aan kennis, kunde en ervaring die gerelateerd zijn aan (de functie van) het eindprodukt van de organisatie. Maar er komen in de strategisch management-literatuur verschillende interpretaties voor ten aanzien van wat we meer precies onder de ondernemingskern zouden moeten verstaan. Dat weerspiegelt zich onder andere in de gehanteerde terminologie. Het concept "core business" heeft bijvoorbeeld een zeer specifieke betekenis gekregen. Het verwijst naar de, in de ogen van het betreffende topmanagement, strategisch gezien belangrijkste "business units" of bedrijfseenheden in de onderneming (zie ook Dubini, 1993: 1). "Core businesses are those [businesses] that are in an attractive industry, have the potential to achieve sustainable competitive advantage, have important interrelationships with other business units, and provide skills or activities that represent a base from which to diversify" (Porter, 1987, p. 58). In zowel de wetenschappelijke als de meer populaire Nederlandstalige literatuur wordt "core business" vaak vertaald in "kernactiviteiten"; "kernbedrijf" is een preciezer vertaling.

Het concept "core technology", zoals dat oorspronkelijk door Thompson (1967) is gebruikt, is ook gerelateerd aan het niveau van de individuele "business unit" (zie ook

Scott, 1987: 97 en 182). De term "core technology" heeft, in zijn oorspronkelijke betekenis, betrekking op de technologie die direct bijdraagt aan het productie- of transformatieproces binnen een "business unit" (al dan niet een "core business") ten behoeve van de afnemer. Zowel het "core business"- als het "core technology"-concept is dus gedefinieerd op het niveau van de "value chain" van Porter (1985). Beide concepten zijn vrijwel direct gerelateerd aan concrete produkt/markt-combinaties. Het is dan ook geen toeval dat we de begrippen "core business" en "core technology" vooral in de traditionele "outside/in"-georiënteerde strategieliteratuur tegenkomen. In de recente "inside/out"-georiënteerde strategisch management-literatuur zijn andere termen geïntroduceerd. Bovendien zijn de accenten in het strategisch denken verschoven.

In de "inside/out"-georiënteerde literatuur hebben vooral de opvattingen van Prahalad en Hamel (1990) veel aandacht gekregen. Prahalad en Hamel vervangen "core business"-denken door "core competence"-denken (zie ook Pott, Santema en Voûte, 1994). Bij de uitleg van hun visie op de kern van de hedendaagse, internationaal actieve en gediversificeerde onderneming hebben zij gebruik gemaakt van een metafoor. Daarin wordt de opbouw van de onderneming vergeleken met de opbouw van een boom (zie Prahalad en Hamel, 1990: 82). De bladeren en vruchten zijn als de eindprodukten van de onderneming. De functie van de kleinere takken aan de boom komt overeen met de functie van de "business units" (= organisatorische eenheden met een strategische verantwoordelijkheid voor produkt/markt-combinaties) in de onderneming. En zoals de wortels de al aanwezige bladeren en vruchten in staat stellen zich te voeden en de nieuwe bladeren en vruchten tot ontwikkeling helpen komen, zo is de kern van de onderneming bepalend voor het succes van de huidige en toekomstige eindprodukten van het bedrijf. Om de kern van de onderneming nader te kunnen specificeren hebben Prahalad en Hamel het concept "core competence" geïntroduceerd. "Core competencies" vormen een belangrijke bron van duurzaam concurrentievoordeel voor de organisatie. Immers: "Core competencies are the wellspring of new business development" (Pralhad en Hamel, 1990, p. 91). De functie van de stam en de grootste takken wordt in de metafoor vergeleken met die van "core products" of kernprodukten: zoals de stam of een grote tak, als uitgroei van de niet zichtbare wortels, voor de kleinere takken aan de boom een gemeenschappelijke levensader vormt, zo vormt een kernprodukt, als concretisering van de kern van de onderneming, voor verschillende "business units" een gemeenschappelijk platform van kennis, kunde en ervaring in de organisatie (zie ook Prahalad en Hamel, 1990: 81 en 82).

Een onderneming kan in principe meer dan één "core competence" hebben, maar er zijn volgens Prahalad en Hamel (1990: 84) maar weinig ondernemingen die in staat zullen zijn wereldwijd met meer dan vijf of zes "core competencies" werkelijk succesvol te concurreren. Drie aspecten komen volgens hen in elke "core competence" terug. "First, a core competence provides potential access to a wide variety of markets. (...) Second,

a core competence should make a significant contribution to the perceived customer benefits of the end product. (...) Finally, a core competence should be difficult for competitors to imitate" (pp. 83-84). Ze definiëren het "core competence"-concept zeer breed: "Core competencies are the collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies. (...) Core competence is communication, involvement, and a deep commitment to working across organizational boundaries. It involves many levels of people and all functions" (Prahalad en Hamel, 1990, p. 82).

Uit de definitie vallen verschillende aspecten van het "core competence"-denken af te leiden. De ontwikkeling van "core competencies" blijkt niet op individueel, maar op organisatieniveau via een collectief leerproces ("collective learning") plaats te vinden. Met begrippen als "coordinate" en "integrate" verwijzen Prahalad en Hamel naar het daarbij vereiste organisatievermogen. Uit de termen "production skills" en "streams of technologies" blijkt dat "core competencies" uiteindelijk aan concrete kennis en kunde zijn gerelateerd. Verder geven ze met begrippen als "communication", "involvement" en "commitment" aan dat een "core competence" voor de betrokkenen in de organisatie een sturende en samenbindende functie heeft. De vermelding van "many levels" en "all functions" impliceert gelaagdheid en organisationele inbedding van kennis en kunde. Tegelijkertijd heeft een "core competence" per definitie iets ongrijpbaars en daardoor ook iets onzekers, want anders zou de organisatie er geen duurzaam concurrentievoordeel mee kunnen creëren. Volgens Teece, Rumelt, Dosi en Winter (1994: 18-19) kunnen in het "competence"-denken al met al twee dimensies worden onderkend: een organisatorisch-economische en een technische dimensie. Door Prahalad (met Fahey en Randall, 1994: 263) wordt "collective learning" als derde dimensie genoemd. Prahalad beschouwt "core competence" als het produkt van technologisch vermogen, organisatorisch vermogen en collectief leervermogen.

De operationalisering van een specifieke "core competence" van een onderneming zou volgens Prahalad en Hamel in de praktijk een combinatie van visies op verleden, heden en toekomst moeten verwoorden. Idealiter omvat zo'n typering een visie op de reeds in de organisatie aanwezige mensen en middelen, in combinatie met een holistische visie op het toekomstige functioneren van de onderneming in toekomstige markten (zie Hamel, 1994; Hamel en Prahalad, 1989, 1991 en 1993; Prahalad met Fahey en Randall, 1994; Prahalad en Hamel, 1990). Daarmee wordt, ter ondersteuning van de huidige en de toekomstige marktactiviteiten, in de organisatie een voedingsbodem gecreëerd voor de ontwikkeling en de exploitatie van een consistent en coherent pakket strategische kennis en kunde. Teece, Rumelt, Dosi en Winter (1994) spreken in dit verband van "corporate coherence", een concept dat veel verwantschap heeft met het "center of gravity"-concept van Galbraith en Kazanjian (1986: 51-67).

Het "core competence"-concept is verwant aan de (wat) oudere concepten "distinctive competence" en "driver". Er zijn echter verschillen. In de toepassing van het "distinctive competence"-concept (zie Selznick, 1957: 42-55; Andrews, 1971: 98 en 99) ontbreekt het holistische element. In de uitwerking van "distinctive competence" is aandacht besteed aan afzonderlijke functionele deelgebieden van management, mogelijke samenhangen tussen de deelterreinen van management zijn grotendeels onbesproken gebleven. Het "driver"-concept van Porter (1985: 70-83 en 124-127) is evenals het "core competence"-concept bedoeld om "the underlying sources of competitive advantage" (Porter, 1991, p. 104) van de operationele activiteiten in de "business units" te kunnen benoemen. Dit idee van gelaagdheid wordt echter niet systematisch door Porter uitgewerkt. "The most important drivers of competitive advantage in an activity include its scale, cumulative learning in the activity, linkages between the activity and others, the ability to share the activity with other business units, the pattern of capacity utilization in the activity over the relevant cycle, the activity's location, the timing of investment choices in the activity, the extent of vertical integration in performing the activity, institutional factors affecting how the activity is performed such as government regulation, and the firm's policy choices about how to configure the activity independent of other drivers" (Porter, 1991, p. 104).

Niet alleen is opvallend dat deze verzameling "drivers" onder andere faciliterende management-vaardigheden lijkt te omvatten ("cumulative learning in the activity", bijvoorbeeld, heeft erg veel weg van "competence development"; en "the ability to share the activity with other business units" lijkt sterk op wat we eerder "competence diffusion" hebben genoemd). Wat ontbreekt in Porters uitwerking van het "driver"-concept is een samenbindend element dat bijvoorbeeld vergelijkbaar is met de holistische visie op het toekomstige functioneren van de onderneming in toekomstige markten, zoals Prahalad en Hamel (1990) die met hun "competence"-denken voorstaan. Het "driver"-concept doet wat dat betreft denken aan her en der in de literatuur gebruikte concepten zoals "strategic asset", "organizational capability", "strategic capability" en "critical success factor" (zie ook Figuur 4.3). Op zichzelf zijn dit relevante begrippen. Maar tegelijkertijd zijn ze meestal te weinig specifiek om richting te kunnen geven aan het strategisch beleid van de onderneming.

Naast het "core competence"- en het "driver"-concept zijn inmiddels door diverse auteurs verschillende concepten met inhoudelijk vergelijkbare lading geïntroduceerd. Voor velen, in de theorie en in de praktijk, vormt met name het "core competence"-concept van Prahalad en Hamel (1990) echter een belangrijke bron van inspiratie (zie ook Wernerfelt, 1995: 171). En of we het nu over "core competence", "core capability", "dynamic capability" of "combinative capability" hebben, het gaat steeds weer om intraorganisationale dimensies die niet direct met concrete produkt/markt-combinaties zijn verbonden. Ze worden in veel bredere en dus ook minder eenduidige termen gede-

finieerd. Naast de "value chain" van concrete activiteiten van Porter (1985) zouden we in elke organisatie dan ook een "value chain" van minder concrete "competencies & capabilities" kunnen onderscheiden: "Instead of seeing the firm as a portfolio of activities, capability-based organizations look beyond activities to understand the underlying skills and know-how that give the firm the ability to perform certain activities better than others" (Long en Vickers-Koch, 1995, p. 15). Interorganisationele samenwerking heeft in deze context een nieuwe betekenis gekregen (Hamel, 1990: 30).

Nadere analyse wijst in de richting van een derde interorganisationele kerndimensie, naast de twee interorganisationele kerndimensies "onzekerheid" en "afhankelijkheid" die we in de "outside/in"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur zijn tegengekomen (zie Hoofdstuk 3). Voor deze derde interorganisationele kerndimensie zal hierna de term "resource criticality" worden gereserveerd. Hoe deze kerndimensie uit de "inside/out"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur is afgeleid zal in de volgende paragraaf uiteen worden gezet.

4.3 Het interorganisationele krachtenveld vanuit "inside/out"-perspectief

De traditionele "outside/in"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur heeft grotendeels betrekking op reactieve en defensieve grensstrategieën, gericht op de minimalisering van "organizational vulnerability" (zie §3.2.5). In de recente "inside/out"-georiënteerde "resource-" en "competence-based" strategisch management-literatuur daarentegen wordt in de confrontatie tussen organisatie en omgeving het belang van proactieve en offensieve leerstrategieën benadrukt (zie ook Itami met Roehl, 1987: 9). "Put differently, instead of viewing the firm as an 'avoider of a negative', the resource-based literature tends to see the firm as the 'creator of a positive', as creator of unique productive value" (Conner, 1991, p. 139). In de recente "inside/out"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur gaat het primair om de vraag hoe de interorganisationele samenwerkingsrelatie aan het intraorganisationele proces van "value creation" kan bijdragen. Met andere woorden, de dynamiek in het interne krachtenveld van de organisatie wordt als uitgangspunt van samenwerking naar voren geschoven.

De invloed van een interorganisationele samenwerkingsrelatie op die interne dynamiek is uiteindelijk bepalend voor de mate van "resource criticality" in de relatie. Voordat in deze paragraaf op de conceptuele uitwerking van "resource criticality" zal worden ingegaan, zal daarom eerst bij de mogelijke samenhangen tussen interorganisationele samenwerking en het intraorganisationele krachtenveld worden stilgestaan (zie §4.3.1). In dat kader zullen vervolgens twee fundamentele categorieën van intraorganisationele dynamiek worden besproken (zie §4.3.2 en §4.3.3). De paragraaf zal worden afgesloten met een analyse van het "resource criticality"-concept (zie §4.3.4).

4.3.1 Het interne krachtenveld als uitgangspunt voor samenwerking

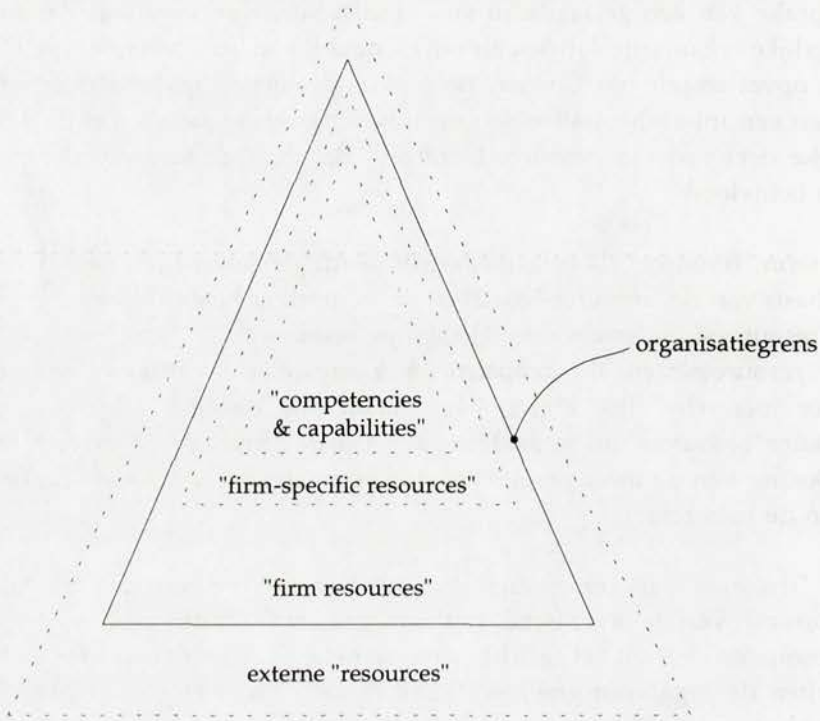
In de "inside/out"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur wordt er meestal vanuit gegaan dat er via leereffecten kennis en kunde over de grenzen van de samenwerkende organisaties wordt verplaatst (Hamel, 1991; Pucik, 1988). Niet alle kennis en kunde kan echter probleemloos ad hoc worden uitgewisseld. Veel kennis, kunde en ervaring in bedrijven is tot op zekere hoogte bedrijfsspecifiek ("firm-specific"), waardoor die kennis, kunde en ervaring (een deel van) hun waarde verliezen zodra ze in een andere context worden geplaatst. Met name bij "competencies" en "capabilities" ligt het "firm specificity"-gehalte erg hoog. Er is in de interne omgeving van de organisatie als het ware sprake van een gelaagdheid van kennis, kunde en ervaring. We zouden elke afzonderlijke organisatie dan ook als een hiërarchie van verschillende typen "resources" kunnen opvatten (zie ook Conner, 1991: 144). Idealiter hangt het strategisch management van een interorganisationele samenwerkingsrelatie samen met de aard van het specifieke deel van die "resource hierarchy" dat door de samenwerkingsrelatie kan worden beïnvloed.

Als de term "resource" als verzamelbegrip wordt gehanteerd (zie §4.1.2), dan kunnen we op basis van de "resource-based" en de "competence-based" literatuur globaal vier typen "resources" onderscheiden: 1) externe "resources"; 2) "firm resources"; 3) "firm-specific resources"; en 4) "competencies & capabilities". Tezamen vormen zij een "resource hierarchy" (zie Figuur 4.4). Binnen die "resource hierarchy" dragen de elementaire "resources" (in het onderste deel van de denkbeeldige hiërarchie) bij aan de ontwikkeling van de meer geaggregeerde verzamelingen "resources" (in het bovenste deel van de hiërarchie).

Externe "resources" zijn eenvoudigweg die "resources" die geen deel uitmaken van of eigendom zijn van de organisatie. Het management heeft dus geen zeggenschap over deze "resources". Vanuit het gezichtspunt van het management bevinden de "resources" zich buiten de organisatiegrenzen. *"Firm resources"* vormen de tegenhanger van de externe "resources". "Firm resources" bevinden zich namelijk binnen de grenzen van de organisatie. Het management heeft zeggenschap over deze "resources", omdat ze deel uitmaken of eigendom zijn van de organisatie. In de literatuur wordt vaak van "assets" (= activa) gesproken. "Firm-specific resources" en "organizational competencies & capabilities" kunnen worden beschouwd als (accumulaties van) complexe, grotendeels ongreepbare, kennis-intensieve "firm resources". *"Firm-specific resources"* zijn moeilijk zonder waardeverlies tussen organisaties te verhandelen, doordat hun waarde ten dele afhangt van de context waarin ze worden gebruikt. Zodra ze buiten de grenzen van de organisatie worden gebracht waar ze zijn ontwikkeld (bijvoorbeeld wanneer ze naar een andere organisatie worden overgebracht), verandert hun context (en daardoor vaak ook hun karakter) en daalt hun waarde. *"Competencies & capabilities"* omvatten op hun beurt complexe verzamelingen "firm-specific resources". Daardoor is het "firm specificity"-

gehalte van "competencies & capabilities" relatief hoog. In de denkbeeldige "resource hierarchy" nemen "competencies & capabilities" de hoogste posities in (zie Figuur 4.4). Maar we zouden ze ook zelf als een "resource hierarchy" kunnen kwalificeren. We zouden kunnen spreken van "compound assets" (Schendel, 1994, p. 2) die min of meer hiërarchisch uit meer elementaire "resources" zijn opgebouwd.

Figuur 4.4 De organisatie als "resource hierarchy"



Aan de hand van deze typering van de organisatie als "resource hierarchy" zijn in Figuur 4.5 verschillende typen bilaterale interorganisatorische relaties onderscheiden. Daar waar de twee organisaties voor hun externe "resources" uit de zelfde bronnen putten, vormen zij regelrechte concurrenten (zie Situatie a in Figuur 4.5). We kennen deze situatie onder andere uit de "resource dependency"-benadering van Pfeffer en Salancik (1978) en de neo-klassieke micro-economie. Maar uit de traditionele "outside/in"-georiënteerde strategieliteratuur blijkt ook dat via coördinatie en samenwerking in kartels pogingen kunnen worden ondernomen om negatieve aspecten van concurren-

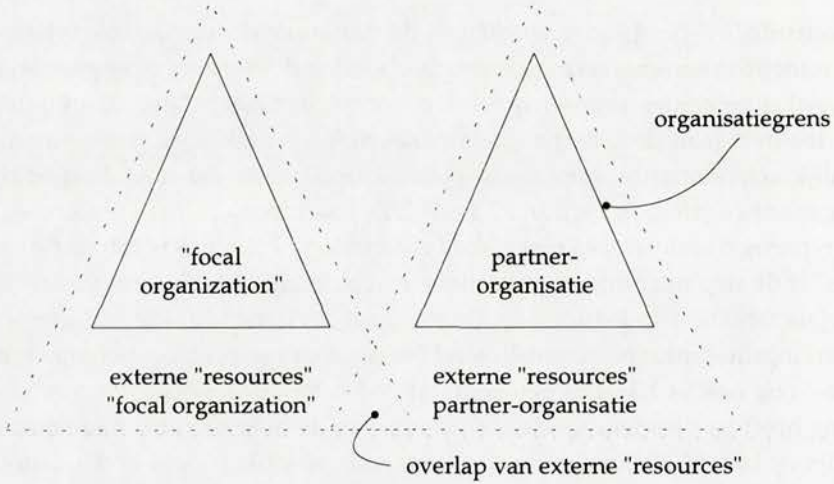
tierelaties te ondervangen. Op dit niveau van de externe "resources" blijft de interactie tussen de twee betrokken partijen in principe evenwel beperkt tot de uitwisseling van informatie (zie ook §2.2.1). Bovendien blijft de relatie toch in de eerste plaats een concurrentierelatie.

Vanuit "outside/in"-perspectief worden in de literatuur daarnaast ook relatievormen met een duidelijker samenwerkingsoriëntatie onderkend. Wanneer twee partijen worden gemotiveerd door een gemeenschappelijk of complementair belang, dan kunnen zij er namelijk toe overgaan de activiteiten nauwkeurig(er) op elkaar af te stemmen of zelfs gezamenlijk activiteiten te ontplooiën. Feitelijk ontstaat er dan verwevenheid tussen beide organisaties (zie ook Figuur 1.2 in §1.2.1), waardoor de "firm resources" van de betrokken partijen rechtstreeks met elkaar in aanraking komen. Via interactie van "firm resources" is de stap naar interorganisatiele overdracht van "firm resources" dan snel gemaakt (zie Situatie b in Figuur 4.5). Daarbij gaat het in de "outside/in"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur echter uitsluitend om eenvoudige, probleemloos te verplaatsen "resources" (zie ook §4.1.1). Dat betekent dat de bilaterale samenwerkingsrelatie alleen betrekking heeft op de operationele activiteiten van de twee betrokken organisaties, die gericht zijn op tactische manoeuvres met bestaande produkt/markt-combinaties, en dat de verwevenheid of interactie zich niet verder uitstrekt dan de laagste trede van de "resource hierarchy".

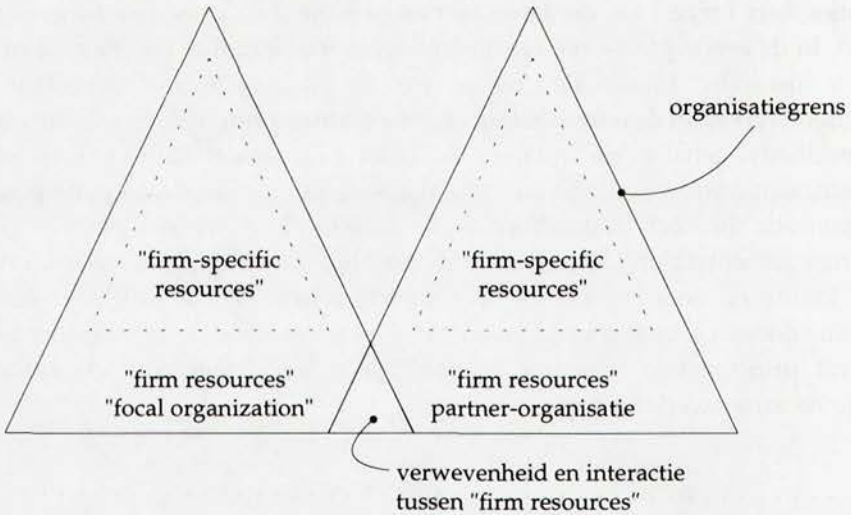
Uit de recente "inside/out"-georiënteerde strategisch management-literatuur over interorganisatiele samenwerking kunnen we echter afleiden dat de relatie strategische implicaties kan krijgen als de samenwerkingsrelatie zich over een langere periode uitstrekt. In de eerste plaats kan een operationele relatie op het laagste niveau van de "resource hierarchy" binnen de grenzen van de organisatie, zoals in Situatie b, op termijn doorwerken in de ontwikkeling en/of exploitatie van "resources" met een hoger "firm specificity"-gehalte (zie Situatie c in Figuur 4.5). Zonder dat er feitelijk sprake is van overdracht of uitwisseling van "critical resources" kan de strategische positie van een organisatie dus toch baat hebben bij de aanwezigheid van een partner. Het is bij langdurige samenwerking overigens wel mogelijk dat uiteindelijk toch strategische kennis, kunde en ervaring via de operationele relatie van de ene naar de andere organisatie doorsijpelt. Maar in de "inside/out"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur wordt dit principe van "resource transfer" over het algemeen in de context van strategische samenwerking geplaatst.

Figuur 4.5 Vier typen interorganisatorische relaties

Situatie a: de concurrentierelatie

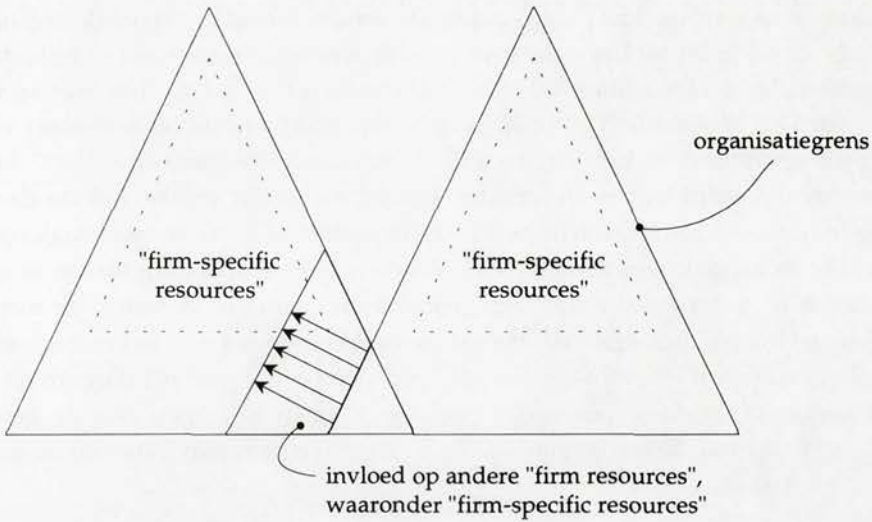


Situatie b: de operationele samenwerkingsrelatie

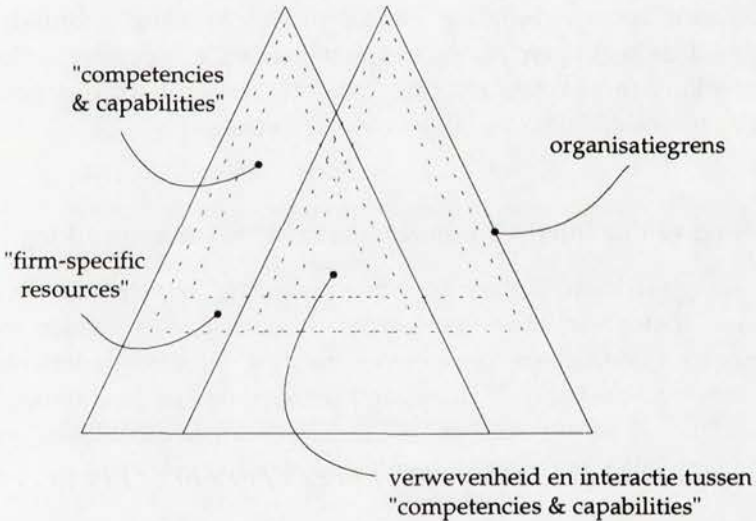


Figuur 4.5 Vier typen interorganisatorische relaties (vervolg)

Situatie c: de operationele samenwerkingsrelatie met strategische implicaties



Situatie d: de strategische samenwerkingsrelatie



Strategische samenwerkingsrelaties, zoals strategische allianties, worden bewust opgezet met het doel om strategische kennis, kunde en ervaring te ontwikkelen, te exploiteren en/of over te dragen. Het grote verschil met operationele relaties is dat in strategische samenwerkingsverbanden, door het intensieve karakter van de onderlinge contacten, op meer directe wijze interorganisatiele integratie en overdracht van strategische kennis, kunde en ervaring kan plaatsvinden. De verwevenheid tussen beide organisaties strekt zich namelijk uit tot het niveau van de "firm-specific resources" of zelfs dat van de "competencies & capabilities" (zie Situatie d in Figuur 4.5). De grote overlap tussen de twee partijen in Situatie d symboliseert de noodzaak om de oude context van dit soort "firm resources" te kennen, alvorens succesvolle "resource transfers" kunnen worden gerealiseerd. Maar in de praktijk is lang niet altijd sprake van de daarvoor benodigde verwevenheid tussen de betrokken organisaties. Daarom moet vaak voor een minder directe aanpak worden gekozen. Voor een goede afweging tussen mogelijke alternatieven is in dat geval echter een gedetailleerder inzicht vereist in de mogelijke samenhangen tussen interorganisatiele samenwerking en het interne krachtenveld van de "focal organization". Vanuit een "inside/out"-perspectief gaat het dan om de vraag hoe interorganisatiele samenwerkingsrelaties kunnen bijdragen aan de gewenste dynamiek in en rond de intraorganisatiele "resource hierarchy", binnen de grenzen van de organisatie.

In §2.2.3 zijn twee fundamentele categorieën van interne dynamiek geïntroduceerd: 1) *ontwikkeling* van "resources" en "competencies"; en 2) *exploitatie* van "resources" en "competencies". Voor de eerste categorie van interne of intraorganisatiele dynamiek zijn ook de begrippen "resource building" en "competence building" gebruikt, voor de tweede categorie ook de begrippen "resource exploitation" en "competence exploitation". Beide categorieën kunnen aan het "resource criticality"-concept worden gerelateerd. Daarom zullen ze hierna elk afzonderlijk worden besproken.

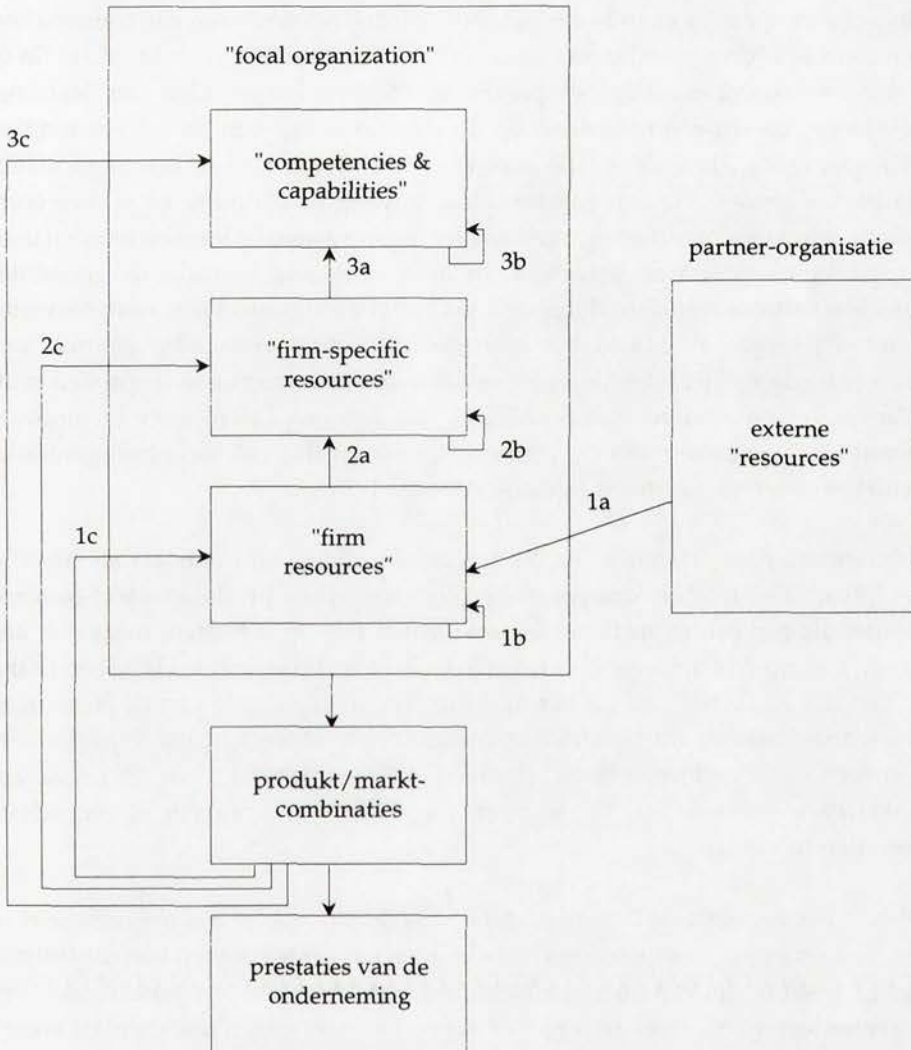
4.3.2 Ontwikkeling van de interne "resource hierarchy" via samenwerking

Als we de "focal organization" als een "resource hierarchy" opvatten en de partnerorganisatie als een (potentiële) bron van externe "resources", dan kunnen we in het proces van "resource building" en "competence building" niveaus onderscheiden. In Figuur 4.6 zijn drie niveaus (1, 2 en 3) zichtbaar. We zien dat er bij de ontwikkeling van "firm resources", "firm-specific resources" of "competencies & capabilities" verder in principe uit drie verschillende routes (a, b en c) kan worden gekozen.

Vanuit de "resource-" of "competence-based view of the firm" is het verhogen van het "firm specificity"-gehalte (a) de meest voor de hand liggende route naar de ontwikkeling of versterking van de "strengths" en "weaknesses" van de onderneming. Deze vorm van "resource" of "competence building" is in veel recente publikaties over strategische

samenwerking en strategische allianties het uitgangspunt van analyse. Bij situatie 1a betekent het verhogen van het "firm specificity"-gehalte dat van elders gehaalde middelen binnen de organisatiegrenzen of binnen de invloedssfeer van de organisatie worden gebracht. Aan het karakter van de "resources" zelf veranderd (nog) niets.

Figuur 4.6 "Resource building" en "competence building" via interorganisationale samenwerkingsrelaties



Bij situatie 2a zien we dat de "resources" een bedrijfsgebonden karakter gaan aannemen, waardoor ze in het bedrijf van grotere waarde worden dan erbuiten. Bij situatie 3a worden "firm-specific resources" ingebouwd in vaardigheden en routines die tezamen "het gedrag" van de organisatie teweegbrengen en verklaren. Om in interorganisationale samenwerkingsrelaties van een succesvol interorganisationeel leerproces te kunnen spreken, moeten 1a, 2a en 3a als achtereenvolgende fasen door de ontvangende en internaliserende organisatie worden doorlopen.

De eenvoudigste route naar "resource" of "competence building" is het via interne herrangschikking van bestaande middelen of vaardigheden creëren van combinaties van "firm resources", "firm-specific resources" of "competencies & capabilities" (b). In geval van "competencies & capabilities" spreken we in sommige gevallen van "learning-by-doing". Door een stuwende invloed op de schaalomvang van de activiteiten van de "focal organization" kan de relatie met een vaste partner deze intraorganisationele dynamiek versterken. Via een grotere schaalomvang wordt namelijk sneller ervaring opgedaan, waardoor (nieuwe) routines sneller in de organisatie kunnen worden ingebed en sneller kunnen worden verbeterd. In de traditionele "outside/in"-georiënteerde strategieliteratuur wordt deze dynamiek via het ervaringseffect aan kostprijsverlaging gerelateerd (zie §2.2.1). Maakt het management echter verstandig gebruik van de aanwezige leermogelijkheden (bijvoorbeeld via de derde, hierna te bespreken route (c) naar "resource" en "competence building"), dan kan ook in creatieve of innovatieve, "value adding" processen van de vergrote schaalomvang van de intraorganisationele dynamiek worden geprofiteerd (zie ook Alberts, 1989).

De derde route naar "resource" en "competence building" (c) ontstaat als bij-effect of "spin-off" van "resource" en "competence exploitation". Door produkt/markt-combinaties niet louter als een bron van financiële inkomsten (1c) op te vatten, maar ook als een rijke bron van marktkennis en -ervaring (2c en 3c) te gebruiken (zie Hamel en Prahalad, 1991; Van der Zaal, 1991: 55), is het mogelijk via de exploitatie van de "resources" en "competencies" sterker uit de strijd te komen. Niet zelden kan daarbij zelfs worden geprofiteerd van "spillover effects" (Itami met Roehl, 1987: 137 en 162) naar andere produkt/markt-combinaties. In de marketing-theorie en -praktijk is een schat aan voorbeelden te vinden.

We zien in het voorgaande bevestigd dat de vraag in hoeverre een organisatie er in zal slagen "resources" en "competencies" te behouden c.q. uit te bouwen niet uitsluitend een vraagstuk hoeft te zijn van interne afstemming van "strengths" en "weaknesses" binnen de organisatiegrenzen. Het kan direct of indirect samenhangen met de mate waarin en de wijze waarop de betreffende organisatie gebruik maakt van interorganisationale relaties. De ontwikkeling van "firm-specific resources" en "competencies & capabilities" is echter tijdrovend, doordat het minstens enige mate van organisationeel leergedrag en

organisatorische ervaring vereist. De op niveau 2 en niveau 3 weergegeven vormen van "resource" en "competence building" (zie Figuur 4.6) kunnen dan ook bij uitstek teweeg worden gebracht door samenwerkingsrelaties waarbij van een relatief intensieve en langdurige relatie met één en dezelfde partner sprake is (zie ook Badaracco, 1991: 109). In Figuur 4.5 (zie §4.3.1) zijn twee in dat verband relevante typen interorganisatorische samenwerkingsrelaties onderscheiden. In de "strategische samenwerkingsrelatie" (Situatie d) zijn de twee organisaties zo nauw verweven, dat interorganisatorische leereffecten bijna niet kunnen uitblijven. Dat verklaart waarom Culpán (1993) opmerkt: "Organizational learning is linked with the degree of closeness between firms in association" (p. 331). In de "operationele samenwerkingsrelatie met strategische implicaties" (Situatie c) is de relatie op zichzelf minder strategisch van karakter, maar door de relatief lange duur van de relatie heeft deze uiteindelijk toch belangrijke leereffecten tot op niveau 2 of zelfs niveau 3 in Figuur 4.6 tot gevolg. Waarschijnlijk hebben "inside/out"-georiënteerde of -geïnspireerde samenwerkingsrelaties over het algemeen dan ook een relatief lange tijdshorizon.

4.3.3 Exploitatie van de interne "resource hierarchy" via samenwerking

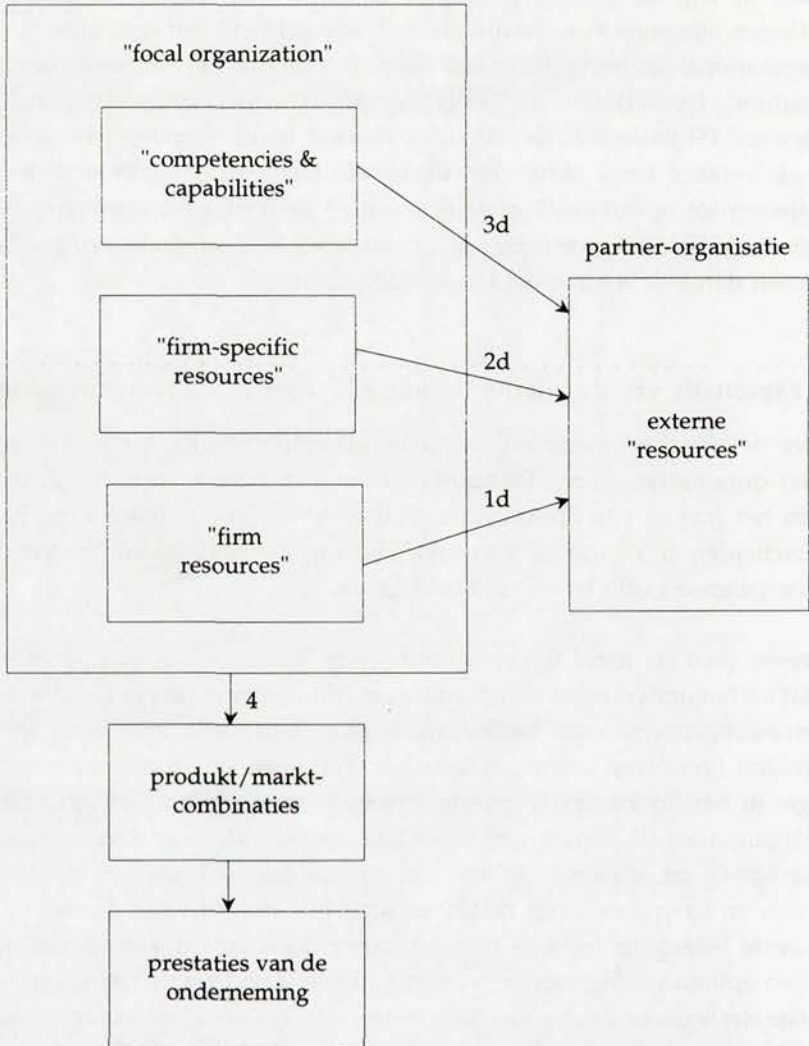
Als we de "focal organization" opnieuw als een "resource hierarchy" opvatten en de partner-organisatie als een (potentiële) bron van externe "resources", dan kunnen we ook in het proces van "resource exploitation" en "competence exploitation" niveaus onderscheiden. In Figuur 4.7 zijn enkele belangrijke routes naar "resource exploitation" en "competence exploitation" in beeld gebracht.

De meest voor de hand liggende route naar "resource" of "competence exploitation" bestaat uit het ontwikkelen van produkt/markt-combinaties (4). De meeste commerciële ondernemingen verdienen het leeuwedeel van hun "cash flow" door op de afzetmarkt produkten (goederen en/of diensten) te verkopen en stoppen daarom veel tijd en energie in het door route 4 gerepresenteerde transformatie- of omzettingsproces. De interorganisatorische samenwerkingsrelatie met de afnemer kan worden gebruikt ter stroomlijning en stabilisering van dit proces (zie ook Buzzell en Ortmeijer, 1995; Johnston en Lawrence, 1988; Reddy en Marvin, 1986). Hoewel daarbij op korte termijn de meeste belangstelling kan uitgaan naar het genereren van zo veel mogelijk "cash flow" en optimalisering van de bezettingsgraad, is op langere termijn misschien wel het grootste strategische belang van deze route naar "resource" en "competence exploitation" dat zij de organisatie de gelegenheid biedt niet alleen op, maar ook binnen de grenzen van de organisatie vele vormen van "resource" en "competence building" (zie §4.3.2) in gang te zetten en gaande te houden.

De tweede route naar "resource" of "competence exploitation" (d) lijkt voor veel organisaties wellicht minder voor de hand te liggen, maar komt toch veelvuldig en

misschien wel steeds vaker voor. We kunnen bijvoorbeeld denken aan allerlei vormen van licensering, detachering en interim management.

Figuur 4.7 "Resource exploitation" en "competence exploitation" via interorganisationale samenwerkingsrelaties



In deze tijd van "terug naar de kernactiviteiten", "uitbesteding" en "organizational flexibility" (zie ook Semlinger, 1993; Shleifer en Vishny, 1991) lijken veel commerciële dienstverleners in dergelijke vormen van exploitatie een nieuwe inkomstenbron te hebben gevonden (zie bijvoorbeeld Van Empel, 1996; Golzen, 1992). Maar misschien is de strategische alliantie nog wel de meest voorkomende situatie waarin deze route naar "resource" of "competence exploitation" voorkomt. We bekijken de relatie dan alleen niet vanuit de ontvangende c.q. lerende partij, maar vanuit de aanbiedende partij. De betreffende kennis en/of kunde uit de organisatie wordt niet (alleen) in het eigen productieproces aangewend maar, al dan niet tijdelijk, (ook) ter beschikking gesteld van een andere organisatie. Daar kan de organisatie via ruil direct beter van worden (bijvoorbeeld financieel). Maar op termijn kan de externe exploitatie van middelen, bedoeld of onbedoeld, ook een verrijking van de kennis en kunde van de onderneming gaan betekenen, met name wanneer medewerkers van elders over hun persoonlijke ervaringen rapporteren of uiteindelijk weer in de organisatie terugkeren. Bij inter-organisatorische samenwerking kan men dit soort informatiekanalen bewust aanboren.

In twee van de drie gevallen (2d en 3d) die in Figuur 4.7 zijn weergegeven moeten de interne middelen en vaardigheden van het bedrijf in principe echter een proces van desintegratie tot meer elementaire "firm resources" ondergaan, alvorens zij buiten de grenzen van de organisatie als relatief elementaire "external resources" weer door een andere organisatie geïnternaliseerd kunnen worden. De oude context valt in beide gevallen geheel of gedeeltelijk weg, waardoor de kennis en kunde hun bedrijfsspecifieke karakter verliezen. Uit de literatuur kunnen we afleiden dat het succes van de "resource"-overdracht en de daarop volgende organisatorische inbedding vervolgens mede zal afhangen van: 1) de eigenschappen van de overgedragen mensen en middelen; 2) de historie van de "nieuwe" organisatie; 3) de kwaliteit en de instelling van het management in de "nieuwe" organisatie; 4) de voor integratie beschikbare tijd; en 5) de begeleiding vanuit de "oude" organisatie (zie ook Black en Boal, 1994: 146; Chi, 1994; Cohen en Levinthal, 1990; Hamel, 1990 en 1991; Haspeslagh en Jemison, 1991; Helleloid en Simonin, 1994: 227-228; Pucik, 1988 en 1991; Winter, 1987; Zander en Kogut, 1991).

De laatste twee factoren lijken het best gegarandeerd door intensieve en langdurige samenwerking. Als daarbij bovendien sprake is van gezamenlijke activiteiten (bijvoorbeeld in een "joint venture"), dan kan het belang van de eerste twee factoren ten gevolge van een toenemende overlap in "resources" en historie zelfs wegvallen (vergelijk Situatie d in Figuur 4.5). Met name door het wegvallen van die twee barrières kan de lerende partij in de ontwikkeling van nieuwe kennis en kunde enorme tijdwinst boeken. De derde factor wordt in de recente "inside/out"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur sterk benadrukt (zie bijvoorbeeld Hamel, 1990 en 1991; Pucik, 1988). Een voorwaarde voor succesvolle internalisering van nieuwe kennis en kunde is namelijk dat het management zich actief opstelt en bewust gebruik maakt van de leermechanismen in

de organisatie. Bedrijven die bang zijn om via samenwerking te veel kennis en kunde kwijt te raken aan (potentiële) concurrenten, kunnen ook effectief van (hun wetenschap van) dergelijke principes gebruik maken bij de afscherming van de "strengths" van de organisatie.

Kortom, vanuit "inside/out"-perspectief zijn vele samenhangen te ontdekken tussen interorganisationale samenwerking en het interne krachtenveld van de organisatie. De in Figuur 4.6 en Figuur 4.7 gepresenteerde routes naar ontwikkeling en exploitatie van de interne "resource hierarchy" suggereren dan ook een scala van mogelijkheden voor het strategisch management van interorganisationale samenwerkingsrelaties. Door het grote aantal aanknopingspunten voor interorganisationeel beleid zouden we bijna het belang van de achterliggende, "inside/out"-georiënteerde uitgangspunten uit het oog verliezen. "Inside/out"-georiënteerde samenwerkingsstrategieën zijn altijd vanuit een zelfde of soortgelijke motivatie te verklaren. Voor deze gemeenschappelijke motivatie wordt in de dissertatie de term "resource criticality" gebruikt. Worden in de traditionele samenwerkingsliteratuur vanuit "outside/in"-perspectief in het interorganisationale krachtenveld twee kerndimensies onderscheiden ("onzekerheid" en "afhankelijkheid"), in de dissertatie wordt vanuit "inside/in"-perspectief nog een derde kerndimensie onderscheiden: "resource criticality". Naarmate er in de "focal organization" meer "inside/out"-geïnspireerde redenen zijn om met een specifieke partner samen te (gaan) werken, neemt in deze interpretatie de mate van "resource criticality" die door (de relatie met) deze partner wordt vertegenwoordigd toe. Een goed moment om eens wat dieper op het "resource criticality"-concept in te gaan.

4.3.4 "Resource criticality" als interorganisationale kerndimensie

Voor een bruikbare definitie van "resource criticality" biedt de recente "inside/out"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur meer aanknopingspunten dan de traditionele "outside/in"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur. Zelfs in "outside/in"-georiënteerde afhankelijkheidsanalyses, zoals die van Jacobs (1974) en Pfeffer en Salancik (1978), is het ondanks het "resource perspective" nooit van een systematische uitwerking van het "resource criticality"-concept gekomen (zie §3.3). De "criticality"-problematiek wordt slechts zijdelings ter sprake gebracht. "Criticality" heeft in de "resource dependency"-traditie betrekking op externe "resources" die via een afhankelijkheidsrelatie van een andere partij (kunnen) worden overgenomen. Externe "resources" worden als "critical" bestempeld wanneer deze voor het voortbestaan van de "focal organization" van groot belang zijn.

In de "inside/out"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur wordt deze zienswijze verder uitgewerkt. Uitgangspunt van deze literatuur is de "inside/out"-georiënteerde visie op concurrentie dat de "focal organization" haar eigen toekomst kan beïnvloeden en soms

zelfs kan creëren (zie §2.2.2) en het eigen voortbestaan dus ten dele zelf in de hand heeft. In veel publikaties worden meer of minder specifieke "organizational capabilities" genoemd die in dit verband onmisbaar zouden zijn. Tezamen zijn die "organizational capabilities" verantwoordelijk voor wat we de vitaliteit of "vitality" (Baden-Fuller en Stopford, 1992, p. 182) van de organisatie zouden kunnen noemen. Daar waar in de "outside/in"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur vrijwel alles uiteindelijk draait om "organizational vulnerability" (= organisationele kwetsbaarheid c.q. kwetsbaarheid van de organisatie), lijkt het in de vrij recente "inside/out"-georiënteerde literatuur in feite te gaan om "organizational vitality" (= organisationele vitaliteit c.q. vitaliteit van de organisatie). Want volgens de "inside/out"-logica in de "resource-" en "competence-based view of the firm" beschikt de "focal organization" idealiter over de "organizational vitality" om de "resources" dusdanig te mobiliseren dat een consistente en coherente portfolio van strategische kennis en kunde met duurzame concurrentievoordelen wordt gerealiseerd.

In de context van een bilaterale interorganisationele samenwerkingsrelatie is de mate waarin de relatie bijdraagt of lijkt bij te (kunnen) dragen aan de gewenste duurzame concurrentievoordelen dan ook een goed criterium bij de beoordeling van de mate van "resource criticality". Maar met deze constatering hoeven we niet te volstaan. Evenals in de "resource dependency"-benadering gaat het, bij de bespreking van de "criticality"-problematiek, in de "inside/out"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur steeds om de aard van de overgenomen, overgedragen of uitgewisselde "resources" zelf. Dus het inzicht in of het oordeel over de mate van "criticality" (Pfeffer en Salancik, 1978, p. 46), "essentiality" (Jacobs, 1974, p. 51), "coreness" (Lorange en Roos, 1993, p. 7) of "strategic importance" (Faulkner, 1995, p. 15) van de overgenomen, overgedragen of uitgewisselde "resources" is bepalend voor de prioriteitstelling bij de keuze van strategisch gewenste of verantwoorde grensstrategieën. Als er geen "critical resources" over de grenzen van de betrokken organisaties worden verplaatst, is er vanuit die optiek dus ook geen sprake van "resource criticality". Het ligt voor de hand bij de definitie van "resource criticality" hiermee rekening te houden.

Eerder in deze paragraaf hebben we echter gezien dat de strategische betekenis van een samenwerkingsrelatie vaak slechts ten dele direct kan worden verklaard uit de aard van de "resources" die de organisatiegrenzen passeren. Ook zonder dat er feitelijk sprake is van overname, overdracht of uitwisseling van "critical resources" kan de strategische positie van een organisatie immers baat hebben bij of schade oplopen door de aanwezigheid van een specifieke partner. In dat geval is de relatie via een meer indirecte weg van invloed op de "resource"-positie van de "focal organization". Daarom wordt het "resource criticality"-concept hier inhoudelijk opgerekt. Het gaat in de dissertatie niet zozeer om de aard van de overgenomen, overgedragen of uitgewisselde "resources" zelf, maar om hun directe of indirecte effect op de "resource"-positie, en daarmee

uiteindelijk op de strategische positie, van de "focal organization". Er wordt hier voor de volgende *definitie* van "resource criticality" gekozen: er is sprake van "resource criticality" als de interorganisationale samenwerkingsrelatie een positieve uitwerking heeft op de ontwikkeling en/of de exploitatie van de "critical resources" binnen de grenzen van de "focal organization".

Zoals gezegd, het kunnen realiseren van de gewenste duurzame concurrentievoordelen is een goed criterium bij de beoordeling van de mate van "resource criticality". In de eerder in dit hoofdstuk besproken "resource-" en "competence-based view of the firm" komen steeds twee (min of meer) intraorganisationale aspecten van dit criterium naar voren. Ten eerste is *duurzaamheid* van concurrentievoordelen in dat verband een centraal thema. Van "critical resources" wordt steevast verondersteld dat ze bijdragen aan de duurzaamheid van een concurrentievoordeel. Als "resources" aan de duurzaamheid van een concurrentievoordeel kunnen bijdragen, betekent dat òf dat ze zelf moeilijk te imiteren en nauwelijks te vervangen zijn, òf dat ze bijdragen aan de ontwikkeling van moeilijk te imiteren en nauwelijks te vervangen "firm-specific resources" en/of "organizational competencies & capabilities". In beide gevallen kunnen we volgens Crossan, Lane, Rush en White (1992: 5) van de geringe kopieerbaarheid van "resources" of "competencies" spreken (zie §4.2.2). De *mate van kopieerbaarheid* is als het ware de intraorganisationale factor die bepalend is voor de mate van duurzaamheid van een concurrentievoordeel.

Ten tweede is het concept van de *ondernemingskern* nauw aan het genoemde criterium gerelateerd. Van "critical resources" wordt namelijk ook verondersteld dat ze op enigerlei wijze iets te betekenen hebben voor de ontwikkeling en/of exploitatie van de ondernemingskern. Die oriëntatie op de ondernemingskern moet de samenhang tussen de strategische kennis en kunde waarborgen, door Teece, Rumelt, Dosi en Winter (1994) als "corporate coherence" bestempeld (zie §4.2.3). Op basis van de analyses in dit hoofdstuk kunnen we concluderen dat er in de recente "inside/out"-georiënteerde strategisch management-literatuur voor "critical resources" globaal twee strategische functies worden onderscheiden die gerelateerd zijn aan de kern van de onderneming. "Critical resources" met de eerste strategische functie zijn zelf (al dan niet in combinatie met (andere) "firm-specific resources" en/of "competencies & capabilities") onderdeel van de ondernemingskern. In die hoedanigheid leveren ze, als bouwstenen, een directe bijdrage aan de kwaliteit van de ondernemingskern. "Critical resources" met de tweede strategische functie spelen als "meta-capabilities" (Collis, 1994: 148), "meta-competencies" (Crossan, Lane, Rush en White, 1992: 2-3) of "meta-skills" (Klein, Edge en Kass, 1991: 4-5) een meer "facilitating" of ondersteunende rol bij de ontwikkeling en/of exploitatie van de ondernemingskern. Hoewel deze "critical resources" slechts indirect een bijdrage leveren aan de kwaliteit van de ondernemingskern, is hun aanwezigheid van strategisch belang voor de realisatie van een consistente en coherente portfolio van strategische

kennis en kunde met duurzame concurrentievoordelen. Met name de interpretatie van de ondernemingskern door het top-management is bepalend voor de vraag hoe groot de strategische functionaliteit van de "resources" kan zijn. Wordt in de relevante periode voor, bijvoorbeeld, een diversificatiestrategie gekozen, dan zullen ten dele hele andere criteria worden gehanteerd dan wanneer in het zelfde tijdvak de weg naar inversificatie wordt ingeslagen (zie ook §1.1.2). De *mate van strategische functionaliteit* is dus de intraorganisationele factor die bepalend is voor de mate van consistentie en coherentie in de portfolio van strategische kennis en kunde met duurzame concurrentievoordelen.

Vertalen we het voorgaande naar het "resource criticality"-concept en de context van interorganisationele samenwerking, dan zouden we kunnen zeggen dat de mate van "resource criticality" toeneemt naarmate de interorganisationele samenwerkingsrelatie in sterkere mate bijdraagt of kan bijdragen aan: a) de geringe kopieerbaarheid van de (constellatie van) "resources" in de eigen organisatie; en/of b) de strategische functionaliteit van die "resources". Met de explicitering van deze intraorganisationeel georiënteerde factoren kunnen we in een strategisch management-context echter niet volstaan. Op de mate van "resource criticality" zijn ook altijd twee externe factoren, buiten de grenzen van de "focal organization", van invloed (zie bijvoorbeeld ook Collis en Montgomery, 1995: 120-124; Prahalad en Hamel, 1990: 83-84).

Evenals in de marketing-literatuur en de traditionele "outside/in"-georiënteerde strategieliteratuur over positionering, worden in de definities van het "distinctive competence"-concept en het "core competence"-concept twee externe "benchmarks" of referentiepunten benadrukt: de (potentiële) afnemer en de (potentiële) concurrent (zie ook Day en Wensley, 1988: 8; Potter, 1988; Wilson, 1994b: 51). Voor een onderneming vertegenwoordigen de "resources" namelijk pas waarde wanneer ze direct of indirect ten goede komen aan de (huidige of toekomstige) concurrentiepositie in de afzetmarkt. Immers, alleen dan bestaat er kans op een *concurrentievoordeel*. "Critical resources" kunnen uiteindelijk dan ook altijd gerelateerd worden aan een eindproduct waar de (potentiële) afnemer voldoende geld voor neer wil tellen en waar de (potentiële) concurrent geen volledig afdoend antwoord op weet te vinden (zie ook Franzen en Holzhauer, 1991: 3-13). In het eerste geval kunnen we van "mentaal positioneren" spreken, in het tweede geval van "concurrerend positioneren" (Franzen en Holzhauer, 1991: 16-17).

Ook deze principes kunnen we naar management van samenwerkingsrelaties vertalen. We kunnen uit het voorgaande afleiden dat de mate van "resource criticality" toeneemt naarmate de interorganisationele samenwerkingsrelatie in sterkere mate bijdraagt of kan bijdragen aan: c) de versterking of de handhaving van de marktpositie ten opzichte van de afnemer; en/of d) de versterking of de handhaving van de marktpositie ten opzichte van de concurrentie. Dat zou bijvoorbeeld het geval zijn als de samenwerkingsrelatie

de "focal organization" in staat zou stellen om "firm-specific resources" te ontwikkelen die direct of indirect gerelateerd zijn aan een eindprodukt dat 1) aantrekkelijk(er) is voor de afnemer, en 2) duidelijk(er) verschilt van het aanbod van de concurrentie.

Met de introductie van deze twee externe factoren in de conceptuele uitwerking van "resource criticality" zijn we weer terug bij het externe krachtenveld buiten de grenzen van de organisatie, het uitgangspunt van de "outside/in"-georiënteerde benaderingen die in Hoofdstuk 3 zijn besproken. Daarom lijkt dit ook het juiste moment om in te gaan op de vraag wat het "inside/out"-perspectief aan de meer traditionele "outside/in"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur zou kunnen toevoegen. Deze paragraaf vormde voornamelijk een "inside/out"-georiënteerde zoektocht naar de conceptuele uitwerking van "resource criticality". Maar de "inside/out"-georiënteerde inzichten uit de "resource-" en "competence-based" literatuur kunnen daarnaast ook een verrijking zijn voor het per traditie "outside/in"-georiënteerde management van onzekerheid en afhankelijkheid, zo zal in de volgende paragraaf blijken.

4.4 Onzekerheid en afhankelijkheid vanuit "inside/out"-perspectief

Bij het management van onzekerheid en afhankelijkheid is vaak primair het vraagstuk van kwetsbaarheid of "organizational vulnerability" in het geding (zie §3.2.5). In de recente "inside/out"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur wordt echter nauwelijks meer op "organizational vulnerability" ingegaan (zie ook Mohr en Spekman, 1994: 135 en 136). Toch kan juist met de inzichten uit de "inside/out"-georiënteerde literatuur beter gefundeerd en daardoor op meer verantwoorde wijze op de kwalitatieve aspecten van "organizational vulnerability" worden ingegaan. Doordat met behulp van concepten en indelingsprincipes uit de "resource-" en de "competence-based view of the firm" met meer precisie uitspraak kan worden gedaan over de betekenis van "resource criticality", ontstaat namelijk ineens ook enige duidelijkheid over de aard en de relevantie van de onzekerheid en de aard en de relevantie van de afhankelijkheid van de organisatie. Zo hebben situaties van onzekerheid en afhankelijkheid pas *strategische* betekenis als er sprake is van "resource criticality" (zie Figuur 2.7).

De discussie rond organisationele kwetsbaarheid kan ook een nieuwe impuls krijgen, doordat de "resource-" en "competence-based" invalshoek een aanzienlijk dynamischer kijk op het management van onzekerheid en afhankelijkheid biedt. Voor de conceptuele uitwerking van zowel "onzekerheid" als "afhankelijkheid", de twee interorganisatiele kerndimensies uit de "outside/in"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur, heeft dat consequenties. De twee dimensies zullen we daarom nog eens afzonderlijk tegen het licht houden, maar nu vanuit een "inside/out"-perspectief. In het verlengde van het "resource"-perspectief aan het einde van de vorige paragraaf zullen we eerst naar de afhankelijkheidsproblematiek kijken.

4.4.1 Naar een dynamisch, "competence-based" perspectief op afhankelijkheid

Bij de conceptuele uitwerking van "afhankelijkheid" zijn in §3.2 op het niveau van de structurele omgevingsdimensies twee extraorganisatorische kerndimensies genoemd die de mate van afhankelijkheid zouden verklaren: "concentratie" en "coördinatie". Wanneer de benodigde of gewenste externe "resources" slechts bij een klein aantal partijen te verkrijgen zijn (een situatie van concentratie) of slechts te verkrijgen zijn via partijen die over de levering van de "resources" onderling afspraken maken (een situatie van coördinatie), dan bevindt de organisatie zich ten opzichte van de betreffende externe partijen in een relatief afhankelijke positie. De organisatie heeft in dat geval door factoren buiten de eigen grenzen een "resource"-probleem. Mogelijke oplossingen voor dit probleem van "organizational vulnerability" worden in de "outside/in"-georiënteerde organisatie & omgeving-literatuur gezocht in beïnvloeding van (de relatieve positie in) het externe krachtenveld. In de "inside/out"-georiënteerde strategisch management-literatuur daarentegen wordt een minder deterministisch perspectief met geheel andere oplossingsrichtingen gehanteerd. Weliswaar wordt al in de jaren zeventig door Van de Ven (1976) opgemerkt, dat een interorganisatorische samenwerkingsrelatie "may also dissolve or terminate when the organizations have achieved their self-interest objectives and no longer depend upon other agency members for resources or the attainment of a joint goal, even though previous encounters were perceived as highly effective" (pp. 33-34). Maar hoe een afhankelijkheidsreductie gerealiseerd zou kunnen worden, laat hij buiten beschouwing. Met de inzichten en concepten uit de recente "inside/out"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur is teruglopende afhankelijkheid echter goed te verklaren.

In de strategisch management-literatuur over strategische allianties wordt gesuggereerd dat strategische samenwerkingsrelaties misschien wel kunnen worden opgevat als een overgangsfase tussen markt en organisatie. "[W]here the goal of the alliance is skills acquisition, an alliance may be seen, by one or by both partners, not as an optimal compromise between market and hierarchy, to use Williamson's (1975) nomenclature, but as a half-way house on the road from market to hierarchy. In this sense the alliance is viewed not as an alternative to market-based transactions or full ownership, but as an alternative to other modes of skill acquisition. These might include acquiring the partner, licensing from the partner, or developing the needed skills through internal efforts" (Hamel, 1991, p. 99). De mate van afhankelijkheid, inherent aan het karakter van strategische allianties, neemt dus af als de onderling vaak nauw samenhangende processen van internalisering en "competence building" succesvol gaan verlopen (zie ook Hamel, 1991: 100). Uiteindelijk kan de internalisering van externe "resources", in combinatie met organisationeel leergedrag in de ontwikkeling en/of de exploitatie van die "resources", zelfs een situatie van onafhankelijkheid tot gevolg hebben.

Wanneer we de afhankelijkheidsproblematiek "inside/out" benaderen, dan dienen zich twee organisatie- of bedrijfsspecifieke krachten met een tegengestelde uitwerking aan. Ten eerste vergroot de feitelijke, kwantitatieve omvang van de behoefte aan "resources" de afhankelijkheid van de organisatie. Dit ligt in feite al in de afhankelijkheidsdefinitie van Pfeffer en Salancik (1978: 46) besloten. Ze geven namelijk niet alleen expliciet aan dat de kwetsbaarheid van de organisatie groter is naarmate het om belangrijker "resources" gaat. Met de "relative magnitude of the exchange" als kwantitatief deelaspect van het afhankelijkheidsconcept suggereren ze dat de kwetsbaarheid van de organisatie ook toeneemt wanneer de relatieve omvang van de behoefte toeneemt (zie ook §3.3). Ten tweede kan de in de organisatie aanwezige capaciteit om de benodigde "resources" en "competencies" zelf te ontwikkelen die afhankelijkheid tot acceptabeler niveau terugbrengen. Dit punt van ontwikkelingscapaciteit sluit aan op de door Hamel (1991) geschetste dynamiek in strategische allianties.

Met name Penrose (1959) heeft aandacht geschonken aan de ontwikkelingscapaciteit van organisaties. Zij heeft daarvoor de term "productive opportunity" geïntroduceerd (zie Penrose, 1959: 31). Maar ze gebruikt ook termen als "capacity of the firm" (p. 18) en "entrepreneurial competence" (p. 34). In aansluiting op de terminologie eerder in dit hoofdstuk zouden we echter ook nog van de "resource & competence building capacity" kunnen spreken. Organisaties zijn volgens Penrose voor hun groei en ontwikkeling niet volledig afhankelijk van externe leveranciers van "resources". In de loop van de tijd bouwt elke organisatie ervaring op. Wanneer een organisatie relevante ervaring opdoet, kan dat bijdragen aan het vermogen om binnen de organisatiegrenzen "resources" tot ontwikkeling te brengen. De totale interne voorraad "resources" en de omvang van het dagelijkse gebruik of verbruik van die "resources" bepalen hoeveel en welke "resources" daadwerkelijk kunnen worden vrijgemaakt voor het interne ontwikkelingsproces. Als van de totale voorraad slechts een deel voor of in het normale productieproces wordt ge- of verbruikt, dan valt het resterende deel van de "resources" vrij. Dat vrijvallende deel zouden we "slack resources" kunnen noemen (zie ook Galbraith, 1973: 22-26). De betreffende "resources" zouden kunnen worden aangewend voor kwantitatieve en/of kwalitatieve groei van de organisatie. Vanwege de noodzakelijke samenhang tussen de interne ontwikkelingscapaciteit enerzijds en de voorraad "slack resources" anderzijds kunnen we dan ook concluderen dat de maximaal mogelijke ontwikkelingssnelheid van een gegeven organisatie in feite altijd aan een bovengrens gebonden is (zie ook Penrose, 1985: 8-9). Met de introductie van het concept "ontwikkelingscapaciteit" krijgt afhankelijkheids-management op het niveau van de organisatie ondertussen echter wel een nieuw, dynamisch aangrijpingspunt. Daarmee hebben we vanuit een dynamisch, "competence-based" perspectief nu twee organisatiespecifieke factoren gespecificeerd die voor het management van afhankelijkheid als aangrijpingspunt kunnen fungeren: de omvang van de "resource"-behoefte en de ontwikkelingscapaciteit van de "focal organization".

4.4.2 Naar een dynamisch, "competence-based" perspectief op onzekerheid

Wanneer de internalisering van kennis en kunde zich via organisationeel leergedrag en organisationele ervaring moet voltrekken, vindt overigens parallel aan het proces van afhankelijkheidsreductie ook een proces van onzekerheidsreductie plaats (zie ook Arrow, 1962: 614-616; Mosakowski, 1991: 117-118). In de "resource-" en "competence-based" strategisch management-literatuur komen in dit verband onzekerheidsproblemen aan de orde die te maken hebben met moeilijk te imiteren "intangible resources" (Hall, 1992) of "invisible assets" (Itami met Roehl, 1987). In deze categorie "resources" treffen we met name "capabilities" en "competencies". Doordat de karakteristieken van dit soort "resources" niet volledig en eenduidig in woorden of formules kunnen worden vastgelegd (zie ook Winter, 1987; Zander en Kogut, 1991), verkeert een buitenstaander altijd tot op zekere hoogte in onzekerheid over de specifieke aard van de betreffende "resources". Een organisatie die dergelijke "resources" via een samenwerkingsrelatie probeert te bemachtigen, zal er rekening mee moeten houden dat er relatief veel onzekerheid kan blijven bestaan over de werkelijke waarde van de "resources", tot het moment dat door de organisatie zelf ervaring met de "resources" wordt opgedaan (zie ook Quelin, 1995: 15). Door de dynamiek en complexiteit van dit soort "resources" blijft het zelfs dan overigens tot op zekere hoogte de vraag of de onzekerheid ten aanzien van de betreffende "resources" volledig uitgebannen kan worden (zie Black en Boal, 1994: 138 en 146).

Daarnaast krijgt met een "competence-based" perspectief ook het management van interorganisationale onzekerheid aangrijpingspunten op intraorganisationeel niveau. In de literatuur over strategische allianties wordt ingegaan op de leermechanismen waarmee internalisering van nieuwe kennis en kunde kan worden bespoedigd (Cohen en Levinthal, 1990; Hamel, 1990 en 1991; Pucik, 1988). Maar met de bespreking van die leermechanismen worden in feite ook onzekerheidsreducerende mechanismen ten tonele gevoerd. Een groot verschil met de traditionele "outside/in"-georiënteerde literatuur is echter, dat de aangrijpingspunten voor mogelijke onzekerheidsreductie nu niet langer in de beïnvloeding of manipulatie van externe factoren worden gezocht. Voor het management van onzekerheid worden vooral aangrijpingspunten binnen of op de eigen organisatiegrenzen in ogenschouw genomen.

Vanuit een "outside/in"-perspectief is in §3.2 bij de conceptuele uitwerking van "onzekerheid" ter verklaring voor de mate van onzekerheid gewezen op twee structurele omgevingsdimensies: "complexiteit" en "dynamiek". In een complexe en/of dynamische omgeving verkeert de manager in onzekerheid over de precieze aard van de externe omgeving. Met andere woorden, hij heeft een informatieprobleem. Voor een volledig rationele besluitvormer zouden complexiteit en dynamiek echter geen probleem vormen. De volledig rationele "homo economicus" uit de neo-klassieke micro-economie beschikt namelijk niet alleen over alle informatie die hij in keuzesituaties nodig zou kunnen

hebben, hij is ook in staat cognitief feilloos met die informatie om te gaan. In de realiteit van alledag is volledige rationaliteit echter een utopie. De mens beschikt slechts over een beperkte rationaliteit of "bounded rationality", zoals Simon (1957 en 1992) het heeft genoemd. Het is deze eigenschap in combinatie met complexiteit en dynamiek in de externe omgeving die tot onzekerheidsproblemen leidt. In de traditionele "outside/in"-georiënteerde literatuur over interorganisatiele relaties wordt "bounded rationality" op individueel niveau voorondersteld, de *mate* van "bounded rationality" in organisaties is echter ook te beïnvloeden en in zekere zin zelfs te managen. "Bounded rationality"-problemen op groeps- of organisatieniveau kunnen meestentijds ten dele worden gecompenseerd of zelfs in enige mate worden gereduceerd door intraorganisatiele maatregelen te nemen (zie Leavitt, 1978: 234-243; Morgan, 1986: 107-108; Scott, 1987: 151-154; Tushman en Nadler, 1978). Wanneer we het "bounded rationality"-concept uiteenrafelen, dienen zich in dit verband twee duidelijke oplossingsrichtingen aan.

Het "bounded rationality"-concept is namelijk gebaseerd op twee principes (Dietrich, 1994: 19): 1) individuen, of groepen van individuen, zijn niet in staat alle informatie te verwerken die ze krijgen aangeboden; 2) individuen, of groepen van individuen, kunnen onmogelijk alle informatie bemachtigen die beschikbaar is of gewenst wordt. Met andere woorden, mensen en organisaties hebben beperkingen met betrekking tot zowel hun informatieverwerkingscapaciteit als hun informatieverwervingscapaciteit. Galbraith (1973: 15) heeft op organisatieniveau vier ontwerpstrategieën geformuleerd die de daaruit voortvloeiende problemen moeten kunnen reduceren. Twee van die strategieën ("creation of slack resources" en "creation of self-contained tasks") zijn bedoeld om de informatiebehoefte van de organisatie tot een lager niveau terug te schroeven, en daarmee dus de *benodigde* informatieverwervingscapaciteit te verlagen. Via deze strategieën verandert op zichzelf niet de mate van onzekerheid; de relevantie van het gesignaleerde onzekerheidsprobleem wordt gereduceerd. Via de andere twee ontwerpstrategieën ("investment in vertical information systems" en "creation of lateral relations") kan volgens Galbraith de informatieverwerkingscapaciteit van een organisatie worden opgevoerd. Via deze route wordt de mate van onzekerheid uiteindelijk naar een lager niveau gebracht. Volgens Tushman en Nadler (1978: 621-622) is een organisatieontwerp effectief als de "information processing capacity" (= informatieverwervings- en informatieverwerkingscapaciteit) aansluit op de "information processing requirements" (= de benodigde informatieverwervings- en informatieverwerkingscapaciteit).

Hoewel Galbraith intraorganisatiele ontwerpprincipes benadrukt, vraagt het niet te veel verbeeldingskracht om de relevantie van zijn strategieën voor interorganisatieel management in te zien (zie ook Kreuwels, 1994: 59-60). Die strategieën worden nog interessanter, wanneer we ook de mogelijke dynamiek in informatie- en onzekerheidsmanagement in ogenschouw nemen. Zo wijzen Tushman en Nadler (1978: 621) op de mogelijkheid om met het veranderen van de omstandigheden ook andere structuren te

ontwerpen, om zodoende op organisatie- of afdelingsniveau in te kunnen spelen op de nieuwe informatiebehoefte.

Maar wanneer we onzekerheids-management vanuit een meer sociaal-psychologische invalshoek bezien, ligt het voor de hand daarnaast ook mogelijke leereffecten in de analyse te betrekken (zie ook Morgan, 1986: 84-95). Ervaring in interorganisatiele samenwerkingsrelaties kan er bijvoorbeeld toe leiden dat kennis over (partners in) bepaalde samenwerkingsvormen toeneemt en onzekerheid met betrekking tot (partners in) dergelijke of soortgelijke samenwerkingsvormen afneemt. Anderson, Håkansson en Johanson (1994) stellen dat de "network horizon can be expected to be dependent on the experience of the actor as well as on structural network features" (p. 4; cursivering toegevoegd). Penrose (1959) meent bovendien dat een groeiende "experience shows itself in two ways - changes in knowledge acquired and change in the ability to use knowledge" (p. 53). Door ervaring kunnen de informatieverwerkingscapaciteit ("the ability to use knowledge") en de informatieverwervingscapaciteit (en daarmee de "knowledge acquired") in de loop der tijd dus toenemen. Overigens hebben beide citaten betrekking op de ervaring van individuen, maar uit de management-literatuur weten we inmiddels dat soortgelijke leereffecten in groepen van individuen en in organisaties kunnen worden waargenomen (zie bijvoorbeeld Dixon, 1994; Prahalad en Hamel, 1990). Er zijn in dat verband diverse verzameltermen geïntroduceerd, zoals "organizational learning capacity" (Pucik, 1988), "receptivity" (Hamel, 1990 en 1991; Pucik, 1988) en "absorptive capacity" (Cohen en Levinthal, 1990).

Dat betekent dat de verwerking van informatie en de verwerving van informatie in interorganisatiele relaties niet uitsluitend vanuit een traditioneel "outside/in"-perspectief hoeft te worden bezien, maar ook vanuit een meer dynamisch, "competence-based" perspectief kan worden geanalyseerd. Daar komt bij, dat het over het algemeen mogelijk is om "organizational competencies & capabilities" te ontwikkelen en te verbeteren die de informatieverwerkingscapaciteit en de informatieverwervingscapaciteit van de organisatie doen toenemen (zie bijvoorbeeld Dixon, 1994: 95-102; Dougherty, 1990; Fahey en Narayanan, 1986: 36-57; Helleloid en Simonin, 1994). Met andere woorden, de introductie van organisatiele informatieverwerkingscapaciteit en organisatiele informatieverwervingscapaciteit in de conceptuele uitwerking van "onzekerheid" legt een basis voor een meer dynamisch, "competence-based" perspectief op management van onzekerheid.

4.5 Samenvatting en conclusie

Het is mogelijk om op basis van de "inside/out"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur tot een conceptuele uitwerking van "resource criticality" te komen. "Resource criticality" wordt in de dissertatie als volgt gedefinieerd: er is sprake van "resource criticality" als

de interorganisationele samenwerkingsrelatie een positieve uitwerking heeft op de ontwikkeling en/of de exploitatie van de "critical resources" binnen de grenzen van de "focal organization". Vanuit "inside/out"-perspectief kunnen twee organisatiespecifieke factoren voor de mate van "resource criticality" als bepalend worden beschouwd: de mate van kopieerbaarheid en de mate van strategische functionaliteit. Maar in de strategisch management-literatuur worden buiten de grenzen van de organisatie daarnaast nog twee andere voor de mate van "resource criticality" relevante factoren genoemd: de aantrekkelijkheid van het produkt voor de (potentiële) afnemer en de produktdifferentiatie ten opzichte van de (potentiële) concurrent.

Verder is het vanuit een "inside/out"-perspectief, en in het bijzonder vanuit een dynamisch, "competence-based" perspectief, op interorganisationele samenwerking reëel om ook in situaties van onzekerheid en afhankelijkheid enkele organisatiespecifieke factoren te onderscheiden die als aangrijpingspunt voor het management van bilaterale interorganisationele samenwerkingsrelaties zouden kunnen dienen. Bij het management van onzekerheid gaat het dan met name om de informatieverwervingscapaciteit en de informatieverwerkingscapaciteit van de "focal organization". En bij het management van afhankelijkheid kan op organisatieniveau een onderscheid worden gemaakt tussen de omvang van de "resource"-behoefte en de ontwikkelingscapaciteit van de "focal organization".

Leggen we de resultaten van Hoofdstuk 3 en Hoofdstuk 4 nu eens naast elkaar, dan kunnen we concluderen dat de drie interorganisationele kerndimensies "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality" idealiter zowel vanuit een "outside/in"-perspectief als vanuit een "inside/out"-perspectief in beschouwing dienen te worden genomen. Deze conclusie heeft belangrijke consequenties voor de conceptuele uitwerking van de drie interorganisationele kerndimensies. En er is eigenlijk ook geen reden meer om "onzekerheid" en "afhankelijkheid" als de representanten van het "outside/in"-perspectief op samenwerking te zien en "resource criticality" alleen vanuit "inside/out"-perspectief serieus te nemen. Door combinatie van inzichten uit de "outside/in"- en de "inside/out"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur ligt een meer uitgebalanceerde conceptuele uitwerking van de drie interorganisationele kerndimensies in het verschiet. In de bestaande theorievorming komt het echter zelden tot een combinatie van "outside/in"- en "inside/out"-perspectief. In Hoofdstuk 5 zal bij de afronding van het theoretisch onderzoek daarom juist daar in eerste instantie het accent worden gelegd.

5

Conceptuele uitwerking en inbedding van de drie strategische kerndimensies

De voorgaande twee hoofdstukken stonden in het teken van de conceptuele verkenning van de samenwerkingsliteratuur. Op basis van deze literatuur zijn uiteindelijk drie interorganisationale kerndimensies onderscheiden: "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality". In dit hoofdstuk zal worden aangevangen met een paragraaf waarin deze drie interorganisationale kerndimensies via combinatie van "outside/in"- en "inside/out"-georiënteerde inzichten conceptueel op nieuwe wijze worden uitgewerkt tot de drie strategische kerndimensies van interorganisationale samenwerking. Er zal antwoord worden gezocht op de vierde onderzoeksvraag uit Hoofdstuk 1, die als volgt is geformuleerd (zie §1.3): "Wat betekent combinatie van inzichten uit de "outside/in"- en de "inside/out"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur voor de conceptuele uitwerking van de drie strategische kerndimensies "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality", zoals die in het strategisch krachtenveld van de bilaterale relatie tussen twee samenwerkende organisaties kunnen worden onderscheiden?"

Maar in de besproken en geanalyseerde samenwerkingsliteratuur is er steeds sprake van een "focal organization" als vast oriëntatiepunt. Met andere woorden, de analyses worden opgezet vanuit het perspectief van één organisatie. In dit hoofdstuk zal een integratief analysekader worden ontwikkeld dat de interorganisationale kerndimensies in de ruimere context van de bilaterale (= tweezijdige) samenwerkingsrelatie plaatst. Er wordt in het bijzonder gestreefd naar beantwoording van de vijfde onderzoeksvraag uit Hoofdstuk 1 (zie §1.3): "Welke integratieve structuur uit de bestaande literatuur leent zich voor conceptuele inbedding van de drie strategische kerndimensies van interorganisationale samenwerking?" Er zal worden nagegaan aan welke criteria een

analysekader voor bilaterale samenwerkingsrelaties minimaal moet voldoen. De inbedding van de drie interorganisatiele kerndimensies is in elk geval een eerste criterium. Op basis van totaal vier criteria zal met name in de transactiekostentheorie en de agency-theorie, de twee belangrijkste vertegenwoordigers van de "organizational economics"-literatuur, worden gezocht naar een structuur waarmee het strategisch krachtenveld in de bilaterale interorganisatiele samenwerkingsrelatie binnen één integratief analysekader in kaart kan worden gebracht.

Het hoofdstuk zal worden afgesloten met enkele beschouwingen over de relevantie van (de concepten in) het integratieve analysekader. Deze beschouwingen zullen uitmonden in de formulering van een drietal proposities over de praktische toepasbaarheid c.q. de empirische reikwijdte van het integratieve analysekader.

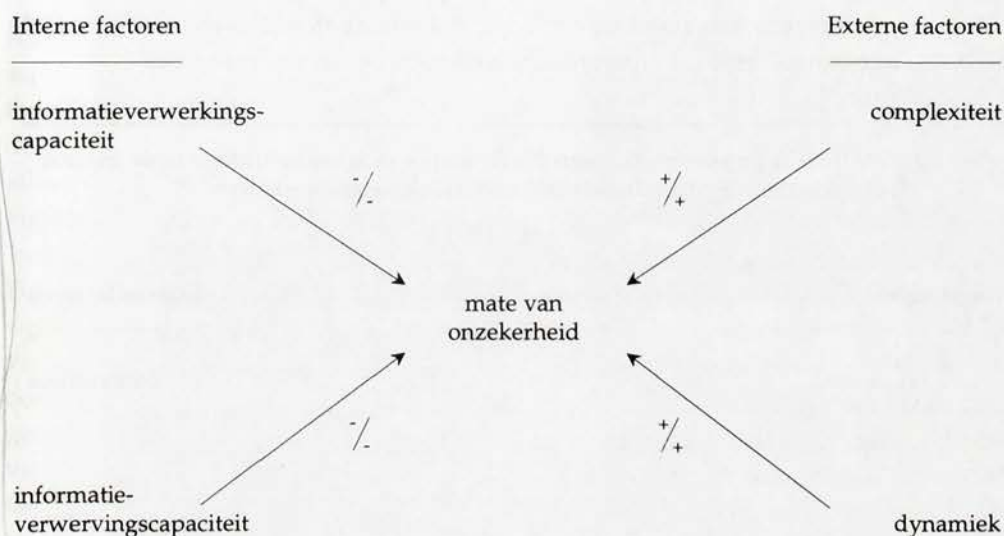
5.1 De drie strategische kerndimensies van interorganisatiele samenwerking

Via de analyses in de voorgaande twee hoofdstukken is voor de interorganisatiele kerndimensies "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality" nagegaan hoe deze in de brede organisatie & omgeving-literatuur en de specifiekere strategisch management-literatuur conceptueel zijn uitgewerkt. In de traditionele "outside/in"-georiënteerde organisatie & omgeving-literatuur over interorganisatiele relaties is op de externe aspecten van management van onzekerheid en afhankelijkheid ingegaan (zie §3.2). Uit de recente "inside/out"-georiënteerde strategisch management-literatuur kan daarentegen meer worden afgeleid over de conceptuele uitwerking van "resource criticality" (zie §4.3.4). Daarnaast blijkt het via een "inside/out"-georiënteerd, "competence-based" perspectief ook mogelijk om intraorganisatiele aspecten van management van onzekerheid en afhankelijkheid in de analyse van interorganisatiele samenwerkingsrelaties te betrekken (zie §4.4). Door de langere termijn waarmee met name endogene dynamiek in die intraorganisatiele aspecten gepaard gaat, krijgen dan echter ook het management van onzekerheid en het management van afhankelijkheid een strategische lading. De drie interorganisatiele kerndimensies "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality" kunnen we daarom nu ook typeren als de drie *strategische kerndimensies* van interorganisatiele samenwerking. Voortbouwend op de analyses in Hoofdstuk 3 en Hoofdstuk 4 zullen in deze paragraaf per strategische kerndimensie kort en systematisch de belangrijkste conclusies omtrent de conceptuele uitwerking van de betreffende kerndimensie uiteen worden gezet.

Wanneer we de inzichten uit Figuur 3.3 en §4.4.2 naast elkaar zetten, dan kunnen we de conclusie trekken dat de *mate van onzekerheid* het gevolg is van een combinatie van factoren uit de interne en de externe omgeving van de organisatie (zie Figuur 5.1). Om de mate van onzekerheid te kunnen verklaren blijken minimaal twee interne en twee externe factoren van belang. Relevante factoren in de interne omgeving zijn: 1) de

informatieverwerkingscapaciteit van individuele besluitvormers en hun organisatie; en 2) de informatieverwervingscapaciteit van de betreffende organisatie. Tushman en Nadler (1978) vatten deze twee factoren samen met de term "information processing capacity". Relevante factoren in de externe omgeving zijn: 3) de complexiteit van de externe omgeving van de organisatie; en 4) de dynamiek in die externe omgeving. Met andere woorden, naast de afhankelijke variabele "onzekerheid" kunnen we minimaal vier verklarende variabelen onderscheiden.

Figuur 5.1 De interne en externe factoren die de mate van onzekerheid in de context van een interorganisationale samenwerkingsrelatie verklaren

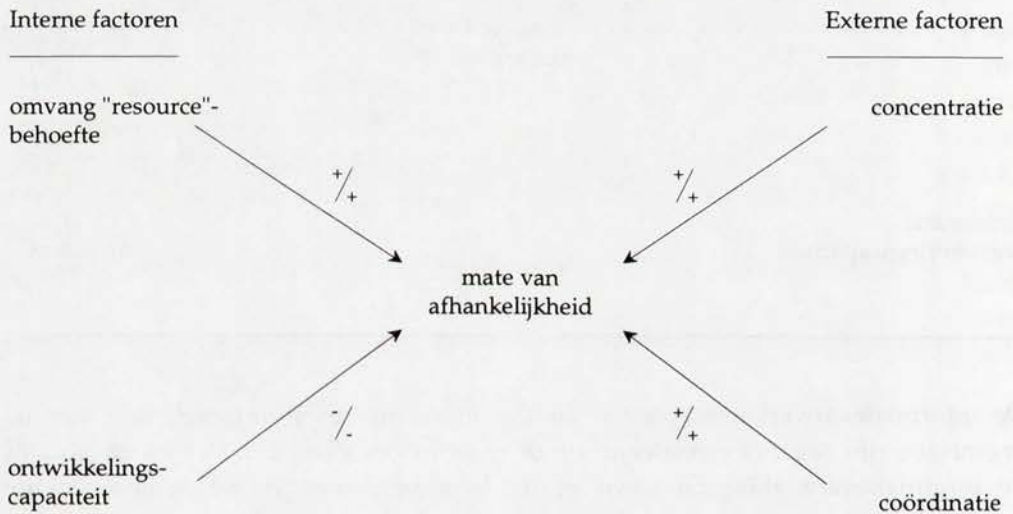


De informatieverwerkingscapaciteit en de informatieverwervingscapaciteit van de organisatie zijn negatief gerelateerd aan de mate van onzekerheid. Dat wil zeggen, als de informatieverwerkingscapaciteit of de informatieverwervingscapaciteit van de organisatie toeneemt, dan neemt de mate van onzekerheid voor (het management van) de organisatie af. Want hoe groter de "information processing capacity", hoe sneller en/of beter men in de organisatie in staat is (nieuwe) verschijnselen en ontwikkelingen te signaleren, hoe vollediger de beschikbare informatie en hoe sneller en/of beter men in staat is de keuze- of besluitvormingssituatie op adequate wijze te interpreteren. Complexiteit en dynamiek, de twee externe factoren, zijn daarentegen positief aan de mate van onzekerheid gerelateerd. Dus zowel een toename in complexiteit als een toename in dynamiek resulteert in meer onzekerheid. In Figuur 5.1 zijn deze causale

relaties via pijlen en plus- en min-tekenen aangegeven. Op soortgelijke wijze zal nu ook in de conceptuele uitwerking van "afhankelijkheid" naar een aantal specifieke interne en externe dimensies worden gezocht.

Op basis van de inzichten uit Figuur 3.3 en §4.4.1 kunnen we ook concluderen dat de *mate van afhankelijkheid* de uitkomst is van een combinatie van factoren in de interne en de externe omgeving van de organisatie (zie Figuur 5.2). Evenals voor de mate van onzekerheid kan voor de mate van afhankelijkheid worden beredeneerd dat er minimaal twee interne en twee externe verklarende factoren zijn. Relevante factoren in de interne omgeving zijn: 1) de feitelijke omvang van de behoefte aan de betreffende "resources"; 2) de ontwikkelingscapaciteit ("resource & competence building capacity") van de organisatie. Relevante factoren in de externe omgeving zijn: 3) de mate waarin de "resources" zijn geconcentreerd bij een beperkt aantal (potentiële) leveranciers; 4) de mate van coördinatie tussen de (potentiële) leveranciers van de "resources".

Figuur 5.2 De interne en externe factoren die de mate van afhankelijkheid in de context van een interorganisationale samenwerkingsrelatie verklaren



Van deze vier verklarende factoren hangt alleen de ontwikkelingscapaciteit negatief samen met de mate van afhankelijkheid. Dus als de ontwikkelingscapaciteit van de organisatie toeneemt, daalt de mate van afhankelijkheid. De drie andere factoren (omvang "resource"-behoefte, concentratie en coördinatie) zijn positief gerelateerd aan

de mate van afhankelijkheid. Als de waarde van één van deze factoren toeneemt, stijgt ook de mate van afhankelijkheid van de betreffende organisatie. Dus ook hier kunnen naast de afhankelijke variabele, in dit geval "afhankelijkheid", minimaal vier verklarende variabelen worden onderscheiden.

Overigens betekent dit wel dat nu van een andere definitie van "afhankelijkheid" wordt uitgegaan dan in de "resource dependency"-traditie. Volgens de definitie van Pfeffer en Salancik (1978: 51) maken het belang van de "resource"-behoefte ("resource importance") en de concentratie van de "resources" bij externe partijen ("concentration") deel uit van het afhankelijkheidsconcept. Immers:

"dependence" = "concentration" x "resource importance" (zie ook §3.3).

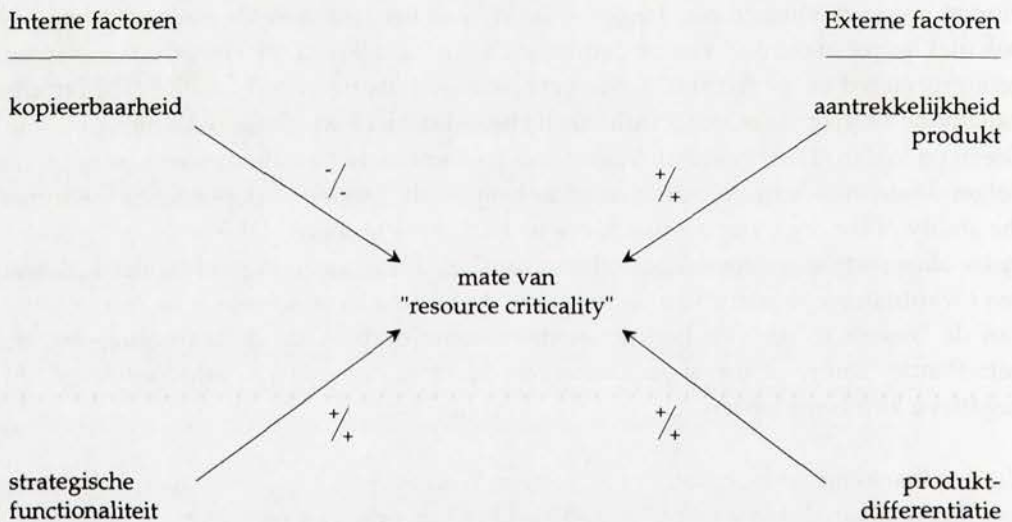
Aan "resource importance" dichtten Pfeffer en Salancik (1978: 46) zowel een kwalitatief aspect ("criticality of the resource") als een kwantitatief aspect ("relative magnitude of the exchange") toe. Bij "concentration" gaat het om een puur kwantitatief gegeven. In de dissertatie is het kwalitatieve aspect van de "resource"-behoefte echter uit het afhankelijkheidsconcept gelicht; in de conceptuele uitwerking van afhankelijkheid in Figuur 5.2 is het daarom buiten beschouwing gelaten. Het kwalitatieve aspect van de "resource"-behoefte is nu uitgewerkt in het "resource criticality"-concept (zie hierna Figuur 5.3). Het kwantitatieve aspect van de "resource"-behoefte en de concentratie van de "resources" zijn nog wel in de conceptuele uitwerking van afhankelijkheid terug te vinden, maar ze vormen niet langer onderdeel van het afhankelijkheidsconcept en dus ook niet langer onderdeel van de definitie van afhankelijkheid. Ze worden daarentegen geïnterpreteerd en in Figuur 5.2 dus gepresenteerd als twee verklarende factoren die van invloed zijn op de mate van afhankelijkheid. Daarmee wordt de gedachtengang van Green en Welsh (1988) gevolgd. Vanuit hun (cybernetische) invalshoek komen zij tot de volgende definitie van de mate van afhankelijkheid: "Degree of dependence measures the ability of the organization to achieve its goal in the absence of the resources *provided by the other party* in a dependence relationship" (p. 292; cursivering in origineel). Zowel een kwantitatieve toename van de "resource"-behoefte als een toenemende concentratie van de "resources" bij een beperkt aantal externe partijen zal de realisering van de betreffende "ability of the organization" en daarmee de mate van afhankelijkheid (in negatieve zin) beïnvloeden.

Uit de afhankelijkheidsdefinitie van Green en Welsh (1988) blijkt bovendien dat met de specificering van de mate van afhankelijkheid in hun ogen nog niets over de "criticality" van de relatie "in a survival sense" (p. 292) is gezegd. De aard van de "goal" wordt namelijk in het midden gelaten. Green en Welsh (1988) suggereren het bestaan van meer en minder belangrijke afhankelijkheidsrelaties, samenhangend met de vraag of en in hoeverre (volgens de betreffende "goal" of doelstelling) de levensvatbaarheid van de "focal organization" in het geding is. Dat betekent dat de "criticality of the resource"

afzonderlijk in ogenschouw kan worden genomen. Met de explicitering en afsplitsing van de "resource criticality"-dimensie wordt deze gedachte hier verder uitgewerkt.

Ook om de mate van "resource criticality" te kunnen beoordelen kunnen minimaal vier factoren in beschouwing worden genomen, zo is in §4.3.4 gebleken. Ook nu gaat het weer om twee interne en twee externe factoren (zie ook Figuur 5.3). De relevante factoren gerelateerd aan de interne omgeving zijn: 1) de (bijdrage aan) geringe kopieerbaarheid; 2) de strategische functionaliteit van de "resources" bij het opbouwen en/of vasthouden van duurzaam concurrentievoordeel. De relevante factoren gerelateerd aan de externe omgeving zijn: 3) de aantrekkelijkheid voor de afnemer van het aan de (constellatie van) "resources" gerelateerde produktaanbod; 4) de mate van produktdifferentiatie ten opzichte van het aanbod van de concurrentie via het aan de (constellatie van) "resources" gerelateerde produktaanbod. Dat betekent dat ook bij de conceptuele uitwerking van de strategische kerndimensie "resource criticality" naast de afhankelijke variabele, hier "resource criticality", minimaal vier verklarende variabelen worden onderscheiden.

Figuur 5.3 De interne en externe factoren die de mate van "resource criticality" in de context van een interorganisatiele samenwerkingsrelatie verklaren



Tussen de eerstgenoemde verklarende factor ("kopieerbaarheid") en de mate van "resource criticality" bestaat een negatief causaal verband. Neemt de kopieerbaarheid door of via de betreffende "resources" toe, dan neemt de mate van "resource criticality" af. Bij de drie andere factoren is er een positieve relatie met de mate van "resource criticality". Is er door of via de betreffende "resources" sprake van een toename in strategische functionaliteit, aantrekkelijkheid van het produktaanbod of mate van produktdifferentiatie, dan neemt de mate van "resource criticality" toe.

Ter afsluiting van deze paragraaf zijn in Figuur 5.4 in één overzichtsschema de conceptuele uitwerkingen in Figuur 5.1, Figuur 5.2 en Figuur 5.3 samengebracht. In één oogopslag wordt in Figuur 5.4 nog eens duidelijk, dat de strategische positie van de individuele organisatie in een bilaterale interorganisationale samenwerkingsrelatie deels zijn oorsprong vindt in het krachtenveld buiten de grenzen van de organisatie (zie de externe verklarende factoren van de drie strategische kerndimensies), maar deels ook vanuit de organisatie zelf kan worden verklaard (zie de interne verklarende factoren van de drie strategische kerndimensies).

Figuur 5.4 De drie strategische kerndimensies van interorganisationale samenwerking en hun verklarende factoren

<i>Onzekerheid</i>	<i>Afhankelijkheid</i>	<i>"Resource criticality"</i>
<i>interne factoren:</i> <ul style="list-style-type: none"> • informatieverwerkingscapaciteit (-)* • informatieverwervingscapaciteit (-) 	<i>interne factoren:</i> <ul style="list-style-type: none"> • omvang "resource"-behoefte (+) • ontwikkelingscapaciteit (-) 	<i>interne factoren:</i> <ul style="list-style-type: none"> • kopieerbaarheid (-) • strategische functionaliteit (+)
<i>externe factoren:</i> <ul style="list-style-type: none"> • complexiteit (+) • dynamiek (+) 	<i>externe factoren:</i> <ul style="list-style-type: none"> • concentratie (+) • coördinatie (+) 	<i>externe factoren:</i> <ul style="list-style-type: none"> • aantrekkelijkheid produkt (+) • produktdifferentiatie (+)
*) : Achter elke verklarende factor is tussen haakjes aangegeven of de factor positief (+) of negatief (-) aan de betreffende kerndimensie is gerelateerd.		

De volgende paragraaf zal in het teken staan van de ontwikkeling van een integratief analysekader, waarin de drie strategische kerndimensies van interorganisationale samenwerking nadrukkelijk een plaats moeten krijgen. Aangezien de "organizational economics"-literatuur volgens velen interessante aanknopingspunten voor integratief gebruik biedt, zal daar naar een samenbindende structuur worden gezocht.

5.2 De ontwikkeling van een integratief analysekader

Bewust is bij de ontwikkeling van het integratieve analysekader gekozen voor een raamwerk in plaats van een model. Een voordeel van modellen is dat ze precies vastleggen hoe de geselecteerde variabelen onderling, oorzakelijk of causaal, samenhangen. Maar daar staat tegenover dat een wezenlijk nadeel van modellen is dat ze slechts een zeer beperkt aantal variabelen kunnen omvatten. Daardoor hebben ze alleen onder zeer specifieke omstandigheden praktische relevantie (Porter, 1991: 97-98). In bedrijfskundig onderzoek en strategisch management is dat problematisch. Daarom heeft de ontwikkeling van een integratief raamwerk hier de voorkeur gekregen boven de ontwikkeling van een model. In "frameworks" of raamwerken wordt relatief meer aandacht besteed aan de selectie van de relevante variabelen en minder aan de causale verbanden tussen al die variabelen. "Frameworks identify the relevant variables and the questions which the user must answer in order to develop conclusions tailored to a particular industry and company. In this sense, they can be seen as almost expert systems. The theory embodied in frameworks is contained in the choice of included variables, the way variables are organized, the interactions among the variables, and the way in which alternative patterns of variables and company choices affect outcomes" (Porter, 1991, p. 98).

Opvallend in dit verband is dat door diverse auteurs wordt gewezen op de integratieve potentie van "organizational economics" (zie ook Barney en Ouchi, 1986: 14-15; Van den Bosch, 1989: 10-15). "Organizational economics" is één van de recentere uitlopers van de neo-klassieke micro-economie met waardevolle ideeën en concepten voor de meer toepassingsgerichte theorievorming in strategisch management (Thépot en Thiéart, 1991). In Nederland spreekt men ook wel van een (potentiële) "economische organisatie-theorie" (zie Douma, 1987 en 1988; Moerland, 1989). Over het algemeen worden de transactiekostentheorie en de agency-theorie als de twee meest prominente representanten van de "organizational economics"-literatuur beschouwd. Studie van contractrelaties staat in beide benaderingen centraal (Williamson, 1985: 24). Men zoekt naar organisatie- en contractvormen waarmee (het management van) de organisatie in staat is de betrokken partijen te motiveren en de rolverdeling tussen die partijen op efficiëntiebevorderende wijze te coördineren (zie ook Foss, 1993; Mahoney, 1992; Reve, 1990).

In deze paragraaf zal worden gezocht naar een mogelijkheid om via één van beide theorieën te komen tot de ontwikkeling van het beoogde integratieve analysekader. De concrete vraag zal zijn of het analysekader van de transactiekostentheorie of dat van de agency-theorie een voor het integratieve raamwerk bruikbare structuur kan leveren, die ruimte laat voor de interorganisationele kerndimensies "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality" en verenigbaar is met andere belangrijke aspecten van de bilaterale samenwerkingsrelatie. Voor zorgvuldige beantwoording van deze vraag zijn

echter uiteenlopende beoordelingsmaatstaven nodig. Daarom zullen nu eerst enkele criteria worden geformuleerd waaraan een raamwerk zou moeten (kunnen) voldoen om de gewenste integratieve functie te kunnen vervullen.

5.2.1 Criteria voor het beoogde integratieve analysekader

Om de transactiekostenbenadering en de agency-theorie te kunnen beoordelen op hun bruikbaarheid als potentiële leverancier van (een structuur voor) het integratieve analysekader, worden vier criteria gehanteerd (zie Figuur 5.5). Deze criteria hangen onder andere nauw samen met de analyses in de voorgaande twee hoofdstukken. Ze zullen hierna elk afzonderlijk worden besproken.

Figuur 5.5 De criteria bij het zoeken naar een geschikte leverancier van (de structuur voor) het beoogde integratieve analysekader

<i>Criterion 1</i>	In het analysekader wordt ruimte geboden aan de drie strategische kerndimensies: a. onzekerheid b. afhankelijkheid c. "resource criticality"
<i>Criterion 2</i>	In het analysekader worden twee afzonderlijke partijen onderscheiden
<i>Criterion 3</i>	In het analysekader heeft de omringende omgeving een plaats
<i>Criterion 4</i>	In het analysekader is er ruimte voor kosten- en opbrengstenaspecten van samenwerking

Hiervoor zijn "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality" als de drie strategische kerndimensies van bilaterale samenwerkingsrelaties tussen organisaties onderscheiden. Het *eerste criterium* luidt dan ook dat de drie kerndimensies in de structuur van het te ontwikkelen integratieve analysekader moeten passen. Bij de bespreking en analyse van de transactiekostentheorie en de agency-theorie zal daarom een belangrijke vraag zijn in hoeverre de concepten en principes uit deze twee "organizational economics"-benaderingen met het drietal kerndimensies te combineren zijn. Gegeven het feit dat we de basis van beide theorieën grotendeels in de micro-economie moeten zoeken, zal deze vraag voor de dimensie "onzekerheid" waarschijnlijk sneller te beantwoorden zijn dan voor de twee andere dimensies.

Bij de conceptuele uitwerking van "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality" was in de voorgaande twee hoofdstukken echter steeds van een "focal

organization" als vast oriëntatiepunt sprake. De analyses werden dus opgezet vanuit het perspectief van één specifieke organisatie. In de analyse van het interorganisationele krachtenveld in een bilaterale (= tweezijdige) relatie moet daarentegen rekening worden gehouden met de positie van twee partijen. Beide partijen moeten in het management van (aspecten die gerelateerd zijn aan) de samenwerkingsrelatie rekening houden met: 1) zowel de onzekerheid voor de eigen organisatie als de onzekerheid voor de partner (Doz, 1988: 319-324); 2) zowel de afhankelijkheid voor de eigen organisatie als de afhankelijkheid voor de partner (Bunt, 1976: 15; Ruigrok en Van Tulder, 1993: 146); en 3) zowel de "resource criticality" voor de eigen organisatie als de "resource criticality" voor de partner (vergelijk Hamel, 1990: 24; Pucik, 1988: 81-82).

Uiteindelijk zijn de strategische verhoudingen tussen de twee partijen een resultante van de "organizational vulnerability" en de "organizational vitality" van zowel de eigen organisatie als die van de partner. Zelfs wanneer in een bilaterale samenwerkingsrelatie in eerste instantie slechts van één van beide organisaties de strategische positie in het geding is, dan komen uiteindelijk toch ook de strategische verhoudingen tussen de twee partijen in het geding. Dat betekent dat (de dynamiek in) de samenwerkingsrelatie slechts te begrijpen is wanneer ook de partner expliciet in de analyse wordt betrokken. Het *tweede criterium* is dan ook dat via de structuur van het beoogde analysekader in de relatie een expliciet onderscheid moet kunnen worden aangebracht tussen de twee afzonderlijke partijen. Bovendien vermijden we daarmee dat, ondanks gebruik van de tamelijk abstracte termen "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality", de externe omgeving tot een anonieme eenheid wordt gereduceerd, zoals dat volgens Axelsson (1992: 185) in de dominante stromingen van de strategieliteratuur nog weleens gebeurt.

De bilaterale relatie tussen twee organisaties is slechts één van de vele relaties die elke organisatie met ("stakeholders" in) de externe omgeving onderhoudt. Möller en Wilson (1992: 5) hebben het over een "portfolio of exchange relationships". Bovendien wordt in de netwerkliteratuur van "embeddedness" gesproken: elke relatie is namelijk ingebed in een grote verzameling van omringende relaties (Anderson, Håkansson en Johanson, 1994; Grabher, 1993; Granovetter, 1973 en 1992; Håkansson en Johanson, 1992). Een onvermijdelijke beperking van onderzoek op netwerkniveau is echter dat de aandacht voor de veelheid aan verschillende (soorten van) relaties ten dele de aandacht voor (de afzonderlijke partijen in) de individuele relatie verdringt. Daardoor dreigt de analyse op en binnen het niveau van de afzonderlijke bilaterale samenwerkingsrelatie diepgang te verliezen (zie ook Borys en Jemison, 1989: 236; Easton, 1992: 5 en 8). Omdat het in dit onderzoek met name ook gaat om (door het management te beïnvloeden) aspecten binnen die relatie, zal hier voor het tweede analyseniveau worden gekozen. Desondanks blijft de context van de bilaterale relatie van niet te onderschatten belang. Het gedrag binnen een relatie kan veelal slechts worden begrepen in het licht van de positie die de

partners, afzonderlijk of gezamenlijk, innemen ten opzichte van (de partijen in) de omgeving rond hun onderlinge relatie. Daar komt nog bij, dat volgens Collis (1994) "valuable capabilities are dependent on the context of the industry and the time" (p. 150), zodat de "source of sustainable competitive advantage is likely to be found in different places at different points in time in different industries" (p. 151). Het *derde criterium* in de beoordeling van het analysekader van de transactiekostenbenadering en dat van de agency-theorie is daarom dat de bilaterale relatie moet kunnen worden gerelateerd aan (partijen en ontwikkelingen in) de omringende omgeving.

In de voorgaande hoofdstukken is steeds tussen de regels door te lezen geweest dat interorganisationale samenwerking zo haar positieve, maar zeker ook haar negatieve kanten heeft. Vanuit "outside/in"-perspectief gaat het in samenwerking in de eerste plaats om het vermijden of reduceren van "organizational vulnerability". De vraag is of en in hoeverre de organisatie *ondanks* de externe concurrentie en dynamiek kan blijven voortbestaan. De externe omgeving is vanuit dat perspectief een potentiële *bedreiging* en als zodanig een potentiële opdrijver van de *kosten*. Vanuit "inside/out"-perspectief is het in samenwerkingsrelaties in de eerste plaats te doen om de versterking of het behoud van "organizational vitality", zo is eerder geconcludeerd. De vraag is of en in hoeverre de organisatie *dank zij* de interne coherentie en dynamiek kan blijven voortbestaan. De dynamiek in de interne omgeving is vanuit die invalshoek een potentiële *sterkte* en als zodanig een potentiële opdrijver van de *opbrengsten*. Kortom, we zouden kunnen zeggen dat het vanuit een "outside/in"-perspectief in feite om minimalisatie of beheersing van kosten gaat, terwijl het vanuit een "inside/out"-perspectief eigenlijk om maximalisatie of stimulering van opbrengsten is te doen. In beide gevallen kan interorganisationale samenwerking van grote betekenis zijn. Er zit aan interorganisationale samenwerking mogelijk dus zowel een kosten- als een opbrengstenkant (zie bijvoorbeeld ook Contractor en Lorange, 1988: 19-24; Harrigan, 1985: 29-40). Het *vierde criterium* is daarom dat het integratieve analysekader gerelateerd moet kunnen worden aan kosten- en opbrengstenaspecten van interorganisationale samenwerking.

Onderzoek naar overeenkomsten en verschillen (zie ook Douma en Schreuder, 1992), alsmede een kruisbestuiving tussen de "organizational economics"-benaderingen (zoals in Mahoney, 1992 en in Reve, 1990) zou overigens van wetenschappelijk en praktisch belang kunnen zijn. Maar om de nodige diepgang in de analyse te kunnen bereiken, zal er in dit hoofdstuk vooralsnog voor worden gekozen de transactiekostentheorie en de agency-theorie afzonderlijk op hun merites te beoordelen. Daarbij kan op voorhand worden opgemerkt dat de transactiekostentheorie in de context van (strategisch) management veel meer wetenschappelijke aandacht heeft getrokken dan de agency-theorie. Het resultaat daarvan is dat de basisconcepten van de transactiekostentheorie verder zijn uitgewerkt dan die van de agency-theorie. Mede daardoor ogen de meeste hedendaagse transactiekostenanalyses geavanceerder dan de zeldzame analyses in de

strategisch management-literatuur die op de agency-theorie zijn gebaseerd. Of de transactiekostentheorie vanuit strategisch management-perspectief bezien ook van grotere relevantie is dan de agency-theorie, is op basis van een dergelijke constatering echter moeilijk te beoordelen. Via twee wegen zou daar enige duidelijkheid over kunnen ontstaan.

De eerste mogelijkheid is om het definitieve oordeel uit te stellen tot het moment waarop de basisconcepten en -principes van de agency-theorie voldoende in de strategisch management-literatuur zijn uitgewerkt. Dat is echter een onzekere route. We zouden moeten afwachten of de concepten uit de agency-theorie via een voldoende omvangrijk aantal wetenschappelijke exercities ook daadwerkelijk de kans zouden krijgen om uiteindelijk het momentum te verkrijgen dat voor een evenwichtige oordeelsvorming nodig is. De tweede mogelijkheid om de agency-theorie met de transactiekostentheorie te kunnen vergelijken is de basisconcepten en -principes van beide benaderingen, ongeacht eerdere uitwerkingen ervan in de literatuur, direct met elkaar te vergelijken. Hoewel een dergelijke aanpak misschien vanzelfsprekend lijkt, zijn beide "organizational economics"-benaderingen tot op heden, zover bekend, zelden of nooit op een dergelijke wijze vanuit (strategisch) management-perspectief geanalyseerd. In deze paragraaf wordt vanuit een interorganisationale invalshoek daarom deze tweede route gevolgd.

Rekeninghoudend met de genoemde vier criteria zal nu eerst de transactiekostentheorie tegen het licht worden gehouden. Daarna zal de aandacht worden gevestigd op enkele relevante aspecten van de micro-economische agency-theorie. De basisprincipes van beide benaderingen zijn in Hoofdstuk 3 reeds besproken en zullen hier als bekend worden verondersteld.

5.2.2 Het analysekader van de transactiekostentheorie

Van de drie onderscheiden strategische kerndimensies (zie *Criterion 1* in Figuur 5.5) lijkt de dimensie "onzekerheid" nog het duidelijkst in de transactiekostentheorie aanwezig. Williamson (1975) introduceert de omgevingsfactor "uncertainty/complexity" in zijn model, die in geval van een beperkt rationele besluitvormer problematisch wordt. Hij gaat in zijn analyses echter bewust niet op het verschil tussen dynamiek en complexiteit in, omdat dat volgens hem niet van belang is voor de implicaties van onzekerheid (Williamson, 1975: 23). Op het niveau van de organisatie beperkt de transactiekostenbenadering zich bovendien tot een assumptie: "bounded rationality" (= beperkte rationaliteit) wordt eenvoudigweg voorondersteld. Er wordt geen aandacht besteed aan verklarende variabelen van onzekerheid die aan de interne omgeving van de organisatie gerelateerd zijn.

Krickx (1991: 147) stelt verder dat in de traditionele transactiekostentheorie niet wordt onderkend dat verticale integratie soms ook verklaard kan worden door louter de dimensie "onzekerheid" in ogenschouw te nemen. En Williamson (1985: 79) op zijn beurt veronderstelt bij de bespreking van langdurige contractrelaties tussen organisaties simpelweg dat er zoveel onzekerheid in de omgeving van de contractrelatie bestaat, dat er in de contractafspraken regelmatig wijzigingen moeten worden doorgevoerd. Met andere woorden, er zijn redenen om aan te nemen dat "onzekerheid" als verklarende variabele in traditionele transactiekostenanalyses een minder prominente rol speelt dan op het eerste gezicht het geval lijkt. Maar dat is schijn. De in elke analyse terugkerende vooronderstelling van opportunisme bij de partner impliceert immers, dat Williamson in al zijn analyses rekening houdt met de kans op omgevingsdynamiek die samenhangt met het gedrag van de partner (zie Dietrich, 1994: 25). Eén van de functies van het contract is om juist die dynamiek zo veel mogelijk uit te bannen. In dat opzicht speelt "onzekerheid" dus voortdurend een rol.

Maar in de transactiekostentheorie is volgens Williamson (1989: 142) veruit de meeste aandacht uitgegaan naar "asset specificity". "The focal dimension on which much of the predictive content of transaction cost economics relies, moreover, is asset specificity" (Williamson, 1993, p. 127-128). Het "asset specificity"-concept verwijst naar de situatie waarin de bewegingsvrijheid van een partij beperkt is ten gevolge van investeringen met een "lock-in effect". Het "asset specificity"-concept is verwant aan het concept "afhankelijkheid" (zie bijvoorbeeld Nooteboom, 1993a). Maar er zijn ook wezenlijke verschillen tussen beide concepten (zie ook Krickx, 1991). In §5.1 is geconcludeerd dat voor de verklaring van de mate van afhankelijkheid zowel de interne als de externe omgeving van de organisatie aandacht verdient. In de externe omgeving zijn twee structurele omgevingsdimensies onderscheiden die als verklarende variabele kunnen worden beschouwd: "concentratie" en "coördinatie". Bij de conceptuele uitwerking van "asset specificity" wordt in transactiekostenanalyses via "small numbers" alleen de variabele "concentratie" ingevuld. De tweede structurele omgevingsdimensie die is onderscheiden ("coördinatie"), maakt geen deel uit van de "asset specificity"-analyse. Evenmin wordt in analyses rond de "asset specificity"-problematiek gerefereerd aan aspecten uit de interne omgeving van organisaties. Met andere woorden, een afhankelijkheidsanalyse kan veel rijker en complexer zijn dan een "asset specificity"-analyse. Maar in de transactiekostentheorie wordt buiten de "asset specificity"-analyses verder geen aandacht aan afhankelijkheid besteed.

De gebrekkige aandacht voor de interne omgeving is een direct gevolg van de eenheid van analyse. In het transactiekostenmodel is voor de transactie als eenheid van analyse gekozen (Chandler, 1992b: 85; Williamson, 1985: 41, en 1993: 127; Williamson en Ouchi, 1981: 349). Er wordt via "bounded rationality" bij de besluitvormer en "opportunism" bij de partner weliswaar aan twee partijen gerefereerd. De identiteiten van de afzon-

derlijke partijen die bij de transactie zijn betrokken worden echter niet nader gespecificeerd, geanalyseerd of uitgewerkt. Door het stilzwijgen over de identiteiten van de individuele ondernemingen en hun specifieke "resource"- en "competence"-posities, kan in het transactiekostenraamwerk niet worden ingegaan op mogelijke consequenties van verschillen en overeenkomsten tussen de twee betrokken organisaties (zie ook Grandori, 1987: 51). Maar ook de kwalitatieve en dynamische aspecten van de "resources" zijn in de traditionele transactiekostentheorie geen onderwerp van analyse (Dietrich, 1994: 63-64). De "resources" die via een transactie of relatie worden "gerealloceerd" worden zelfs helemaal niet in de analyse betrokken. "Resource criticality" blijft daarmee ook buiten beschouwing. Al met al kan met het transactiekostenmodel dus maar in een zeer beperkte mate iets van de drie strategische kerndimensies van interorganisationale samenwerking (zie Criterium 1 in Figuur 5.5) worden blootgelegd.

De onduidelijkheid in het transactiekostenraamwerk omtrent de identiteit van betrokken partijen in de relatie verklaart verder wellicht de verschillende interpretaties ten aanzien van het perspectief van het raamwerk. Volgens Spekman en Strauss (1986: 27) wordt de transactie in de transactiekostenbenadering vanuit een geaggregeerd perspectief bestudeerd. Zajac en Olsen (1993: 134) beweren daarentegen dat de traditionele transactiekostenanalyse grensvraagstukken van organisaties vanuit het perspectief van één van de betrokken ondernemingen benadert. Hoe het ook zij, voor strategisch management-doeleinden is eerder een perspectief op micro- dan op geaggregeerd niveau gewenst. Daarom hebben Spekman en Strauss (1986) het transactiekostenmodel van Williamson uitgebreid met behulp van inzichten uit de politieke economie en de "resource dependency approach" van Pfeffer en Salancik (1978). Het heeft geresulteerd in een model dat, onder andere door de toevoeging van het "resource importance"-concept uit de "resource dependency"-benadering, eenvoudiger aan intraorganisationale vraagstukken en inzichten uit de "resource"- en "competence-based view of the firm" te relateren is dan het transactiekostenmodel van Williamson (1975). Niettemin merken Spekman en Strauss (1986) op dat hun "domain is rather limited and centres on one mode of bilateral governance" (p. 40). Aan Criterium 2 (zie Figuur 5.5) wordt dus niet voldaan. Hun op micro-niveau uitgebouwde transactiekostenmodel beperkt het blikveld tot de besluitvorming binnen één afzonderlijke organisatie, terwijl in het onderzoek naar interorganisationale samenwerking de tweezijdigheid van de relatie aandacht verdient (Zajac en Olsen, 1993: 135). Door geen aandacht te besteden aan "resource"- en "competence"-posities en er daarmee aan voorbij te gaan dat variabele rollen, belangen en doelstellingen van individuele partners ook aan het raamwerk gerelateerd moeten kunnen worden, verliezen transactiekostenanalyses in het geval van interorganisationale samenwerking veel van hun verklarende waarde (zie ook Winch, 1989: 342 en 343; Zajac en Olsen, 1993: 135 en 137).

Bovendien ontleent de focus op de transactie als eenheid van analyse het zicht op de "transactional context" (een term die wordt gebruikt door Bradach en Eccles, 1989: 116). In het transactiekostenmodel kan geen eenduidige grens worden getrokken tussen de verklarende factoren in de relatie en de verklarende factoren daarbuiten. Doordat de identiteiten van de afzonderlijke partijen in de relatie niet worden geduid, wordt ook niet duidelijk waar omgevingsfactoren, zoals "onzekerheid" en "complexiteit", precies naar verwijzen. Wordt met "complexiteit" bedoeld complexiteit op het geaggregeerde niveau van de produkt/markt-omgeving die de relatie omringt (zie *Criterion 3*), of verwijst het naar complexiteit binnen de relatie (zie bijvoorbeeld Winch, 1989: 337)? En impliceert complexiteit voor de ene partij altijd complexiteit voor de andere partij? Bij de beantwoording van deze en soortgelijke vragen kan de structuur van het door Williamson (1975) ontwikkelde transactiekostenraamwerk niet helpen.

In het model van transactiekostenminimalisatie speelt het efficiëntieconcept een kritieke rol (Mizuchi en Schwartz, 1987: 70; Robins, 1987: 70; Williamson en Ouchi, 1981: 363 en 364). Hoewel het concept "efficiëntie" op diverse manieren kan worden uitgewerkt (zie Grandori, 1993), zijn er in de transactiekostenliteratuur bij de uitwerking van dit concept nauwelijks nuancerings- of verfijningen te ontdekken. Efficiëntie zou eenvoudig gedefinieerd kunnen worden als "the greatest benefits for the cost" (Mintzberg, 1983, p. 268), maar in de traditionele transactiekostenanalyse worden uitsluitend de kosten in beschouwing genomen. Daarmee wordt in de transactiekostenliteratuur een weinig uitgebalanceerde conceptie van efficiëntie gehanteerd. De opbrengsten, die het eerste deel van de definitie vormen, worden genegeerd (zie ook Nooteboom, 1992: 4 en 5). "When transaction cost economics is presented (...) an obvious shortcoming becomes clear; it is only potentially half a theory because any *benefits* from resource allocation are omitted from the analysis" (Dietrich, 1994, p. 37; cursivering toegevoegd). Veel interorganisatorische samenwerkingsrelaties worden echter aangegaan om waarde te creëren, zodat het de betreffende partners juist om een opbrengsten-effect te doen zal zijn (Borys en Jemison, 1989; Contractor en Lorange, 1988; Crossan en Inkpen, 1993; Hamel, 1991; Pucik, 1991; Zajac en Olsen, 1993). Het lijkt daarom alleszins de moeite waard om na te gaan in hoeverre valt te ontkomen aan de eenzijdige aandacht in de transactiekostenbenadering voor kostenreductie (zie ook *Criterion 4* in Figuur 5.5).

Griesinger (1990) probeert bijvoorbeeld om het concept "betterment" (= verbetering) in het transactiekostenmodel in te bouwen. Hij verwijst met dit concept naar positieve aspecten die inherent zijn aan interpersoonlijke ruilrelaties (zie ook Fiske, 1992). Volgens Griesinger zouden deze positieve aspecten een even goede motivatie voor individueel gedrag kunnen vormen als transactiekosten. Zajac en Olsen (1993) introduceren de aanzet voor een benadering die expliciet op interorganisatorische samenwerking van toepassing is. Hun benadering is complementair aan de transactiekostenbenadering. Ze gebruiken het "transactional value"-concept, dat aan een totaal andere motivatie voor

interorganisationele samenwerking refereert dan het "transaction cost"-concept. Zajac en Olsen positioneren hun alternatief voor Williamsons transactiekostenlogica echter niet binnen, maar *naast* het conventionele transactiekostenraamwerk. Om te kunnen beoordelen of en in hoeverre beide invalshoeken gecombineerd of zelfs geïntegreerd kunnen worden behoeven de ideeën van Zajac en Olsen nadere uitwerking.

Bovendien is de benadering van Zajac en Olsen ook nog niet zo ver uitgekristalliseerd, dat zij expliciet zijn ingegaan op de aard van (de "resources" in) de afzonderlijke ondernemingen in de samenwerkingsrelatie. Impliciet refereren zij met het "transactional value"-concept aan een meer dynamische visie op organisaties en hun "resources". Het ontbreekt echter aan een systematiek en bijbehorende criteria om vast te stellen wat de hoogte van een "transactional value" zou kunnen zijn. Zij laten daarmee in het midden hoe hun analyse op transactieniveau rechtstreeks verbonden zou kunnen worden met analyses rond de "critical resources" die zijn samengebundeld in of anderszins zijn gerelateerd aan de kern van de onderneming. Het is op basis van de analyse van Zajac en Olsen (1993) daardoor moeilijk te beoordelen of een dergelijke koppeling binnen een transactiemodel wel goed mogelijk is. De analyses van Dietrich (1994) vormen wat dat betreft een mooie aanvulling.

Dietrich (1994: 31-32) onderscheidt in een organisatie twee categorieën activiteiten: 1) productie/distributie-activiteiten; en 2) economische controleactiviteiten. De tweede categorie is in de transactiekostenbenadering van Williamson (1975 en 1985) de aanleiding voor analyse op transactieniveau. De kern van de onderneming bestaat volgens Dietrich echter uit productie- en/of distributieactiviteiten. Deze kern heeft een eigen (endogene) dynamiek, die in een traditionele transactiekostenanalyse buiten beschouwing wordt gelaten, maar vanuit strategisch perspectief van wezenlijk belang is. Dietrich (1994: 32) heeft het ontbreken van deze intraorganisationele kerndimensie in de traditionele transactiekostenbenadering slechts kunnen ondervangen door het gehanteerde "model of the firm" dermate aan te passen en aan te vullen, dat de structuur van het transactiekostenraamwerk van Williamson (1975: 40) nog maar moeilijk is te herkennen. Het probleem is volgens Dietrich (1994) dat "if the framework is developed to incorporate benefits in a consistent and explicit way the analytical centre of gravity is significantly shifted" (p. 104). Hij heeft zijn boek dan ook toepasselijk voorzien van de titel *Transaction cost economics and beyond: Towards a new economics of the firm*. Daarin is de eenheid van analyse verschoven van de *transactie* naar een *ondernemingskern*, die qua strategische betekenis sterk doet denken aan de "strategic core" van Reve (1990).

Maar het misschien is nog wat te vroeg om met betrekking tot de bruikbaarheid van de transactiekostentheorie definitieve conclusies te trekken. De vraag die nu eerst beantwoord moet worden is bijvoorbeeld in hoeverre een verandering of verschuiving

van analyse-eenheid ook nodig zou zijn, wanneer we de structuur van de agency-theorie als uitgangspunt van interorganisationele analyses zouden willen gebruiken. Ook daar kunnen de vier criteria uit Figuur 5.5 ongetwijfeld de nodige houvast bieden.

5.2.3 Het analysekader van de agency-theorie

Van de onder het eerste criterium genoemde drie kerndimensies in Figuur 5.5 wordt in de traditionele agency-theorie eigenlijk alleen "onzekerheid" expliciet belicht. Er is met name aandacht voor onzekerheid die het gevolg is van informatieasymmetrie tussen de partijen en/of onzekerheid die te maken heeft met de onvoorspelbaarheid van het gedrag van de partner (zie ook Arrow, 1985; Mahoney, 1992: 577). Er wordt dus voor een informatieperspectief gekozen. Maar evenals in de transactiekostentheorie heeft de conceptuele uitwerking van "onzekerheid" op intraorganisationeel niveau zich beperkt tot de vooronderstelling dat er sprake is van "bounded rationality". Verder is een niet onbelangrijk bij-effect van het informatieperspectief dat het verschijnsel afhankelijkheid onderbelicht is gebleven. Toch ligt een nadere uitwerking van een "resource perspective" op principaal/agent-relaties eigenlijk voor de hand, gezien ook de aandacht die aan afhankelijkheid is besteed door onder anderen Pratt en Zeckhauser (1985), Schanze (1989) en Noorderhaven (1990 en 1992).

Pratt en Zeckhauser (1985) refereren in hun, overigens zeer ruime, definitie van de principaal/agent-relatie nogal expliciet aan het verschijnsel "afhankelijkheid": "Whenever one individual depends on the action of another, an agency relationship arises. The individual taking the action is called the agent. The affected party is the principal" (p. 2; cursivering aangepast). Volgens Schanze (1989: 466) maakt de principaal zich van de agent afhankelijk door aan die agent beslissingsbevoegdheden te delegeren. Noorderhaven (1990: 95) legt expliciet een verband tussen afhankelijkheid en de dynamiek van de principaal/agent-relatie. Kenmerkend voor een principaal/agent-relatie is immers dat de principaal en de agent niet gelijktijdig aan hun verplichtingen voldoen. De partij die als eerste aan (een deel van) zijn verplichtingen heeft voldaan is voor de tegenprestatie vervolgens van de andere partij afhankelijk, totdat ook deze aan (een deel van) zijn verplichtingen heeft voldaan. Noorderhaven (1992: 241) suggereert verder dat er een samenhang is tussen de inzet van coördinatiemechanismen in principaal/agent-relaties enerzijds en de mate van (verwachte of gerealiseerde) afhankelijkheid anderzijds.

Maar eigenlijk ging Emerson (1962) in zijn artikel over afhankelijkheid al veel explicieter in op de mogelijkheid om de mate van afhankelijkheid via het beloningssysteem te beïnvloeden. Immers, hij noemde "monetary differentials" (p. 39) als een mogelijke uitingsvorm van één van de vier "balancing operations" (p. 35) die volgens hem kunnen worden gebruikt om de afhankelijkheidsverhoudingen in een relatie te beïnvloeden. Door de inzet van extra "monetary differentials" (dat wil zeggen: door beter te belonen),

zo lijkt de achterliggende gedachte, krijgt de ontvangende partij meer financiële "resources", neemt de "relative magnitude of the exchange" (Pfeffer en Salancik, 1978, p. 46) voor die partij toe en stijgt voor diezelfde partij de mate van afhankelijkheid (zie ook §3.3).

Met andere woorden, "resource asymmetry" en afhankelijkheid zijn inherent aan de basisprincipes en -concepten van de agency-theorie. Door de explicitering van de identiteit van de twee partijen en hun onderlinge rolverdeling lijkt het bovendien niet onmogelijk om de analyse van onzekerheid en afhankelijkheid wat uit te breiden en ook intraorganisationale kerndimensies, zoals die in de "resource-" en "competence-based view of the firm" naar voren komen, en daarmee vervolgens ook "resource criticality" in de analyse mee te nemen. Het expliciete onderscheid tussen twee partijen met twee bijbehorende typen rollen maakt het dus niet alleen mogelijk om aandacht te besteden aan informatieasymmetrie en om de verschillen in belangen en doelstellingen te expliciteren. Er kan door een scherpe afbakening tussen en nadere specificering van de identiteiten van de principaal en de agent ook worden gerekend met eventuele belangenverstrengeling en overlap in doelstellingen, toch geen onbelangrijke aspecten in het management van samenwerkingsrelaties (zie ook Zajac en Olsen, 1993: 137). In interorganisationale analyses volgens de systematiek van het principaal/agent-denken lijken dus, naast "onzekerheid", ook de dimensies "afhankelijkheid" en "resource criticality" inpasbaar (zie *Criterion 1* in Figuur 5.5).

Verder vormt het onderscheid tussen principaal- en agent-rollen een goed uitgangspunt voor de combinatie van intraorganisationale analyse en omgevingsanalyse. In feite worden in de principaal/agent-structuur vier eenheden van analyse onderscheiden. Gaan we uit van een principaal/agent-relatie tussen twee organisaties, dan is de eigen organisatie of onderneming de eerste eenheid van analyse. De partner in de relatie vormt de tweede eenheid van analyse. De derde eenheid van analyse is de relatie met de partner (de "transactie" in de terminologie van de transactiekostentheorie). De vierde eenheid van analyse is de omgeving rond de principaal/agent-relatie. Bij die vierde analyse-eenheid gaat het om (relaties met) omgevings(f)actoren buiten de betreffende principaal/agent-relatie die voor de vormgeving en het functioneren van die principaal/agent-relatie van belang kunnen zijn. Voorbeelden van mogelijk relevante *actoren* buiten de relatie zijn, al dan niet gemeenschappelijke, "stakeholders" zoals klanten, leveranciers, concurrenten of financiers. Voorbeelden van mogelijk relevante *factoren* in de omringende omgeving zijn politiek-maatschappelijke verhoudingen, technologische ontwikkelingen, (nieuwe) wetgeving en religie-, regio- of landgebonden cultuur.

Voor het onderscheid tussen de derde en vierde eenheid van analyse zouden we twee termen van Kleemann (1934) kunnen gebruiken. In de context van de internationale scheepvaart spreekt hij binnen een principaal/agent-relatie van "das Innenverhältnis".

Voor relaties met partijen daarbuiten gebruikt hij de term "das Außenverhältnis". De relatie met die omringende omgeving krijgt in de agency-theorie zeer concreet gestalte met de introductie van een "multi-agent model" (zie Arrow, 1985: 46-47; Douma en Schreuder, 1992: 100; Levinthal, 1988: 174-177), waardoor buiten de bestudeerde principaal/agent-relatie nog (relaties met) andere relevante partijen (namelijk andere agenten) zichtbaar worden. Op soortgelijke wijze is overigens een "multi-principal model" denkbaar (Arrow, 1985: 42-43). Menig top-manager (agent) heeft bijvoorbeeld met meer dan één enkele aandeelhouder (principaal) te maken. En veel handelsagenten vertegenwoordigen de belangen van verschillende fabrikanten (de principalen) (Huyzer, Luimes en Spitholt, 1992: 49). Dus de principaal/agent-structuur biedt niet alleen de kans intraorganisatorische dimensies van de eigen organisatie (via de eerste analyse-eenheid) bij de analyse te betrekken. De structuur vormt tevens een goede basis voor een genuanceerde omgevingsanalyse (via de tweede, derde en vierde analyse-eenheid). Daarmee wordt zowel aan *Criterion 2* als aan *Criterion 3* voldaan (zie Figuur 5.5).

De traditionele agency-theorie volgt trouwens een soortgelijke "doctrine of economic efficiency" (Robins, 1987, p. 70) als Williamsons transactiekostenbenadering: uiteindelijk moet volgens de micro-economische agency-theorie voor die coördinatiemechanismen worden gekozen waarbij de agency-kosten minimaal zijn. Maar, zoals eerder opgemerkt, het scheppen van voordelen of waarde ("value creation") respectievelijk het verwerven van voordelen of waarde ("value appropriation") kan een belangrijker motief voor interorganisatorische samenwerking zijn dan kostenreductie. Daarom is er in een strategisch management-context naast het "agency cost"-concept ook behoefte aan een concept dat verwijst naar de voordelige aspecten van samenwerking. Als tegenhanger van het "agency cost"-concept zouden we bijvoorbeeld kunnen denken aan "agency benefit" (= agency-opbrengst). De introductie van een dergelijk "agency benefit"-concept is vergelijkbaar met de introductie van het "transactional value"-concept door Zajac en Olsen (1993) en het "benefit"-concept door Dietrich (1994). Er is echter een belangrijk verschil.

Het "transactional value"-concept en Dietrichs "benefit"-concept blijken nogal moeilijk inpasbaar binnen de structuur van het oorspronkelijke transactiekostenraamwerk (zie §5.2.2). De eenheid van analyse in de traditionele transactiekostenbenadering, de transactie, sluit niet aan op de achterliggende logica van een "value"- of "benefit"-concept. Met "value" en "benefit" wordt verwezen naar de dynamische aspecten van "critical resources", in of rond de "strategic core" van de onderneming. Maar die ondernemingskern is in transactieanalyses geen eenheid van analyse. Vandaar dat Dietrich (1994: 104) erop wijst dat het zwaartepunt van analyses ("the analytical centre of gravity") aanzienlijk moet verschuiven om de endogene dynamiek van organisaties toch expliciet mee te kunnen nemen.

Als we in de analyse van een interorganisationele samenwerkingsrelatie daarentegen van een principaal/agent-raamwerk gebruik maken, dan is een dergelijke verschuiving helemaal niet nodig. De principaal- en de agent-organisatie zijn in dat geval immers al eenheden van analyse en aan beide is relatief eenvoudig een "strategic core"-concept te verbinden. Het principaal/agent-raamwerk lijkt daarmee ook open te staan voor de introductie van een "agency benefit"-concept. Verdere uitwerking en succesvolle integratie van zo'n "agency benefit"-concept zou de weg openen naar de ontwikkeling van een veel uitgebalanceerder principaal/agent-perspectief op interorganisationele samenwerkingsrelaties (zie *Criterion 4* in Figuur 5.5). Bij de operationalisering van het "agency benefit"-concept en een verdere uitwerking van het "agency cost"-concept zou inspiratie geput kunnen worden uit bestaande "cost/benefit frameworks", zoals die van Contractor en Lorange (1988: 20). Maar de kosten en opbrengsten van samenwerking kunnen bij het gebruik van een principaal/agent-raamwerk ook via explicitering van de veranderingen in de mate van onzekerheid, afhankelijkheid en "resource criticality" tot uitdrukking worden gebracht. Veranderingen in de mate van onzekerheid en de mate van afhankelijkheid zijn positief gerelateerd aan veranderingen van de kostenkant van de relatie. Veranderingen in de mate van "resource criticality" zijn positief gerelateerd aan veranderingen van de opbrengstenkant van de relatie. Dus als door de bilaterale samenwerkingsrelatie de mate van onzekerheid toeneemt, de mate van afhankelijkheid toeneemt en/of de mate van "resource criticality" afneemt, dan heeft dat een negatief effect op de strategische positie van de "focal organization". Maar als daarentegen de mate van onzekerheid afneemt, de mate van afhankelijkheid afneemt en/of de mate van "resource criticality" toeneemt, dan heeft dat een positief effect op de strategische positie van de "focal organization".

Op basis van de evaluatie aan de hand van de vier criteria, in deze en de voorgaande subparagraaf, kunnen we het analysekader van de transactiekostenbenadering en dat van de agency-theorie nu systematisch met elkaar vergelijken.

5.2.4 Een vergelijking tussen transactiekostentheorie en agency-theorie

Of het analysekader van de transactiekostentheorie en dat van de agency-theorie een bruikbare structuur kan leveren voor het beoogde integratieve raamwerk, kunnen we afleiden uit de mate waarin de analysekaders van de twee benaderingen aan de in §5.2.1 geformuleerde criteria (kunnen) voldoen. Als we de analyses van de twee benaderingen in de voorgaande twee subparagrafen nog eens nalopen en vergelijken, dan blijkt dat het analysekader van de agency-theorie in bijna alle opzichten beter aan de vier criteria in Figuur 5.5 voldoet dan dat van de transactiekostentheorie. In Figuur 5.6 zijn de resultaten van beide analyses samengevat.

Figuur 5.6 Een vergelijking tussen het analysekader van de transactiekostentheorie en dat van de agency-theorie

<i>Criterion</i>	<i>Analysekader van de transactiekostentheorie</i>	<i>Analysekader van de agency-theorie</i>
1. Specificering van drie kerndimensies:		
a. onzekerheid	X	XX
b. afhankelijkheid	X	XX
c. "resource criticality"		XX
2. Specificering van twee afzonderlijke partijen	X	XXX
3. Specificering van omringende omgeving	X	XXX
4. Specificering van:		
a. kosten	XXX	XXX
b. opbrengsten		XX
Legenda:		
XXX = binnen het betreffende analysekader is aan het bedoelde criterium voldaan		
XX = met enkele aanvullingen binnen het betreffende analysekader zou aan het criterium kunnen worden voldaan		
X = binnen het betreffende analysekader kan slechts gedeeltelijk aan het criterium worden voldaan		

Volgens het eerste criterium moet in het analysekader ruimte worden geboden aan a) "onzekerheid", b) "afhankelijkheid" en c) "resource criticality". In de traditionele transactiekostenanalyses verhindert de gekozen eenheid van analyse, de transactie, om ook aandacht te kunnen besteden aan de "resources" en de interne omgeving van de betrokken partijen. Daardoor kan "resource criticality" niet in de analyses worden meegenomen en blijft de conceptuele uitwerking van "afhankelijkheid" beperkt tot het verwante, maar veel armere "asset specificity"-concept. "Onzekerheid" is van de drie interorganisationele kerndimensies nog het duidelijkst in het transactiekostenmodel aanwezig. De dimensie "uncertainty/complexity" is immers expliciet in het model van Williamson (1975) opgenomen. Maar evenals in de conceptuele uitwerking van "asset specificity" blijven de organisationele aspecten die aan de interne omgeving gerelateerd zijn in de conceptuele uitwerking van "uncertainty/complexity" buiten beschouwing.

In de micro-economische agency-literatuur wordt vrijwel uitsluitend op onzekerheid ingegaan. Impliciet wordt echter een afhankelijkheidsrelatie en "resource asymmetry" voorondersteld. Bovendien wordt van beide partijen de identiteit gespecificeerd. Vandaar is het nog slechts een kleine stap om ook intraorganisationele dimensies en "resource criticality" in interorganisationele principaal/agent-analyses te betrekken. Het

eerste criterium is voor de agency-theorie daardoor veel minder problematisch dan voor de transactiekostenbenadering.

Het tweede criterium luidt dat in het analysekader twee afzonderlijke partijen moeten worden onderscheiden. Wat dit criterium betreft kunnen we kort zijn. Alleen het raamwerk uit de agency-theorie voldoet aan dit criterium. In de transactiekostenlogica speelt de identiteit van de individuele partijen geen rol van betekenis. In het transactiekostenraamwerk worden de afzonderlijke partijen dan ook niet gespecificeerd. Via de structuur van het principaal/agent-raamwerk daarentegen kunnen niet alleen de identiteiten van de twee partijen zeer scherp worden onderscheiden. Er wordt ook een helder en eenduidig verschil in functie onderkend.

Ook ten aanzien van het derde criterium biedt een principaal/agent-structuur meer aanknopingspunten dan het transactiekostenmodel van Williamson (1975: 40). Volgens dat derde criterium moet er in het analysekader plaats zijn voor de omgeving rond de samenwerkingsrelatie. In de transactiekostenbenadering levert die eis echter problemen op, doordat in het transactiekostenmodel geen eenduidige grens kan worden getrokken tussen de verklarende factoren in de relatie en de verklarende factoren daarbuiten. In de principaal/agent-structuur is dat door de explicitering van een principaal en een agent veel eenvoudiger.

Het vierde criterium geeft aan dat er in het analysekader ruimte moet zijn voor zowel de kosten- als de opbrengstenzijde van een samenwerkingsrelatie. In de traditionele transactiekostentheorie wordt alles vanuit een kostenperspectief benaderd. Recente pogingen om ook de positieve aspecten van samenwerking in de analyse mee te nemen zijn slechts mogelijk gebleken wanneer het oorspronkelijke transactiekostenraamwerk volledig wordt vervangen of danig wordt aangepast. In een principaal/agent-structuur lijken de positieve aspecten van interorganisationele samenwerkingsrelaties via explicitering van intraorganisationele aspecten van de principaal- en de agent-organisatie, bijvoorbeeld via de conceptuele uitwerking van de drie strategische kerndimensies van interorganisationele samenwerking, veel eenvoudiger inpasbaar.

Samengevat komt het er in termen van de in Figuur 5.6 nog eens opgesomde criteria op neer, dat de transactiekostentheorie alleen volledig aan Criterium 4a voldoet. Aan Criterium 1c en Criterium 4b kan in die theorie in het geheel niet worden voldaan. Aan de overige criteria (1a, 1b, 2, en 3) kan met het transactiekostenraamwerk slechts gedeeltelijk worden voldaan. Voor de agency-theorie is het beeld aanzienlijk positiever. Hoewel in de micro-economische traditie van de agency-literatuur in feite slechts aan drie criteria (2, 3, en 4a) wordt voldaan, kan via relatief eenvoudige aanvullingen een situatie worden gecreëerd waardoor in agency-analyses aan alle criteria in Figuur 5.6 wordt voldaan.

Na deze vergelijking tussen de raamwerken uit de transactiekostenbenadering en de agency-theorie ligt het dan ook voor de hand dat hierna de principaal/agent-structuur gebruikt zal worden als basis voor het beoogde integratieve analysekader. Dat wil niet zeggen dat de transactiekostentheorie op geen enkele wijze aan de beschrijving en analyse van interorganisationele samenwerkingsrelaties kan bijdragen. Maar als startpunt van analyse in een bilaterale context lijkt de structuur van de agency-theorie eenvoudigweg meer houvast te bieden.

5.2.5 Naar een integratief analysekader

In de van oorsprong micro-economische agency-theorie wordt een informatieperspectief gehanteerd. De principaal en de agent hebben hun eigen belangen en beschikken niet over (volledig) dezelfde informatie. Daardoor verkeren beide niet alleen in onzekerheid over de werkelijke bedoelingen van de (potentiële) partner, maar (ten dele) ook over het huidige en toekomstige handelen van de andere partij. Deze onzekerheidsproblematiek staat in de agency-theorie centraal. Van de drie onderscheiden interorganisationele kerndimensies ("onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality") krijgt "onzekerheid" veruit de meeste, zo niet alle aandacht. De basisstructuur van de agency-theorie is in Figuur 5.7 schematisch weergegeven.

Figuur 5.7 De basisstructuur van de micro-economische agency-theorie

	<i>Principaal</i>	<i>Agent</i>
<i>Een informatie-perspectief op de omgeving</i>	A. onzekerheid over de (relatie met de) agent	B. onzekerheid over de (relatie met de) principaal
	C. onzekerheid in relaties met (partijen in) de omgeving rond de principaal/agent-relatie	

In de traditionele "outside/in"-georiënteerde literatuur over interorganisationele relaties worden drie basiseenheden van analyse onderscheiden (Hall en Clark, 1980: 114): 1) de organisaties; 2) de interorganisationele relaties; 3) de omgeving. Vertalen we deze driedeling naar de situatie van de twee individuele partijen in de principaal/agent-relatie, dan kunnen we met behulp van Figuur 5.7 hier een vijftal eenheden van analyse onderscheiden: a) de eigen persoonlijkheid of de eigen organisatie (afhankelijk van de vraag of de betreffende partij een individu of een organisatie is); b) de persoonlijkheid of de organisatie van de partner; c) de principaal/agent-relatie vanuit het eigen perspectief; d) de principaal/agent-relatie vanuit het perspectief van de partner; en e) de omgeving rond de betreffende relatie. De eerste analyse-eenheid is relevant bij zelfreflectie c.q. analyse van de interne omgeving van de organisatie. De vier resterende analyse-eenheden in het schema zijn van belang bij omgevingsanalyse. In principe

kunnen deze analyse-eenheden elk afzonderlijk als (potentiële) bron van onzekerheid uitgangspunt voor omgevingsanalyse vormen.

Eerder is echter geconcludeerd dat het ook mogelijk moet zijn om vanuit een "resource"-perspectief naar (principaal/agent-)relaties te kijken. Binnen het informatieperspectief wordt onzekerheid als problematisch ervaren, binnen het "resource"-perspectief gaat het met name om afhankelijkheidsproblemen (zie Aldrich, 1979; Aldrich en Mindlin, 1978; Galaskiewicz, 1985). Vanuit het "resource"-perspectief redenerend is de omgeving een verzameling van (potentiële) bronnen van afhankelijkheid. In Hoofdstuk 3 hebben we verder gezien dat "onzekerheid" en "afhankelijkheid" kunnen worden opgevat als twee afzonderlijke variabelen (zie ook Aldrich, 1979: 133; Aldrich en Mindlin, 1978: 160). We zouden vanuit het "resource"-perspectief dan ook een soortgelijk schema kunnen opzetten als in Figuur 5.7, maar dan met afhankelijkheid als het (potentiële) probleem in omgevingsanalyse. Maar we kunnen het informatie- en "resource"-perspectief ook in één overzichtsschema samenbrengen. In Figuur 5.8 is via de combinatie van de twee perspectieven een matrix-figuur met zes cellen gevormd. In het onderzoek naar en het management van principaal/agent-relaties kan de matrix-figuur als analysekader worden gebruikt (zie ook Van den Bosch en Van der Zaal, 1994).

Figuur 5.8 De basisstructuur van principaal/agent-relaties

	<i>Principaal</i>	<i>Agent</i>
<i>Een informatie-perspectief op de omgeving</i>	1. onzekerheid over de (relatie met de) agent	2. onzekerheid over de (relatie met de) principaal
	3. onzekerheid in relaties met (partijen in) de omgeving rond de principaal/agent-relatie	
<i>Een "resource"-perspectief op de omgeving</i>	4. afhankelijkheid van de (relatie met de) agent	5. afhankelijkheid van de (relatie met de) principaal
	6. afhankelijkheid in relaties met (partijen in) de omgeving rond de principaal/agent-relatie	

Wanneer de principaal/agent-relatie vanuit een informatieperspectief wordt bekeken, dan zijn de Cellen 1 t/m 3 relevant. In deze drie cellen worden verschillende externe bronnen van onzekerheid aangegeven. Wordt vanuit een "resource"-perspectief naar de relatie gekeken, dan gaat het in het analysekader om de Cellen 4 t/m 6. In deze drie cellen worden verschillende externe bronnen van afhankelijkheid gepresenteerd. In principe zouden per cel enkele proposities kunnen worden opgesteld over de mogelijke samenhang met andere cellen (zie ook Van den Bosch en Van der Zaal, 1994: 60-61).

Maar in interorganisatiele analyses op basis van Figuur 5.8 is het niet onwaarschijnlijk dat alleen de *mate* van onzekerheid en de *mate* van afhankelijkheid in ogenschouw

worden genomen. Het analysekader bevat immers geen dimensies die de willekeurige gebruiker ertoe zouden kunnen aanzetten om ook de aard van de onzekerheids- en de afhankelijkheidsproblematiek aan een systematische analyse te onderwerpen. Alleen al daarom dient ook "resource criticality" in het analysekader te worden opgenomen. Pas wanneer in de interorganisationele analyse op systematische wijze met de mate van "resource criticality" wordt gerekend, kan ook systematisch aandacht worden besteed aan de aard van de onzekerheids- en de afhankelijkheidsproblematiek in samenwerking. Na de introductie van het "resource criticality"-concept kan de analyse bovendien de (strategische) lading krijgen die zo typerend is voor strategische allianties. In strategische allianties zijn de samenwerkende partijen uit op bescherming, ontwikkeling en/of verwerving van "critical resources". Dat betekent dat het niet langer (alleen) om de operationele verhoudingen in de relatie gaat, er is (ook) oog voor de strategische verhoudingen tussen de samenwerkende partijen (zie ook §2.3 en §4.3.1). De verwerking van deze gedachte in het analysekader met de twee interorganisationele kerndimensies "onzekerheid" en "afhankelijkheid" (zie Figuur 5.8) heeft geresulteerd in een nieuw integratief analysekader (zie Figuur 5.9), waarin de onderlinge strategische positionering van de twee samenwerkende organisaties centraal staat.

Figuur 5.9 Integratief analysekader voor analyse en management van het strategisch krachtenveld in bilaterale interorganisationele samenwerkingsrelaties

	<i>Principaal</i>	<i>Agent</i>
<i>Een strategisch perspectief op interorganisationele samenwerking</i>	I. strategische positie ten opzichte van de agent, in termen van: <ul style="list-style-type: none"> • onzekerheid • afhankelijkheid • "resource criticality" 	II. strategische positie ten opzichte van de principaal, in termen van: <ul style="list-style-type: none"> • onzekerheid • afhankelijkheid • "resource criticality"
	III. strategische positie ten opzichte van (de partijen in) de omgeving rond de principaal/agent-relatie, in termen van: <ul style="list-style-type: none"> • onzekerheid • afhankelijkheid • "resource criticality" 	

Het integratieve analysekader in Figuur 5.9 weerspiegelt een strategisch perspectief op bilaterale interorganisationele samenwerkingsrelaties. Opvallend daarbij is dat:

- 1) het interorganisationele krachtenveld tussen de betrokken partijen wordt uitgedrukt in termen van de drie strategische kerndimensies "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality";
- 2) de tweezijdigheid van de bilaterale interorganisationele samenwerkingsrelatie tot uiting komt via de explicitering van een principaal- en een agent-rol binnen de relatie;

- 3) de bilaterale interorganisationele samenwerkingsrelatie via Cel III nadrukkelijk in de omringende omgeving is ingebed;
- 4) de kosten- en de opbrengstenaspecten van de bilaterale interorganisationele samenwerkingsrelatie tot uitdrukking kunnen worden gebracht via explicitering van de veranderingen in de mate van onzekerheid, afhankelijkheid en/of "resource criticality".

In Deel III van de dissertatie zullen enkele gebruiksmogelijkheden van het integratieve analysekader worden geïllustreerd. Daartoe is een empirisch onderzoek gedaan naar de reder/cargadoor-relatie in de Rotterdamse haven. Op voorhand is het echter mogelijk met betrekking tot zowel de theoretische als de praktische relevantie van het integratieve analysekader enkele algemene conclusies te trekken. Ter afsluiting van het hoofdstuk zullen in dat kader in de volgende paragraaf uiteindelijk drie proposities worden geformuleerd.

5.3 De relevantie van het integratieve analysekader

Vanwege het principaal/agent-perspectief ligt het voor de hand om het integratieve analysekader in Figuur 5.9 eerst eens te vergelijken met de aanpak in de agency-theorie. Uit de bespreking in deze paragraaf zal echter blijken dat ondanks de overeenkomst in structuur en terminologie met het integratieve analysekader afstand wordt genomen van de onderzoekstradities in de agency-theorie (zie §5.3.1).

Daar staat tegenover dat in strategisch management zelden vanuit een principaal/agent-perspectief naar samenwerkingsrelaties wordt gekeken. In de literatuur over strategische allianties, bijvoorbeeld, wordt de principaal/agent-terminologie niet of nauwelijks toegepast. Schijnbaar bestaan er barrières tussen de agency-literatuur enerzijds en de strategisch management-literatuur over interorganisationele samenwerking anderzijds. Maar hoe reëel die barrières zijn is vooralsnog onduidelijk. Voor de bedrijfskundige relevantie van het ontwikkelde integratieve analysekader kan dat echter bepalend zijn. Voordat hierna enkele proposities zullen worden geformuleerd (zie §5.3.3), zal de interorganisationele principaal/agent-relatie daarom ook eens systematisch met twee andere typen van interorganisationele samenwerkingsrelaties worden vergeleken: de afnemer/leverancier-relatie en de al genoemde strategische alliantie, twee typen van relaties die wat vaker in de strategisch management-literatuur ter sprake komen (zie §5.3.2).

5.3.1 Positionering ten opzichte van de agency-theorie

Om te beginnen is er een belangrijk verschil met betrekking tot de eenheid van analyse tussen het ontwikkelde integratieve analysekader en de micro-economische agency-theorie. Zoals in §3.1.3 al uiteen is gezet, is het in de agency-theorie gebruikelijk om van interpersoonlijke relaties uit te gaan, niet van interorganisationale relaties zoals in het integratieve analysekader.

De structuur van het integratieve analysekader in Figuur 5.9 is verder niet wezenlijk anders dan de basisstructuur van de micro-economische agency-theorie (zie Figuur 5.7). De expliciete aandacht voor afhankelijkheid en "resource criticality" vormt evenwel een aanvulling op de in die theorie bestudeerde onzekerheidsdimensie. Bovendien wordt met het statische "resource"-concept in de agency-theorie impliciet een operationeel of korte termijn-perspectief gehanteerd (Dietrich (1994: 32) levert soortgelijk commentaar op de transactiekostentheorie). Het strategische perspectief in de Cellen I t/m III in Figuur 5.9 impliceert daarentegen een dynamisch "resource"-concept. In §5.1 is dat dynamische "resource"-concept meer expliciet tot uiting gekomen in de conceptuele uitwerking van de drie strategische kerndimensies (zie ook Figuur 5.4). Bij elke strategische kerndimensies blijkt het immers mogelijk intraorganisationale dynamiek te onderkennen. Daardoor kan het krachtenveld in de samenwerkingsrelatie aan endogene (= relatie-, organisatie- of management-gebonden) dynamiek worden gerelateerd. En daardoor kunnen positieve, meer visionaire aspecten van samenwerking in beschrijving, analyse en mogelijk zelfs verklaring van de interorganisationale verhoudingen in de bilaterale relatie tussen principaal en agent worden meegenomen. Dat betekent dat door het, voor sociaal-wetenschappelijke en bedrijfskundige doeleinden, soms te strakke micro-economische keurslijf van de agency-theorie los te laten (zie ook Mitnick, 1992: 85-90) ruimte wordt gecreëerd voor een strategische interpretatie van de concepten "principaal" en "agent" en het interorganisationale krachtenveld daartussen.

Een ander kenmerkend aspect van de micro-economische agency-theorie is dat agency-relaties voornamelijk worden benaderd vanuit het perspectief van de principaal. Er wordt ingegaan op de (agency-)problemen van de principaal, niet op de mogelijke overwegingen en keuzen van de agent (zie bijvoorbeeld Eisenhardt, 1989a). Impliciet wordt de principaal schijnbaar als de dominante partij beschouwd. In de meer praktijk-georiënteerde literatuur treffen we een soortgelijke benadering van de principaal/agent-relatie aan. Er wordt uitgebreid ingegaan op de strategische opties van de principaal, die van de agent blijven (zo goed als) onbesproken (zie bijvoorbeeld Van Dorp, Kempe en Commandeur, 1992: 84; Huyzer, Luimes en Spitholt, 1992; Majaro, 1982: 132-161). Waar wel uitgebreid op de positie van de agent wordt ingegaan, gaat het meestentijds om branche-onderzoeken (zoals in Van der Hof, 1989; Kleemann, 1934; KPMG, 1994; Verhoeff, 1980) of juridische verhandelingen (zie bijvoorbeeld Van den Bossche en Goorden, 1991; Campbell en Lafili, 1990; Christou, 1990; Ferson, 1954; Gregory en Hurst,

1994; Kay, 1979; Smit, 1990; Urlus en Uit de Bos, 1989). In de eerste categorie publikaties is de theoretische diepgang over het algemeen vrij beperkt. In de tweede categorie ontbreekt het vaak aan bedrijfskundige inbedding. Theorie-gestuurde bedrijfskundige analyses van de agent-positie zijn zeldzaam.

De geringe bedrijfskundige aandacht voor de rol van de agent staat niet geheel op zichzelf. In de marketing-theorie is de belangstelling voor de fabrikant/detaillist-relatie vaak even eenzijdig. Zoals in de agency-theorie *vanuit de positie van de principaal* naar de agency-problematiek wordt gekeken, wordt in de marketing-theorie veelal *vanuit de positie van de fabrikant* naar de distributieproblematiek gekeken. Bunt (1976) signaleert in de gangbare marketing-handboeken van de jaren zeventig drie tekortkomingen:

1. "De distributie wordt eenzijdig instrumenteel behandeld" (p. 8), met andere woorden: er is vanuit het perspectief van de fabrikant slechts belangstelling voor de afstemming op de consument, niet voor de eveneens noodzakelijke afstemming op de detaillist;
2. "Het beleid van de detailhandel en het hieruit resulterende gedrag als afnemer komt nauwelijks ter sprake" (p. 11);
3. "De commerciële relatie tussen producent en distribuut wordt nauwelijks besproken" (p. 12).

Door deze onevenwichtigheid in de theoriebouw hebben de marketing-boeken jarenlang de indruk gewekt dat de detaillist als passief doorgeefluik kan worden behandeld (Bunt, 1976: 3). De verschuivende krachtsverhoudingen in de detailhandel, het laatste stukje van de bedrijfskolom, hebben de laatste decennia echter anders uitgewezen. Menig detaillist is uitgegroeid tot een volwassen marktpartij (Koopmans en Van der Zaal, 1994: 31-36). Beide partijen in de fabrikant/detaillist-relatie zijn er daarom bij gebaat als in de marketing-theorie naar een nieuw evenwicht wordt gezocht, waarbij meer aandacht wordt besteed aan het strategisch perspectief, de strategische positie en de strategische keuzemogelijkheden van de detaillist. Dat ligt overigens geheel in de lijn van de gangbare vooronderstelling dat elke organisatie over enige mate van autonomie beschikt (zie bijvoorbeeld Guetzkow, 1966: 25) en de gebruikelijke vooronderstelling dat in elke organisatie wordt gestreefd naar handhaving van die autonomie (zie bijvoorbeeld Van de Ven, 1976: 28 en 30). Zonder deze vooronderstellingen zijn de ontwikkelingen in de fabrikant/detaillist-relatie ook moeilijk te begrijpen.

Trekken we de vergelijking tussen de fabrikant/detaillist-relatie en de principaal/agent-relatie hier verder door, dan kunnen we concluderen dat in het onderzoek naar en het management van interorganisationale principaal/agent-relaties naast aandacht voor het perspectief van de principaal ook aandacht voor het perspectief van de agent gewenst is. Om die reden zal in het empirisch onderzoek naar de reder/cargadoor-relatie ook

nadrukkelijk op de strategische positie en de strategische keuzemogelijkheden van de cargadoor worden ingegaan.

In grote delen van de traditionele, micro-economische agency-literatuur leeft de gedachte dat principaal/agent-relaties worden gekenmerkt door een delegatie van bevoegdheden. De principaal delegeert aan de agent een deel van zijn rechten of beslissingsbevoegdheden, anders is er volgens veel auteurs van een principaal/agent-relatie geen sprake. Bovendien wordt meestal verondersteld dat de relatie tussen de partijen hiërarchisch is: er is sprake van een gezagsverhouding waarbij de principaal als opdrachtgever een machtiger positie inneemt dan de agent. Het is echter de vraag of delegatie van bevoegdheden en verschil in hiërarchische positie per definitie inherent zijn aan principaal/agent-relaties. Neelen (1994: 65-66), bijvoorbeeld, wijst er op dat het idee van delegatie waarschijnlijk eerder voortvloeit uit het gegeven dat in de agency-literatuur vaak een vrij eenzijdige oriëntatie op agency-problemen in hiërarchisch opgebouwde organisaties wordt geëtaleerd. Zo wordt de hiërarchische relatie tussen aandeelhouder en manager of die tussen werkgever en werknemer frequent als uitgangspunt genomen. Daarmee is echter niet gezegd, dat delegatie en hiërarchie noodzakelijke karakteristieken van agency-relaties zijn. De twee agency-problemen die door Arrow (1985: 38) worden onderscheiden, "hidden action" en "hidden information", kunnen we in principe in elke afhankelijkheidsrelatie verwachten. De concepten en principes uit de agency-theorie zijn dan ook veel breder toepasbaar dan de micro-economische agency-literatuur doet vermoeden. Eggertsson (1990) stelt: "Although the theory is most commonly used to analyze hierarchical relationships, it has general application to all forms of exchange" (p. 8).

De *micro-economische principaal/agent-relatie* zouden we wellicht als een bijzonder geval van een veel grotere verzameling van verschillende typen principaal/agent-relaties kunnen opvatten. De *interpersoonlijke principaal/agent-relatie* en de *interorganisatiele principaal/agent-relatie* zouden we als de twee hoofdcategorieën binnen die grote verzameling kunnen opvatten. De micro-economische principaal/agent-relatie valt onder de eerste categorie. Hier gaat het om de tweede categorie van interorganisatiele principaal/agent-relaties. In de praktijk van de handel, distributie en logistiek is de interorganisatiele principaal/agent-relatie een alledaags verschijnsel.

5.3.2 Interorganisatiele samenwerking en principaal/agent-perspectief

De interorganisatiele principaal/agent-relaties die we in de handel, distributie en logistiek tegenkomen zal als de *klassieke interorganisatiele principaal/agent-relatie* worden beschouwd. De agent treedt hierin voor de principaal als tussenpersoon op in relaties met andere partijen. De agent kan met deze commerciële functie een zeer belangrijke rol vervullen, bijvoorbeeld wanneer opeenvolgende schakels in de goederenstroom van

de bedrijfskolom geografisch ver van elkaar verwijderd zijn of qua karakter sterk van elkaar verschillen (zie ook Huyzer, Luimes en Spitholt, 1992: 49; Majaro, 1982: 132-161; Verhoeff, 1980). Om deze functie goed uit te kunnen voeren ontplooit de agent diverse activiteiten die direct of meer indirect aan zijn vertegenwoordigende taak zijn gerelateerd. De agent speelt daarmee een dienstverlenende rol. De principaal en de agent gaan onderling een relatie aan vanwege de volgtijdelijke (of sequentiële) samenhang in hun activiteiten. De activiteiten van de één liggen in het verlengde van de activiteiten van de ander en vertonen geen overlap. Doet de principaal/agent-relatie zich in zuivere vorm voor, dan is de uitvoerende, dienstverlenende partij (de agent) uitsluitend voor zijn beloning of omzet van de andere partij (de principaal) afhankelijk. Dit type relatie heeft belangrijke overeenkomsten met de klassieke afnemer/leverancier-relatie.

In *klassieke afnemer/leverancier-relaties*, de verticale relaties in de traditionele bedrijfskolom (Koopmans en Van der Zaal, 1994: 31-32), zoeken marktpartijen elkaar bewust op omdat de uitkomsten (de "output") van het productieproces van de één (de leverancier) als "input" kan dienen voor het productieproces van de ander (de afnemer). Dat wil zeggen dat (een deel van) hun industriële activiteiten volgtijdelijk (of sequentieel) met elkaar samenhangen en dat de daarbij toegepaste kennis en kunde onderling in belangrijke mate complementair zijn. Badaracco (1991) spreekt bij dergelijke industriële relaties van een "product link". Ook hier geldt dat de uitvoerende partij (de leverancier) in principe slechts voor zijn omzet van de andere partij (de afnemer) afhankelijk is. De sequentiële complementariteit en de omzetafhankelijkheid in de klassieke afnemer/leverancier-relatie komen overeen met de verhoudingen in de hiervoor geschetste klassieke principaal/agent-relatie. Wright (1988: 195) past de principaal/agent-terminologie dan ook zonder merkbare schroom op industriële afnemer/leverancier-relaties toe. De industriële afnemer (= fabrikant) wordt door Wright als principaal gepositioneerd, de leverancier krijgt de agent-rol toebedeeld.

Dan blijft nu nog de vraag of agency-concepten en -principes ook bij de analyse van *strategische allianties* gebruikt kunnen worden. Maar voor een heldere beeldvorming is het misschien goed om de strategische alliantie eerst te positioneren ten opzichte van de klassieke afnemer/leverancier-relatie. Er is namelijk een fundamentele overeenkomst tussen de sequentieel georiënteerde afnemer/leverancier-relatie en de meer parallel georiënteerde strategische alliantie. In beide typen relaties kiezen de betrokken partijen voor een relatie waarin onderlinge afhankelijkheden liggen besloten, hoewel organisaties toch bij voorkeur zo onafhankelijk mogelijk opereren. De afnemer/leverancier-relatie wordt opgezet vanwege de behoefte aan operationeel inzetbare "resources", die direct of op relatief korte termijn kunnen bijdragen aan de verdediging of uitbouw van de concurrentiepositie in huidige produkt/markt-combinaties. De strategische alliantie wordt opgezet vanwege de behoefte aan strategisch inzetbare "resources", die vooral op

langere termijn kunnen gaan bijdragen aan een duurzaam concurrentievoordeel. Er is dus een groot verschil in de betekenis van "resource criticality" wanneer we de twee typen relaties met elkaar vergelijken. Hoewel de aard en de relevantie van de relaties daarmee wezenlijk van elkaar verschillen, is er desondanks in beide gevallen sprake van een afhankelijkheidsrelatie waarin een principaal/agent-structuur herkenbaar is. De strategische alliantie is evenwel moeilijker tot een succes te maken.

Dat laatste komt onder andere door het verschil in de aard van de "resources" die worden uitgewisseld. Met de strategische alliantie kiezen de partijen in principe voor een langere termijn-samenwerkingsvorm die op de uitwisseling van informatie- of kennisintensieve "resources" is gericht (Borch, 1992: 2; Van den Bosch en Van der Zaal, 1993: 2). Badaracco (1991) spreekt bij dit soort relaties dan ook zeer toepasselijk van "knowledge links". Wat dat betreft is er een fundamenteel verschil met de klassieke afnemer/leverancier-relatie. Via de "product links" in de klassieke afnemer/leverancier-relatie worden typen "resources" uitgewisseld die in principe (ook) op vrije markten verhandeld zouden kunnen worden. In strategische allianties gaat het in de eerste plaats om meer organisatiespecifieke kennis en kunde ("firm-specific resources"), die slechts via relatief intensieve en langdurige leerprocessen kunnen worden overgedragen of overgenomen (zie Hamel, 1990 en 1991; Pucik, 1988 en 1991). Het statische "resource"-concept uit de neo-klassieke micro-economie, dat ook in de agency-theorie wordt gebruikt, dient hier om die reden aangevuld of vervangen te worden door het meer dynamische "resource"-concept uit de recente "competence-based" literatuur (zie Hoofdstuk 4).

Een andere complicerende factor is dat de rolverdeling tussen de twee partijen minder eenduidig is dan in de klassieke interorganisationele principaal/agent-relatie en de industriële afnemer/leverancier-relatie. Beide partijen in de strategische alliantie ontplooiën activiteiten die voor de andere partij interessante "resources" vormen of voortbrengen. De relevantie van het principaal/agent-perspectief wordt daardoor echter niet minder. Nu zal namelijk rond specifieke clusters van activiteiten een taakverdeling worden afgesproken of ontstaan, zodat voor een dergelijke activiteitencluster toch steeds één van de partijen (de uitvoerende partij) als agent kan worden getypeerd. Maar voor andere activiteiten kunnen de verhoudingen weer precies omgekeerd zijn. Beide partijen spelen in de strategische alliantie dus zowel principaal- als agent-rollen. Het principaal/agent-perspectief lijkt daarom ook voor onderzoek naar en management van strategische allianties relevant.

De tot nu toe beschreven typen relaties zijn echter ideaaltypisch. In de praktijk komen daarentegen allerlei mengvormen voor. Uitwisseling van moeilijk te imiteren en niet of nauwelijks te verplaatsen kennisintensieve "resources" komt bijvoorbeeld ook in afnemer/leverancier-relaties voor, vooral wanneer de samenwerking intensiever wordt

en de partijen hun activiteiten nauwer op elkaar afstemmen (Johnston en Lawrence, 1988: 99). Dat betekent dat ook hier in de interorganisationele analyses rekening moet worden gehouden met een dynamisch "resource"-concept en eventuele rolwisselingen tussen beide partijen. Maar als dat voor afnemer/leverancier-relaties geldt, lijkt er op voorhand geen reden om te veronderstellen dat dergelijke dynamische processen niet in een interorganisationele principaal/agent-relatie zouden kunnen voorkomen. Ook daar zouden tijdens een langdurige relatie ontwikkeling en uitwisseling van kennis en kunde moeten kunnen plaatsvinden.

De inzichten uit de "resource-" en "competence-based view of the firm" kunnen echter ook in meer klassieke relaties van wezenlijk belang zijn. Immers, zelfs wanneer in een afnemer/leverancier- of in een principaal/agent-relatie geen *uitwisseling* van dynamische "resources" plaatsvindt, kan de samenwerkingsrelatie van invloed zijn op de *interne ontwikkeling* van dynamische "resources". Daarmee kunnen ook in deze meer klassieke typen relaties de strategische posities van de betrokken partijen in het geding zijn. De interne "resource"-dynamiek zou dan ook één van de motieven achter (de voortzetting van) een klassieke afnemer/leverancier- of een klassieke principaal/agent-relatie kunnen zijn of worden. Met andere woorden, zelfs aan de vrij statisch ogende principaal/agent-relatie zijn strategische aspecten te onderkennen.

Recapitulerend kunnen we nu concluderen dat de agency-terminologie veel bredere toepassingsmogelijkheden heeft dan in de agency-theorie wordt gesuggereerd en dan tot nu toe in de strategisch management-literatuur is onderkend. Enerzijds is in veelvoorkomende typen van interorganisationele relaties, zoals de afnemer/leverancier-relatie en de strategische alliantie, een principaal/agent-structuur herkenbaar. Met deze wetenschap hoeven we ons over de bedrijfskundige relevantie van het ontwikkelde integratieve analysekader met de principaal/agent-structuur aanzienlijk minder zorgen te maken. Achter de handhaving van die principaal/agent-structuur zal dan ook de vooronderstelling schuilgaan dat elke bilaterale samenwerkingsrelatie tussen twee organisaties te herleiden is tot één of meer principaal/agent-relaties tussen de betrokken partijen. Anderzijds lenen klassieke principaal/agent-relaties zich voor strategische beschouwingen. Onderzoek naar klassieke interorganisationele principaal/agent-relaties kan daardoor ook voor de theorie-ontwikkeling in strategisch management interessant zijn.

5.3.3 De empirische reikwijdte van het integratieve analysekader: drie proposities

De bedoeling achter de ontwikkeling van het integratieve analysekader was primair om de drie strategische kerndimensies conceptueel in te bedden in het interorganisationele krachtenveld van de bilaterale samenwerkingsrelatie, in de verwachting dat vervolgens via operationalisering van (de drie strategische kerndimensies in) dat integratieve

analysekader helderheid zou kunnen ontstaan over de strategische verhoudingen tussen de twee betrokken organisaties in een willekeurige bilaterale samenwerkingsrelatie. In hoeverre het ontwikkelde integratieve analysekader met de principaal/agent-structuur (zie Figuur 5.9) aan die verwachting kan voldoen, kan het best worden beoordeeld door het direct aan de bedrijfskundige praktijk te spiegelen. Daarom is in het kader van het promotie-onderzoek, naast theoretisch onderzoek, ook empirisch onderzoek gedaan. Aan de hand van dat empirisch onderzoek zullen in Deel III van de dissertatie enkele toepassingsmogelijkheden van het integratieve analysekader worden geïllustreerd. Om in deze "empirische illustratie" richting en scherpte te krijgen, zal nu echter eerst nog een drietal proposities worden geformuleerd (vergelijk Yin, 1989: 106-107; Van der Zwaan, 1990: 40). Deze zullen elk afzonderlijk in het empirisch onderzoek tegen het licht worden gehouden.

De eerste propositie luidt als volgt:

Propositie 1

In een bilaterale relatie tussen twee samenwerkende organisaties met een principaal/agent-structuur kan de onderlinge strategische positionering van de twee partijen op elk willekeurig moment en in elke willekeurige periode beschreven en geanalyseerd worden via operationalisering van de drie strategische kerndimensies "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality".

In lijn met de conceptuele uitwerking van de drie strategische kerndimensies eerder in dit hoofdstuk (zie §5.1), kan "operationalisering van de drie strategische kerndimensies" worden gerealiseerd via operationalisering van de onder andere in Figuur 5.4 genoemde factoren die bepalend zijn voor de strategische kerndimensies. Operationalisering van "een principaal/agent-structuur" is het eenvoudigst te realiseren door bij de empirische illustratie van de propositie voor een klassieke interorganisationele principaal/agent-relatie uit de praktijk van handel, distributie en logistiek als empirisch object te kiezen.

In de eerste propositie gaat het om de onderlinge strategische positionering in een bilaterale samenwerkingsrelatie zoals deze zich op *één specifiek moment* of in *één specifieke periode* voordoet. Maar de strategische kerndimensies "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality" zijn in de praktijk geen statische grootheden. De factor tijd speelt vrijwel altijd een rol. De mate van onzekerheid, de mate van afhankelijkheid en de mate van "resource criticality" kunnen in de loop der tijd geleidelijk of schoksgewijze veranderen. Via de invulling van de cellen in het integratieve analysekader in Figuur 5.9 komt dat echter niet direct tot uiting. Invulling van het analysekader levert op *zichzelf* niet meer dan een momentopname van de onderlinge verhoudingen tussen twee organisaties op, waardoor het schema bij uitstek voor statische analyses geschikt is. Het integratieve analysekader kan echter ook bij de analyse van longitudinale dynamiek van waarde zijn, door de analyseresultaten van

"opvolgende tijdstippen of -perioden in verband te brengen" (Van der Zwaan, 1990, p. 73).

Het interorganisationele krachtenveld tussen de bilateraal samenwerkende partijen is ongeacht het specifieke analysemoment immers mede de resultante van de daaraan voorafgaande accumulaties van vroegere interorganisationele krachtenvelden in het verre en meer nabije verleden. "History matters" en er is dus sprake van "path dependencies" (zie ook Teece, Pisano en Shuen, 1994: 23-24). De longitudinale dynamiek waarmee deze accumulaties gepaard gaan, en die een verklaring zou kunnen bieden voor in de loop der tijd veranderde of veranderende strategische kerndimensies in specifieke cellen, is met behulp van het integratieve analysekader weliswaar niet direct aanschouwelijk te maken. Maar wanneer we een interorganisationeel krachtenveld bijvoorbeeld periodiek analyseren en steeds opnieuw naar het integratieve analysekader vertalen, dan ontstaat een verzameling van analysekaders die elk afzonderlijk refereren aan de interorganisationele verhoudingen op een specifiek moment in de tijd. Wanneer we deze serie of reeks van analysekaders in chronologische volgorde naast elkaar leggen, dan krijgen we toch een beeld van de verschuivingen die in de loop der tijd per strategische kerndimensie en per cel zijn opgetreden. Kortom, door een statische analyse in een aantal opeenvolgende tijdvakken te herhalen kan via een comparatief-statische onderzoekszopzet (zie ook Stacey, 1993: 6) zicht worden verkregen op de longitudinale ontwikkelingen in de relatie. Via deze weg kan met het integratieve analysekader dus toch iets zichtbaar worden gemaakt van de dynamiek in het strategisch krachtenveld tussen de betrokken organisaties.

De kwaliteit van het aldus verkregen inzicht in de interorganisationele dynamiek hangt nauw samen met de relevantie van de meet- of waarnemingsmomenten. Met andere woorden, er is bij analyse ook sprake van "time dependence" (zie Anderson, Håkansson en Johanson, 1994: 7). Idealiter vinden de achtereenvolgende waarnemingen steeds plaats voor en na een strategische gebeurtenis of "strategic event" (zie ook Van den Bosch, 1993: 54; Van den Bosch en Warmerdam, 1995: 65-66) in of rond de betreffende interorganisationele relatie. De kans op waarneembare en daardoor analyseerbare veranderingen in het interorganisationele krachtenveld van de samenwerkingsrelatie is bij vergelijking van de situatie voor en de situatie na een fundamentele ontwikkeling namelijk het grootst. Dat betekent wel dat duidelijk moet zijn wat de specifieke "strategic events" voor de relatie zijn (geweest).

Per relatie en per periode kan de aard van "strategic events" verschillen. Globaal kunnen we twee soorten van "strategic events" onderscheiden: "strategic events" die als vormen van exogene dynamiek (= dynamiek buiten de relatie) kunnen worden geïnterpreteerd en "strategic events" die als vormen van endogene dynamiek (= dynamiek binnen de relatie) kunnen worden opgevat. Vanuit "outside/in"-perspectief is het vanzelfsprekend

om de interorganisatorische dynamiek te analyseren aan de hand van de (mogelijke) veranderingen in het exogene krachtenveld. Vanuit "inside/out"-perspectief ligt het daarentegen meer voor de hand om in de interorganisatorische analyse uit te gaan van de (mogelijke) veranderingen in het endogene krachtenveld van de relatie. Als het integratieve analysekader in Figuur 5.9 echter de integratieve potentie bezit die er in de voorgaande paragraaf aan toegeschreven is, dan zou het zowel in "outside/in"- als in "inside/out"-georiënteerde analyses toegepast moeten kunnen worden. Deze gedachte vormt mede de basis voor de tweede en de derde propositie.

De tweede propositie heeft betrekking op een situatie van exogene dynamiek:

Propositie 2

Als een interorganisatorische samenwerkingsrelatie met principaal/agent-structuur met een strategische gebeurtenis buiten de relatie wordt geconfronteerd, dan kan de betekenis van die gebeurtenis voor de onderlinge strategische positionering van de twee betrokken partijen beschreven en geanalyseerd worden via operationalisering van (de veranderingen in) de drie strategische kerndimensies "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality".

Met deze tweede propositie is de factor tijd geïntroduceerd. Het gaat nu immers om de vraag of en in hoeverre een *gewijzigde* onderlinge strategische positionering in een bilaterale samenwerkingsrelatie beschreven en geanalyseerd kan worden met behulp van operationalisering van (de drie strategische kerndimensies in) het integratieve analysekader. Bij elke nieuwe momentopname kan het strategisch krachtenveld zich hebben gewijzigd. Dat kan natuurlijk het gevolg zijn van veranderingen in de omgeving van de relatie. Maar met name bij langdurige relaties zien we niet zelden dat bepaalde veranderingen rechtstreeks vanuit (de relatie tussen) de betrokken partijen zelf verklaard kunnen worden. Dat wil zeggen, dat endogeen te verklaren (= relatie-, organisatie- of management-gebonden) krachten en processen in de interorganisatorische samenwerkingsrelatie een rol van betekenis gaan spelen. De onderlinge strategische positionering kan zich wijzigen onder invloed van, bijvoorbeeld, veranderingen in de formele afspraken tussen de partijen, verschuivende opvattingen over de onderlinge rolverdeling en de bijbehorende taken, wijzigingen in de portfolio's van produkt/markt-combinaties of leereffecten in de organisaties van de betrokken ondernemingen. De vragen die het management van de "focal organization" zich daarbij moet stellen is welke strategische keuzealternatieven het met betrekking tot deze endogene dynamiek heeft en wat de gevolgen van een willekeurig actief ingrijpen zijn vergeleken met een situatie waarin alles bij het oude wordt gelaten. Als het integratieve analysekader ook in "inside/out"-georiënteerde analyses toegepast kan worden, dan moet het integratieve analysekader met name bij de oplossing van het laatste management-vraagstuk een ondersteunende functie kunnen vervullen.

De derde propositie luidt dan ook:

Propositie 3

Als het management in een interorganisationale samenwerkingsrelatie met principaal/agent-structuur met een strategisch keuzealternatief wordt geconfronteerd, dan kan de betekenis van dat keuzealternatief voor de onderlinge strategische positionering van de twee betrokken partijen beschreven en geanalyseerd worden via operationalisering van (de veranderingen in) de drie strategische kerndimensies "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality".

In deze derde propositie wordt de relatie dus nadrukkelijker vanuit een management-perspectief in ogenschouw genomen. Het ligt voor de hand daar in de opzet van het empirisch onderzoek rekening mee te houden. Via een "case study" is in dit geval bijvoorbeeld meer resultaat van de empirische illustratie te verwachten dan via een "cross-sectional" onderzoeksopzet op hoog aggregatieniveau.

In Figuur 5.10 is het voorgaande schematisch samengevat. De proposities verschillen qua tijdhorizon en strategische oriëntatie in empirische reikwijdte, zo zien we. Per propositie is met een X-teken de tijdhorizon en de strategische oriëntatie aangegeven. Aangezien elke propositie op specifieke toepassingsmogelijkheden van het integratieve analysekader betrekking heeft, vormt Figuur 5.10 ook een duidelijke indicatie voor de empirische reikwijdte van het integratieve analysekader zelf. Het analysekader kan in de eerste plaats voor de studie van specifieke momenten of perioden, dat wil zeggen: voor momentopnamen in een statische analyse, worden gebruikt (zie in Figuur 5.10 de tijdhorizon van Propositie 1). Maar het integratieve analysekader kan, afgaande op voorgaande beschouwingen, via een comparatief-statische onderzoeksopzet ook iets van longitudinale ontwikkelingen in interorganisationale samenwerkingsrelaties blootleggen (zie in Figuur 5.10 de tijdhorizon van Propositie 2 en Propositie 3). Daarbij suggereren de tweede en derde propositie verder dat het met behulp van het analysekader mogelijk moet zijn om de longitudinale dynamiek in interorganisationale samenwerkingsrelaties zowel vanuit "outside/in"- als vanuit "inside/out"-perspectief in beschouwing te nemen (zie in Figuur 5.10 de strategische oriëntatie van Propositie 2 en Propositie 3).

Figuur 5.10 De empirische reikwijdte van de drie proposities

	Tijdhorizon		Strategische oriëntatie	
	Momentopname	Longitudinaal	"Outside/in"	"Inside/out"
Propositie 1	X			
Propositie 2		X	X	
Propositie 3		X		X

In Deel III zal worden geïllustreerd hoe in empirisch onderzoek van deze reikwijdte van het integratieve analysekader gebruik kan worden gemaakt.

5.4 Samenvatting en conclusie

Er kunnen in de conceptuele uitwerking van de drie strategische kerndimensies van interorganisationale samenwerking steeds twee interne en twee externe verklarende factoren worden onderscheiden. Dat wil zeggen, dat in de analyse en het management van het strategisch krachtenveld in bilaterale interorganisationale samenwerkingsrelaties zowel van aangrijpingspunten in de externe omgeving van de "focal organization" als van aangrijpingspunten in de interne omgeving van de "focal organization" gebruik kan worden gemaakt .

In de conceptuele uitwerking van de drie strategische kerndimensies is echter steeds geredeneerd vanuit het perspectief van één organisatie, de "focal organization". In een bilaterale interorganisationale samenwerkingsrelatie hebben we daarentegen met twee organisaties te maken. Voor de vertaalslag naar de bilaterale structuur is daarom een integratief analysekader met een principaal/agent-structuur ontwikkeld. Daarin is het perspectief van beide organisaties terug te vinden en blijkt conceptuele inbedding van de drie strategische kerndimensies mogelijk.

De principaal/agent-structuur van het integratieve analysekader is op voorhand geen probleem, aangezien elke bilaterale samenwerkingsrelatie tussen twee organisaties te herleiden lijkt tot één of meer principaal/agent-relaties tussen de betrokken partijen. Verder lijkt het ontwikkelde integratieve analysekader niet alleen bruikbaar voor statische analyses van specifieke momenten of perioden, maar ook voor comparatief-statische analyses van longitudinale ontwikkelingen. Dergelijke longitudinale dynamiek kan met het integratieve analysekader ogenschijnlijk zowel vanuit een "outside/in"- als vanuit een "inside/out"-perspectief worden geanalyseerd. In Deel III van de dissertatie zal aan de hand van empirisch onderzoek in de Rotterdamse haven iets van de empirische reikwijdte van (de concepten in) het integratieve analysekader worden geïllustreerd.

the following table is a summary of the results of the analysis of the data from the 1970-71 season.

The following table is a summary of the results of the analysis of the data from the 1970-71 season.

The following table is a summary of the results of the analysis of the data from the 1970-71 season.

The following table is a summary of the results of the analysis of the data from the 1970-71 season.

The following table is a summary of the results of the analysis of the data from the 1970-71 season.

The following table is a summary of the results of the analysis of the data from the 1970-71 season.

The following table is a summary of the results of the analysis of the data from the 1970-71 season.

The following table is a summary of the results of the analysis of the data from the 1970-71 season.

The following table is a summary of the results of the analysis of the data from the 1970-71 season.

The following table is a summary of the results of the analysis of the data from the 1970-71 season.

The following table is a summary of the results of the analysis of the data from the 1970-71 season.

The following table is a summary of the results of the analysis of the data from the 1970-71 season.

The following table is a summary of the results of the analysis of the data from the 1970-71 season.

TABLE 1	
Summary of results of analysis of data from 1970-71 season	
Variable	Mean
Variable 1	1.2
Variable 2	0.8
Variable 3	1.5
Variable 4	0.9
Variable 5	1.1
Variable 6	0.7
Variable 7	1.3
Variable 8	0.6
Variable 9	1.4
Variable 10	0.5

Deel III

Deel III

III

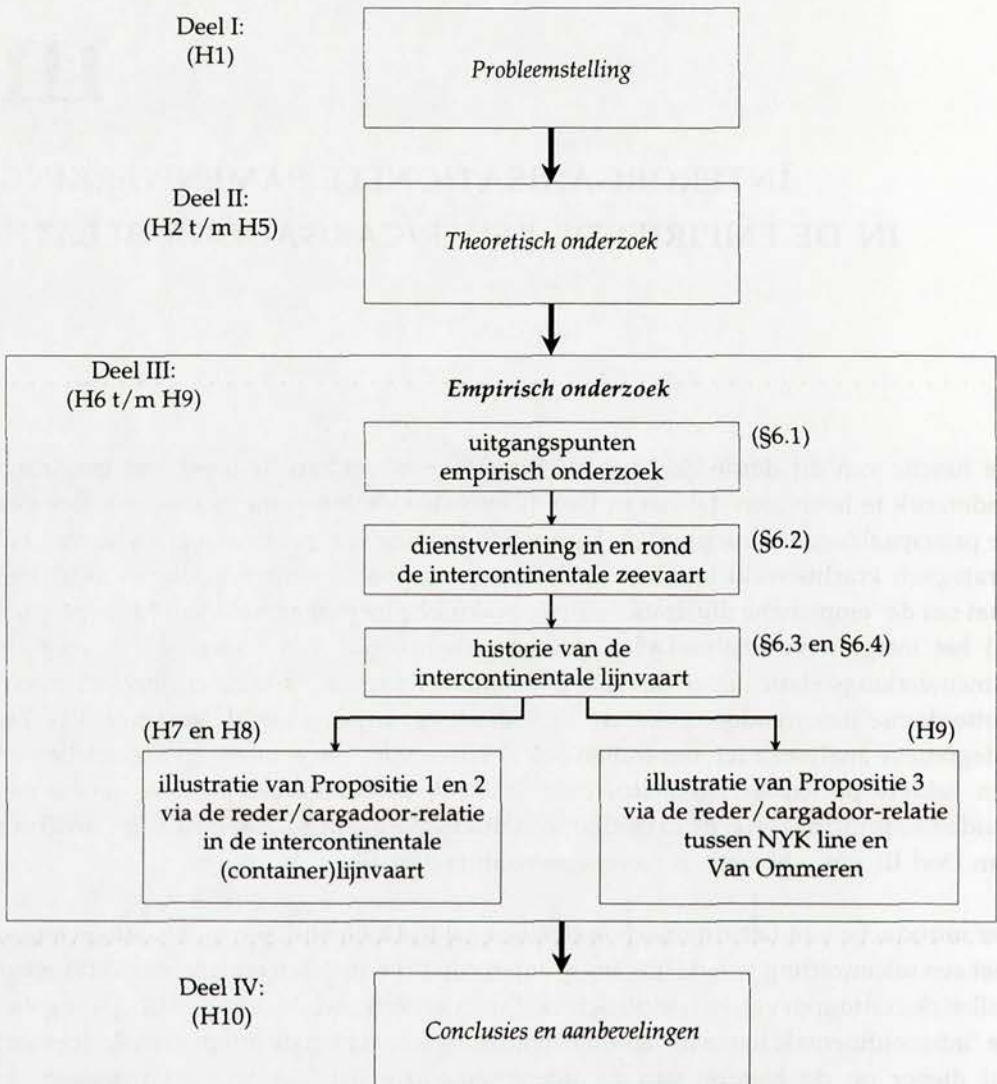
INTERORGANISATIONELE SAMENWERKING IN DE EMPIRIE: DE REDER/CARGADOOR-RELATIE

De functie van dit derde deel van de dissertatie is om aan de hand van empirisch onderzoek te laten zien dat het in Deel II ontwikkelde integratieve analysekader met de principaal/agent-structuur (zie Figuur 5.9) richting kan geven aan analyses van het strategisch krachtenveld in bilaterale interorganisationele samenwerkingsrelaties. Het gaat om de "empirische illustratie" van de praktische toepasbaarheid van (de concepten in) het integratieve analysekader. Als empirisch object van onderzoek is voor de samenwerkingsrelatie tussen de reder in de intercontinentale (container)lijnvaart en zijn Rotterdamse lijncargadoor gekozen. Er is daarmee, analoog aan de structuur van het integratieve analysekader, bovendien ook gekozen voor een samenwerkingsrelatie met een heldere principaal/agent-structuur. Immers, de reder heeft in deze relatie een duidelijke principaal-rol, de cargadoor een duidelijke agent-rol. De positie en structuur van Deel III zijn schematisch weergegeven in Figuur III.

Ter introductie van het empirisch onderzoek zal in Hoofdstuk 6 worden aangevangen met een uiteenzetting van de uitgangspunten van het empirisch onderzoek. Vervolgens zullen de contouren van het empirisch veld worden verkend. Na een plaatsbepaling van de "intercontinentale lijnvaart" als dienstverleningsconcept in de internationale zeevaart zal dieper op de historie van de intercontinentale lijnvaart worden ingegaan. In Hoofdstuk 7, Hoofdstuk 8 en Hoofdstuk 9 zal het feitelijke empirisch onderzoek naar de reder/cargadoor-relatie centraal staan. Met behulp van (de concepten in) het integratieve analysekader zal de reder/cargadoor-relatie op verschillende historische

momenten en vanuit verschillende strategische invalshoeken worden geanalyseerd. De analyses zullen worden aangestuurd door de drie proposities die aan het einde van Deel II zijn geformuleerd (zie §5.3.3).

Figuur III De positie en structuur van Deel III



In Hoofdstuk 7 en Hoofdstuk 8 wordt, in de geest van Propositie 1 en Propositie 2, op sector- en bedrijfstakniveau en vanuit "outside/in"-perspectief gekeken naar de

historische fasen en de longitudinale ontwikkelingen rond en in de reder/cargadoor-relatie in de intercontinentale (container)lijnvaart van en naar Rotterdam. In lijn met Propositie 3 wordt in Hoofdstuk 9 vervolgens op relatieniveau en vanuit "inside/out"-perspectief gekeken naar enkele historische keuzemomenten in de specifieke reder/cargadoor-relatie tussen het Japanse NYK Line en het Rotterdamse Van Ommeren (zie Figuur III).

The following table shows the results of the survey conducted in the
 year 1988-1989. The table is divided into two parts: the first part
 shows the results of the survey conducted in the year 1988-1989, and
 the second part shows the results of the survey conducted in the year
 1987-1988. The results are given in percentages.

The results of the survey conducted in the year 1988-1989 are as
 follows:

Category	Percentage
Category 1	15%
Category 2	25%
Category 3	35%
Category 4	25%
Category 5	20%
Category 6	15%
Category 7	10%
Category 8	5%
Category 9	5%
Category 10	5%
Category 11	5%
Category 12	5%
Category 13	5%
Category 14	5%
Category 15	5%
Category 16	5%
Category 17	5%
Category 18	5%
Category 19	5%
Category 20	5%
Category 21	5%
Category 22	5%
Category 23	5%
Category 24	5%
Category 25	5%
Category 26	5%
Category 27	5%
Category 28	5%
Category 29	5%
Category 30	5%
Category 31	5%
Category 32	5%
Category 33	5%
Category 34	5%
Category 35	5%
Category 36	5%
Category 37	5%
Category 38	5%
Category 39	5%
Category 40	5%
Category 41	5%
Category 42	5%
Category 43	5%
Category 44	5%
Category 45	5%
Category 46	5%
Category 47	5%
Category 48	5%
Category 49	5%
Category 50	5%

The results of the survey conducted in the year 1987-1988 are as
 follows:

The results of the survey conducted in the year 1987-1988 are as
 follows:

6

De intercontinentale (container)lijnvaart

Voordat uitgebreid op het empirisch object van onderzoek zal worden ingegaan, zullen in de volgende paragraaf eerst de uitgangspunten van het empirisch onderzoek uiteen worden gezet. Een combinatie van principiële en pragmatische overwegingen heeft in het empirisch onderzoek tot de uiteindelijke keuzen voor het object van onderzoek en de onderzoekopzet geleid. Vanaf §6.2 zal het in dit derde deel van de dissertatie dan gaan om de karakteristieken van en de bevindingen in het empirisch veld.

In dit hoofdstuk zullen de contouren van het empirisch veld, de reder/cargadoor-relatie in de intercontinentale (container)lijnvaart van en naar Rotterdam, worden belicht en verkend. De functie en de positie van de intercontinentale (container)lijnvaart in het internationale goederenvervoer zullen worden geschetst. Er zal ook worden ingegaan op de verschillende tussenpersonen in de zeehavens. In dat kader zal met name de betekenis van de cargadoorsfunctie worden toegelicht. Ten slotte zullen in dit hoofdstuk de belangrijkste omslagfasen in de historie van de intercontinentale lijnvaart worden besproken.

6.1 Uitgangspunten empirisch onderzoek

Eerder zijn, aan het einde van Deel II, drie proposities geformuleerd (zie §5.3.3). Elke propositie verwijst naar een specifieke toepassingsmogelijkheid van (de concepten in) het ontwikkelde integratieve analysekader (zie Figuur 5.9). De aanpak van het empirisch onderzoek is gericht op de "empirische illustratie" van deze drie proposities. Met andere

woorden, het empirisch onderzoek is zó opgezet dat elke specifieke propositie aan de bedrijfskundige praktijk kan worden gespiegeld. Het empirisch onderzoek bestaat uit twee subfasen.

In de *eerste subfase* vormen Propositie 1 en Propositie 2 uitgangspunt van beschrijving en analyse. Via analyse in opeenvolgende ontwikkelingsfasen of historische tijdvakken is vanuit "outside/in"-perspectief een longitudinale studie (zie ook Van der Zwaan, 1990: 73-74) naar de principaal/agent-relatie tussen rederij en cargadoorsbedrijf in de intercontinentale (container)lijnvaart gedaan. Eerst is per ontwikkelingsfase via statische analyse de eerste propositie op haar empirische relevantie beoordeeld. Dat wil zeggen dat voor elk afzonderlijk historisch tijdvak is nagegaan of en in hoeverre het mogelijk is om via operationalisering van het integratieve analysekader helderheid te verschaffen over de *onderlinge strategische positionering* van de bilateraal met elkaar samenwerkende organisaties. Via combinatie van deze reeks van statische analyses in opeenvolgende historische tijdvakken is vervolgens de empirische relevantie van de tweede propositie beoordeeld. Met andere woorden, er is via een comparatief-statische analyse nagegaan of en in hoeverre het mogelijk is om via operationalisering van het integratieve analysekader helderheid te verschaffen over de *betekenis van exogene dynamiek voor de onderlinge strategische positionering* van de twee bilateraal met elkaar samenwerkende organisaties.

In de *tweede subfase* van het empirisch onderzoek vormt Propositie 3 uitgangspunt van beschrijving en analyse. Via comparatief-statische analyse van enkele strategische keuzemomenten is vanuit "inside/out"-perspectief nagegaan of en in hoeverre het mogelijk is om via operationalisering van het integratieve analysekader helderheid te verschaffen over de *betekenis van endogene dynamiek voor de onderlinge strategische positionering* van de twee bilateraal met elkaar samenwerkende organisaties. In de context van de intercontinentale (container)lijnvaart is in deze tweede subfase een case-studie gedaan naar de specifieke principaal/agent-relatie tussen het redersbedrijf van het Japanse NYK Line en het cargadoorsbedrijf van het Rotterdamse Koninklijke Van Ommereen N.V. De eerste subfase van het empirisch onderzoek zal in Hoofdstuk 7 en Hoofdstuk 8 worden besproken, de tweede subfase in Hoofdstuk 9.

Voor alle duidelijkheid is in Figuur 6.1. een vereenvoudigde versie van het integratieve analysekader opgenomen. Door de principaal/agent-structuur van het analysekader is het niet moeilijk om vanuit Figuur 6.1 een directe vertaalslag te maken naar de klassieke interorganisatiele principaal/agent-relatie die we in de praktijk van handel, distributie en logistiek veelvuldig tegenkomen. Maar in Hoofdstuk 5 is geconcludeerd dat de principaal/agent-structuur in principe in elke interorganisatiele samenwerkingsrelatie is terug te vinden (zie §5.3.2). Dat betekent dat er voor het integratieve analysekader ook toepassingsmogelijkheden buiten de klassieke principaal/agent-relatie denkbaar

zijn. Desalniettemin is met de reder/cargadoor-relatie als object van empirisch onderzoek toch gekozen voor een klassieke principaal/agent-relatie. Een pragmatische overweging ligt daaraan ten grondslag.

Figuur 6.1 Het integratieve analysekader in vereenvoudigde vorm

	<i>Principaal</i>	<i>Agent</i>
<i>Een strategisch perspectief op interorganisationale samenwerking</i>	I. de strategische positie ten opzichte van de agent	II. de strategische positie ten opzichte van de principaal
	III. de strategische positie ten opzichte van (de partijen in) de omgeving rond de principaal/agent-relatie	

Een moeilijkheid bij andere typen relaties, zoals strategische allianties, is dat deze relatief complex kunnen zijn. Daardoor is de principaal/agent-structuur in de relatie niet altijd even goed zichtbaar. Bij toepassing van het integratieve analysekader in een dergelijke relatie zou dan ook met extra analyse- en operationaliseringsproblemen moeten worden afgerekend. Dat hoeft op zich geen onoverkomelijke belemmering voor empirisch onderzoek te zijn. Het zou het onderzoek zelfs nieuwe dimensies kunnen geven. Diezelfde dimensies zouden als complicerende factoren echter afbreuk kunnen doen aan de helderheid van de analyses, de eenduidigheid van de interpretaties en de communiceerbaarheid van de onderzoeksresultaten. Terwijl juist hier, bij de "empirische illustratie" van de proposities, die helderheid, eenduidigheid en communiceerbaarheid van groot belang zijn.

Bovendien lijkt het erop dat de afstand tussen het micro-economisch georiënteerde onderzoek rond de agency-theorie enerzijds en de meer sociaal-wetenschappelijk of bedrijfskundig georiënteerde onderzoekstradities rond bilaterale interorganisationale samenwerking anderzijds door bedrijfskundigen als vrij groot wordt ervaren. In de strategisch management-literatuur over interorganisationale samenwerking is tot op heden bijvoorbeeld nog niet of nauwelijks van de principaal/agent-terminologie uit de traditionele agency-theorie gebruik gemaakt. Alleen al vanwege de principaal/agent-terminologie in de dissertatie zou het dan ook voor menig bedrijfskundige verleidelijk kunnen zijn om het integratieve analysekader al bij voorbaat als inadequaaf ter zijde te schuiven. Hoewel oneigenlijke argumentatie in wetenschappelijk onderzoek geen rol *zou mogen* spelen, is het wat naïef om te veronderstellen dat een dergelijke argumentatie bij de beoordeling van het analysekader dan ook werkelijk geen rol *zal* spelen. Mede daarom is in het promotie-onderzoek voor een empirisch veld gekozen waarbij het gebruik van een principaal/agent-terminologie nogal voor de hand ligt.

In het promotie-onderzoek wordt evenwel niet volstaan met het simpelweg toepassen van de agency-theorie in een interorganisationale context, dat wil zeggen: met de

vervanging van individuen als sociale actoren door *organisaties als sociale actoren* en de verschuiving van een interpersoonlijke context naar een *interorganisationale context* (vergelijk de eerste en de tweede kolom in Figuur 6.2).

Figuur 6.2 Positionering van het principaal/agent-perspectief in het promotie-onderzoek

<i>Principaal/agent-perspectief in agency-theorie</i>	<i>Principaal/agent-perspectief uit agency-theorie in interorganisationale context</i>	<i>Principaal/agent-perspectief in promotie-onderzoek</i>
<ul style="list-style-type: none"> • verticale relaties • individuen als sociale actoren • invalshoek principaal • interpersoonlijke context • informatie-asymmetrie • onzekerheids-management • statisch, homogeen "resource"-concept • kostenaspecten relatie 	<ul style="list-style-type: none"> • idem* • organisaties als sociale actoren • idem • interorganisationale context • idem • idem • idem • idem 	<ul style="list-style-type: none"> • idem • idem • idem + invalshoek agent • idem • idem + "resource asymmetry" • idem + afhankelijkheids-management • idem + dynamisch, heterogeen "resource"-concept • idem + opbrengstenaspecten relatie
<p>*) Met de term "idem" wordt verwezen naar de typering die op de zelfde hoogte in de linker aangrenzende kolom is vermeld.</p>		

Via operationalisering van het integratieve analysekader worden ook andere aspecten van de interorganisationale principaal/agent-relatie verkend (zie de derde kolom in Figuur 6.2):

- de invalshoek van de agent wordt ook expliciet in de analyse betrokken;
- in het onderzoek worden de "resources" van de organisaties expliciet in beschouwing genomen; het blijkt dan zinvol om niet alleen naar de vooronderstelde "information asymmetry" te kijken, maar daarnaast rekening te houden met "resource asymmetry";
- maar zoals informatie-asymmetrie om aandacht voor onzekerheids-management vraagt, vraagt "resource asymmetry" om aandacht voor *afhankelijkheids-management*;
- hanteert de agency-theorie een statisch, homogeen "resource"-concept, onder andere via de explicitering van "resource criticality" wordt in het onderzoek een *dynamisch, heterogeen "resource"-concept* geïntroduceerd;
- en bestaat er in de agency-theorie uitsluitend belangstelling voor kostenaspecten van de samenwerkingsrelatie tussen principaal en agent, in het promotie-onderzoek worden daarnaast ook opbrengstenaspecten in beschouwing genomen.

Als de operationalisering van het integratieve analysekader bij de reder/cargadoorrelatie succesvol zou uitpakken, zou verkenning van andere toepassingsmogelijkheden vervolgens voor de hand liggen. Gezien de parallellen tussen de principaal/agent-relatie en andere typen van interorganisationele relaties (zie §5.3.2), lijkt het in dat geval namelijk niet onmogelijk om het analysekader ook te gebruiken bij interorganisationele samenwerkingsrelaties waarin de principaal/agent-structuur minder duidelijk aanwezig is of lijkt. In de dissertatie zal de aandacht echter tot de reder/cargadoorrelatie beperkt blijven.

Daarbij is trouwens bewust voor een historische invalshoek gekozen. Ten eerste omdat ontwikkelingen in het heden soms verrassende parallellen vertonen met die in het verleden. Ten tweede omdat actuele ontwikkelingen vaak alleen goed te begrijpen zijn door ze in de context van het verleden te beschouwen. Ten derde is een interessante bijkomstigheid dat cargadoorsbedrijven een wezenlijke rol hebben gespeeld in de historie van de internationale scheepvaart, waardoor kennis van het verleden van de reder/cargadoorrelatie vanuit bedrijfskundig perspectief zeer relevant kan zijn. Een historische studie naar de principaal/agent-relatie tussen rederij en cargadoorsbedrijf in de intercontinentale (container)lijnvaart is echter niet zonder hindernissen.

Naar het ontstaan en de aanloopperiode van de cargadoorsbranche is bijvoorbeeld geen systematisch onderzoek gedaan (Baetens, Bosscher en Reuchlin, 1978: 367; Broeze, Bruijn en Gaastra, 1977: 403). Er is tussen de eerste en de tweede vervoersrevolutie (zie hierna §6.3 en §6.4) wel wat literatuur verschenen waarmee vanuit de praktijk werd gepoogd het stilzwijgen over de eigen branche van agenten en makelaars te doorbreken (Eggers, 1937: iii; Macmurray en Cree, 1922: v). Maar dat betrof dunne boekjes waarin vooral op de operationele en juridische aspecten van het bemiddelingsbedrijf werd ingegaan (zie bijvoorbeeld ook Kleemann, 1934; Macmurray en Cree, 1924). Op zichzelf zijn deze uitgaven informatief. Meer analytisch georiënteerde publikaties specifiek over "spandiensten verlenende bedrijven" (Verhoeff, 1980) in en rond de havens zijn, zover bekend, in of over de betreffende periode echter niet verschenen.

Maar ook ten aanzien van de ontwikkelingen in latere perioden zijn de intermediaire functies in de transportsector er in onderzoek en literatuur over het algemeen bekaaid vanaf gekomen. Pas nadat met de tweede vervoersrevolutie de containerisatie op gang was gekomen, zijn serieuze pogingen ondernomen om een deel van die lacune weg te werken (zie Verhoeff, 1980: ix; Van der Hof, 1989: 39-40). Eén van de eersten die de branches van tussenpersonen in en rond de grote zeehaven systematisch in kaart heeft gebracht was de Rotterdamse econoom Verhoeff (1980). Het onderzoek van Verhoeff, dat ten dele was gebaseerd op de doctoraalscriptie van Van der Meer (1976), was echter voornamelijk kwalitatief van aard. In opdracht van het Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf (E.I.M.) werd enkele jaren later een onderzoek gedaan, waarbij

veel nadrukkelijker ook kwantitatieve aspecten van het bemiddelingsbedrijf in de transportsector in beschouwing werden genomen (zie Gianotten, 1987).

Er lijkt inmiddels sprake van een voorzichtige kentering in de belangstelling voor de functie en positie van het bemiddelingsbedrijf in en rond de zeehaven. Enkele jaren na de E.I.M.-studie werd door een oud-praktijkman een enigszins vergelijkbare studie gedaan, ditmaal echter volledig toegesneden op de functie en positie van de cargadoor (zie Van der Hof, 1989). En in het jaar 1994 verscheen naast de jaarlijkse cargadoors-"special" in *Nieuwsblad Transport Dossier* ook een KPMG-rapport dat, met behulp van het analyse- en begrippenkader van Porter (1980 en 1985), ingaat op de strategische posities en toekomstperspectieven van de "intermediary companies in the port of Rotterdam". "Uit promotie-overwegingen" is dit rapport onder een groot aantal bedrijven verspreid (*Nieuwsblad Transport*, 20 september 1994).

In het promotie-onderzoek zijn de onderzoeksresultaten uit dit soort publikaties systematisch gecombineerd en in een historische context geplaatst. Voor de benodigde historische informatie is in de eerste plaats gebruik gemaakt van breed georiënteerde publikaties over de geschiedenis van de scheepvaart. Nadeel van dergelijke, meer algemene literatuur is weliswaar dat daarin veelal slechts in de marge over cargadoors wordt gesproken. Maar via combinatie en aangepaste presentatie van wel beschikbare gegevens kan desondanks een vrij helder beeld worden geschetst van de veranderingen die de reder/cargadoor-relatie in de beginfasen van het cargadoorsbedrijf heeft ondergaan. Verder zijn voor het empirisch onderzoek naar de reder/cargadoor-relatie allerhande andersoortige openbare schriftelijke bronnen verzameld en geraadpleegd. In zoverre mogelijk is gebruik gemaakt van boeken en dissertaties. Ook kan in dit verband aan publikaties (in opdracht) van onderzoeksinstituten, branche-organisaties, bedrijven etc., worden gedacht, zoals rapportages van branche-onderzoek, jaarverslagen en jubileum-uitgaven. Verder zijn periodieke uitgaven geraadpleegd, waaronder zowel op managers georiënteerde vakbladen als wetenschappelijke tijdschriften. Daarnaast zijn statistieken verzameld, hoewel dat met name met betrekking tot en op het niveau van de cargadoorsbranche schaars is. Omdat kwantitatieve onderzoeksgegevens dikwijls een belangrijke aanvulling kunnen vormen op kwalitatieve onderzoeksgegevens en soms zelfs tot nieuwe inzichten leiden (zie Eisenhardt, 1989b: 538), is, via eigenhandige inventarisatie van historische gegevens, op kleine schaal ook wat nieuw cijfermateriaal geproduceerd.

Voordat in de volgende drie hoofdstukken op het empirisch object van deze studie (de reder/cargadoor-relatie) zal worden ingegaan, zullen in dit hoofdstuk echter eerst de contouren van het empirisch veld worden geschetst. Om te beginnen zullen enkele algemene karakteristieken van de dienstverlening in en rond de intercontinentale zeevaart worden behandeld. Vervolgens zullen het ontstaan en de verdere ontwikkeling

van de intercontinentale lijnvaart in grote lijnen worden besproken. Zijdelings zullen in dat kader reeds de nodige aspecten van de rol en de positie van het rederijbedrijf ter sprake komen. Pas in Hoofdstuk 7, Hoofdstuk 8 en Hoofdstuk 9 zal het integratieve analysekader (zie Figuur 5.9) expliciet, ter verscherping van de analyse, worden ingebracht. Daar zal ook nog nader op de specifieke aanpak van de twee subfasen in het empirisch onderzoek worden ingegaan.

6.2 Dienstverlening in en rond de intercontinentale zeevaart

Via een ruwe schets van de vormen van dienstverlening in en rond de intercontinentale zeevaart zal in deze paragraaf de hedendaagse intercontinentale containerlijnvaart worden geïntroduceerd. Daarbij zal in algemene bewoordingen ook alvast kort op de rol en de positie van de cargadoor worden ingegaan. In de twee daarop aansluitende paragrafen zal een inleidende beschrijving volgen van twee belangrijke (historische) ontwikkelingen in de intercontinentale (container)lijnvaart. In de volgende hoofdstukken zal bij de beschrijving en analyse van de reder/cargadoor-relatie nader op de betekenis van die ontwikkelingen worden ingegaan.

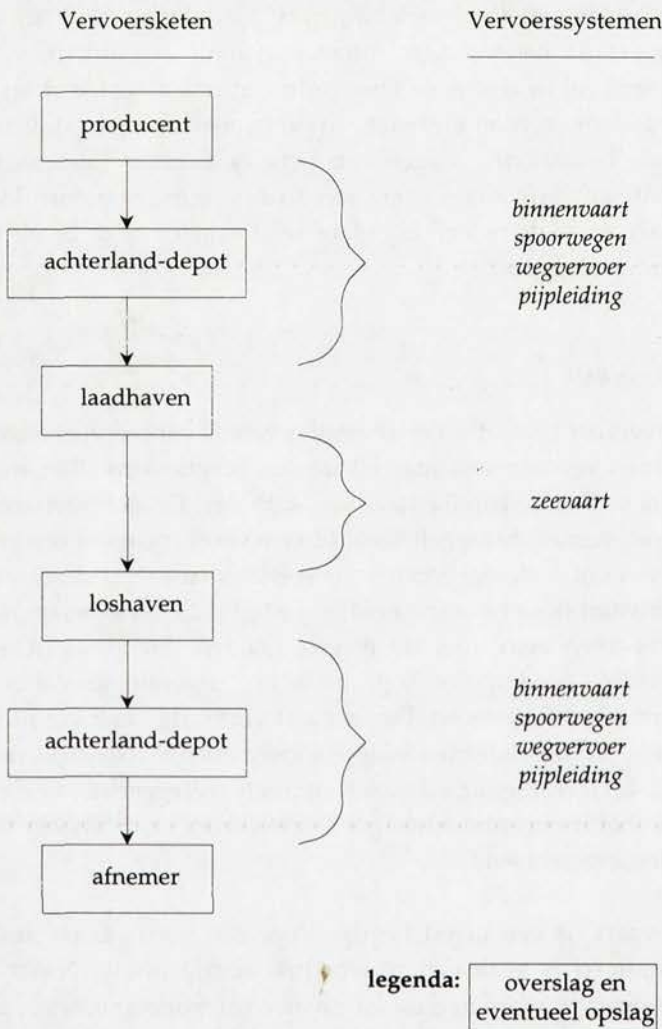
6.2.1 De intercontinentale zeevaart

Het internationale goederenvervoer bestaat uit een complex geheel van vervoersketens waarbinnen verschillende typen vervoerssystemen elkaar qua functie aanvullen, maar deels ook overlappen. Het is sterk intercontinentaal van karakter. De zeevaart en de luchtvaart bieden als vervoerssystemen de mogelijkheid binnen vervoersketens een brug te slaan tussen de land-, rivier- of kanaalgebonden vervoerssystemen op de diverse continenten. Hoewel de luchtvaart door haar snelheid en veiligheid enkele belangrijke voordelen heeft, is dit vervoerssysteem voor de meeste goederen te duur. Alleen wanneer van zeer hoogwaardige goederen of hoge mate van urgentie sprake is, is vervoer per vliegtuig economisch verantwoord. De zeevaart vormt dan ook veruit het belangrijkste vervoerssysteem in het internationale handelsverkeer (*Handboek voor transporterend Nederland*, z.j.: 401). In Figuur 6.3 is schematisch weergegeven hoe een traditionele vervoersketen in het intercontinentale goederenvervoer er, in fysieke zin, uitziet als zeeschepen worden ingeschakeld.

Maar "intercontinentale zeevaart" is een breed begrip. Voor een goed inzicht in de internationale marktverhoudingen is vaak een nadere precisering nodig. Naast en binnen de intercontinentale zeevaart worden daarom diverse categorieën scheepvaart onderscheiden. "Intercontinentale zeevaart" kan in het Nederlandse taalgebied in de meeste gevallen als een synoniem voor de Engels term "deep sea shipping" worden beschouwd. Het betreft scheepvaart over oceanen en wereldzeeën tussen verschillende

continenten. Daarnaast bestaat de term "short sea shipping", dat betrekking heeft op meer regio-gebonden zeevaart. Het gaat meestal om scheepvaart in de kustwateren van een land of continent, hoewel ook tussen dicht bij elkaar gelegen continenten, zoals Noord-Afrika en Zuid-Europa, kan worden gevaren. De veerdiensten ("ferry services") met hun ro-ro ("roll-on, roll-off") schepen worden bijvoorbeeld tot de categorie "short sea shipping" gerekend (EVO, 1989: 11-12).

Figuur 6.3 Een schematische weergave van intercontinentaal vervoer met zeetransport



Binnen de intercontinentale zeevaart komen we drie indelingsprincipes regelmatig tegen. Bij het eerste indelingsprincipe wordt op basis van het *soort dienst* onderscheid gemaakt tussen de wilde vaart en de lijnvaart. In de wilde vaart (of trampvaart) worden de vaarroutes ad hoc afgestemd op de vraag en het aanbod zoals die zich aandienen. In de lijnvaart wordt gevaren volgens vaste dienstregelingen, op vaste routes en tegen gepubliceerde (en vaak ook meer stabiele) tarieven.

Het tweede indelingsprincipe is gebaseerd op het *soort goederen* dat wordt vervoerd: bulkgoederen of stukgoederen. Bij de definitie van de twee begrippen gaat het volgens de meeste auteurs primair om de relatieve omvang van de afzonderlijke partijen goederen ten opzichte van de omvang van het schip. Bij bulkgoederen zijn de aangeboden partijen zo omvangrijk, dat zij per traditie met complete scheepsloadingen tegelijk via de bulkvaart worden vervoerd. Partijen stukgoederen zijn meestal veel kleiner en worden daarom in principe tezamen met andere partijen stukgoederen vervoerd (EVO, 1989: 9-12; Farthing, 1993: 11-14; Jansson en Shneerson, 1987: 18-20; Verhoeff, 1980: 6-7). "[H]et is de verhouding, waarin de lading tot de scheepsruimte staat, die haar tot stukgoed stempelt: zij moet een zelfstandige plaats innemen, niet een evenredig deel van het geheel" (Vogler, 1913, p. 32).

Van Driel (1990: 32) kiest voor een definitie die is gebaseerd op de wijze van laden en lossen c.q. de wijze van overslag. Is sprake van massale overslag via grijpers, elevatoren of zuigers, dan spreekt hij van "bulkgoederen". Geschiedt de overslag per afzonderlijk produkt of per verpakte eenheid, "ofwel stuk voor stuk" (p. 50), dan gebruikt hij de term "stukgoederen". In de praktijk overlappen deze twee definities de meer traditionele definities van bulkgoed en stukgoed grotendeels. Voor het vervoer van stukgoederen bestaat eigenlijk geen goede Nederlandse benaming. In het Engels wordt de term "general cargo shipping" gebruikt.

Met het derde indelingsprincipe, naar het *soort eigenaar* van het fysieke vervoermiddel, kan onderscheid worden gemaakt naar beroeps- en eigen vervoer. Bij beroepsvervoer heeft de vervoerder zich in transportactiviteiten gespecialiseerd; hij biedt zich als aan commerciële dienstverlener die zich tegen betaling inspant voor derden. Bij eigen vervoer laat een industriële onderneming haar eigen grondstoffen, halffabrikaten of eindprodukten met eigen schepen vervoeren (EVO, 1989: 9-12; Farthing, 1993: 11-14; Jansson en Shneerson, 1987: 18-20; Verhoeff, 1980: 6-7).

Verwarrend is soms dat verschillende indelingsprincipes naast en door elkaar worden gebruikt. De praktijk blijkt bovendien niet altijd in simpele categorisering te vangen. De intercontinentale zeevaart is complexer dan de drie indelingsprincipes wellicht suggereren en is bovendien voortdurend in ontwikkeling. In de bulkvaart wordt bijvoorbeeld verder onderscheid gemaakt tussen het vervoer van "natte" en "droge"

bulk. In het eerste geval moeten we denken aan olie, gas, chemicaliën en dergelijke, kortom de inhoud van tankschepen. In het tweede geval gaat het om vervoer van bijvoorbeeld kolen, graan, ijzererts, fosfaten, kunstmest en suiker. Omdat de goederen in de bulkvaart meestal in scheepsladingen tegelijk worden vervoerd, "chartert" de verlader c.q. opdrachtgever vaak een compleet schip. Dat kan hij op reisbasis doen (voor een specifieke reis), maar ook op tijdbasis (voor een bepaalde periode). Veel bulkgoederen worden in de wilde vaart vervoerd, maar die kan bij een omvangrijke goederenstroom ook als geregelde bulkvaart het karakter van semi-lijnvaart krijgen (Farthing, 1993: 11-14; Jansson en Shneerson, 1987: 15-21; Molenaar, 1990: 347; Verhoeff, 1980: 6-7).

Overigens heeft de categorie bulkvaart de laatste decennia enerzijds de neiging relatief steeds omvangrijker te worden. Goederen die vroeger nog als stukgoed in relatief kleine eenheden (zakken, vaten etc.) werden verpakt en vervoerd worden nu, onder invloed van een streven naar produktiviteitsverhoging bij de overslag in de havens en verdere schaalvergroting in het internationale zeevaartvervoer, als bulkgoed los in het scheepsruim gestort. Dit wordt ook wel "massificatie" genoemd. Voorbeelden vinden we bij het vervoer van graan, meel en kunstmest (Van Driel, 1990: 105). Anderzijds kan de bulkvaart door nieuwe verpakkingsmethoden ook lading kwijtraken. Zo zien we dat er voor het zeevervoer van vloeistoffen tegenwoordig ook tankcontainers worden gebruikt, met name door de wijn- en vruchtensappenproducenten en de chemische industrie (EVO, 1989: 10-11). En er zijn containers ontworpen waarmee droge bulk, zoals wol en katoen, kan worden vervoerd (Container Yearbook, 1994: 90-91; Stopford, 1988: 195). Containers worden echter grotendeels via de lijnvaart vervoerd.

Op de lijnvaart kan een beroep worden gedaan voor het vervoer van goederen waarvan de partijgrootte kleiner is dan (een groot en evenredig deel van) een complete scheepslading (= stukgoed). De laadcapaciteit van een lijnschip kan voor het vervoer van afzonderlijke of verzamelingen van (verpakkings)eenheden tegelijkertijd aan verschillende opdrachtgevers worden aangeboden. Sinds de opmars van de container als verpakkingseenheid wordt binnen de lijnvaart onderscheid gemaakt tussen de traditionele "conventionele lijnvaart" en de "containerlijnvaart". In de containerlijnvaart wordt voor het grootste deel gebruik gemaakt van containers met volgens ISO-normen gestandaardiseerde maten.¹ In de conventionele lijnvaart worden de te vervoeren goederen meestal in relatief kleine, soms niet of nauwelijks gestandaardiseerde eenheden verpakt, zoals pakketten, vaten, bundels en pallets (Farthing, 1993: 11-14; Jansson en Shneerson, 1987: 15-22; Verhoeff, 1980: 6-7).

¹ ISO staat voor International Standardization Organisation. In 1992 had 2,5% van de totale containercapaciteit in de wereld betrekking op containers die langer zijn dan de langste ISO-containers (d.w.z. langer dan 40 feet). Bijna 9,5% van de containers was hoger dan de hoogste ISO-containers (d.w.z. hoger dan 8 feet en 6 inches), in 1982 was dat nog maar 2,7% (Foxcroft, 1993: 18).

Er zijn echter ook soorten goederen waarbij de vervoerde eenheden in de loop der jaren groter zijn geworden. We hebben dat met name gezien bij hout en houtprodukten, zoals cellulose en papier, die in veel grotere bundels, balen of rollen worden vervoerd dan vroeger. Dit is evenals de introductie van de container een belangrijke vorm van "unitisatie" gebleken. Daarnaast heeft zich in het vervoer van stukgoederen ook een ontwikkeling naar schaalvergroting voorgedaan, die lijkt op de tendens naar massificatie in het bulkvervoer. We komen deze ontwikkeling bijvoorbeeld tegen in het vervoer van hout en houtprodukten, metalen, auto's en fruit. Wanneer de handelstromen in dit soort goederen omvangrijk genoeg zijn, wordt vaak overgeschakeld van schepen die geschikt zijn voor allerhande stukgoed naar gespecialiseerde schepen die volledig met het betreffende soort produkt worden volgeladen (Van Driel, 1990: 108). Er wordt in dat geval nog wel eens gesproken van "neo-bulk" (Van Driel, 1990, p. 108) of "semi-bulk" (Gilman, 1983, p. xiv; Verhoeff, 1980, p. 6). Vaak gaat de ontwikkeling naar "neo-bulk" samen met de ontwikkeling naar unitisatie. In dat geval is "homogeen stukgoed" (Van Driel, 1990, p. 108) een zeer toepasselijke term. Gespecialiseerde schepen voor balen cellulose of fruit (op pallets) zijn geen bijzonderheid meer (Van Driel, 1990: 108-109).

Per traditie wordt de lijnvaart vereenzelvigd met het vervoer van stukgoed (zie Vogler, 1913: 90) en daarom als complementair naast de bulkvaart gepositioneerd. Dat is in zoverre juist, dat in de lijnvaart geen homogene massa's bulkgoederen worden verscheppt. Maar goederen in de enorm brede, resterende categorie van het stukgoed (of "general cargo") kunnen niet zelden zowel via lijndiensten als via (gecharterde) gespecialiseerde (neo-)bulkschepen worden vervoerd. De lijnvaart en de bulkvaart kunnen elkaar op sommige deelmarkten dus rechtstreeks beconcurreren. Het lijkt daarom niet erg zinvol de lijnvaart te karakteriseren en te positioneren op basis van het soort goederen dat wordt vervoerd (Jansson en Shneerson, 1987: 21).

Relevanter is het om bij lijnschepen aandacht te schenken aan de verpakkingseenheden die met het schip vervoerd kunnen worden. Naast de gespecialiseerde containerschepen en olietankers die volledig worden volgeladen met containers c.q. ruwe olie, worden veel moderne schepen zó ontworpen dat zij bij uiteenlopende soorten verpakking kunnen worden ingezet. Er is voor deze vorm van flexibiliteit een speciale term bedacht: "lateral cargo mobility" (LCM). Naarmate een schip meer typen verpakkingseenheden kan vervoeren, neemt de "lateral cargo mobility" van het schip toe. Een schip met een "LCM rating" van 6 (zes) kan zes typen verpakkingseenheden vervoeren. Zo'n relatief hoge "LCM rating" is bijvoorbeeld typerend voor de ro-ro ("roll-on, roll-off") schepen, die we op de kortere zeetrajecten als veerdiensten tegenkomen. De gespecialiseerde containerschepen ("cellular container ships") daarentegen hebben, evenals de olietankers, een "LCM rating" van slechts 1 (één). Ze zijn uitsluitend geschikt voor het vervoer van containers respectievelijk olie. Containers kunnen echter ook met enkele andere typen schepen worden vervoerd, zoals conventionele lijnschepen (Stopford, 1988: 261-263).

Figuur 6.4 Een overzicht van de belangrijkste produkt/markt-combinaties in de intercontinentale zeevrachtvaart

<i>Vraagkant van de markt in de intercontinentale zeevaart</i>				<i>Aanbodkant van de markt in de intercontinentale zeevaart</i>		
<i>Grootte/aard individuele partijen</i>	<i>Regelmaat van het aanbod</i>	<i>Aantal verladere</i>	<i>Bestemming van de lading</i>	<i>Bedrijfsvorm</i>	<i>Dienst</i>	<i>Schip</i>
klein	regelmatig of onregelmatig	veel	vastgestelde routes en havens	lijnvaart	vaste dienstregeling	containerschip of conventioneel stukgoedschip
groot	regelmatig of onregelmatig	veel	onbepaald	wilde vaart	charter voor één of meer reizen	tramp
zeer groot; droog	regelmatig	weinig	bepaald of onbepaald	wilde vaart of gespecialiseerde bulkvaart	reis- of tijdcharter	tramp of bulkcarrier
zeer groot; nat	regelmatig	weinig of één	bepaald	gespecialiseerde tankvaart	eigen tonnage, reis- of tijdcharter	tanker

Bron: Broeze, 1978, p. 162; bewerkt.

In Figuur 6.4 zijn enkele kenmerken van de diverse intercontinentale zeevaartmarkten nog eens op een rijtje gezet. In termen van financiële waarde geschiedt het grootste deel van het internationale vrachtvervoer over zee via lijnvaart; in termen van gewicht en volume vindt het grootste deel van het internationale zeetransport via bulkvaart plaats (Farthing, 1993: 14; Jansson en Shneerson, 1987: 22).

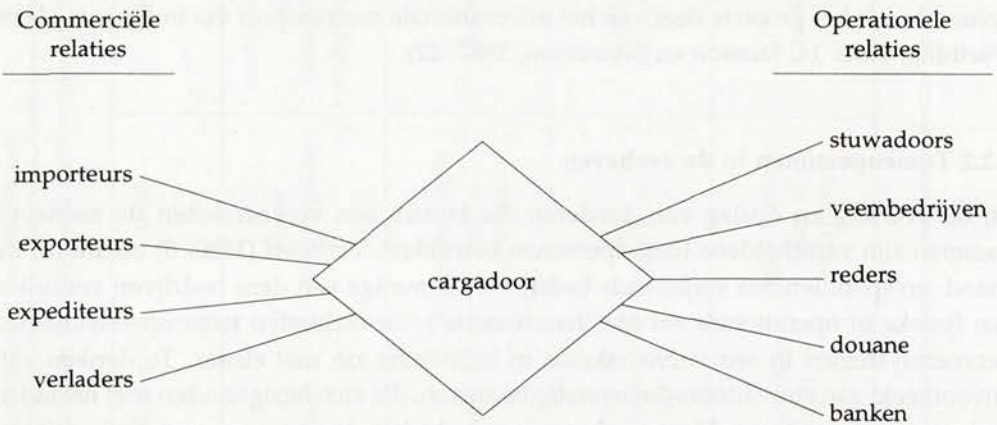
6.2.2 Tussenpersonen in de zeehaven

Bij de overslag en opslag van goederen die binnen een vervoersketen de zeehaven passeren zijn verscheidene tussenpersonen betrokken. Verhoeff (1980: 8) noemt dit de "hand- en spandiensten verlenende bedrijven". Sommige van deze bedrijven vervullen een fysieke of operationele rol (de "handfunctie"). Ze verbinden twee opeenvolgende vervoerssystemen in een vervoersketen in technische zin met elkaar. Te denken valt bijvoorbeeld aan stuwadoors- en overslagbedrijven, die zich bezighouden met het laden en lossen van goederen. Maar we kunnen ook denken aan veem- en opslagbedrijven, die fysieke ruimte leveren voor goederen die niet direct in een volgend vervoerssysteem (kunnen) worden overgeladen. Stuwadoors- en overslagbedrijven kunnen twee vervoerssystemen in een vervoersketen als het ware naar plaats met elkaar verbinden, veem- en opslagbedrijven kunnen twee vervoerssystemen naar tijd met elkaar verbinden (Verhoeff, 1980: 10-13).

Andere hand- en spandiensten verlenende bedrijven vervullen daarentegen een meer commerciële of bemiddelende rol (de "spanfunctie"). Ze verbinden twee opeenvolgende vervoerssystemen in organisatorische zin met elkaar. In de haven kunnen we bijvoorbeeld denken aan expediteurs, die er met hun kennis van de vervoersmarkt, in opdracht van een (verzendende of ontvangende) verlader, voor zorgen dat de goederen worden vervoerd (zie ook Konings, 1993: 226-227). Maar ook cargadoors vervullen een intermediairfunctie. Ze maken daartoe intensief gebruik van een uitgebreid netwerk van zowel commerciële als operationele contacten (zie Figuur 6.5).

In de bulk- en wilde vaart komen we de cargadoor in de rol van haven- of scheepsagent tegen. In de lijnvaart treffen we hem in de rol van lijnagent aan. Als *haven- of scheepsagent* verleent de cargadoor diensten ten behoeve van individuele schepen en hun bemanning die een haven aandoen. Daarbij gaat het met name om operationele zaken. De opdrachtgever kan zijn de reder van het betreffende schip of de verlader c.q. de expediteur die het schip gecharterd heeft.

Figuur 6.5 Het relatiepatroon van de cargadoor



Bronnen: KPMG, 1994, p. 10; Van Ommeren, 1982, p. 17; gecombineerd, bewerkt en aangevuld.

Als *lijnagent* daarentegen behartigt de cargadoor per zeevaartroute exclusief de belangen van één rederij. Daarbij gaat het niet meer (alleen) om de organisatie van operationele activiteiten rond het schip. Het gaat (ook) om commerciële activiteiten ten behoeve van de lijndienst(en) van de reder. Het takenpakket van de lijnagent omvat een breed scala van werkzaamheden ten behoeve van lading, schip en bemanning (zie ook Van Berkum en Schuring, 1981; Van Gent, 1968; Gianotten, 1987: 74). Naast de zorg voor kapitein en bemanning ("husbandry matters") kunnen als belangrijkste taken worden genoemd:

1. assistentie bij het in- en uitklaren van het schip;
2. het aantrekken van lading;
3. opdracht tot laden en lossen aan de stuwadoos en controle op diens werk;
4. afgeven en intrekken van *connossementen*²;
5. betaling van havenkosten, zoals loods-, sleepboot-, afmerings- en zeehavengelden;
6. betaling van inladings- en lossingskosten;
7. inning van zeevracht en gedeelte van de laad- en loskosten;
8. behandeling van claims" (*Handboek voor transporterend Nederland*, z.j., p. 402).

² "Art. 506 van het *Wetboek van Koophandel (WvK)* omschrijft het *connossement* als 'een gedagtekend geschrift, waarin de vervoerder verklaart, dat hij bepaalde goederen in ontvangst heeft genomen, teneinde die te vervoeren naar een aangewezen bestemmingsplaats en aldaar uit te leveren aan een aangewezen persoon, alsmede onder welke bedingen de uitlevering zal geschieden.' De aangewezen persoon is de persoon of firma die op het *connossement* staat" (EVO, 1989, p. 24).

In het empirisch onderzoek gaat het met name om de relatie tussen de reder en de cargadoor en de strategische positie die deze twee partijen in de intercontinentale (container)lijnvaart ten opzichte van elkaar innemen (zie Cel I en Cel II in Figuur 6.6). In de terminologie van Kleemann (1934): de principaal/agent-relatie tussen reder en cargadoor wordt in het onderzoek als "das Innenverhältnis" gezien. De samenhangen met de omgeving rond die relatie en, meer specifiek, de verhoudingen met de vele partijen buiten deze relatie (Kleemann spreekt van "das außenverhältnis") mogen echter niet uit het oog worden verloren (zie Cel III in Figuur 6.6). Zij vormen als context soms een belangrijke verklaring voor verhoudingen en ontwikkelingen binnen de bestudeerde reder/cargadoor-relatie. Daarom wordt in dit hoofdstuk zo uitgebreid bij de omgeving van de reder/cargadoor-relatie stilgestaan.

Figuur 6.6 De reder/cargadoor-relatie als uitgangspunt van het empirisch onderzoek

	<i>Reder</i>	<i>Cargadoor</i>
<i>Een strategisch perspectief op de reder/cargadoor-relatie</i>	I. de strategische positie ten opzichte van de cargadoor	II. de strategische positie ten opzichte van de reder
	III. de strategische positie ten opzichte van (de partijen in) de omgeving rond de reder/cargadoor-relatie	

6.2.3 De sociaal-economische betekenis van de cargadoorsbranche

Vanwege de soms prominente rol en positie van de cargadoor in (de ontwikkeling van) de internationale vracht- en handelsvaart vormt de cargadoorsbranche (ook) voor bedrijfskundigen een interessant object van onderzoek. Menig initiatief in de organisatie en de bedrijfsvoering van de scheepvaart kwam in het verleden van de kant van individuele cargadoors. Daar komt bij, dat de Rotterdamse cargadoorsbranche qua werkgelegenheid niet onbelangrijk is. Volgens al wat oudere cijfers behoort de cargadoorsbranche tot de grotere bedrijfstakken van de Rotterdamse haven (zie Figuur 6.7).

De "cargadoorsbranche" was in 1985 goed voor 13,7% (ongeveer 4.380 arbeidsplaatsen) van de totale werkgelegenheid (32.000) in de zeehavengebonden bedrijfstakken in het Rijnmondgebied (zie Figuur 6.7). Daarbij moet er rekening mee worden gehouden dat Buitelaar (1987: 59-60) de term "cargadoor" vermoedelijk zeer ruim heeft opgevat. Niet alleen duidt het ontbreken in Figuur 6.7 van andere categorieën vrachtbemiddelaars hier al op. Ook in één van de inleidende paragrafen van zijn artikel (pp. 54-55) presenteert Buitelaar de cargadoorsfunctie, zonder nadere toelichting, in combinatie met de functies van bevrachtingsmakelaar en scheepsbevrachter. De bevrachtingsmakelaar is in de praktijk actief in de wilde vaart, de scheepsbevrachter in de binnenvaart. Beide oefenen de functie van makelaar uit en worden als zodanig (meestal) niet (meer) als cargadoor

beschouwd. In Hoofdstuk 7 en Hoofdstuk 8 zal hier nog op worden teruggekomen. Wellicht vormt de ruime interpretatie van de term "cargadoor" in Figuur 6.7 ook een verklaring voor de sterke afwijking ten opzichte van het cijfer van het Bedrijvenregister Zuid-Holland. Volgens dat Bedrijvenregister werden in 1984 bij de gespecialiseerde cargadoorsbedrijven ("shipbrokers") in de Rotterdamse regio totaal 2.698 arbeidsplaatsen geteld. In 1994 was dit cijfer tot 2.971 gestegen (zie Van Klink, 1995: 83).

Figuur 6.7 De totale werkgelegenheid in de zeehavengebonden bedrijfstakken in het Rijnmondgebied (1 mei 1985)

<i>Bedrijfstak</i>	<i>Aantal werkzame personen (absoluut)</i>	<i>Aantal werkzame personen (percentage)</i>
Zeescheepvaartrederijen	4.940	15,5
Cargadoorsbedrijven	4.380	13,7
Expeditie (incl. vemen)	4.185	13,1
Stuwadoorsbedrijven	3.335	10,4
SHB-pool*	2.300	7,2
Containerbedrijven	1.915	5,9
Machinale bedrijven	1.635	5,1
Controlebedrijven	1.210	3,8
Ro-ro-bedrijven	1.120	3,5
Graan op- en overslag	1.115	3,5
<hr/>		
Zeehavengebonden excl. wegtransport/binnenvaart	26.135	81,7
Wegtransport	3.995	12,5
Binnenvaart	1.870	5,8
<hr/>		
Zeehavengebonden incl. wegtransport/binnenvaart	32.000	100,0
*): SHB-pool = havenarbeidspool Samenwerkende Haven Bedrijven.		
Bron: Openbaar Lichaam Rijnmond, ongepubliceerde en door N.E.I. herbewerkte informatie (1986); in: Buitelaar, 1987, p. 60; bewerkt.		

Volgens een schatting in een E.I.M.-onderzoek bedroeg het totale aantal werknemers bij de cargadoorsbedrijven in Nederland (in 1986) ongeveer 4.625, terwijl bij de overige vrachtbemiddelingsbedrijven nog eens 2.200 mensen zouden rondlopen (Gianotten, 1987: 14). Ongeveer 70% van de werknemers bij de Nederlandse cargadoorsbedrijven hield zich vermoedelijk ook daadwerkelijk met aan de cargadoorsfunctie gerelateerde werkzaamheden bezig. De gezamenlijke omzet bedroeg ongeveer 3 à 4 miljard gulden, waarvan tweederde via cargadoorsactiviteiten werd gerealiseerd (Gianotten, 1987: 70 en 71). Dus ook vanuit sociaal-economisch perspectief verdient de cargadoorsbranche toch wel enige aandacht.

In 1986 werd het totaal aantal cargadoorsbedrijven in Nederland op circa 190 geschat. De helft daarvan had minder dan tien werknemers in dienst, ongeveer 45% had tien tot honderd werknemers en de resterende 5% van de cargadoorsbedrijven had honderd of meer werknemers. Bij de 190 bedrijven waren inbegrepen de cargadoors die tevens als expediteur werkzaam waren. Maar het werk van de agent wordt in de praktijk ook nog wel eens door andere hand- en spandiensten verlenende bedrijven in de haven gedaan (Gianotten, 1987: 13 en 70). In 1993 zijn in Rotterdam uiteindelijk ruim 200 bedrijven bij één of meer binnenkomende schepen als agent betrokken geweest (Dirkzwager, 1993).³ Daar zitten ook cargadoors tussen die zich hebben gespecialiseerd als scheepsagent.

De Rotterdamse cargadoors die als lijnagent actief zijn kunnen jaarlijks hun naam, adres en andere (voor potentiële afnemers/verladere relevante) gegevens omtrent de door hen vertegenwoordigde principalen en lijndiensten laten opnemen in een periodieke uitgave, getiteld: *Transportverbindingen van en naar Rotterdam*. Op basis van de eind 1993 uitgekomen 1994-editie (in de literatuurlijst opgenomen onder KvK, 1994) kan worden vastgesteld dat eind 1993 in elk geval zo'n tachtig van de 200 bedrijven op de Dirkzwager-lijst zich ook met lijnvaart bezighouden. Daarnaast zijn er ongeveer twintig, vooral kleine bedrijven die niet (afzonderlijk) op de Dirkzwager-lijst van 1993 zijn opgenomen, maar die zich wel als lijnagent aanbieden (zie KvK, 1994: 128-136).

Als we alle namen van de bedrijven die zich als afzonderlijke marktpartij presenteren bij elkaar optellen, dan komen we in Rotterdam op een totaal van ongeveer honderd cargadoorskantoren die zich (ook) met lijnvaart bezighouden. Niet alle cargadoors zijn echter in de intercontinentale lijnvaart actief. Als we "short sea shipping", in navolging van de Vereniging van Rotterdamse Cargadoors (VRC), opvatten als zeevaart van en naar Rotterdam met aankomst in of vertrek uit havens in Scandinavië, de Baltische Staten, Groot-Brittannië, Ierland, Iberisch Schiereiland en de Middellandse Zee (zie VRC, 1995: II-2.2, p. 2), dan kunnen we op basis van de 1994-versie van *Transportverbindingen van en naar Rotterdam* (KvK, 1994: 10-79) concluderen dat 71 (dus ongeveer 70%) van deze honderd cargadoorskantoren in de intercontinentale containervaart actief zijn.

Veel Rotterdamse cargadoorskantoren zijn juridisch gezien overigens onderdeel van of verbonden met één of meer andere ondernemingen in en rond de transportsector. Het cargadoorsbedrijf Wm H. Müller B.V. bijvoorbeeld is sinds 1970 een volledige dochter van Internatio-Müller N.V. (Broeze, 1978: 184). En de cargadoorsbedrijven D. Burger &

³ Koninklijke Scheepsagentuur Dirkzwager B.V. te Maassluis signaleert sinds de opening van de Nieuwe Waterweg in 1872 elk schip dat de Nieuwe Waterweg binnenvaart en waarschuwt vervolgens de behandelende cargadoor in het Rotterdamse havengebied (zie ook Van Noort, 1993: 135). Op basis van de aantallen schepen die per cargadoor zijn gesignaleerd stelt Dirkzwager periodiek "cargadoorsstatistieken" samen, getiteld: "Aantal binnenkomende schepen per cargadoor gedurende het jaar 19XX in de Nieuwe Waterweg". Met "Dirkzwager, 1993" wordt gerefereerd aan de cargadoorsstatistieken over het jaar 1993.

Zoon B.V., Conva B.V. en Vinke & Co. B.V. maken alledrie deel uit van wat we de Burger-groep zouden kunnen noemen (zie ook Nicolai, 1995).

6.2.4 Gebrekkige aandacht voor de cargadoor

Desalniettemin is de belangstelling voor de cargadoor tot voor kort minimaal geweest. Daaraan liggen waarschijnlijk verschillende oorzaken ten grondslag. In de eerste plaats moet niet uit het oog worden verloren dat de cargadoorsbranche voor 95% bestaat uit midden- en kleinbedrijf, dat wil in dit geval zeggen: bedrijven met minder dan honderd medewerkers (Gianotten, 1987: 70). Per traditie hebben grote, internationaal opererende ondernemingen in de theorie en de praktijk van de bedrijfskunde altijd meer aandacht gekregen dan ondernemingen in het midden- en kleinbedrijf. Veel concepten, modellen, handboeken en opleidingsprogramma's rond thema's zoals "cost accounting", "human resource management" of "marketing management" zijn geënt op de wereld van grote concerns en "multinationals" (zie bijvoorbeeld ook Koopmans en Van der Zaal, 1994: 19-20), en voor de commerciële producten of diensten van organisatieadviesbureaus geldt veelal hetzelfde (zie Hijgenaar en Van Wieren, 1992: 26). In bedrijfskundig georiënteerde onderzoeken naar strategische samenwerking, waarvan vele van recente datum zijn, proberen onderzoekers vooral de strategische positie, rol en betekenis van de dominante ondernemingen in een bedrijfstak, branche of regio in kaart te brengen. Dergelijke ondernemingen worden ook wel "core firms" of "strategic centres" genoemd (zie bijvoorbeeld Lorenzoni en Baden-Fuller, 1993; Ruigrok en Van Tulder, 1993; Womack, Jones en Roos, 1991). Voor de strategische keuzemogelijkheden van de kleinere bedrijven, de actoren meer aan de periferie van de interorganisationale netwerken, bestaat beduidend minder belangstelling. Het gebrek aan interesse voor de cargadoorsbranche lijkt dus symptomatisch voor een wat algemenere tendens in de bedrijfskunde.

Een tweede oorzaak van de weinig expliciete belangstelling voor de cargadoor hangt waarschijnlijk samen met zijn tamelijk diffuse identiteit. De functiescheiding tussen de cargadoor en andere partijen in de vervoersketen is niet altijd even scherp (zie ook Van der Vlist et al., 1994: 49). Soms wordt de cargadoor als de verkooporganisatie van de reder opgevat, en als zodanig niet als een aparte schakel in de vervoersketen gezien (zie bijvoorbeeld Lenterman, 1978: 124). Het is verder nog weleens moeilijk om de bedrijven die als tussenpersoon actief zijn functioneel te onderscheiden als branchespecifieke specialisten. Gebruikelijke begrippen als "bevrachtingsmakelaar", "cargadoor" en "expediteur" suggereren begrenzingen tussen specialismen, die er in de praktijk niet altijd even duidelijk (meer) zijn (Gianotten, 1987: 10-11; Verhoeff, 1980: 81). We zien dat zich in de "core businesses" van havenbedrijven in de loop der tijd significante verschuivingen kunnen voordoen. Bevrachtingsmakelaars beginnen het cargadoorsvak uit te oefenen, cargadoors ontwikkelen zich tot reders, reders begeven zich op het terrein van het expeditiebedrijf etc. Het spreekt dan ook bijna voor zich dat er bij een

willekeurige momentopname, ongeacht het precieze tijdstip, nauwelijks bedrijven te vinden zijn die volledig kunnen voldoen aan de omschrijving van de gespecialiseerde cargadoor, de gespecialiseerde expediteur of aan de omschrijving van enige andere specialist. De havenbedrijven bewegen zich nu eenmaal niet uitsluitend binnen, maar ook op en buiten de grenzen van hun eigen branche. Onderzoekstechnisch is dat lastig, al was het alleen maar dat branche-gerelateerde ontwikkelingen daardoor moeilijker te identificeren en lastiger te benoemen zijn. Dat kan onderzoekers ervan weerhouden zich eens grondiger in de functie en de positie van de cargadoor te verdiepen.

Een derde verklaring voor de gebrekkige interesse voor de cargo's zou kunnen zijn dat er nauwelijks kwantitatief materiaal beschikbaar is waarmee op het niveau van de cargo'sbranche empirisch onderzoek zou kunnen worden opgestart. De daarvoor meest relevante statistieken van het C.B.S. bijvoorbeeld, de jaarlijks gepubliceerde produktiestatistieken *Transport, opslag en communicatie*, zijn niet uitgesplitst naar de specifieke branches van tussenpersonen in en rond de haven. Expediteurs, cargo's, bevrachtingsmakelaars en dergelijke worden in deze C.B.S.-statistieken als één branche gepresenteerd. De kwantitatieve gegevens die inmiddels wel op het niveau van de cargo'sbranche zijn verzameld zijn grotendeels gebaseerd op de percepties en inschattingen van respondenten in enquête-onderzoek (zie met name Gianotten, 1987: 7; Van der Hof, 1989: 36; *Nieuwsblad Transport Dossier*, 1994: 5, 1995: 5 en 1996: 6). Verschillen in onderzoeksaanpak of -benadering, die tot uiting komen via verschillen in definities, meetmethoden en analyse-eenheid, bemoeilijken bovendien het onderling vergelijken van de onderzoeksresultaten uit de verschillende studies (zie ook KPMG, 1994: 7).

Maar er is nog een vierde factor die de belangstelling voor de cargo's waarschijnlijk remt. De toegankelijkheid van het empirisch veld wordt beperkt door de vrij gesloten opstelling van bedrijven die in de bemiddelings sfeer actief zijn (KPMG, 1994: 7; Verhoeff, 1980: 132). De grotere ondernemingen die jaarverslagen publiceren zijn bijvoorbeeld zeer terughoudend in de berichtgeving over de interne en externe positie van hun eigen cargo'skantoren. En bij de kleinere bedrijven in de maritieme sector en hun branche-organisaties wordt niet of nauwelijks gebruik gemaakt van de expertise die door externe onderzoeks- en adviesbureaus is opgebouwd. In dat opzicht wijken de meeste cargo'sbedrijven waarschijnlijk niet of nauwelijks af van wat in het midden- en kleinbedrijf gebruikelijk is. Uit een vrij recent onderzoek onder middelgrote Nederlandse bedrijven blijkt dat relatief weinig van deze bedrijven expliciet en systematisch hun omgeving verkennen. "The results of the study are surprising, especially if you take into account the turbulence of the environment. But the surprise is a negative one. [Medium-sized] Dutch businesses on average do not take into account external developments in an explicit way. Many companies have not developed tech-

niques and instruments to cope with this turbulence in a systematic way" (Waalewijn en Segaar, 1993, p. 28).

De geslotenheid van de cargadoorsbedrijven is overigens wel begrijpelijk, gezien de vertrouwenspositie die door cargadoors wordt ingenomen en de commerciële belangen die in het geding zijn. Maar voor onderzoekers werkt deze basishouding van de direct betrokkenen in het empirisch veld weinig uitnodigend en in veel gevallen misschien zelfs ontmoedigend. Daarnaast kan deze basishouding ook voor de bedrijven in de cargadoorsbranche zelf een keerzijde hebben, wanneer de geslotenheid het zicht op de externe ontwikkelingen gaat belemmeren. Zeker nu de cargadoorsbranche onder druk lijkt te staan. Met name de rol en de positie van de zelfstandige cargadoer in de intercontinentale containerlijnvaart worden geregeld ter discussie gesteld.

6.3 Intercontinentale lijnvaart in historisch perspectief: de eerste vervoersrevolutie

Door een samenspel van elkaar wederzijds versterkende economische en technologische ontwikkelingen heeft de transportsector in het algemeen en de zeevaartsector in het bijzonder in de laatste honderdvijftig jaar twee golven van fundamentele veranderingen meegemaakt. De eerste veranderingen van betekenis in de zeevaart vonden in de negentiende eeuw plaats, ongeveer in de periode 1850-1880, vooral als gevolg van de introductie van het stoomschip. De tweede golf van veranderingen hangt nauw samen met de sinds 1966 onstuitbare containerisatie in het intercontinentale zeevervoer, een ontwikkeling die eigenlijk nog steeds gaande is. De gevolgen van beide omslagperiodes zijn voor (de hoofdrolspelers in) de logistieke dienstverlening in en rond de grote zeehavens dermate verstrekkend (geweest), dat ook wel van twee "vervoersrevoluties" wordt gesproken. Deze vervoersrevoluties hebben belangrijke consequenties (gehad) voor de onderlinge verhoudingen tussen reder en cargadoer. De principaal/agent-relatie tussen reder en cargadoer is heden ten dage een andere dan die van vijftig jaar geleden, die ook weer anders was dan die van honderdvijftig jaar geleden.

6.3.1 Van zeilvaart naar stoomvaart

De "eerste vervoersrevolutie" voltrok zich in de tweede helft van de vorige eeuw en hing nauw samen met de introductie van "staal en stoom". Zo ontstond er op het vaste land spoorvervoer, hetgeen in combinatie met de komst van telegrafie van grote betekenis is geweest voor de ontwikkeling van de Westerse economieën (zie Chandler, 1965 en 1977; KvK, 1928a: 202; Te Lintum, 1913: 111). En in de scheepvaart werden houten zeilschepen vervangen door stalen stoomschepen, wat voor reders, maar ook voor cargadoors belangrijke veranderingen met zich mee zou gaan brengen.

Tot het stoomtijdperk moesten reders altijd rekening houden met lange vaartijden, lange ligtijden en vooral zeer ongeregelde vertrek- en aankomsttijden. Niet alleen de wind was een onzekere factor. Het was in de zeilvaart hoogst ongebruikelijk dat een schip de haven verliet voordat het was volgeladen (Broeze, 1977: 130-133; Broeze, 1978: 158; Bruijn, 1975: 35; Van der Hof, 1989: 2-3). Wanneer retourlading in een verre haven erg lang op zich liet wachten, was de kapitein of gezagvoerder van het schip vaak vrij om zelf voor het schip lading met een andere eindbestemming te zoeken (Broeze, 1977: 129). Over de Van Ommeren-zeilvloot van rond 1860 merkt Michielsen (1939a) bijvoorbeeld op: "Al deze zeilschepen voeren naar Middellandsche, Zwarte en Witte Zee, Noord- en Zuid-Amerika, hiervan vooral op La Plata en de Westkust. Bij vaart naar Amerika werd de kapitein veelal gemachtigd om hetzij een retourvracht naar Europa aan te nemen, dan wel, indien hiervoor de noteering onvoldoende was, zich minstens een jaar met de kustvaart ter plaatse onledig te houden. Was er dan nòg geen loonend vrachtcijfer voor een retourlading in het verschiet, dan werd voor eigen rekening een lading gekocht en mee naar huis gebracht" (p. 18). In het laatste geval werd de kapiteins- of redersrol tijdelijk gecombineerd met die van de handelaar.

Naast deze "wilde vaart" ontwikkelden zich in de zeilvaart trouwens ook verscheidene vormen van geregelde vaart. De term "geregelde vaart" heeft echter niet overal in de literatuur dezelfde lading meegekregen. Volgens De Beukelaar (1928: 259) werd al in 1612 met kleinere schepen een geregelde vaart onderhouden tussen Rotterdam en Londen. Op de routes naar het vasteland werden kolen vervoerd; op de routes naar Engeland ging het bijvoorbeeld om Keuls aardewerk, tegels, stenen, pannen en biezen. Op dergelijke korte routes ontwikkelde zich de "beurtvaart". Het is dan ook niet geheel onwaarschijnlijk dat De Beukelaar met de term "geregelde vaart" eigenlijk "beurtvaart" bedoelde. Via de beurtvaart werden vooral stukgoederen verzonden. Kenmerkend voor deze vorm van vrachtvaart was dat de schepen vanuit een specifieke haven op vaste routes voeren. Wat dat betreft zouden we de buitenlandse of internationale beurtvaart als voorloper van de latere lijndiensten kunnen zien (zie ook Van Geldermalsen, 1928: 215). Voor het vrachtvervoer langs deze routes mocht uitsluitend gebruik worden gemaakt van de beurtschepen, die via de lokale vrachtenbeurzen hun scheepsruimte aanboden. Alleen volledig gecharterde schepen mochten "buiten de beurt" varen. De beurtschepen vertrokken pas wanneer zij waren volgeladen. Van vaste vertrektijden was dus geen sprake. In 1819 werd de internationale beurtvaart afgeschaft (Broeze, 1977: 130, 132 en 134).

Ook op de intercontinentale routes ontwikkelde zich een "geregelde vaart", waarbij de zeilschepen niet alleen op vastgestelde routes maar ook volgens min of meer regelmatige vaarschema's voeren. Dergelijke vaarschema's waren echter nog zeer globaal. Ze hadden in veel gevallen slechts betrekking op dat deel van het traject waar het ladingaanbod het ruimst was (Broeze, 1977: 132-133; Broeze, 1978: 158). Ook in deze

geregelde zeilvaart was het aan de reder of de kapitein "om de kosten van een langer oponthoud af [te] wegen tegen de eventueel te verdienen extravracht" (Broeze, 1977, p. 132). Dat lag anders bij de "paketschepen", die, gespecialiseerd in het vervoer van poststukken en passagiers, met name op de korte zeeroutes tussen Engelse havens en het Europese vasteland actief waren. Zij vertrokken volgens een vaste dienstregeling. In de intercontinentale commerciële handelsvaart werd het idee van een vaste dienstregeling pas rond 1800 serieus genomen. Amerikaanse rederijen openden op de belangrijkste kust- en intercontinentale routes lijndiensten. "By the opening of the nineteenth century there was a weekly sailing from Falmouth [= een belangrijke Noordamerikaanse haven] to the West Indies, so here we have a definite "line" and perhaps we should be advised to claim the advancement of the ocean liner for this period" (Jackson, 1932, p. 16). Daarbij maakten zij gebruik van technisch sterk verbeterde zeilschepen die, ongeacht de beladingsgraad, precies op tijd de haven verlieten. Door hun superieure scheepsbouw en organisatievermogen slaagden de Amerikanen erin de Europese concurrentie af te troeven. Buiten de Verenigde Staten kreeg dit nieuwe dienstverleningsconcept met zeilschepen echter nauwelijks navolging (Broeze, 1977: 132-137). Wellicht was dat het gevolg van een andere vernieuwing in de zeevaart: de introductie van "staal en stoom".

Hoewel de Amerikanen met hun nieuwe zeilschepen aanmerkelijk beter presteerden dan de Europeanen, bleef de onvoorspelbare tijdsduur van een zeereis voor het internationale handelsverkeer een hinderlijke bijkomstigheid. De daardoor veroorzaakte onzekerheden en onregelmatigheden drukten de omzet van een reder en deden de kosten van de handelswaar significant stijgen (Broeze, 1977: 135). Via de introductie van "staal en stoom" begon geleidelijk het één en ander te veranderen. In feite droegen drie technologische innovaties aan de veranderingen bij (zie ook Dirkzwager, 1975b). In de eerste plaats slaagde men er in de scheepsbouw in door toepassing van staal meer solide constructies te bouwen. In de tweede plaats bleek stoom een geschikte krachtbron om een schip voort te stuwten. Aanvankelijk werd de stoomkracht als aanvulling op de onberekenbare wind gebruikt, later als volwaardig alternatief. Ten slotte werden de vaarprestaties van de stoomschepen verder verbeterd door het scheprad te vervangen door de sloopschroef (Van der Hof, 1989: 2-3). Vanaf 1881 kwamen er op de intercontinentale routes zelfs stoomschepen in de vaart die met meer dan één schroef waren uitgerust (Jackson, 1932: 120-129).

In de eerste periode van de stoomvaart namen brandstof, machines, ketels en raderen nog zoveel plaats in, dat de ruimte voor vracht zeer beperkt was. Daardoor konden de schepen slechts op kortere afstanden en voor het vervoer van passagiers, post en andere kleine, hoogwaardige lading rendabel worden ingezet (Broeze, 1977: 137; Broeze, 1978: 161; Bruijn, 1975: 41-42). Op lange afstanden waren de Amerikaanse zeilschepen nog enige tijd superieur (zie Jackson, 1932: 56). Door de technologische verbeteringen ging

echter ook intercontinentale stoomvrachtvaart tot de reële mogelijkheden behoren. Rond 1850 was het stoomschip op de korte Europese zeeroutes al een vertrouwd fenomeen. Maar de Britten voeren toen ook al op enkele intercontinentale routes, zoals die naar de Verenigde Staten, West-Indië en de westkust van Zuid-Amerika (Broeze, 1978: 161). In het daaropvolgende decennium werd het stoomschip ook door steeds meer niet-Britse rederijen in gebruik genomen. De stoomvaart kwam in een stroomversnelling en het stoomschip liet zich in de jaren vijftig van de negentiende eeuw op steeds grotere schaal (ook) in het intercontinentale zeevervoer zien. Vanaf 1880 werd de concurrentieslag met de zeilvaart voorgoed gewonnen (Broeze, 1978: 161; Chandler, 1977: 189-190). Volgens Reuchlin (1978: 224) was de zeilvaart bij het begin van de Eerste Wereldoorlog uiteindelijk geheel door de stoomvaart vervangen. Door hun relatief grote betrouwbaarheid en hun gemiddeld veel grotere snelheid stimuleerde het groeiende aantal stoomschepen de handel en de economische activiteiten in en rond de bezochte havens. Broeze (1977) haalt een in dit verband treffend citaat aan uit een KNSM-jaarverslag: "[H]et zeilschip gaat waar de handel is, maar de handel komt waar het stoomschip is" (p. 138).

De combinatie van de drie innovaties heeft in de tweede helft van de negentiende eeuw in feite twee schaafeffecten teweeggebracht. In de zeilvaart waren via schaalvergroting geen of slechts zeer geringe besparingen mogelijk geweest (Broeze, 1977: 100). Het eerste schaafeffect in de stoomvaart had betrekking op de schepen, de traditionele productie-eenheden. Met de invoering van de nieuwe materialen en technologieën ontstond langzaam maar zeker de mogelijkheid steeds grotere schepen in de vaart te brengen. Het tweede schaafeffect was echter van wezenlijker belang. Het vormde de aanzet tot de lijnvaart, een vernieuwing in de bedrijfsvoering die een fundamentele verandering in het karakter van een belangrijk deel van de intercontinentale vrachtvaart inluidde. Ten gevolge van de technologische innovaties konden schepen worden gebouwd die sneller en technisch meer betrouwbaar waren, zodat het mogelijk werd met vaste vertrek- en aankomsttijden te gaan werken. Voor veel rederijen was dit aanleiding voor het openen van lijndiensten (Van der Hof, 1989: 2-3). Maar met de introductie van de lijndienst stapten ze in feite over op een andere, grootschaliger productie-eenheid.

6.3.2 De introductie van lijnvaart

Volgens Gilman (1983: 1) werd in de lijnvaart in plaats van het *schip* de *vloot* eenheid van productie. Maar de term "vloot" kan in dit verband wat verwarring scheppen. Gilman doelt impliciet op de vloot van schepen waarmee de lijndienst in kwestie wordt aangeboden (zie ook Broeze, 1978: 198), maar de term "vloot" wordt bijvoorbeeld ook vaak gebruikt om de totale verzameling van schepen die een reder of natie ter beschikking staat te duiden. In de praktijk van de intercontinentale stoomlijnvaart werd evenwel per lijndienst tot uitbreiding of inkrimping van de vloot besloten (zie

bijvoorbeeld Yui en Nakagawa, 1985). En de verlader (= afnemer van vervoerscapaciteit) koos in de lijnvaart voor het vervoer van zijn lading niet langer voor een specifiek schip, maar voor een specifieke lijndienst. Daarbij verwierf de reder de vrijheid om de lading eventueel door een volgend schip of soms zelfs door een schip van een andere rederij te laten vervoeren. Dus zelfs de identiteit van de vervoerder stond niet altijd van tevoren vast (Vogler, 1913: 92-94). Het ligt daarom meer voor de hand om van de *lijndienst* als nieuwe eenheid van productie te spreken.

Via de lijndiensten kon worden ingespeeld op het snel veranderende kostenpatroon van de vrachtvaart. De vereiste investeringen voor een stoomschip waren veel hoger dan die voor een zeilschip. In de stoomvaart was de bouw van een schip twee tot drie keer zo duur als in de zeilvaart. Daar kwam bovendien bij dat de exploitatie van een stoomschip ook nog eens twee keer zo duur was ten gevolge van onder andere een meer gespecialiseerde en grotere bemanning met een hogere gage, uitgaven voor brandstof en reparaties (zie ook Bruijn, 1975: 41-42). Verder kon alleen op de kortste routes in de lijnvaart met een enkel schip worden volstaan. Daarom ook werd menige rederij in de vorm van de naamloze vennootschap gegoten, zodat het relatief omvangrijke investeringskapitaal dat nodig was om de continuïteit enigszins te kunnen waarborgen door veel kleinere investeerders gezamenlijk bijeen gebracht kon worden. In de zeilvaart had men de partenrederij gekend, waarbij een kleine kring van initiatiefnemers en bekenden c.q. betrokkenen daaromheen, zoals cargadoors, via parten of aandelen gezamenlijk één schip bezaten. Via de naamloze vennootschap en de veel grotere groep van aandeelhouders kon het eigen vermogen ineens fors worden uitgebreid (Broeze, 1977: 138; Van der Hof, 1989: 3-4). Daar werd in de stoomvaart veelvuldig gebruik van gemaakt (Vogler, 1913: 62).

Maar daarnaast moesten de schepen veel effectiever en efficiënter worden ingezet dan in de zeilvaart de gewoonte was. Wilde men de stoomvaart winstgevend maken, dan zou de bezettingsgraad omhoog en het aantal ligdagen in de havens sterk omlaag moeten. Wat dat betreft zaten de economische omstandigheden in deze periode mee (KVK, 1928a: 466-467). Door de enorme groei in de internationale handel was er aan lading in principe geen gebrek. Er was in de eerste plaats vooral planning en organisatietalent voor nodig om de lading op het juiste moment in de haven te krijgen. Naarmate door het stelselmatiger nakomen van de diensttijden beter voorzien kon worden wanneer een schip in de haven zou aanmeren, was dat eenvoudiger te realiseren en kon het aantal ligdagen sterk worden teruggedrongen. Met de opening van stoomlijndiensten werd wat dat betreft een belangrijk obstakel uit de weg geruimd (Van der Hof, 1989: 3-4). Menige grote rederij zag in de exploitatie van lijndiensten bovendien voldoende aanleiding om zich meer en meer zelf actief te gaan bemoeien met de organisatie en uitvoering van activiteiten in de haven en het achterland (Broeze, 1977: 140; Broeze, 1978: 178, 183 en 209)

Bleek de lijnvaart uit bedrijfseconomisch oogpunt met name zeer geschikt voor het vervoer van stukgoederen. In de wilde vaart werden de stoomschepen (hier vaak "tramps" genoemd) ingezet voor het vervoer van bulkgoederen. In feite waren er grote overeenkomsten tussen de wilde vaart onder zeil en die onder stoom (Broeze, 1978: 168). Naast het systeem van reischarter, dat ook in de zeilvaart al bestond, was door de stoomvaart echter ook de mogelijkheid van tijdcharter geschapen (zie §6.2.1). En na de introductie van de telegrafie werden de functies van de meer informele lokale en nationale vrachtenbeurzen overgenomen door de Baltic Exchange in Londen. Vanaf dat moment, in 1900, functioneerde de Londense beurs als virtuele, wereldomspannende marktplaats voor de wilde vaart (Broeze, 1978: 165-166).

Ondanks de snelle groei van de wereldhandel had de zeevaart in het laatste kwart van de negentiende eeuw op sommige routes echter regelmatig met een overcapaciteit aan laadvermogen te kampen. Die overcapaciteit was niet alleen een gevolg van het groeiende aantal stoomschepen, een belangrijke oorzaak was het gebrek aan flexibiliteit in de stoomlijnvaart. "Op dezelfde routen voeren naast talloze zeilschepen slechts enkele stoomvaartmaatschappijen, die aanzienlijke investeringen in het onderhouden van juist die dienst hadden verricht door pakhuizen en kaden te verwerven en contracten met cargadoors af te sluiten. Daar uitwijken naar een andere route moeilijk en niet gewenst was, kon de concurrentie dermate scherpe vormen aannemen, dat vrachtprijzen tot ruïneuze niveaus zakten om toch maar vracht en passagiers te trekken" (Broeze, 1977, p. 140-141). De soms aanmerkelijke verschillen in loon- en tarievenstelsels in de grote zeehavens vormden dan ook een belangrijk element in de keuze van de per lijndienst te bevaren zeehavens.

Ten opzichte van de concurrerende havens, zoals Antwerpen en Hamburg, lagen de tarieven in Rotterdam traditiegetrouw vrij hoog (Verseput, 1955: 70 en 91-92). Daar kwam nog bij dat het Rotterdamse tarievenstelsel voor havengelden, met name ten opzichte van Antwerpen, relatief ongunstig was voor lijndiensten. De havengelden hingen evenredig samen met het tonnage van het binnenkomende schip. "Voor een groote lijnboot, die hier slechts een klein gedeelte van haar lading heeft te lossen en even weinig heeft in te laden, is een volgens dezen maatstaf geheven havengeld natuurlijk onevenredig hoog. In Antwerpen geldt daarentegen een stelsel, volgens hetwelk schepen in de geregelde vaart een sterk gereduceerd havengeld betalen" (KvK, 1928a, p. 521). Het gemeentebestuur was de instantie die het niveau en het systeem van de havengelden vaststelde. Aan het Rotterdamse College van B&W leek de logica van een aangepast tariefstelsel voor de lijnvaart echter niet uit te leggen. In het gedenkboek dat in 1928 ter gelegenheid van het 125-jarig bestaan van de Kamer van Koophandel en Fabrieken in Rotterdam werd uitgegeven lezen we tenminste: "Wij vrezen, dat de achtereenvolgende gemeentebesturen een zware verantwoordelijkheid op zich hebben geladen door in hun tarief het eenvoudige koopmansbeginsel te miskennen, dat de

vaste, geregelde klant een streepje voor moeten hebben" (KvK, 1928a, p. 527). Deze situatie heeft mede in de hand gewerkt dat Antwerpen, als typische aanloophaven voor lijndiensten, kon uitgroeien tot stukgoedhaven, terwijl Rotterdam zich meer tot een overslaghaven voor massagoederen ontwikkelde (KvK, 1928a: 527; Verseput, 1955: 67 en 78). Pas in 1948 werd in Rotterdam een speciaal tariefstelsel voor lijnschepen ingevoerd (Verseput, 1955: 331).

Mede door overcapaciteit daalden de inkomsten van de rederijen op intercontinentale zeeroutes soms tot een dermate laag niveau, dat reders zich genoodzaakt zagen via formele afspraken tot onderlinge afstemming te komen. In de jaren zeventig en tachtig van de negentiende eeuw ontstonden dan ook de eerste "conferences": grootschalige, prijskartel-achtige samenwerkingsverbanden tussen concurrerende rederijen. De eerste "conference" werd in 1875 opgezet tussen Groot-Brittannië en Calcutta (Brooks, Blunden en Bidgood, 1993: 222). Samenwerking was op zichzelf geen nieuw fenomeen. Op kleinere schaal werden ook in de zeilvaart wel afspraken gemaakt over afvaarttijden, ladingverdeling en vrachtprijzen (Broeze, 1977: 141). Maar met de "conference" werd de samenwerking geformaliseerd en grootschaliger georganiseerd. Witlox (1993) definieert een lijnvaart-"conference" als "een formele overeenkomst tussen scheepvaartbedrijven met de bedoeling regelmatige afvaarten naar vastgestelde handelsroutes te verzekeren tegen een vast tarief. Men tracht zo tot een maximale coöperatie te komen met een minimaal verlies aan individuele vrijheid van de leden" (p. 236). Met de "conference" moesten eigenlijk twee hoofdproblemen worden opgelost: "[T]en eerste de concurrentie van de deelnemende rederijen beteugelen en de vrachtprijzen op een aanvaardbaar niveau herstellen, en ten tweede de lijnen verzekeren van de klandizie van de verladers, anders zouden de hogere vrachtprijzen immers futiel zijn" (Broeze, 1978, p. 187). Door elke deelnemende rederij een specifiek aantal afvaarten toe te wijzen, onderling minimumvrachtprijzen af te spreken en ingenieuze kortingsystemen op te zetten voor trouwe verladers probeerden de rederijen zich te verzekeren van een winstgevende activiteit (Broeze, 1978: 186-193).

Vanaf het einde van de negentiende eeuw zijn de "conferences" altijd van invloed geweest op de marktverhoudingen in de lijnvaart (Gilman, 1983: 1; Witlox, 1993). In 1976 waren er wereldwijd naar schatting 341 "conferences" met totaal 3781 leden actief (Jansson en Shneerson, 1987: 35-36). De invloed van de "conferences" lijkt inmiddels echter tanende. Enkele kapitaalkrachtige rederijen in de intercontinentale containervaart zijn er in geslaagd, buiten de bestaande "conferences" om, met hun lijndiensten op succesvolle wijze een eigen onafhankelijke koers te varen en tot grote, gerenommeerde marktpartijen uit te groeien. Het bekendste voorbeeld is de Taiwanese "megacarrier" Evergreen (Laing, 1984; Van Vuurde, 1994a).

Na de introductie van het stoomschip kwam de zeevaartsector in iets rustiger vaarwater terecht, figuurlijk gesproken althans. Weliswaar was (en is) de concurrentiestrijd onder invloed van conjuncturele ontwikkelingen in de wereldhandel en de mede daardoor regelmatig terugkerende overcapaciteit van tijd tot tijd moordend (zie ook Molenaar, 1990). Maar de eerste helft van de twintigste eeuw kenmerkte zich door een marginale technologische vooruitgang, waardoor aan het karakter van de internationale zeevaart relatief weinig veranderde (Gilman, 1983: 7; Molenaar, 1992: 6; Witthöft, 1978: 427). Hoewel door stoom aangedreven schepen geleidelijk werden vervangen door schepen met dieselmotoren (zie Dirkzwager, 1978), had dat voor de bedrijfsvoering nauwelijks gevolgen. Het patroon dat de scheepvaart na de eerste vervoersrevolutie had aangenomen, met vooral grote rederijen in de lijnvaart, middelgrote tot kleine rederijen in de wilde vaart en overwegend éénschips-rederijen in de kustvaart en visserij, bleef tot 1940 bestaan (Broeze, 1978: 203). Pas enkele jaren na de Tweede Wereldoorlog vonden veranderingen plaats die fundamenteeler van aard zijn gebleken en die wat hun economische en maatschappelijke betekenis betreft ook niet tot de zeevaart beperkt zijn gebleven.

6.4 Intercontinentale lijnvaart in historisch perspectief: de tweede vervoersrevolutie

In de afgelopen drie à vier decennia zijn de veranderingen in het internationale goederentransport dermate groot geweest dat door diverse auteurs (opnieuw) van een revolutie wordt gesproken (zie bijvoorbeeld Kadar, 1996: 81; Witthöft, 1978). Kuiler (1971) heeft de term "tweede vervoersrevolutie" geïntroduceerd, een term die bijvoorbeeld door Van Driel (1990: 103-110), Van der Hof (1989: 8-35) en Verhoeff (1980: 22-30) is overgenomen. Hing de eerste vervoersrevolutie samen met de introductie van "staal en stoom", de tweede vervoersrevolutie hangt in de intercontinentale lijnvaart vooral nauw samen met de introductie van "de container".

De term "tweede vervoersrevolutie" wordt evenwel niet door iedereen geaccepteerd. Een belangrijk kritiekpunt is dat de inhoud en de periode waarop de term betrekking zou moeten hebben vrij moeilijk zijn te begrenzen (zie ook Van Driel, 1990: 103). Maar die kritiek zou ook kunnen gelden voor de term "eerste vervoersrevolutie". Voor de volledige omschakeling van zeil naar stoom, bijvoorbeeld, was immers zo ongeveer de gehele tweede helft van de negentiende eeuw nodig (zie Van der Hof, 1989: 3; Reuchlin, 1978: 229-244). En voor beide "revoluties" geldt dat de internationale verschillen groot waren. Met de invoering van "staal en stoom" liepen de Britten duidelijk voorop (Broeze, 1978: 161) en de introductie van internationaal containervervoer betrof (en betreft) in eerste instantie toch vooral de oost/west-routes tussen de geïndustrialiseerde regio's en de zich snel industrialiserende landen op het noordelijk halfrond (Beplat, 1989: 9).

Daar staat echter tegenover dat beide omslagperioden in het zeevrachtvervoer gepaard zijn gegaan met een omslag in het denken van de betrokken ondernemers en managers. Broeze (1977) spreekt naar aanleiding van de introductie van de lijndienst van "een zowel functioneel als psychologisch nieuw element in de scheepvaart [...]: planning op langere termijn" (p. 139-140). Het ad hoc-karakter van de traditionele zeilvaart is vervangen door de meer relationeel ingestelde lijnvaart, die wordt gekenmerkt door een streven naar stabiliteit. Niet voor niets spreekt Broeze (1978: 185) over de lijnvaart als een "markt voor merkartikelen". Stabiliteit is één van de belangrijkste kenmerken van een merkartikel (zie Franzen en Holzhauser, 1988: 101-133).

Kuiler (1971: 5-7) heeft het zelfs over een "filosofie" van de tweede vervoersrevolutie. In 1971, terugblikkend op de daaraan voorafgaande vijftien à twintig jaar, was het in zijn ogen opvallend hoeveel waarden van het voorbije verleden, waarop het vroegere vervoersbeeld gebaseerd was geweest, verloren waren gegaan. "Voorheen was het zo, dat elke vervoersdaad een op zich zelf staande grootheid was met een eigen structuur en een eigen gedragspatroon. Alle vervoershandelingen tezamen bepaalden het totale vervoersbeeld: structuur en proces van de totaliteit waren bepaald door de onderdelen. Aan dit beeld van het vervoer, dat ons vertrouwd is, ligt duidelijk de cartesiaanse wereldbeschouwing ten grondslag, gebaseerd op de totaliteit als de som der delen en de causaliteit tussen delen en totaliteit. Hoe geheel anders is het vervoersbeeld van vandaag geworden. Thans staat meer centraal de doelstelling van het vervoer als geheel en de onderdelen, de afzonderlijke vervoersdaden, ontleen aan die doelstelling der totaliteit hun functie, hun bestaansrecht, hun structuur en werking" (p. 6). In de lijnvaart heeft de container daarbij een zeer wezenlijke rol gespeeld (zie ook Witthöft, 1978: 429).

Verder geldt voor beide omslagperioden dat de intensiteit van de veranderingen voor een belangrijk deel kan worden toegeschreven aan relatief eenvoudig te identificeren technologische factoren (respectievelijk "staal en stoom" en "de container") waarvan de introductiefase min of meer is te begrenzen. Broeze (1978) bespeurt in de jaren vijftig van de negentiende eeuw "een spectaculaire ontwikkeling in de stoomvaart" (p. 161). En Van Driel (1990) heeft het over het "schoksgewijze karakter van de introductie van de container" (p. 110). Dat wil niet zeggen dat deze technologische factoren als directe en/of enige *oorzaak* van (de wens tot) verandering moeten worden gezien. Immers, voorafgaand aan beide omslagperioden waren er in de intercontinentale zeevaart al de nodige problemen, die tezamen een latente voedingsbodem voor verandering vormden. Bovendien geldt over het algemeen dat "technologischere revoluties" pas effect sorteren wanneer zij gepaard gaan met een "organisatorische revolutie" (zie Versteeg, 1996). Zo zijn de economische en bedrijfskundige effecten van de introductie van "staal en stoom" en de introductie van "de container" pas zichtbaar geworden nadat ook organisatorische vernieuwingen waren geïntroduceerd.

Beperken we ons tot "general cargo shipping", dan zou bij de overgang van zeilvaart naar stoomvaart het lijndienst-concept als de organisatorische innovatie kunnen worden aangemerkt, en zou bij de overgang van conventionele lijnvaart naar containerlijnvaart het multi- of intermodale vervoer-concept als de organisatorische innovatie kunnen worden beschouwd. Organisatorische vernieuwing is evenwel een relatief moeilijk en langdurig proces met veel "trial & error" en grote onzekerheden (zie De Man, 1996: 38-40; Versteeg, 1996). Daardoor heeft het waarschijnlijk zowel na de introductie van "staal en stoom" als na de introductie van "de container" toch nog enkele decennia geduurd voordat de onderlinge verhoudingen in de transportsector structureel van karakter waren veranderd. Daarmee is het belang van deze technologische factoren niet minder wezenlijk geweest. Voor beide omslagperiodes geldt in feite dat de technologische factoren als katalysator voor organisatorische vernieuwing hebben gewerkt. Ze hebben in belangrijke mate bijgedragen aan het overwinnen van de technologische barrières die fundamentele vooruitgang in de scheepvaart in de weg stonden. In die zin heeft zowel de introductie van "staal en stoom" als de introductie van "de container" de onderlinge verhoudingen in de economisch en maatschappelijk gezien belangrijke transportsector binnen enkele decennia structureel van karakter doen veranderen. Vanuit historisch perspectief is dat, mede gezien de reikwijdte van de veranderingen, nog relatief snel.

Wat op deze plaats bovendien zwaar weegt is dat beide golven van verandering in een relatief kort tijdsbestek van enkele decennia tot wezenlijke veranderingen in het functioneren van en de onderlinge verhoudingen tussen rederijen en cargadoors hebben geleid. De term "revolutie" lijkt daarmee in ieder geval op de principaal/agent-relatie tussen reder en cargadoor van toepassing.

6.4.1 De introductie van intercontinentale containerlijnvaart

Het gebruik van de container in de lijnvaart heeft belangrijke voordelen met zich meegebracht ten opzichte van de conventionele lijnvaart. In een eigen uitgave worden door de Algemene Verladere- en Eigen Vervoer Organisatie (EVO) de volgende concrete voordelen opgesomd:

- de aanzienlijk lagere stuwadoorskosten;
- de kwaliteit van het materiaal waardoor een container herhaaldelijk gebruikt kan worden;
- de bescherming van de goederen;
- de gemakkelijke behandeling waardoor zonder overlading van de goederen het totale transporttraject kan worden afgelegd;

- de eenvoudige wijze van het (be)laden en lossen, het zgn. 'stuffen en strippen';⁴
- de geschiktheid voor bijna elke goederensoort (stukgoed, koel/vries, vloeibaar, droog, massagoed en dergelijke)" (EVO, 1989, p. 8).

De introductie van de container in de intercontinentale scheepvaart, in de jaren zestig, was aanvankelijk echter vooral een logisch vervolg op het streven om in de overslag van stukgoederen produktiviteitsverbeteringen te realiseren. Het laden en lossen via de traditionele stuwadoors- of overslagmethoden was zeer arbeidsintensief en tijdrovend. De door de toenemende welvaart van na de Tweede Wereldoorlog snel stijgende lonen deden dit probleem extra voelen. "In the US for example, by 1960 stevedoring costs⁵ alone accounted for about 60 per cent of the total cost of movement from port gate tot port gate, and when ship time was taken into account the port sector accounted for 80 per cent of the total" (Gilman, 1983, p. 7). Bovendien was er in die jaren na de Tweede Wereldoorlog sprake van snel groeiende internationale goederenstromen, terwijl de afstemming tussen de opeenvolgende vervoerssystemen in het stukgoedtransport verre van optimaal was (Witthöft, 1978: 427).

Via twee richtingen werd naar oplossingen gezocht. "Massification" of "bulking" van stukgoed was de eerste oplossingsrichting. Door de sterk groeiende handelsstromen in de wereld ontstond de mogelijkheid vervoer en overslag veel grootschaliger aan te pakken. Goederen die aanvankelijk als stukgoed waren verpakt, zoals graan, kunstmest en andere chemicaliën, werden in toenemende mate behandeld alsof het massa- of bulkgoederen betrof. "Unitisation" van stukgoed was de tweede oplossingsrichting voor de produktiviteitsproblemen in de havens. Met universele omverpakkingen probeerde men van de overslag een efficiënter proces te maken. In eerste instantie werden daartoe vooral pallets en vorkheftrucks ingezet, maar dat leidde in feite slechts tot graduele verbeteringen. Nadat de container ten tonele was gevoerd, bleken veel fundamentele produktiviteitsstijgingen realiseerbaar (Van Driel, 1990: 105-106; Gardner, 1985; Gilman, 1983: 7-8; Jansson en Shneerson, 1987: 23-27). Door de containerisatie kon een schip in het vervolg minstens vier keer zo snel worden geladen en gelost als vroeger (Laing, 1973: 1). Inmiddels heeft de container ook in het vervoer van bulkgoed zijn intrede gedaan (Container Yearbook, 1994: 90-91 en 97; EVO, 1989: 8 en 10-11; Stopford, 1988: 195). Gezien de grootschaligheid waarmee het containervervoer gepaard is gegaan,

⁴ Stuffen en strippen = het "vullen en leeghalen" van containers (Verhoeff, 1980: 114). Het is overigens maar de vraag of dat nu als één van de voordelen van het gebruik van containers moet worden gezien; stuffen en strippen is op zichzelf namelijk een arbeidsintensieve bezigheid. Als voordeel van de container kan in dat verband wellicht wel worden genoemd dat het stuffen en strippen ook buiten het havengebied, en dus op goedkopere lokaties kan plaatsvinden.

⁵ "Stevedoring costs" = stuwadoorskosten, dat wil zeggen de kosten die worden gemaakt bij het laden en lossen (de overslag) van de goederen.

zouden we kunnen zeggen dat de containerrevolutie heeft geleid tot een combinatie van "unitisation" en "massification" (zie ook Verhoeff, 1980: 27-28).

De ontwikkeling naar grootschalig gebruik van containers, in de vorm zoals we die nu kennen, begon in de Verenigde Staten. De initiatiefnemer was de Amerikaan Malcolm McLean, oorspronkelijk eigenaar van een vrachtwagenbedrijf. Eigenlijk is de container dan ook niet veel meer dan een losgekoppelde laadbak van een vrachtwagen, een op zichzelf weinig revolutionaire vinding (zie MacNaugheon Sidey, 1966: 382). In 1956 introduceerde McLean deze laadbak in de kustvaart. Als eigenaar van Pan American Steamship Company begon McLean op de drukbevaren kustroute New York-Houston containers te vervoeren. In de daaropvolgende tien jaar kon het containervaart-concept vervolgens geleidelijk in de Amerikaanse kustvaart tot ontwikkeling komen. Belangrijk was vooral dat er afspraken werden gemaakt ten aanzien van de uitwendige afmetingen en de hef- en sluitconstructies van containers. De International Standardization Organisation (ISO) stelde in 1960 de eerste normen voor. In 1961 werden die vervolgens door de Amerikaanse overheid als criterium gebruikt bij de subsidiëring van nieuwe containerschepen. De bouw van een containerschip kwam nog slechts voor subsidie in aanmerking wanneer het betreffende schip aan de ISO-normen voldeed. In 1965 werden de eerder voorgestelde ISO-normen, toen ze in de Verenigde Staten in feite al tot geldende normen waren uitgegroeid, op een internationaal ISO-congres overgenomen. In april 1966 introduceerde McLean het containerconcept uiteindelijk in de transatlantische lijnvaart. Tussen Noord-Amerika en West-Europa opende hij met zijn rederij, die inmiddels de naam Sea-Land droeg, de eerste volcontainerlijndienst op een oceaanroute.⁶ Binnen enkele jaren zouden de belangrijkste concurrenten het voorbeeld van Sea-Land volgen (Dirkzwager, 1978: 35-37; Van Driel, 1990: 109-110; Van der Hof, 1989: 9; MacNaugheon Sidey, 1966: 382-385; Witthöft, 1978: 431-436).

Er wordt in de praktijk globaal met twee containerconcepten gewerkt: FCL ("Full Container Load") en LCL ("Less than Container Load"). In het geval van FCL komen de containers volgeladen in het havengebied aan, zodat ze in principe direct van het ene op het andere vervoerssysteem kunnen worden overgeladen. De vervoersketen krijgt daardoor het karakter van één geïntegreerd of intermodaal vervoerssysteem. Bij LCL-vervoer moeten de containers in (de buurt van) het havengebied worden volgeladen en/of leeggehaald. Dat is weliswaar tijdrovend en daardoor kostbaar. Bij het laden en lossen van en op het schip wordt dat door het gebruik van containers echter blijkbaar meer dan volledig gecompenseerd, gelet op het feit dat ook het LCL-vervoer een grote vlucht heeft genomen. Maar in intercontinentale containerlijndiensten komt LCL-vervoer eigenlijk alleen voor in combinatie met FCL-vervoer (zie ook KvK, 1994: 9-79).

⁶ Opmerkelijk genoeg week juist Sea-Land met de afmetingen van containers lange tijd van de ISO-standaarden af (Van Driel, 1990: 110).

Naar schatting bijna de helft (49,1%) van het over zee getransporteerde stukgoed of "general cargo" werd in 1990 in containers vervoerd (Drewry, 1992: 5). Het grootste deel van de lijnvaart bestaat tegenwoordig al uit containervaart, dat geldt met name op de oceanroutes tussen de geïndustrialiseerde landen (Jansson, 1984: 144-145; NYK, 1993: 8-11, 18-19 en 60). Tweederde van het containervervoer over zee is intercontinentaal en tweederde van die intercontinentale containervaart speelt zich af op drie routes: Noord-Amerika/Europa, Europa/Verre Oosten en Verre Oosten/Noord-Amerika (Drewry, 1992: 50). Op routes naar en van minder ontwikkelde regio's wordt naast de bulk- en wilde vaart nog altijd veel gebruik gemaakt van conventionele lijnvaart en semi-containerschepen. De aard van de vanuit dergelijke regio's geëxporteerde produkten (vooral agrarische goederen en grondstoffen) lenen zich soms minder goed voor transport per container (Van Driel, 1990: 112; Stopford, 1988: 191). Of een produkt wordt in dermate grote hoeveelheden vervoerd, dat het vanuit economisch oogpunt meer voor de hand ligt om schepen in te zetten die in het vervoer van dat specifieke produkt gespecialiseerd zijn (Drewry, 1992: 46). Verder vormt de gebrekkige infrastructuur in de zeehavens en het achterland, een situatie die voor de ontwikkelingslanden typerend is, veelal een belemmering voor grootschalige containeroverslag. Zonder geavanceerde terminals in de zeehavens, een goed onderhouden, wijdvertakt wegennet en de nodige transportmiddelen in het achterland komt het proces van containerisatie in een regio moeilijk op gang (Chadwin, Pope en Talley, 1990: 19-77; Drewry, 1992: 46; Van der Hof, 1989: 34; Stopford, 1988: 190).

De voortschrijdende containerisatie heeft de lijnrederijen wel kwetsbaar gemaakt. De containerlijnvaart (en steeds vaker ook de containeroverslag) vergen van de reders grote financiële inspanningen (Van der Hof, 1989: 12; Laing, 1973) en leiden tot grotere ondernemingsrisico's (Van Driel, 1990: 112-115). In de intercontinentale containervaart werden (en worden) immers ook tijdens het transport steeds grotere schaalvoordelen nagestreefd door, in navolging van de bulkvaart, met steeds grotere schepen te gaan varen (zie ook Bascombe, 1993; Molenaar, 1992: 6). Daar komt bij dat de exploitatie van een intercontinentale lijndienst om de gelijktijdige inzet van verscheidene, bij voorkeur gelijksoortige schepen vraagt. "In early 1990, a medium-sized container ship would cost upwards of US\$50 million at a Far East shipyard. To mount a credible service on the longest of the routes, the Europe-Far East trade, nine or ten similar or matched ships are required. Even on the shorter North Atlantic, where only three or four ships are needed to adequately service the route structure, the capital cost of providing this injection of capacity is both lumpy and massive" (Brooks, 1993, p. 278). In het licht van deze ontwikkelingen hoeft het ook geen verbazing te wekken dat de financiering met vreemd vermogen na de Tweede Wereldoorlog ook in de internationale scheepvaart een grote vlucht heeft genomen (zie Broeze, 1978: 214-216).

Door de snel gestegen en nog steeds stijgende graad van containerisatie is de aard van de te vervoeren stukgoederen bovendien veel minder relevant geworden (Konings, 1993: 228; Molenaar, 1986: 128-129). Er heeft als het ware homogenisering van scheepsloading plaatsgevonden, die niet alleen enorme produktiviteitsverbeteringen in de overslagsector mogelijk heeft gemaakt, maar die ook tot een standaardisatie van vervoersdiensten heeft geleid. Voor lijnrederijen is met die homogenisering tegelijkertijd echter de mogelijkheid van produktdifferentiatie afgenomen (Brooks, 1993; Van Dorp, Kempe en Commandeur, 1992), een probleem dat al langer bekend is uit de bulkvaart. Door de combinatie van schaalvergroting en homogenisering ligt voor de rederijen voortdurend het gevaar van een vernietigende prijsconcurrentie op de loer.

De neiging daartoe wordt nog verder versterkt door het toenemende kostenbewustzijn bij de afnemers van de lijndiensten, de verladers. Onder invloed van de sinds de jaren vijftig en zestig alsmaar voortgaande trend naar internationale arbeidsverdeling neemt het internationale transport steeds verder toe (zie ook Van Driel, 1990: 103; Kumpe, 1994: 15-16; Verhoeff, 1980: 23-24). Daardoor zijn verladers gevoeliger geworden voor de verhouding tussen de vervoerskosten en andere kosten. Het kostenbewustzijn dat daaruit is voortgekomen heeft de verladers gestimuleerd hun kennis ten aanzien van de vervoersmarkten te vergroten, hetgeen de bewegingsvrijheid van de lijnrederijen in de relatie met hun afnemers verder heeft ingeperkt (Verhoeff, 1980: 24-25 en 49). De onderhandelingspositie van de reders ten opzichte van de afnemers/verladers kan over het algemeen nog verder worden verzwakt door een overcapaciteit aan zeeschepen. De gevoeligheid voor overcapaciteit is door de enorme omvang van de containerschepen namelijk vrij groot in de lijnvaart. Wanneer op een bestaande route enkele nieuwe schepen in de vaart worden genomen, kunnen de marktverhoudingen al danig worden verstoord (zie ook Van Driel, 1990: 113). De vrachttarieven staan alleen al door die overcapaciteit soms jaren achtereen onder druk (zie ook Bascombe, 1994: 53; Molenaar, 1990). Om dergelijke bedrijfstakontwikkelingen bedrijfseconomisch en organisatorisch te kunnen ondervangen zoeken veel grote lijnrederijen hun heil in (verdere) concentratie en schaalvergroting.

6.4.2 Concentratie en schaalvergroting in de intercontinentale containerlijnvaart

Over het antwoord op de vraag in hoeverre in de intercontinentale containerlijnvaart ook daadwerkelijk van toenemende concentratie kan worden gesproken, is niet iedereen het eens (zie bijvoorbeeld Van Driel, 1994). In principe kan de *concentratiegraad* in een markt of bedrijfstak worden afgeleid uit de verhoudingen in marktaandeel van de diverse aanbieders op de markt (Daems en Douma, 1989: 46-48). In de containervaart wordt de concentratiegraad echter vaak bepaald op basis van de aanwezige capaciteit aan volcontainerschepen bij de verschillende reders. In 1988 waren er wereldwijd meer dan 600 lijnvaartrederijen. In 1987 hadden de twintig grootste daarvan 33% van de

totale capaciteit in de containervaart, direct of indirect, in handen. Een jaar later, op 20 augustus 1988 was dat percentage gestegen tot 37,4% (Boyes en Fossey, 1988: 33). Op 1 september 1993 was inmiddels al 43,7% van de totale containercapaciteit in de zeevaart in handen van de top twintig-rederijen (Fossey, 1993: 32), en dat percentage lijkt verder te *stijgen* (Verberckmoes, 1994a). In Figuur 6.8 is (voor 1988 en 1993) een overzicht van deze "megacarriers" opgenomen.

Figuur 6.8 De twintig grootste rederijen in de containerlijnvaart (1988 en 1993)

20 augustus 1988		1 september 1993		
Onderneming	Capaciteit (in TEU*)	Onderneming	Capaciteit (in TEU)	Aantal schepen
1. Evergreen	124.414	1. Maersk	174.008	92
2. Sea-Land	101.906	2. Sea-Land	147.765	81
3. Maersk	83.771	3. Evergreen/Uniglory	144.140	73
4. NYK	69.882	4. NYK/TSK	122.130	75
5. MOL	65.229	5. MOL	91.015	63
6. APL	54.059	6. P&O Containers	80.984	41
7. OOCL	48.336	7. "K" Line	80.168	46
8. "K" Line	47.968	8. Hanjin	77.398	33
9. Yangming	46.817	9. Nedlloyd	75.938	47
10. Zim	45.751	10. Zim	71.397	53
11. Hapag-Lloyd	44.054	11. APL	69.527	39
12. Cosco Shanghai	43.313	12. Hapag-Lloyd	63.222	29
13. P&OCL	41.202	13. NOL	59.208	34
14. CGM	38.987	14. Cosco Shanghai	58.576	58
15. Hanjin/KSC	38.788	15. Yangming	56.330	23
16. ScanDutch	34.937	16. OOCL	53.074	22
17. BSC	32.318	17. United Arab	50.371	51
18. Nedlloyd	29.995	18. Mediterranean	43.991	43
19. NOL	26.689	19. Hyundai	40.359	12
20. Blasco	26.188	20. DSR	37.388	34

*) TEU = "twenty feet equivalent unit" = standaard-eenheid voor de capaciteit van containerschepen (1 TEU is gelijk aan de omvang van één standaard-container met een lengte van twintig voet).

Bronnen: Boyes en Fossey, 1988, p. 37, Table 4; Fossey, 1993, p. 35, Table 1.

Ondanks dit stijgende percentage, is de wereldmarkt voor containerlijnvaart tamelijk diffuus. Geen enkele rederij heeft op één van de hoofdroutes in het containervervoer een dermate dominante positie kunnen opbouwen dat de concurrentie de wil opgelegd zou kunnen worden. "There is no dominant force in liner shipping similar to, say, IBM in the computer industry. Even the Taiwanese giant Evergreen can, after all, be labelled as 'just a 10% player' in the east/west trades and as a 0% player in north/south trades.

Very few carriers command more than a 2% share in all three east/west trades" (Damas, 1991b, p. 27). Van Driel (1994) meent zelfs dat de concentratiegraad in deze markt afneemt. Wanneer namelijk niet het capaciteitsaandeel van de top twintig-"megacarriers" in ogenschouw wordt genomen, maar dat van de top vier of de top acht, dan lijkt (in elk geval op de Noord-Amerika/Europa- en de Verre Oosten/Noord-Amerika-routes) de concentratiegraad te dalen.

Over de feitelijke (richting en betekenis van de) ontwikkeling van de concentratiegraad in de intercontinentale containerlijnvaart valt dus te discussiëren. Meer duidelijkheid bestaat er over de ontwikkeling naar *schaalvergroting* (zie ook Verberckmoes, 1994a). Om een idee te geven van de snelheid waarmee de schaalvergroting plaatsvindt: De containercapaciteit van de nummer één in de top twintig van "megacarriers" in 1988 (Evergreen) was inmiddels een factor twee groter dan de containercapaciteit die de nummer één van 1983 destijds had (Sea-Land). In 1993 was de containercapaciteit van de nummer één (Maersk) al bijna een factor drie groter dan die van Sea-Land tien jaar eerder (zie Boyes en Fossey, 1988: 37; Fossey, 1993: 35; Laing, 1984: 5).

Er worden binnen een lijndienst vaak de nodige schaalvoordelen nagestreefd door met alsmaar grotere schepen te gaan varen (zie Bascombe, 1993; Jansson, 1984: 147-150; Verberckmoes, 1994a). Een andere en ten dele daaruit voortvloeiende optie is om het principe van "multi-port calling" los te laten en de laad- en losactiviteiten te concentreren in slechts enkele zeehavens per regio (Brooks, 1993: 281; Drewry, 1991: 51; Jansson, 1984: 145-147; Stopford, 1988: 197; Verhoeff, 1980: 50). Deze redersstrategie heeft de grote zeehavens in een complete tarievenoorlog doen storten (zie Drewry, 1991: 51). En nu de Nederlandse overheid erin heeft toegestemd dat de Westerschelde, de aanvoerroute naar Antwerpen, de komende jaren dieper zal worden uitgebaggerd, lijkt voor de Rotterdamse haven een verheviging van die strijd niet denkbeeldig (zie ook Brummelman, 1995). Bij een concentratie op enkele havens kan de reder het verdere zeevervoer in de regio aan veel kleinere en flexibeler inzetbare "sea feeders" overlaten. Een dergelijk, aanvullend transportsysteem van "sea feeders" vereist echter extra planning, organisatie en afstemming, onder andere via afspraken met de reders van de "feeder"-diensten (zie Drewry, 1991: 57), en het is de vraag of dat altijd wenselijk en/of haalbaar is (Jansson, 1984: 147).

Ook een combinatie van lijndiensten of routes kan schaalvoordelen opleveren. Al voor de Tweede Wereldoorlog werden de eerste rond-de-wereld diensten geëxploiteerd. Het Belgische Lloyd (vanaf 1930 CMB) had bijvoorbeeld in de periode 1929-1933 een rond-de-wereld dienst op het Verre Oosten, die in oostelijke richting over de wereldzeeën om de aardbol cirkelde (Broeze, 1978: 173 en 196). In 1984 begon Evergreen als eerste "megacarrier" met een rond-de-wereld containerlijndienst op de drie oost/west-routes tussen Noord-Amerika, Europa en het Verre Oosten, een initiatief dat door enkele

(consortia van) rederijen is overgenomen. Met name als de routes in beide richtingen ("westbound" en "eastbound") worden bevaren, lijken tegenwoordig aanzienlijke schaalvoordelen te behalen via een efficiëntere "routing" van de (volle of lege) containers (Beplat, 1989: 8; Verberckmoes, 1994b).

Een veelbeproeft route naar concentratie en schaalvergroting is samenwerking met (potentiële) concurrenten. De inmiddels aloude samenwerkingsvorm van collectieve kartelafspraken in "conference"-verband is vooral gericht op een zekere marktordering via algemene tarief- of prijsafspraken op vastgestelde handelsroutes (Witlox, 1993; Van der Ziel, 1991). Vanaf de jaren zestig wordt daarnaast meer en meer gebruik gemaakt van het consortium, een vorm van "capaciteitssamenwerking" (Van Driel, 1990, p. 115-121). Via een consortium kan het "indivisibility problem" van een productie-eenheid, dat inherent is aan de exploitatie van een lijndienst met enorme containerschepen, worden bestreden (Gardner, 1985: 198). Consortia zijn in de eerste plaats bedoeld ter verbetering van de eigen concurrentiepositie van de deelnemende rederijen: "[T]wee of meer zeevervoerders bundelen hun krachten (of een deel daarvan) op een bepaald traject, welke bundeling zover kan gaan dat er in operationeel opzicht sprake is van een gemeenschappelijke zeevervoerdienst op dat traject" (Van der Ziel, 1991, p. 452-453). Er wordt in dat geval daarom ook wel van een "joint-service" gesproken (zie Van Driel, 1990: 116).

Tussen samenwerkingsrelaties in "conference"-verband (waarbij de individuele reder zijn zelfstandigheid grotendeels kan behouden) enerzijds en volledige samenbundeling van de afzonderlijke activiteiten via een "joint-venture" of zelfs een fusie (waarbij de eigen identiteit van elk van de deelnemende reders opgaat in het geheel) anderzijds zijn allerlei tussenvormen van samenwerking ontstaan. De samenwerkingsovereenkomst kan louter betrekking hebben op onderlinge afstemming in de planning van de lijndiensten, een vorm van samenwerking waarbij de integratie en interactie tussen de twee rederijen minimaal kan blijven. Het gebeurt bijvoorbeeld ook vaak dat rederijen ondersteunende faciliteiten en vrachtruimte bij elkaar inhuren, waardoor de benodigde investeringen beperkt kunnen blijven. Maar de samenwerkingsrelatie kan ook uitmonden in integratie van de dienstverlening in de lijnvaart, waardoor de afzonderlijke partijen hun eigen identiteit en operationele vrijheid prijsgeven. Er zijn diverse voorbeelden van dit laatste type consortium (geweest) die hun lijndienst onder een nieuwe, gemeenschappelijke naam hebben aangeboden, zoals de multinationale consortia ScanDutch, Trio en United Arab Shipping Company (Brooks, Blunden en Bidgood, 1993: 222-228; Drewry, 1991: 24-26).⁷

⁷ Door zo'n consortium is in Figuur 6.6 de positie van CGM en met name Nedlloyd in het overzicht voor 1988 iets geflatteerd. Beide ondernemingen maakten met een aantal schepen deel uit van het (Frans/Nederlands/Scandinavische) consortium ScanDutch, dat tussen Europa en het Verre Oosten actief was. Doordat datzelfde ScanDutch afzonderlijk in Figuur 6.6 is opgenomen, zijn

De jongste trend die wordt gesignaleerd is die naar mondiaal opererende strategische allianties tussen twee of meer "megacarriers" (zie bijvoorbeeld Fossey, 1994a; Kadar, 1996). Deze "global alliances" lijken vooral strategisch van karakter. Ze kunnen onder andere inspelen op de (vermeende) behoefte bij grote verladers aan slechts een beperkt aantal "megacarriers" die met hun lijndiensten de belangrijkste vaarroutes in de wereld afdekken. De nieuwe "global alliances" gaan volgens Fossey (1994a) "well beyond pure cost rationalisation exercises. Increasingly, the pacts comprise long-term strategic partnerships, in that they embrace more than one trade and extend beyond vessel operations to the shared use of terminals and equipment management" (p. 49). Maar daadwerkelijk wereldwijd opererende allianties zijn nog zeldzaam. De enige strategische alliantie die reeds in 1994 actief was op elk van de drie belangrijkste oost/west-routes was Tricontinental Services, een "joint-venture" tussen het Zuidkoreaanse Cho Yang Shipping en het Duitse DSR-Senator Linie (Fossey, 1994a: 51; Verberckmoes, 1994b). Strategische allianties vergen een vergaande mate van verwevenheid of integratie tussen de partners, in de praktijk van de containerlijnvaart blijkt dat echter vaak lastig (Kadar, 1996).

Er zijn in de intercontinentale containerlijnvaart en met name in Azië overigens ook altijd rederijen geweest die principieel voor "onafhankelijkheid" kiezen en grotendeels individueel willen opereren (Laing, 1984: 5-13), maar hun aantal neemt af. Onder de "megacarriers" zijn volgens Kadar (1996: 81) in feite alleen Evergreen Line (uit Taiwan) en Cosco Shanghai (uit China) hun individuele koers volledig trouw gebleven. De drie overgebleven Japanse rederijen (NYK Line, Mitsui OSK Lines en "K" Line) hebben wat dat betreft altijd een geheel andere positie ingenomen. Zij zijn over het algemeen veel traditioneler ingesteld en lijken wat hun houding tot samenwerkingsstrategieën betreft dan ook meer op grote Europese rederijen zoals P&O Containers (uit Groot-Brittannië), Nedlloyd (Nederland) en Hapag-Lloyd (Duitsland) (Drewry, 1991: 23 en 31; Laing, 1984). Door het succes van de "independents" is bij de meer traditionele, "conference minded" rederijen het vertrouwen in de "conference" als marktordenend systeem ondertussen danig aangetast (Van Vuurde, 1994a).

De tendens naar schaalvergroting heeft verder belangrijke impulsen gekregen door het volledig samengaan van rederijbedrijven. Veel "megacarriers", zoals Nedlloyd en de drie genoemde Japanse rederijen, hebben een kleurrijke historie van overnames en/of fusies achter de rug (Van Driel, 1990: 415; Chida en Davies, 1990; Miwa, 1988; Nakagawa, 1985; Wray, 1984). De 9 september 1996 door Nedlloyd aangekondigde fusie tussen de containerlijnvaartbedrijven van Nedlloyd en P&O tot P&O Nedlloyd Container Line (*NRC Handelsblad*, 1996) past in dat patroon.

CGM en Nedlloyd enkele plaatsen lager op de ranglijst terecht gekomen dan op basis van hun feitelijke containercapaciteit gerechtvaardigd zou zijn (Boyes en Fossey, 1988: 38). De stijging van Nedlloyd tussen 1988 en 1993 oogt dan ook spectaculairder dan zij in werkelijkheid was.

6.4.3 Multi-modaal transport en informatietechnologie

Menige grote lijnrederij in de intercontinentale containervaart heeft in de afgelopen drie decennia geprobeerd de eigen positie in de vervoersketen verder te versterken door een actievere opstelling ten aanzien van de benodigde havenfaciliteiten en het transport in het achterland van grote zeehavens (Broeze, 1978: 178, 180-184 en 209-213). Beperkten de landinwaarts ontplooidde activiteiten zich in het verleden meestal tot dienstverlening aan het eigen rederijbedrijf, vanaf de jaren zestig hebben de werkzaamheden in haven en achterland een eigen, meer zelfstandige positie binnen de rederijen verworven (Verhoeff, 1980: 81-86). Er ontstaan steeds meer multi- of intermodale vervoersconcerns, dat wil zeggen transportondernemingen die zelf verschillende typen vervoerssystemen in huis hebben. Per economische regio of continent kunnen de inspanningen van een rederij echter aanzienlijk verschillen (Konings, 1993: 230).

Bovendien wil de ontwikkeling naar multi- of intermodale vervoersconcerns niet altijd automatisch zeggen dat de betreffende rederijen deze vervoerssystemen daadwerkelijk intermodaal inzetten. Sommige reders begeven zich bijvoorbeeld in andere delen van de vervoersketen vanwege de mogelijkheid om via een dergelijke diversificatiestrategie een, uit bedrijfseconomisch en strategisch oogpunt, wenselijk geachte spreiding in de ondernemingsactiviteiten te realiseren (zie Broeze, 1978: 212; Gardner, 1985: 199 en 202). Wanneer ze daar uiteindelijk in slagen, lijken de gelijke rederijen en passant wel naar een strategische positie te groeien die mogelijkheden biedt om de grote stap naar een geïntegreerd intermodaal vervoerssysteem toch een keer te maken. Werkelijk multi- of intermodaal functionerende ondernemingen zijn echter nog schaars (zie bijvoorbeeld Eller, 1993b).

Misschien heeft die soms wat tweeslachtige houding van de rederijen ten opzichte van verticale integratie (ook) te maken met het gegeven dat ze in het achterlandtransport met een deel van het vervoerstraject in aanraking komen dat veel arbeidsintensiever is dan de (kapitaalintensieve) zeevaart (Yamada, 1990: 48-75). Een andere reden zou kunnen zijn, dat de investeringen die voor een geslaagde integratie van land- en zeevervoer vereist zijn de financieringscapaciteit van de individuele "megacarriers" eenvoudigweg te boven gaan. De (veronderstelde) groeiende vraag van opdrachtgevers (verladers) naar "door-to-door"-vervoer (mede onder invloed van het "just-in-time"-principe in moderne produktie-organisaties) versterkt desondanks de neiging tot grotere bemoeienis met operationele zaken buiten de traditionele eigen kernactiviteiten (Brooks, Blunden en Bidgood, 1993: 231-232; Konings, 1993: 228). De grote verladers nemen geen genoegen met een lage vrachtprijs. Zij stellen ook hoge eisen ten aanzien van de kwaliteit van de dienstverlening (zie ook Brooks, 1990; Gibson, Sink en Mundy, 1993).

Evenals de eerste vervoersrevolutie, in de tweede helft van de negentiende eeuw, heeft ook de veel recentere tweede vervoersrevolutie dus enkele belangrijke schaaffecten

met zich meegebracht. Ten tijde van de eerste vervoersrevolutie was van twee vormen van schaalvergroting sprake, hebben we eerder in dit hoofdstuk gezien. De *schepen* in de intercontinentale vrachtaart werden groter en de relevante eenheid van productie verschoof van schip naar *lijndienst*. Min of meer vergelijkbare ontwikkelingen naar ten dele schoksgewijze schaalvergroting hebben zich tijdens de tweede vervoersrevolutie voorgedaan. Ten eerste worden de *containerschepen* bij elke nieuwe generatie alsnar groter. Ten tweede verschuift bij diverse rederijen de aandacht van individuele lijndiensten naar *netwerken van lijndiensten*. Met dat laatste is wederom van een verschuiving van de relevante eenheid van productie sprake. Maar met de introductie van intermodaal containertransport heeft zich nog een derde vorm van schaalvergroting aangediend. Speelt het "port-to-port"-containervervoer zich nog grotendeels af binnen de grenzen van het traditionele redersbedrijf. Met het "door-to-door"-vervoersconcept begeben rederijen zich ver buiten de traditionele "core business" van het zeevervoer. De *totale vervoersketen* wordt in principe eenheid van productie (zie Drewry, 1991: 45 en 46). Deze verschuiving van de relevante eenheid van productie leidt tot branchevervaging ten opzichte van transportondernemingen en logistieke dienstverleners die per traditie in het achterland van de grote zeehavens actief zijn.

Overigens krijgt de tendens naar branchevervaging tussen land- en zeetransport ook vanuit het achterland van de zeehavens impulsen. Grote expediteurs werpen zich op als "Non Vessel Operating Common Carrier" (NVOCC). Konings (1993) omschrijft de NVOCC als volgt : "De Non Vessel Operating Common Carrier neemt een bepaalde vrachtruimte van de lijnvaartreder af, om deze ruimte vervolgens aan individuele verschepers aan te bieden. De NVOCC exploiteert als zodanig dus geen schepen, maar treedt wel op als vervoerder" (p. 229, noot 7). In feite neemt de expediteur daarmee werk van de traditionele lijnagent over.

Deze ingrijpende veranderingen in de vervoersketen kunnen trouwens niet los worden gezien van de stijgende graad van informatisering in de transportsector (zie ook Molenaar, 1992: 6; Tanja, 1990). Aanvankelijk verliep het automatiseringsproces in de zeevaart vrij langzaam. "[O]cean shipping was slower than other industries to apply the managerial and operational capabilities of the computer and advanced electronic communications technologies" (Chadwin, Pope en Talley, 1990, p. 5). Maar aan het einde van de jaren tachtig veranderde deze situatie drastisch. "All types of carriers, as well as marine terminals, port authorities, and other intermediaries, moved to computerize their own operations and to exchange data electronically with each other and with shippers and consignees⁸" (Chadwin, Pope en Talley, 1990, p. 6). Dat betekent dat tegenwoordig met enige regelmaat fors geïnvesteerd moet worden in de "hardware", de "software" en de organisatie van technologisch geavanceerde informatie- en data-

⁸ "Shippers and consignees" = verzenders/verladere en geadresseerden/ontvangers.

communicatiesystemen; niet alleen door de rederijen, maar ook, of misschien wel juist (zie Van der Vlist et al., 1994: 49) door de tussenpersonen in het vervoersproces, zoals cargadoors en expediteurs (Adviesbureau TOS/Rijksuniversiteit Utrecht, 1991; Aertsen, 1991: 493; Gianotten, 1987: 141-149; *Havennieuws*, 1992d; Van der Hof, 1989: 30; KPMG, 1994: 41). De containerisatie heeft er een nieuwe impuls door gekregen. In Hoofdstuk 8 zal daar verder op in worden gegaan.

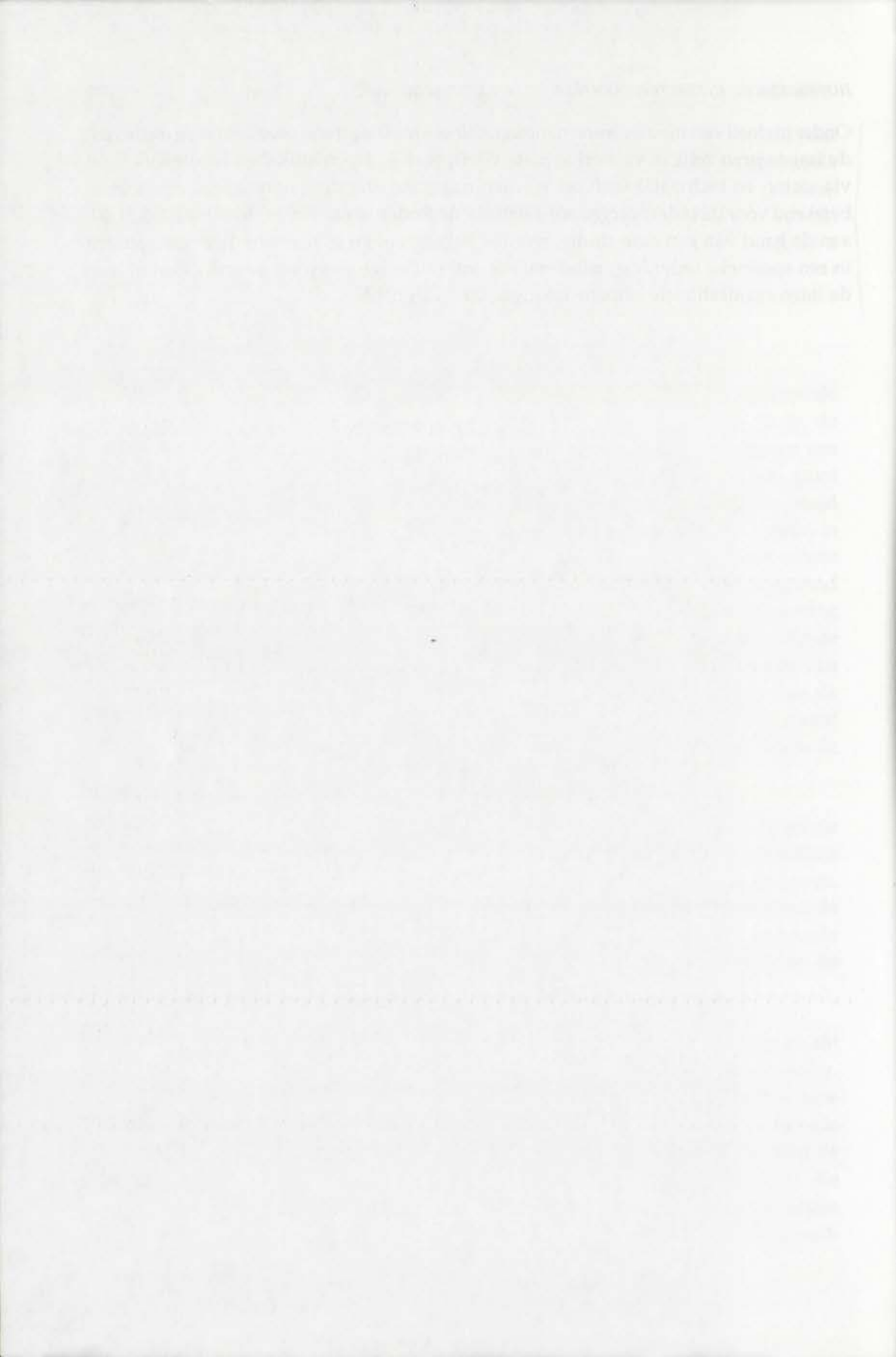
6.5 Samenvatting en conclusie

Tot op heden is naar de historie van de reder/cargadoor-relatie in de intercontinentale (container)lijnvaart zelden of nooit systematisch onderzoek gedaan. Daar is in de onderzoeksofzet rekening mee gehouden. Veel empirisch materiaal is in de marge van voor andere doeleinden opgezette en uitgeruste informatiebronnen gezocht. Een groot bijkomend voordeel van deze aanpak is trouwens dat daardoor ook een helder beeld van de contouren van het empirisch veld, de bestudeerde reder/cargadoor-relatie, is ontstaan. Omdat verhoudingen en ontwikkelingen binnen de reder/cargadoor-relatie soms alleen goed te begrijpen zijn wanneer ook de samenhangen met de omgeving rond die relatie in ogenschouw worden genomen, is in dit hoofdstuk vooral op de omgeving van de reder/cargadoor-relatie ingegaan. Voordat in de volgende hoofdstukken op de reder/cargadoor-relatie zelf zal worden ingegaan, gaat in dit hoofdstuk de aandacht dus primair uit naar de positionering van beide afzonderlijke partijen ten opzichte van de hun omringende omgeving. In termen van Figuur 6.6: het gaat in dit hoofdstuk vooral om Cel III. In Hoofdstuk 7, Hoofdstuk 8 en Hoofdstuk 9 zullen Cel I en Cel II aan de orde komen.

De cargadoor vervult bij de realisatie van het dienstverleningsconcept "intercontinentale lijnvaart" een belangrijke functie. Als lijnagent onderhoudt hij namens de rederij talrijke relaties met uiteenlopende commerciële en operationele partijen in en rond de haven. De rol en de positie van de lijncargadoor zijn verder nauw verbonden met die van de reder in de intercontinentale (container)lijnvaart. Daarom zal pas in de volgende hoofdstukken, bij de bespreking van de reder/cargadoor-relatie, nadrukkelijk op de historische ontwikkeling van de cargadoorsfunctie worden ingegaan.

De historische ontwikkelingen in de intercontinentale (container)lijnvaart die in dit hoofdstuk zijn besproken hangen vooral samen met de rol en de positie van de reder. De hedendaagse intercontinentale containerlijnvaart is mede de resultante van twee fundamentele veranderingen in de internationale zeevaart, die als de eerste en tweede vervoersrevolutie bekend zijn geworden. Tijdens de eerste vervoersrevolutie werd de zeilvaart in enkele decennia vrijwel geheel vervangen door de stoomvaart. In die periode ontstond de intercontinentale lijnvaart. Tijdens de tweede vervoersrevolutie werd de container op grote schaal in de intercontinentale lijnvaart geïntroduceerd.

Onder invloed van nieuwe informatietechnologie heeft de trend naar containerisatie zich de laatste jaren zelfs in versterkte mate voortgezet. In Hoofdstuk 7 en Hoofdstuk 8 zal via sector- en bedrijfstakanalyses worden nagegaan wat deze ontwikkelingen hebben betekend voor de reder/cargadoor-relatie in de Rotterdamse haven. In Hoofdstuk 9 zal, aan de hand van een case-studie, worden bekeken of en in hoeverre het management in een specifieke reder/cargadoor-relatie ook zelf enige greep op de ontwikkeling van de interorganisatiele samenwerkingsrelatie kan hebben.



7

De historie van de reder/cargadoor-relatie: de eerste vervoersrevolutie

In Hoofdstuk 6 zijn enkele opvallende en belangrijke aspecten van de intercontinentale (container)lijnvaart geschetst. De aldaar beschreven karakteristieken en ontwikkelingen vormen de context voor het empirisch onderzoek naar de reder/cargadoor-relatie in die intercontinentale lijnvaart. In Hoofdstuk 7 en Hoofdstuk 8 zal verslag worden gedaan van de eerste subfase van het empirisch onderzoek, in Hoofdstuk 9 zullen de resultaten van de tweede subfase van het empirisch onderzoek worden gepresenteerd.

In dit hoofdstuk zal dus met de bespreking van de eerste subfase van het empirisch onderzoek worden aangevangen. Om te beginnen zal in §7.1 kort worden uitgelegd hoe die eerste subfase precies is aangepakt. Daarna zullen de feitelijke beschrijving en analyse van de historie van de reder/cargadoor-relatie in de intercontinentale lijnvaart volgen. Zoals aangekondigd in §6.1 is in de eerste subfase van het empirisch onderzoek met een comparatief-statische onderzoeksopzet voor een longitudinale invalshoek gekozen. De historie van de principaal/agent-relatie tussen rederij en cargadoorsbedrijf is fasegewijze onderzocht en zal fasegewijze worden beschreven en geanalyseerd. Zowel de betekenis van de eerste als de betekenis van de tweede vervoersrevolutie zal daarbij ter sprake komen. In aanvulling op de geschetste ontwikkelingen in §6.3 en §6.4, die grotendeels samenhangen met de rol en de positie van het rederijbedrijf, zal bij de beschrijving van de reder/cargadoor-relatie in Hoofdstuk 7 en Hoofdstuk 8 vooral (ook) op de rol en de positie van de cargadoor worden ingegaan. Bij de analyse van die relatie zal vervolgens steeds zeer uitdrukkelijk weer op beide partijen worden ingegaan.

In dit hoofdstuk zal de reder/cargadoor-relatie in de perioden voor en na de eerste vervoersrevolutie worden belicht. In het volgende hoofdstuk zal de periode na de tweede vervoersrevolutie aan de orde komen. Van periode naar periode, zo zal blijken, onderging het strategisch krachtenveld in de reder/cargadoor-relatie een aantal wezenlijke veranderingen. Aan het einde van Hoofdstuk 8 zullen de veranderingen in de onderlinge strategische positionering van de reder en de cargadoor nader worden geanalyseerd.

7.1 Aanpak eerste subfase empirisch onderzoek

In de eerste subfase van het empirisch onderzoek is naar "empirische illustratie" van zowel Propositie 1 als Propositie 2 gestreefd (zie §5.3.3). In Propositie 1 luidt de stelling dat de strategische verhoudingen tussen twee samenwerkende organisaties "op elk willekeurig moment en in elke willekeurige periode" verduidelijkt moet kunnen worden via operationalisering van de drie strategische kerndimensies van interorganisationele samenwerking ("onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality"). In Propositie 2 is de stelling dat het via operationalisering van die strategische kerndimensies ook mogelijk is om de betekenis van "een strategische gebeurtenis buiten de relatie" voor de strategische verhoudingen tussen de twee betrokken partijen in kaart te brengen. Dat laatste betekent dat exogene krachten, buiten de bilaterale samenwerkingsrelatie in ogenschouw moeten worden genomen. De eerste subfase van het empirisch onderzoek is daarom vanuit een "outside/in"-perspectief opgezet. Belangrijke ontwikkelingen *buiten* de reder/cargadoor-relatie zijn als uitgangspunt van beschrijving en analyse gekozen.

Bij de analyse van (de betekenis van die externe ontwikkelingen voor) de strategische verhoudingen in de reder/cargadoor-relatie zal in Hoofdstuk 7 en Hoofdstuk 8 steeds gebruik worden gemaakt van het integratieve analysekader in Figuur 5.9. Maar wanneer dat analysekader op de reder/cargadoor-relatie wordt toegepast, dan kan Figuur 5.9 in principe ook worden vervangen door Figuur 6.1 of Figuur 7.1. Verder zal de meeste aandacht in het empirisch onderzoek naar operationalisering van Cel I en Cel II uitgaan. Cel III zal meer impliciet aan de orde komen, en alleen daar waar dat voor enig begrip van de verhoudingen en ontwikkelingen binnen de reder/cargadoor-relatie zinvol is. Daarom zijn de drie strategische kerndimensies in Cel III van Figuur 7.1 niet (meer) geëxpliciteerd.

Vanuit "outside/in"-perspectief zijn vooral de twee vervoersrevoluties (zie §6.3 en §6.4) voor de ontwikkeling van de reder/cargadoor-relatie in de intercontinentale lijnvaart van grote betekenis (geweest). De onderlinge verhoudingen in de principaal/agent-relatie tussen reder en cargadoor zijn in de betreffende omslagperioden namelijk danig van karakter veranderd. Voor de begripsvorming ten aanzien van de longitudinale ontwikkelingen in de strategische verhoudingen tussen reder en cargadoor zijn de twee

vervoersrevoluties dan ook zinvolle oriëntatiepunten. Ze vormen bijna natuurlijke breekpunten ten opzichte van voorafgaande ontwikkelingsfasen in de intercontinentale lijnvaart en zijn wat dat betreft duidelijke voorbeelden van wat in §5.3.3 "strategische events" zijn genoemd. In die hoedanigheid zullen ze in dit hoofdstuk daarom opnieuw ter sprake worden gebracht.

Figuur 7.1 Integratief analysekader voor analyse en management van het strategisch krachtenveld in interorganisationale reder/cargadoor-relaties

	<i>Reder</i>	<i>Cargadoor</i>
<i>Een strategisch perspectief op de reder/cargadoor-relatie</i>	I. strategische positie ten opzichte van de cargadoor, in termen van: <ul style="list-style-type: none"> • onzekerheid • afhankelijkheid • "resource criticality" 	II. strategische positie ten opzichte van de reder, in termen van: <ul style="list-style-type: none"> • onzekerheid • afhankelijkheid • "resource criticality"
	III. strategische positie ten opzichte van (de partijen in) de omgeving rond de reder/cargadoor-relatie	

Het onderscheid naar de twee vervoersrevoluties is echter vrij grof. De veranderingen in en na de beide omslagperioden zijn mede mogelijk geworden, of zijn in elk geval versterkt, door introductie van nieuwe (tele)communicatie- en informatietechnologieën. Tijdens, maar vooral na de eerste vervoersrevolutie deden achtereenvolgens telegraaf, telefoon en telex hun intrede. En gedurende de tweede vervoersrevolutie hebben zich op het gebied van automatisering en telematica (= combinatie van *telecommunicatie* en *informatica*) revolutionaire ontwikkelingen voorgedaan. De nieuwe (tele)communicatie- en informatietechnologieën hebben niet alleen in de operationele sfeer van de lijnvaart duidelijke sporen achtergelaten. Ook de strategische verhoudingen in de relationele sfeer zijn er door veranderd. In een genuanceerde bespreking van de reder/cargadoor-relatie verdient de introductie van de betreffende technologieën daarom afzonderlijke aandacht. Een verdere verfijning naar te bestuderen ontwikkelingsfasen ligt dan ook voor de hand.

Er is, zover bekend, vooralsnog echter geen onderzoek gedaan naar en niet gepubliceerd over gebruik van telecommunicatie in de cargadoorsbranche van de eerste helft van de twintigste eeuw. Om die reden zal in dit hoofdstuk tussen de eerste en de tweede vervoersrevolutie geen afzonderlijke ontwikkelingsfase worden onderscheiden. Nader onderzoek zal wellicht uitwijzen of en in hoeverre hiermee onvoldoende recht wordt gedaan aan de feitelijke rol van de telecommunicatie in die tijd.

Over de meer recente introductie van automatisering en telematica is aanzienlijk meer informatie beschikbaar. Twee ontwikkelingen zijn van grote betekenis gebleken: 1) de

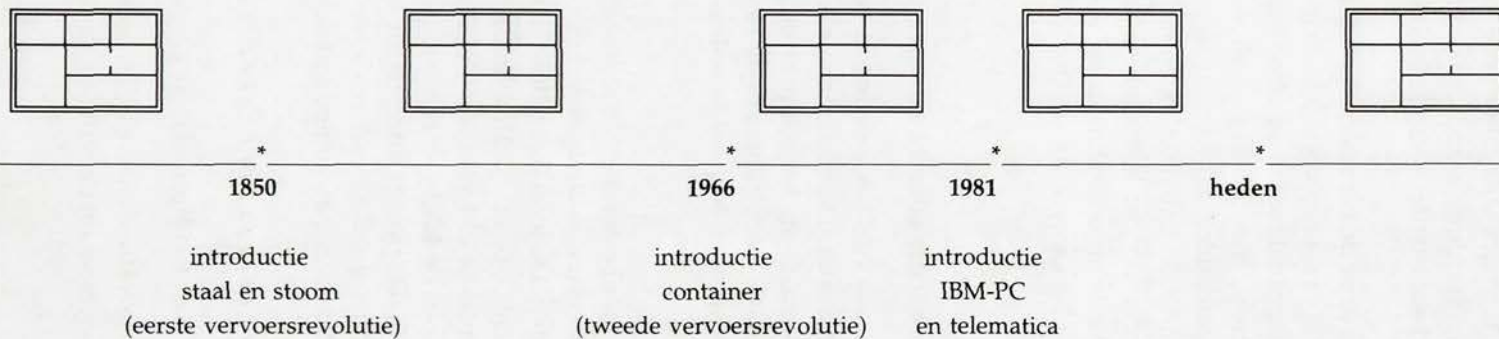
opmars van de "personal computer" (PC), met name vanaf het moment dat IBM in 1981 op deze markt actief werd; 2) het toenemende gebruik van telematica, zoals "electronic data interchange" (EDI) en "tracking and tracing", eveneens vanaf de eerste helft van de jaren tachtig (Van Nunen, 1993: 36 en 42). Uit diverse onderzoeken en publikaties blijkt dat deze nieuwe informatietechnologieën voor de hedendaagse reder/cargadoor-relatie van niet te onderschatten betekenis zijn. Het lijkt in het kader van dit empirisch onderzoek dan ook niet alleen mogelijk, maar bovendien wenselijk om een afzonderlijke ontwikkelingsfase te onderscheiden die met de introductie van de geavanceerde vormen van informatietechnologie samenhangt.

In Figuur 7.2 zijn op basis van voorgaande overwegingen in de ontwikkeling van de reder/cargadoor-relatie totaal vijf tijdvakken weergegeven. Steeds wordt de overgang van het ene naar het andere tijdvak gemarkeerd door een "strategic event" buiten de individuele reder/cargadoor-relatie: een specifieke gebeurtenis met grote relevantie voor de strategische verhoudingen tussen de reder en de cargadoor in de intercontinentale (container)lijnvaart. Dat betekent dat de twee vervoersrevoluties en de vrij recente ontwikkelingen in de informatietechnologie worden opgevat als de "strategic events" waarmee elke reder/cargadoor-relatie in de intercontinentale (container)lijnvaart in het, ten dele zeer nabije, verleden werd geconfronteerd. Daarnaast markeert de analyse in het kader van dit empirisch onderzoek zelf een mogelijke overgang van de vierde naar de vijfde fase: de toekomst van de reder/cargadoor-relatie. Met andere woorden, de tweede helft van de jaren negentig en (het begin van) de eenentwintigste eeuw zou, als toekomstige ontwikkelingsfase, ook in de analyse betrokken kunnen worden (zie ook Stacey, 1993: 3-5).

Voor elk van de vijf tijdvakken in Figuur 7.2 is het in principe mogelijk de onderlinge verhoudingen tussen reder en cargadoor systematisch te beschrijven en te analyseren via de concepten in het eerder in Figuur 5.9 gepresenteerde integratieve analysekader. In dit en het volgende hoofdstuk, die beide grotendeels chronologisch zijn opgebouwd, zal dat voor de vier historische tijdvakken worden geïllustreerd. Bespiegelingen over de toekomst worden achterwege gelaten. Per historisch tijdvak zal eerst een algemene beschrijving worden gegeven van de belangrijkste aspecten van de reder/cargadoor-relatie in de betreffende periode, waarbij vooral de strategische positie van de cargadoor veel aandacht zal krijgen.

Vervolgens zal op basis van die algemene beschrijving en met behulp van (de concepten in) het integratieve analysekader steeds per tijdvak een systematische analyse van de strategische verhoudingen in de reder/cargadoor-relatie in de intercontinentale (container)lijnvaart volgen.

Figuur 7.2 De karakteristieke tijdvakken in de ontwikkeling van de intercontinentale (container)lijnvaart die als uitgangspunt kunnen worden genomen bij de beoordeling van de bedrijfskundige relevantie van het integratieve analysekader



Met name de operationalisering van de drie strategische kerndimensies "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality" (zie ook Figuur 5.4) zullen daarbij een belangrijke rol spelen. Via deze aanpak zal Propositie 1 uiteindelijk viermaal, per ontwikkelingsfase, op haar merites worden beoordeeld.

In dit hoofdstuk zullen eerst de karakteristieken van het strategisch krachtenveld in de reder/cargadoor-relatie van respectievelijk voor en na de eerste vervoersrevolutie worden beschreven en geanalyseerd. In Hoofdstuk 8 zullen vervolgens, via een vergelijkbare opzet, de twee ontwikkelingsfasen van na de tweede vervoersrevolutie worden besproken. Hoofdstuk 8 zal worden afgesloten met een comparatief-statische analyse van de longitudinale ontwikkelingen in het strategisch krachtenveld van de reder/cargadoor-relatie in de vier historische tijdvakken. Door de uitkomsten van de analyses in opeenvolgende ontwikkelingsfasen steeds onderling te vergelijken zal met deze comparatief-statische analyse de stelling in Propositie 2 tegen het licht worden gehouden.

7.2 De reder/cargadoor-relatie vóór de eerste vervoersrevolutie

De reder/cargadoor-relatie had vóór de eerste vervoersrevolutie, de periode van de zeilvaart, een ad hoc-karakter. De relatie ving aan op het moment dat de reder en de cargadoor, na binnenkomst van het schip in de haven, afspraken maakten over de werkzaamheden van en de uitbetaling aan de cargadoor. Zodra de cargadoor aan de verplichtingen in die afspraken had voldaan, kon de relatie in principe als beëindigd worden beschouwd.

Het beroep van cargadoor bestond in de zeilvaart al zeker anderhalve eeuw, voordat stoomschepen en lijndiensten in de tweede helft van de negentiende eeuw op grote schaal hun intrede deden. De term "cargadoor" komt van het Spaanse "cargador". Het Spaanse "carga" betekent "lading" (Grote Winkler Prins, 1977a: 103). De Spaanse term "cargador" kon worden gebruikt voor kooplui die zeehandel dreven, maar ook voor personen die namens een opdrachtgever schepen bevrachtten en lading in ontvangst namen (Oudeman, 1960). De tweede interpretatie is het meest verwant aan het karakter van de hedendaagse cargadoorsfunctie, zoals we die bijvoorbeeld in de Rotterdamse haven tegenkomen. Maar aan het Rotterdamse cargadoorsbedrijf van nu is een rijke historie vooraf gegaan.

7.2.1 De rijke historie van het Rotterdamse cargadoorsbedrijf

Van verscheidene van de Rotterdamse cargadoorsbedrijven die we nu nog tegenkomen gaat de historie bijna helemaal tot de zeilvaart terug. De oudste oprichter van D. Burger

en Zoon, bijvoorbeeld, was al vanaf 31 december 1772 als mede-eigenaar actief in het te Rotterdam gevestigde handels- en cargadoorsbedrijf Manlove, Micault en Burger. Ruim dertig jaar later, op 21 november 1805, werd in een advertentie voor het eerst de naam Burger en Zoon gebruikt, het cargadoorsbedrijf dat enkele jaren later definitief D. Burger en Zoon zou gaan heten (Burger, 1978: 36). De geschiedenis van Kuyper, Van Dam & Smeer gaat terug tot 1780. En reeds in de eerste decennia van de negentiende eeuw was in de Rotterdamse haven een expeditie- en scheepvaartkantoor van de firma Cornelder gevestigd (Ruempol, 1928: 201A en B).

Verder kwamen we in 1806, naast D. Burger & Zoon en Kuyper, Van Dam & Smeer, bijvoorbeeld ook al bekende familienamen zoals Hudig en Van Es onder de Rotterdamse ondernemers tegen, zo blijkt uit een gedenkboek ter gelegenheid van het 125-jarig bestaan van de Rotterdamse Kamer van Koophandel en Fabrieken (KvK, 1928a: 66). Het bedrijf Hudig & Veder werd in 1829 aanvankelijk als redersbedrijf opgezet, maar zou later ook als cargadoor van zich doen spreken (Hudig & Veder, z.j.). Hudig & Pieters ging in 1856 direct als cargadoorsbedrijf van start (Hudig & Pieters, 1956). P.A. van Es & Co. werd al rond 1700 opgericht. Het combineerde rederij- en cargadoorsactiviteiten. Op het gebied van expeditie, agenturen en scheepvaart werkte het bedrijf veel samen met het in 1839 opgerichte Phs. van Ommeren. Zo bestond tot in 1962 in Amsterdam het gemeenschappelijke cargadoorskantoor Van Es & Van Ommeren. In 1959 kreeg het Van Ommeren-concern alle aandelen van P.A. van Es & Co. in handen. En in 1962 werden de lijnagenturen en expeditiewerkzaamheden in het cargadoorsbedrijf van Van Ommeren geïntegreerd (Michielsen, 1939a en 1939b; Van Ommeren, 1959: 7, en 1962: 15).

Het vermaarde Rotterdamse cargadoorsbedrijf Wambersie & Zoon was ontstaan uit het in 1820 opgerichte handelshuis van de in Gent geboren Emanuele Wambersie. In 1821 zette Wambersie samen met D. Burger & Zoon de associatie Wambersie & Burger op. Vanuit dit cargadoorskantoor werden uitsluitend cargadoorszaken gedaan die met routes van en naar Noord-Amerika te maken hadden. Het is overigens waarschijnlijk dat daarnaast door beide partijen afzonderlijk cargadoorswerkzaamheden op andere routes werden gedaan. In 1847 werd de associatie Wambersie & Burger beëindigd en werd het cargadoorskantoor Wambersie & Zoon opgericht (Oudeman, 1960). Onder die naam heeft het bedrijf bijna 130 jaar voortbestaan. In 1976 werd het via overname en liquidatie uiteindelijk volledig opgeslokt door Wm H. Müller & Co., dat zelf in 1876 in Düsseldorf was opgericht en zich in 1880 als Nederlands bedrijf in Rotterdam had gevestigd (*Havennieuws*, 1992c; Stakenburg, 1957: 48-49; Verhoeff, 1980: 87). De eerste cargadoors in de zeilvaart namen evenwel een geheel andere positie in dan de moderne lijncargadoors of lijnagenten in de containervaart.

7.2.2 De cargadoor in de zeilvaart

Er werd al vóór 1650 in notariële akten melding gemaakt van cargadoors. De cargadoor van die tijd trad op als bemiddelaar tussen vragers en aanbieders van scheepsruimte en te verschepen lading. Een oudere term voor cargadoor is volgens Burger (1978: 37) "konvooiloper". Maar het werk van de konvooiloper was in principe beperkter dan dat van de (latere) cargadoor. De konvooiloper hield zich, tegen betaling, bezig met het in- en uitklaren van schip en lading (Grote Winkler Prins, 1977b: 255). Dat wil zeggen dat hij alle formaliteiten (betaling van havengelden, invoerrechten etc.) waarmee een kapitein in de haven te maken kreeg met de (haven)autoriteiten afhandelde. In sommige havensteden, zoals Amsterdam, vormden de konvooilopers, naast de cargadoors, een afzonderlijke beroepsgroep. In Rotterdam kwamen dergelijke zelfstandige konvooilopers echter sporadisch voor (Oudeman, 1960). In de loop der tijd is het takenpakket van de konvooiloper geheel tot de werkzaamheden van de cargadoor gaan behoren (Eggers, 1937: 13; Hudig & Pieters, 1956). Maar de dienstverlening van de cargadoor kon veel verder gaan.

In de zeilvaart van de zeventiende eeuw was het niet ongebruikelijk dat de kapitein zelf ook (mede)reder van het schip was. Was het schip niet zijn eigendom, dan had hij naast de technische leiding op het schip de bevoegdheid en de verplichting om in vreemde havens de reder te vertegenwoordigen (Broeze, 1977: 112-116 en 134; Kleemann, 1934: 29; Vogler, 1913: 40-41). De kapitein-reder kon tevens optreden als koopman (zie ook Broeze, 1977: 113) en in die hoedanigheid begeleidde hij zelf de goederen tot de plaats waar de koper ze overnam. In de haven van bestemming gebeurde het echter ook wel dat hij als plaatsvervanger een cargadoor met de goederen meezond. Maar toen in de handel het beroep van *commissionair* tot ontwikkeling kwam, verviel die taak voor de cargadoor (Oudeman, 1960).

Overzee zocht de kapitein op de wal gewoonlijk ook zelf zijn nieuwe lading. Dat deed hij vaak via de beurs, maar er waren ook allerlei informele ontmoetingsplaatsen waar hij kooplui kon ontmoeten. Wanneer het om de charter van een geheel schip ging, dan werd het bevrachtingscontract niet zelden via een notaris gelegaliseerd. Als het eenmaal zo ver was, had het schip dan ondertussen wel al dagen, weken of zelfs langer werkloos aan de kade gelegen. Er ging op deze manier dus ook bij de lading-acquisitie enorm veel tijd verloren. Door een cargadoor hier als bemiddelaar of intermediair in te schakelen kon dit proces vaak aanmerkelijk worden versneld. Bovendien konden, door tussenkomst van de cargadoor, de vervoersopdrachten voor relatief kleine partijen stukgoederen van relatief veel verschillende verladers ineens veel eenvoudiger worden gecombineerd. De cargadoor had in en rond de haven de relevante contacten. Sommige cargadoors gingen er tegen het einde van de zeventiende eeuw zelfs toe over zich in enige mate te specialiseren naar vaargebied, zoals West-Indië, de Oostzee of Engeland (Broeze, 1977: 134).

In de achttiende eeuw ontwikkelde de cargadoor zich tot een gespecialiseerde bevrachtingsmakelaar: een onafhankelijke bemiddelaar tussen vragers en aanbieders van scheepsruimte. In die hoedanigheid kon de cargadoor worden ingehuurd door verladers die op zoek waren naar geschikte scheepsruimte, maar hij kon ook voor een kapitein of gezagvoerder passende lading gaan zoeken (Broeze, 1977: 134). Hij speelde als intermediair in dat verband een wezenlijke rol bij de opmaak, het invullen en de overdracht van de cognossementen (per partij) en het manifest (per schip). De cognossementen werden ondertekend door de kapitein, het manifest werd ondertekend door de cargadoor (Broeze, 1977: 131). Het cognossement was niet alleen het bewijs van een vervoersovereenkomst tussen de aanbieder van de betreffende partij en de reder. Met de ondertekening beloofde de kapitein zwart op wit om de partij af te geven aan de persoon of het bedrijf dat op het cognossement met name werd genoemd. Door de toevoeging van een bepaalde clause werd de belofte van afgifte overdraagbaar aan derden (Oudeman, 1960).

Aanvankelijk verliep het bemiddelingsproces nog via beurzen, en al dan niet via de beurtvaart. Maar rond 1800 begonnen enkele cargadoors bij kleinere partijen ook buiten de beurzen om zaken te doen. En hoewel het charteren van gehele schepen via beurzen bleef verlopen, werd ook daar steeds vaker van de diensten van de cargadoor gebruik gemaakt (Broeze, 1977: 134). De cargadoor bood zijn diensten aan via zijn cargadoorsbedienden, die "waterklerken" werden genoemd. Terwijl een schip de haven binnenvoer, sprongen de waterklerken van de verschillende cargadoors in hun eigen roeiboort, om vervolgens te proberen als eerste aan boord van het schip te klimmen. Daarna begonnen de onderhandelingen met de kapitein, die overgehaald moest worden om gebruik te maken van de diensten van de cargadoor bij wie de waterklerk in dienst was. De cargadoor die bijvoorbeeld een retourlading achter de hand had kon dat als concurrentievoordeel proberen uit te spelen (Oudeman, 1960).

De kapitein van het zeilschip werd door de werkzaamheden van de cargadoor enkele tijdrovende bezigheden uit handen genomen. Het ligt voor de hand dat vooral op de routes waar grote aantallen handelaren regelmatig kleine partijen stukgoederen verscheepten aanzienlijke produktiviteitsverbeteringen werden gerealiseerd. In grote Hollandse havensteden, zoals Amsterdam en Rotterdam, kwam de cargadoorsbranche dan ook snel tot ontwikkeling, veel sneller althans dan in andere Europese havensteden. Terwijl in 1742 in Londen pas enkele cargadoors actief waren, werden er in Amsterdam al 32 geteld (Broeze, 1977: 134). In 1826 was dat laatste aantal inmiddels tot een totaal van 44 gestegen (Broeze, 1977: 135). Waarschijnlijk mede door dat relatief grote aantal was op brancheniveau niet of nauwelijks sprake van onderlinge samenwerking tussen de cargadoorsbedrijven (Broeze, 1977: 135 en 140).

In de negentiende eeuw groeide ook het aantal overzeese cargadoorsbedrijven. Rond 1850 waren bij het grootste deel van de zeevaart cargadoors betrokken. Of zij toen ook al namens de reder bevrachtingscontracten mochten afsluiten is niet bekend (Broeze, 1977: 135). De kapitein of gezagvoerder bleef voorlopig een belangrijke commerciële rol spelen, ondanks de groeiende betekenis van de cargadoorsbranche. Niet alleen had hij de technische leiding over het schip, hij was nog steeds degene die in verre havens bepaalde via welke route de reis werd vervolgd en die in veel gevallen namens de reder de transacties deed (Broeze, 1977: 128-129; Broeze, 1978: 163; Vogler, 1913: 41). Die transacties konden betrekking hebben op de lading, maar er moesten ook voor het schip en de bemanning kosten worden gemaakt (Broeze, 1977: 109; Vogler, 1913: 41).

Toch veranderde er na 1800 langzaam het één en ander in de rolverdeling rond de lading en het schip. Door de snelle groei van het internationale handelsverkeer en de alomtegenwoordigheid van de cargadoor werd het steeds minder vaak nodig gevonden om de rol van handelaar en vrachtvervoerder in één rederij of persoon te combineren. Gezagvoerders kregen de opdracht lading van derden op hun zeilschepen te laden en handelaren gingen er toe over hun goederen met de schepen van anderen te vervoeren (Broeze, 1977: 129-130). De functie van cargadoor kreeg daardoor meer gewicht. In de haven ontwikkelde hij zich vooral tot een vertegenwoordiger van handelaren. In die hoedanigheid beheerde hij als het ware het ladingaanbod voor de schepen. Maar ook aan de rederskant werd meer en meer een beroep op cargadoors gedaan. Zelfs als de gezagvoerder van het schip in verre havens voor alle transacties verantwoordelijk was, hetgeen in de zeilvaart nog veelal het geval was, werd voor de benodigde financiering al vaak een beroep gedaan op de overzeese cargadoor. In de scheepvaartwereld van halverwege de negentiende eeuw had de cargadoor zich dan ook een geheel eigen positie verworven (Broeze, 1977: 109; Broeze, 1978: 163).

Naast zijn activiteiten als vrachtbemiddelaar hield menige cargadoor zich in die tijd ook met scheepsbemiddeling bezig. In de hoedanigheid van scheepsbemiddelaar trad hij bij de koop en verkoop van schepen als makelaar op. Volgens Kleemann (1934) is dit de oudste makelaarsfunctie in de scheepvaart. Met name voor de kooplui die met eigen schepen ook zelf als reder optraden vervulden scheepsbemiddelaars (of preciezer: scheepsmakelaars) een zinvolle functie. Later zou scheepsbemiddeling voor de meeste cargadoors bijzaak worden. Andere bemiddelaars gingen zich juist op dit terrein specialiseren (Kleemann, 1934: 23 en 87). Verder wendden cargadoors hun kennis van de zeevrachtenmarkt ook nog weleens aan voor activiteiten die buiten het eigenlijke specialisme van bemiddeling of makelaardij lagen. Zo kochten ze incidenteel op eigen naam goederen in om deze later, als speculant of handelaar, met winst te kunnen doorverkopen (Kleemann, 1934: 82).

Cargadoors waren niet zelden aan één of meer rederijen gelieerd. Veel cargadoors hadden in de zeilvaart een aandeel in één of meer schepen. Voorwaarde was dan vaak wel dat een dergelijk schip door de aandeelhouder-cargadoor mocht worden behandeld (Kleemann, 1934: 81). Voor elk schip werd echter een afzonderlijke partenrederij opgericht. Het kon daardoor gebeuren dat rederij-directies, via het gemeenschappelijke beheer van verschillende partenrederijen, tegelijkertijd met verschillende cargadoors een aandeelhoudersrelatie onderhielden (Broeze, 1977: 122-123). Sommige cargadoors werden zelf reder, en niet altijd zonder succes. Philippus van Ommeren (1807-1888) en Willem Ruys J.Dzn (1809-1889) waren zeer bekende voorbeelden (Broeze, 1977: 122; Dirkzwager, 1975a: 55-56; Michielsen, 1939a: 17-20; Reuchlin, 1973: 230).

7.2.3 Analyse van de reder/cargadoor-relatie vóór de eerste vervoersrevolutie

Na de beschrijving van de reder/cargadoor-relatie in de zeilvaart van en/of naar de Rotterdamse haven (zie §7.2.1 en §7.2.2) zullen in het vervolg van deze paragraaf nu, via (de concepten in) het integratieve analysekader (zie Figuur 5.9), de strategische verhoudingen tussen reder en cargadoor nader worden geanalyseerd. In de paragrafen over de andere historische tijdvakken in de reder/cargadoor-relatie (zie hierna §7.3, §8.1 en §8.2) zal dezelfde benadering worden gevolgd: steeds volgt de *analyse* van de strategische verhoudingen in de reder/cargadoor-relatie ná de *beschrijving* van die reder/cargadoor-relatie in het betreffende tijdvak. Een belangrijke aanleiding voor deze scheiding tussen beschrijving en analyse is het sterk kwalitatieve en daardoor snel ongrijpbare karakter van de analyse-fase. Door de scherpe scheiding tussen beschrijving en analyse is het geheel voor de lezer beter verifieerbaar. De analyse-fase vormt steeds een illustratie van de eerste propositie uit Deel II van de dissertatie. Deze propositie is in §5.3.3 als volgt geformuleerd:

Propositie 1:

In een bilaterale relatie tussen twee samenwerkende organisaties met een principaal/agent-structuur kan de onderlinge strategische positionering van de twee partijen op elk willekeurig moment en in elke willekeurige periode beschreven en geanalyseerd worden via operationalisering van de drie strategische kerndimensies "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality".

In §5.1 zijn per strategische kerndimensie van interorganisatiele samenwerking als verklarende variabelen steeds twee interne en twee externe factoren onderscheiden (zie ook Figuur 5.4). In de analyses in dit en het volgende hoofdstuk zal via deze viertallen van factoren per historisch tijdvak worden nagegaan of en in hoeverre er voor de twee betrokken partijen in de reder/cargadoor-relatie sprake is van respectievelijk onzekerheid, afhankelijkheid en "resource criticality". Door deze analyses zowel vanuit het perspectief van het rederijbedrijf als dat van het zelfstandige cargadoorsbedrijf te doen, en daarmee de structuur van het integratieve analysekader te volgen, zal voor

elke periode duidelijkheid moeten ontstaan over de strategische verhoudingen tussen beide partijen.

Ter aanscherping van deze eerste analyse, met betrekking tot de periode vóór de eerste vervoersrevolutie, zal worden uitgegaan van een ad hoc-relatie tussen een op Rotterdam georiënteerde cargadoor enerzijds en een op intercontinentale routes actieve reder met een ver van Rotterdam verwijderde (= niet-Europese) thuishaven anderzijds. Vanuit het *perspectief van de reder* kunnen de strategische kerndimensies van deze reder/cargadoor-relatie als volgt worden getypeerd:

Mate van onzekerheid [over (de relatie met) de cargadoor]

- *informatieverwerkingscapaciteit* (-)¹ – was grotendeels beperkt tot persoonlijke inzichten en ervaringen van de kapitein;
- *informatieverwervingscapaciteit* (-) – meestentijds was er slechts achteraf inzicht in de werkzaamheden van de cargadoor;
- *complexiteit* (+) – gering, doordat de intermediairfunctie van de cargadoor een vrij eenvoudig karakter had;
- *dynamiek* (+) – relatief groot, doordat de relatie een ad hoc-karakter had en een goede cargadoor maar toevallig beschikbaar moest zijn.

Conclusie: Hoewel de aard van de cargoerswerkzaamheden weinig complex was, had de reder in zijn relatie met de cargadoor te kampen met een zeer grote hoeveelheid onzekerheid.

Mate van afhankelijkheid [van (de relatie met) de cargadoor]

- *"resource"-behoefte* (+) – de dienstverlening van de cargadoor verhoogde het aantal afvaarten en daarmee de kansen op een winstgevende zeilvaart;
- *ontwikkelingscapaciteit* (-) – was zeer beperkt, door de gebondenheid van de kapitein aan het schip en de onbekendheid met de lokale omstandigheden in en rond de haven;
- *concentratie* (+) – geen factor van betekenis, gezien het snel groeiende aantal cargoersbedrijven in de Rotterdamse haven ;
- *coördinatie* (+) – niet of nauwelijks, op brancheniveau was er in Rotterdam namelijk geen samenwerking tussen cargoers.

Conclusie: De aanwezigheid van een goede cargadoor was een bruikbare aanvulling op het redersbedrijf. Door het relatief grote aantal individueel opererende cargoers,

¹ Achter elke factor is tussen haakjes aangegeven of de factor positief of negatief gerelateerd is aan de betreffende kerndimensie. Dus "(-)" achter "informatieverwerkingscapaciteit" betekent dat de mate van onzekerheid *afneemt* als de informatieverwerkingscapaciteit van de organisatie *toeneemt*. En "(+)" achter "complexiteit" betekent dat de mate van onzekerheid *toeneemt* als de complexiteit in de externe omgeving van de organisatie *toeneemt*.

leidde de beperkte ontwikkelingscapaciteit ten aanzien van het cargadoorsbedrijf bij de reder echter slechts tot een geringe mate van afhankelijkheid.

Mate van "resource criticality" [vertegenwoordigd door (de relatie met) de cargadoor]

- *kopieerbaarheid* (-) – groot, de concentratie op het redersbedrijf kon niet voorkomen dat bijvoorbeeld veel cargadoors zich ook in de zeilvaart begaven;
- *strategische functionaliteit* (+) – de dienstverlening van de cargadoor stelde de reder in staat zich op zijn "core business" te concentreren;
- *aantrekkelijkheid produkt* (+) – de dienstverlening van de rederij aan kleine verladers nam toe door de aanwezigheid van de cargadoor;
- *produktdifferentiatie* (+) – de specialisatie naar vaargebied, produkt etcetera werd niet ingegeven, maar wel vereenvoudigd door de aanwezigheid van cargadoors.

Conclusie: Door de aanwezigheid van de cargadoor kon de reder de exploitatie van zijn schip enigszins stroomlijnen. Daardoor was er voor de reder in zijn relatie met de cargadoor sprake van een redelijke mate van "resource criticality".

Vanuit het *perspectief van de cargadoor* kunnen de strategische kerndimensies van de reder/cargadoor-relatie in dezelfde periode als volgt worden getypeerd:

Mate van onzekerheid [over (de relatie met) de reder]

- *informatieverwerkingscapaciteit* (-) – door specialisatie was het mogelijk kennis over vaargewoonten en goederensoorten op specifieke routes op te bouwen;
- *informatieverwervingscapaciteit* (-) – in principe op ad hoc-basis na binnenkomst van een schip en via de contacten met de kapitein;
- *complexiteit* (+) – via specialisatie enigszins te beperken;
- *dynamiek* (+) – groot, ten gevolge van het ad hoc-karakter van de zeilvaart.

Conclusie: Doordat de binnenkomst van schepen onregelmatig en onvoorspelbaar was, bestond er in het cargadoorsbedrijf zeer grote onzekerheid over de continuering van de werkzaamheden.

Mate van afhankelijkheid [van (de relatie met) de reder]

- *"resource"-behoefte* (+) – de continuïteit van het bedrijf was vaak niet in het geding, doordat de cargadoor zich ook met andere activiteiten bezighield;
- *ontwikkelingscapaciteit* (-) – relatief groot, er was relatief weinig kapitaal nodig voor het opzetten van een rederij of andere intermediairfuncties in handel en/of transport;
- *concentratie* (+) – geen, gezien het grote aantal reders;
- *coördinatie* (+) – buiten de beurzen meestal geen.

Conclusie: De cargadoor was in geringe mate afhankelijk van de individuele reder.

Mate van "resource criticality" [vertegenwoordigd door (de relatie met) de reder]

- *kopieerbaarheid* (-) – te verkleinen door specialisatie op vaargebieden etcetera;
- *strategische functionaliteit* (+) – de reder bood de cargadoor de kans zich op ad hoc-basis te bekwamen in één van zijn intermediairfuncties
- *aantrekkelijkheid produkt* (+) – mogelijk, maar alleen ad hoc;
- *produktdifferentiatie* (+) – mogelijk, maar alleen ad hoc.

Conclusie: De relatie met de reder had slechts een ad hoc-karakter. Maar door die relatie kreeg de cargadoor de kans in één van zijn intermediairfuncties ervaring op te doen, zodat vanuit zijn positie toch van een redelijke mate van "resource criticality" gesproken kon worden.

Op basis van de voorgaande analyse is in Figuur 7.3 schematisch samengevat hoe het strategisch krachtenveld tussen de (individuele) reder en de (individuele) cargadoor er over het algemeen in de intercontinentale zeilvaart van en/of naar Rotterdam uitzag. Overigens zij opgemerkt dat het in Figuur 7.3 (nog steeds) gaat om de ad hoc-relatie tussen een op Rotterdam georiënteerde cargadoor enerzijds en een op intercontinentale routes actieve reder met een ver van Rotterdam verwijderde thuishaven anderzijds. Om de mate waarin een strategische kerndimensie zich aan een individuele partij voordoet nader te kunnen specificeren is eenvoudigheidshalve de volgende zevendingeling als uitgangspunt genomen: "zeer groot" - "groot" - "vrij groot" - "redelijk" - "vrij gering" - "gering" - "nihil". In voorgaande conclusies is daar in de formuleringen stilzwijgend al op vooruitgelopen.

Figuur 7.3 Het interorganisationale krachtenveld tussen reder en cargadoor: de intercontinentale zeilvaart van en/of naar Rotterdam

<i>Strategische kerndimensie</i>	<i>Perspectief reder</i>	<i>Perspectief cargadoor</i>
<i>Mate van onzekerheid</i>	zeer groot	zeer groot
<i>Mate van afhankelijkheid</i>	gering	gering
<i>Mate van "resource criticality"</i>	redelijk	redelijk

Het ad hoc-karakter van de reder/cargadoor-relatie in de intercontinentale zeilvaart, vóór de eerste vervoersrevolutie, kwam niet alleen tot uiting in de grote mate van onzekerheid waarmee de twee partijen zich ten opzichte van de ander geconfronteerd zagen. Uit Figuur 7.3 blijkt dat de partijen zich in de ontplooiing van hun activiteiten weinig aan de andere partij gelegen hoefden te laten liggen, aangezien voor beide de

mate van afhankelijkheid vrij klein was. Met ander woorden, in principe geen van beide partijen bezat de mogelijkheden om, al dan niet bewust, invloed uit te oefenen op het vrije ondernemerschap van de ander. Hoewel de onderlinge ontmoetingen tussen de twee marktpartijen daarmee over het algemeen een incidenteel en vrijblijvend karakter hadden, vertegenwoordigden de twee partijen toch een redelijke mate van "resource criticality" voor elkaar. In de praktijk was dat voor beide voldoende reden om de ander bewust op te zoeken en vervolgens zaken met elkaar te doen. Kortom, in termen van "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality" hielden de reder en de cargadoor in de intercontinentale zeilvaart elkaar redelijk in evenwicht.

7.3 De reder/cargadoor-relatie na de eerste vervoersrevolutie

Met de eerste vervoersrevolutie werd aan de cargadoorsfunctie een nieuwe dimensie toegevoegd. Had in de zeilvaart de kapitein of gezagvoerder, naast de technische leiding over het schip, in verre havens ook de vertegenwoordigingsbevoegdheid van de reder, met de komst van de lijnvaart werd de vertegenwoordigingsbevoegdheid in de haven grotendeels overgenomen door de cargadoor. Voor de kapitein restte de technische leiding over het stoomschip, een positie overigens die in de loop der jaren, door de groeiende omvang van het schip en de stijgende waarde van de lading, gepaard ging met toenemende verantwoordelijkheden (Broeze, 1977: 118; Kleemann, 1934: 2, 29 en 73; Vinke, 1896: 120; Vogler, 1913: 41 en 52). De cargadoor verwierf zich in de overzeese havens de vertrouwenspositie die voorheen altijd door de kapitein of gezagvoerder was ingenomen (Kleemann, 1934: 29; Macmurray en Cree, 1924: 178; Vogler, 1913: 53). Dat betekende, bijvoorbeeld, dat hij nu ook volmacht kreeg om namens de reder cognossementen te ondertekenen en zelfstandig bevrachtingen af te sluiten (Broeze, 1977: 135; Eggers, 1937: 19-69; Vogler, 1913: 42-44). In feite ontstond er een geheel nieuw type cargadoor (de lijnagent of lijncargadoor) in een geheel nieuw type relatie.

7.3.1 De cargadoor in de stoomlijnvaart

De reder/cargadoor-relatie kreeg in de stoomlijnvaart het karakter van een, in principe, duurzame contractrelatie (Eggers, 1937: 5; Kleemann, 1934: 61-62). In deze contractrelatie kreeg de cargadoor niet alleen per vaargebied het exclusieve recht om de lijndiensten van de rederij in de betreffende haven te vertegenwoordigen. In het interorganisationele contract werd ook een concurrentiebeding opgenomen. De cargadoor verplichtte zich daarmee, ten aanzien van specifieke vaargebieden, niet meer voor de lijndiensten van andere rederijen te werken. Daardoor verloor hij de vrijheid en onafhankelijkheid die zo typerend waren voor zijn makelaarsrol in de zeilvaart (Van der Hof, 1989: 5 en 7).

De behoefte van de rederijen aan een vaste vertegenwoordiging per haven was ten dele simpelweg het gevolg van de enorme groei van de wereldhandel tijdens de industriële revolutie. De bloeiende wereldhandel deed de overzeese activiteiten snel in omvang toenemen, hetgeen het ontstaan van volwassen buitenlandse agentschappen stimuleerde. Ook elders in de handel en distributie deed deze ontwikkeling naar meer duurzame principaal/agent-relaties zich voor (Gregory en Hurst, 1994: 3). De behoefte aan een verre, maar vaste representant kwam echter ook voort uit de aard van "lijnvaart". In de lijnvaart gingen de schepen volgens een vaste dienstregeling varen. De laad- en losactiviteiten in de haven moesten daar nauwkeurig op worden afgestemd. De voor intercontinentale lijnvaart benodigde investeringen in verscheidene stoomschepen brachten voor de lijnreder immers grote bedrijfsrisico's met zich mee (zie ook §6.3.2). Uit rentabiliteitsoverwegingen werd het daardoor meer dan ooit tevoren noodzakelijk de ligdagen in de haven tot een minimum te beperken. De in te laden goederen moesten klaarliggen op het moment dat het schip de haven binnenliep. Het verwerven van nieuwe lading moest om die reden zijn ad hoc-karakter verliezen en in het vervolg bij voorkeur als een continu proces worden georganiseerd (Van der Hof, 1989: 4). Dat vergde niet alleen meer planning en beter management van de activiteiten op de kade. Om de goederenstromen tussen de haven en het achterland te kunnen kortsluiten met de vertrek- en aankomsttijden van de lijnschepen, werden organisatievermogen en een begeleidend administratief systeem noodzakelijk (Broeze, 1977: 140; Broeze, 1978: 180). "Aangezien van elke partij goederen een *connossement* in veelvoud moest worden opgemaakt en een lading van b.v. een stoomboot naar New York uit zeer veel partijen bestond, moesten voor een dergelijke afvaart enige honderden *connossementen* met grote nauwkeurigheid worden opgemaakt" (Oudemans, 1960, Hoofdstuk 4). Feitelijk viel dergelijk werk buiten het bestek van het traditionele redersbedrijf (Kleemann, 1934: 64).

Toch waren er reders die hun eigen boekingskantoren openden. Meestal ging het dan om een vestiging in de thuishaven of een daarbij in de buurt gelegen haven. Maar ook in elders gelegen havens was soms van een eigen vertegenwoordiging sprake, met name wanneer het een belangrijke knooppunthaven betrof die werd aangelopen door veel eigen schepen in één of meer lijndiensten (Van der Hof, 1989: 5; Vogler, 1913: 42). Voor de bedrijfseconomische haalbaarheid van het eigen kantoor was doorslaggevend hoe groot het aantal eigen schepen was dat de haven aandeed. Zolang de reder voor de ladingverwerving gebruik maakte van de diensten van een zelfstandige cargadoor waren met de cargadoorsactiviteiten, gezien vanuit de financiële huishouding van de rederij, uitsluitend variabele kosten gemoeid. De cargadoor werd in zijn hoedanigheid als lijnagent namelijk (nog steeds) op commissiebasis betaald, direct gerelateerd aan de prijs van de te laden of te lossen vracht (Kleemann, 1934: 70). Werd er geen vracht geladen of gelost, dan waren er geen cargadoorskosten. Zodra de reder echter zelf een boekingskantoor opende, werden de cargadoorskosten in de boekhouding van de reder tot vaste kosten getransformeerd. Immers, de kosten van de cargadoorsorganisatie

liepen voor hem nu door, ongeacht de feitelijke cargadoorsactiviteiten in de haven. Daar stond dan tegenover dat in het geval van een eigen kantoor de gemiddelde (vaste) cargadoorskosten per schip daalden als het te laden en te lossen vrachtvolume per haven steeg. Bij een relatief groot jaarlijks vrachtvolume en voldoende marge kon de eigen vertegenwoordiging daardoor bedrijfseconomische voordelen hebben (Broeze, 1978: 180 en 185; Van der Hof, 1989: 5).

Een eigen rederijkantoor leek ook uit meer commerciële of strategische overwegingen aantrekkelijk. Een eigen vestiging betekende direct contact met de handel en daarmee een kans om in de redersorganisatie een (beter) gevoel voor dienstverlening te ontwikkelen. Bovendien viel met de eigen vertegenwoordiging het verschil in motivatie tussen reder en cargadoor weg. Want niet alleen verleenden cargadoors hun diensten aan verschillende principalen, door het commissiestelsel hadden de zelfstandige cargadoors meer belang bij grote omzet dan bij grote marges. De belangen van de cargadoor konden daardoor, in elk geval in de perceptie van de reder, nog wel eens botsen met die van het redersbedrijf (Broeze, 1978: 180).

Voor het opbouwen van het routegebonden netwerk van commerciële relaties waren echter grote investeringen in tijd en geld nodig. Er was veel tijd nodig voor het opbouwen van specialistische kennis en ervaring en een netwerk van lokale contacten met handel en autoriteiten, die in het cargadoorswerk onontbeerlijk waren (zie Broeze, 1978: 184; Kleemann, 1934: 64-65; Macmurray en Cree, 1924: 166; Michielsen, 1939a: 51). De reder had in principe in elke haven die door de lijnschepen werd aangedaan, en vaak zelfs op de belangrijkste knooppunten in het achterland, een vast, goed ingewerkt team van mensen nodig (zie Hutchins, 1941: 486). Dit aspect van de lijnvaart vergde vaak meer van het organisatie- en financiële vermogen van een rederij dan deze in huis had (Kleemann, 1934: 64-65). Het tijdsprobleem kon soms nog worden omzeild door de voor het cargadoorswerk benodigde specialistische kennis en kunde, via overname van (medewerkers uit) een reeds bestaand cargadoorsbedrijf, rechtstreeks binnen de eigen organisatiegrenzen te halen. Het financiële probleem was daarmee echter nog niet opgelost.

Bovendien nam de reder met een eigen kantoor de nodige risico's. De financiële barrière kon alleen op verantwoorde wijze worden genomen, wanneer het mogelijk was om op termijn aan de bedrijfseconomische voorwaarden te blijven voldoen (zie ook Broeze, 1978: 180 en 184-185). Maar in de zeevaart kon door de onzekerheden in vraag en aanbod van zowel lading als vervoerscapaciteit moeilijk worden voorspeld hoe reëel de markt- en dus de rentabiliteitsverwachtingen op langere termijn zouden kunnen zijn. Naast operationele grilligheden, zoals seizoensschommelingen in het ladingaanbod, ongunstige weersomstandigheden op de aanvoerroutes in het achterland en plotselinge havenstakingen, deden zich regelmatig conjuncturele schommelingen voor die tot een

sterk teruglopend ladingvolume of dalende vrachtprijzen konden leiden (Eggers, 1937: 5-7; Vogler, 1913: 121). Van tevoren ingeschatte kostenvoordelen kunnen in een dergelijke omgeving snel in kostennadelen omslaan.

Het behoeft al met al dus weinig verbazing te wekken dat veel reders er de voorkeur aan gaven zich met name in verre havens en/of in de aanvangsfase van een lijndienst (Broeze, 1977: 140) te laten vertegenwoordigen door ter plekke gevestigde cargadoors. Zelfs in de thuishaven werd, met name door de lijnrederijen, nog regelmatig van de diensten van zelfstandige cargadoors gebruik gemaakt (Kleemann, 1934: 29-30 en 65; Oudeman, 1960), bijvoorbeeld wanneer tussen reder en cargadoor historische banden bestonden (zie Broeze, 1978: 180). Met andere woorden, uitbesteding aan één of meer cargadoors bleek in veel gevallen een bevredigend alternatief (Kleemann, 1934: 64-65). In Hamburg, bijvoorbeeld, leidde het specialistische karakter van het cargadoorswerk in de lijnvaart tot de situatie waarbij het leeuwedeel van de intercontinentale lijnagenturen in handen kwam van vier à vijf grote zelfstandige cargadoorskantoren (Kleemann, 1934: 25).

Maar ook in Rotterdam werd van veruit de meeste intercontinentale lijndiensten de vertegenwoordiging uitbesteed. Vanaf 1888 werd in het jaarverslag van de Kamer van Koophandel en Fabrieken te Rotterdam een lijst met vaste stoomvaartverbindingen van Rotterdam naar buitenlandse havens opgenomen. In het jaarverslag over 1906 werden in die lijst voor de eerste maal ook de namen van de betrokken cargadoors in de Rotterdamse haven vermeld. Totaal 21 cargadoorskantoren hielden zich volgens die lijst in 1906 met enige vorm van lijnvaart bezig. Er werden ongeveer twintig *intercontinentale* lijndiensten genoemd. Bij de vertegenwoordiging van die verre lijndiensten waren acht cargadoorsbedrijven betrokken. Gelet op de namen kon waarschijnlijk geen van die acht als (zuiver) rederijkantoor worden getypeerd (KvK, 1888-1906). In 1925 waren er in de Rotterdamse haven ondertussen zo'n tachtig intercontinentale lijndiensten bijgekomen. Nog steeds werd echter veruit het grootste deel door zelfstandige cargadoorskantoren vertegenwoordigd. Van de totaal 43 cargadoorsbedrijven in de lijnvaart hielden 26 zich (ook) met intercontinentale lijndiensten van en naar Rotterdam bezig (KvK, 1925).

7.3.2 Introductie van nieuwe informatie- en communicatietechnologie

Niet lang na, en ten dele in feite nog tijdens, de eerste vervoersrevolutie voltrok zich in de Westerse economieën ook een informatie- of communicatierevolutie. Niet alleen werd het door de ontwikkelingen in de transportsector mogelijk om de schriftelijke communicatie via de post tegen dalende kosten regelmatig te laten verlopen en bovendien aanmerkelijk te versnellen. Er ontstonden ook vormen van (vrijwel) directe communicatie over grote afstanden, met andere woorden: telecommunicatie deed haar intrede. Achtereenvolgens werden de telegraaf, de telefoon en de telex geïntroduceerd

(Chandler, 1977: 195; Van der Hof, 1989: 6). In de jaren zestig en vooral de jaren zeventig van de negentiende eeuw werden transatlantische telegraafkabels gelegd. Met name voor de internationale contacten in de handel werd de telegraaf van groot belang geacht (KvK, 1928a: 454-455 en 468). Vanaf de daaropvolgende jaren tachtig werd in Rotterdam op kleine schaal met concrete telefoonverbindingen gewerkt. Het duurde echter nog tot 1913 voordat de eerste telefoonverbindingen met Frankrijk een feit werden. En pas in 1922 werden er telefoonverbindingen met Engeland gerealiseerd (KvK, 1928a: 469 en 680-681). In de jaren twintig van de twintigste eeuw verkeerde de telefoon in een periode van "Sturm und Drang", waarin de nationale en internationale telefoonnetwerken snel werden uitgebreid (KvK, 1928a: 919).

Voor de scheepvaart was de introductie van telecommunicatie van grote betekenis. De eerder genoemde verschuiving van verantwoordelijkheden van gezagvoerder naar overzeese cargadoorskantoren, bijvoorbeeld, werd mede mogelijk door het gebruik van de telegrafie (Broeze, 1977: 118). De cargadoor en de reder konden met behulp van de nieuwste technologieën immers op elk willekeurig moment vrijwel direct met elkaar in contact treden (Macmurray en Cree, 1924: 167; Vogler, 1913: 42). Voor de reder werd de "monitoring" van zijn overzeese agent daardoor een stuk eenvoudiger. Bovendien kon de cargadoor met de moderne telecommunicatiemiddelen de kwaliteit van zijn dienstverlening verhogen. Enerzijds werd het veel gemakkelijker om de reder van de gang van zaken in de haven op de hoogte te houden (Van der Hof, 1989: 6). Anderzijds stelden telegrafische of telefonische verbindingen met het schip de cargadoor in staat de "timing" van alle benodigde voorbereidingen voor schip, lading en bemanning te verbeteren en de betrokken partijen in en rond de haven beter aan te sturen. Hierdoor konden de ligtijden in de haven relatief kort worden gehouden, hetgeen uit oogpunt van kostenbeheersing bij de stoomschepen zeer belangrijk was (zie Eggers, 1937: 50; Kleemann, 1934: 31; Oudeman, 1960; Stakenburg, 1957: 124).

7.3.3 Verschillende bemiddelingsfuncties in de scheepvaart

De lijncargadoor was overigens niet de enige intermediair, en zelfs niet de enige soort cargadoor, in de scheepvaart. Zo bleef de functie van bevrachtingsmakelaar, als ongebonden bemiddelaar tussen vraag en aanbod van lading en/of vervoerscapaciteit, in de op basis van reis- of tijdcharters opererende wilde vaart en gespecialiseerde bulkvaart bestaan. Deze bevrachtingsmakelaar werkte vaak via beurzen, waarbij telecommunicatie opnieuw een belangrijke rol speelde (Broeze, 1978: 163-172; Kleemann, 1934: 27 en 28). Ook de bevrachtingsmakelaar moest echter, onder andere vanwege de schaalvergroting en de snelle groei in het vervoer van petro-chemische producten, veel nieuwe kennis en kunde inbrengen (zie Van der Hof, 1989: 5).

Daarnaast ontstond in de cargadoorsbranche nog een derde specialisme, waarbij de cargadoor voor de technische aangelegenheden rond het schip (proviand, brandstof, betaling havengelden etc.) en de bemanning zorgdroeg. Zowel in de lijnvaart als in de wilde vaart en de gespecialiseerde bulkvaart konden cargadoors met dit werk te maken krijgen (zie ook Eggers, 1937: 13-18; Kleemann, 1934: 29-60). Daarmee ontstond de functie van de scheeps- of havenagent. Voor zijn werk als scheepsagent ontving de cargadoor in principe een afzonderlijke vergoeding: de "agency fee". De totale vergoeding hing meestal niet samen met de omzet, maar met de omvang van het schip of een vergelijkbare norm. Voor de hoogte van het geldende tarief werden hier en daar op centraal niveau afspraken gemaakt. In Rotterdam gebeurde dat in 1916 voor de wilde vaart, op lokaal niveau (Stakenburg, 1957: 78). Maar in Duitsland, bijvoorbeeld, werd op nationaal niveau een tarief vastgesteld, zodat in alle Duitse havens een zelfde "agency fee" werd berekend (Kleemann, 1934: 45-46).

De functie van scheeps- of havenagent maakte in de praktijk van de lijnvaart meestal deel uit van het werk van de lijnagent. In de wilde vaart of de gespecialiseerde bulkvaart kwam het daarentegen vaak voor dat de functie van scheepsagent door een ander bedrijf werd vervuld dan de functie van bevrachtingsmakelaar. En voor de werkzaamheden die te maken hadden met de binnenkomst van schip en lading werd, zowel in de lijnvaart als in de wilde vaart, niet zelden een andere tussenpersoon ingeschakeld dan voor de activiteiten die met het vertrek van schip en lading hadden te maken (Kleemann, 1934: 46, 61, 65-66 en 72). Het was door deze functionele differentiatie in principe mogelijk om op bedrijfsniveau te specialiseren naar type bemiddelingsactiviteit. In de loop der jaren gebeurde dat ook frequent. Er ontwikkelden zich specialistisch opererende cargadoors- of makelaarsbedrijven, waarvan sommige zich op een specifiek type bemiddelingsfunctie gingen toeleggen (zie Van der Hof, 1989: 5) en andere zich binnen de diverse typen bemiddelingsfuncties verder specialiseerden naar vaargebied, lading etc. (Kleemann, 1934: 87-88).

De verschuivingen in de aard van de cargadoorsfunctie en de positie van de cargadoor werden ten dele weerspiegeld in samenwerkingsinitiatieven op brancheniveau. Aan het einde van de negentiende eeuw besloot een relatief groot aantal Rotterdamse cargadoors zich in een werkgeversorganisatie te organiseren. In 1889 werd de Vereniging van Cargadoors opgericht. Weliswaar traden direct 25 bedrijven toe, maar er waren ook cargadoorsbedrijven die zich afzijdig hielden. Wellicht dat hun traditionele neiging tot individualisme de cargadoors parten speelde, want reeds in 1896 viel de vereniging uit elkaar. Naar verluidt verschilden de aard van het werk, de omstandigheden waaronder cargadoorsactiviteiten werden gedaan en de werkwijze per cargadoorsbedrijf te veel om op beslissende momenten op één lijn te kunnen komen (Stakenburg, 1957: 22-23). In 1907 werd met oprichting van de Scheepvaartvereniging te Rotterdam, tegenwoordig Scheepvaart Vereniging Zuid (SVZ) genaamd, een nieuwe poging tot grootschalige

samenwerking gedaan. Ditmaal waren de leden echter niet alleen afkomstig uit de cargadoorsbranche. De Scheepvaartvereniging was een samenwerkingsverband van cargadoors en reders. Bij de oprichting traden 23 leden toe (Stakenburg, 1957: 47-49).

Binnen deze werkgeversorganisatie kregen de cargadoors organisatorisch een eigen positie. In 1919 werd in navolging van andere bedrijfspgroepen, zoals de bedrijfspgroep voor de rederijen en die voor de stuwadoorsbedrijven, een bedrijfspgroep voor de cargadoors ingesteld. Evenals bij andere bedrijfspgroepen leidde het specifieke karakter van de lijnvaart al spoedig tot een reorganisatie van de bedrijfspgroep Cargadoors. Vanaf 1930 werd de bedrijfspgroep gesplitst in de bedrijfspgroepen Algemeen Cargadoorsbedrijf en Cargadoors Geregelde Lijnen (Stakenburg, 1957: 201-206). In 1934 werd door de cargadoors in de vorm van de Vereeniging van Rotterdamsche Cargadoors een eigen overlegorgaan opgezet, dat overigens gelieerd bleef aan de Scheepvaartvereniging (Stakenburg, 1957: 120-122). Een kleine tien jaar later, in 1943, werd binnen de Scheepvaartvereniging via de bestuursstructuur ook iets zichtbaar van de specifieke aard en positie van het eigen boekingskantoor of cargadoorsbedrijf van de lijnrederij. Binnen de sectie Cargadoors van de Raad van Bijstand van de Scheepvaartvereniging werden namelijk de volgende drie posities gecreëerd: één voor de "lijn-cargadoors", één voor de "trampcargadoors" en ten slotte één voor de "eigen cargadoors" (Stakenburg, 1957: 197).

Uit diverse historische bronnen valt overigens af te leiden dat er ook cargadoors- en makelaarsbedrijven waren, in elk geval in de eerste decennia van de twintigste eeuw, die verschillende cargadoorsspecialismen combineerden (zie Eggers, 1937; Kleemann, 1934: 6; KvK, 1928a: 699; Macmurray en Cree, 1924: 166). Daarnaast kwamen veelvuldig vormen van verticale integratie voor die de grenzen van de cargadoorsbranche overstegen. Een veel voorkomende combinatie van functies was die van cargadoor en reder. Niet alleen richtten lijnrederijen eigen cargadoorsbedrijven op. Er waren met name in de wilde vaart veel rederijbedrijven die zelf het cargadoors- en makelaarswerk ter hand namen. Veel van die rederijen boden hun diensten als intermediair ook aan andere reders aan, waardoor het soms kon gebeuren dat zij het cargadoorsbedrijf tot hun belangrijkste en, na afstoting van de redersactiviteiten, zelfs enige bron van inkomsten zagen uitgroeien. Een ontwikkeling in tegengestelde richting kwam ook voor (Kleemann, 1934: 63-64). Diverse cargadoors, zoals Phs. van Ommeren, Vinke & Co. en Van Nievelt, Goudriaan & Co., werden als reder in de wilde vaart actief (Broeze, 1978: 180-183 en 209). Daardoor kon in de wilde vaart een soort van reciprociteitssysteem ontstaan. Een Rotterdamse reder kon immers met een buitenlandse reder afspreken dat als de buitenlandse reder in zijn thuishaven voor de schepen van de Rotterdamse reder de cargadoorsactiviteiten voor zijn rekening zou nemen, de Rotterdamse reder daar tegenover zou stellen dat hij dan in Rotterdam voor de schepen van de buitenlandse rederij als cargadoor zou optreden (Vogler, 1913: 39-40).

Maar in veel gevallen ging de verticale integratie in de cargadoorsbranche nog verder. Het werd bijvoorbeeld niet ongebruikelijk dat cargadoors een eigen stuwadoorsafdeling opzetten. Voorheen was het altijd gebruikelijk geweest dat de cargadoor voor het stuwadoorswerk simpelweg een "scheepsaannemer" of "stouwersbaas" inhuurde, die verder de voor laden en lossen benodigde havenarbeiders of "bootwerkers" inhuurde. In principe gebeurde dat inhuren van arbeiders op ad hoc-basis. Aan het einde van de negentiende en het begin van de twintigste eeuw was er echter veel arbeidsonrust in de haven. Dit deed de werkgevers (reders en cargadoors) in de haven beseffen hoe belangrijk betere arbeidsomstandigheden en de realisatie van een meer continue arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer zouden zijn in de concurrentiestrijd met nabije zeehavens als Antwerpen en Hamburg. Naast nieuwe sociale wetgeving, vaste looncontracten en collectieve loon- en arbeidsovereenkomsten droeg een uiteindelijk sterk verbeterde organisatie van het stuwadoorswerk daaraan bij. De traditionele "scheepsaannemer" verdween van het toneel. Of hij richtte zelf een gespecialiseerd stuwadoors- of stevedoorsbedrijf op, of de stuwadoorswerkzaamheden werden hem door zijn vroegere opdrachtgevers uit handen genomen en in de betreffende cargadoors- en/of redersbedrijven geïntegreerd (KvK, 1928a: 564, 566, 569, 572 en 588-598; Stakenburg, 1957: 24-25 en 122; Vogler, 1913: 42).

De branchevervaging vond echter ook in meer horizontale richting plaats. De functie van cargadoor werd met name nog weleens vervuld door bedrijven die van oorsprong een andere intermediairfunctie in handel en distributie hadden. Daarbij ging het onder andere om bedrijven uit de klassieke makelaardij en handelshuizen (zie bijvoorbeeld KvK, 1928a: 699; Ruempol, 1928: 201a-201e en 258b-258c). Al met al konden bedrijven die zich in de eerste decennia van de twintigste eeuw als cargadoor voordeden vaak tegelijkertijd actief zijn als makelaar, reder, stuwadoor, expediteur, assuradeur, scheepshypotheekbank en/of handelaar (Van Driel, 1990: 44-45; Eggers, 1937: 7-8; Van der Hof, 1989: 5; Kleemann, 1934: 6, 63-64 en 80-86; KvK, 1928a: 572; Stakenburg, 1957: 24 en 58).

7.3.4 De cargadoor in de decennia rond de Tweede Wereldoorlog

In de jaren dertig kreeg de Rotterdamse cargadoor in versterkte mate met de effecten van de wereldcrisis te maken. De rederijen moesten onder de benarde economische omstandigheden nog scherper op de kostenkant van hun activiteiten letten. Door de relatief hoge Rotterdamse haventarieven zag menig rederij zich dan ook genoodzaakt Rotterdam uit het vaarplan te schrappen en voor Antwerpen te kiezen. In 1932 stonden veel Rotterdamse reders en cargadoors er zo slecht voor, "dat zij niet wisten of zij het volgende jaar nog wel als firma zouden bestaan" (Verseput, 1955, p. 89). Mei 1933 werden de haventarieven (eindelijk) door de Rotterdamse Gemeenteraad naar beneden bijgesteld, hetgeen in de Rotterdamse haven snel tot een opleving van de activiteiten

leidde (Verseput, 1955: 92-93). Deze lokale ontwikkelingen werden in 1936 gevolgd door nieuwe tariefverlagingen en een tijdelijke opleving van de wereldscheepvaart. Die opleving was onder andere een direct gevolg van wereldwijd toenemende bewapening en troepenbewegingen per schip (Verseput, 1955: 111-112). Toen de oorlogsdreiging echter in reële oorlogshandelingen was omgeslagen, was het met de Rotterdamse haven gedaan (Verseput, 1955: 58).

Direct na de Tweede Wereldoorlog bundelden de Rotterdamse cargadoors hun belangen in het Cargadoorskantoor voor Geallieerde Hulpverlening, dat tijdelijk voor de cargadoors een gecentraliseerd toewijzingssysteem hanteerde. Het aantal schepen dat een specifieke cargadoor werd toegewezen was gebaseerd op zijn marktpositie in 1938 (Stakenburg, 1957: 154-155). In februari 1948 was de situatie in elk geval in zoverre genormaliseerd, dat in het eerste naoorlogse jaarverslag (over 1946) van de Rotterdamse Kamer van Koophandel als bijlage weer een lijst met individuele cargadoors werd opgenomen, inclusief de lijndienst(en) van en/of naar Rotterdam die door hun kantoor werd(en) vertegenwoordigd. Door die lijst, die waarschijnlijk betrekking had op de situatie aan het einde van 1947, via eenvoudige tellingen te kwantificeren en voor lijsten uit eerdere en latere jaren hetzelfde te doen, kunnen we een redelijk beeld krijgen van enkele kwantitatieve ontwikkelingen in de lijnvaart rond de Tweede Wereldoorlog (zie Figuur 7.4).

Uit een vergelijking met de gegevens uit de vooroorlogse jaren blijkt dat het aantal lijndiensten in 1947 nog niet het niveau van voor de crisisjaren had bereikt. Wel lag zowel het aantal van totaal 125 lijndiensten als het aantal van 59 lijndiensten met één of meer intercontinentale bestemmingen al boven het aantal van vlak voor de Tweede Wereldoorlog. Het aantal cargadoorsbedrijven dat zich met enige vorm van lijnvaart bezighield (46) lag ook nauwelijks onder dat van 1938. Een vergelijking tussen de namen op de voor- en naoorlogse lijsten met lijndiensten van en/of naar Rotterdam leidt bovendien tot de conclusie dat in 1947 in elk geval 33 van de totaal 48 vooroorlogse lijncargadoors snel in de Rotterdamse haven terugkeerden. Enkele andere volgden later nog. Uiteindelijk behoorden ongeveer tien cargadoorsnamen wat betreft de lijnvaart van en naar Rotterdam definitief tot het verleden (KvK, 1938, 1946 en 1959).

Na de oorlog werd de draad in de lijnvaart dus zo snel mogelijk weer opgepakt. Uit de lijsten van de Rotterdamse Kamer van Koophandel en Fabrieken blijkt bijvoorbeeld ook dat menige vooroorlogse principaal/agent-relatie tussen reder en cargadoor nieuw leven werd ingeblazen. Toen in het begin van de jaren vijftig ook de Duitse en Japanse lijnrederijen weer in de Rotterdamse haven werden toegelaten, konden ook wat dat betreft de oude marktverhoudingen in de cargadoorsbranche min of meer als hersteld worden beschouwd. Aanvankelijk lag het percentage lijndiensten met intercontinentale bestemmingen lager dan voor de oorlog. In 1960 lag het gemiddelde aantal lijndiensten

per lijncargadoor (met 4,07) weer ongeveer op het niveau van voor de crisisjaren (4,37). En voor lijndiensten met (een) intercontinentale bestemming(en) gold hetzelfde (2,36 ten opzichte van 2,28). Zowel het absolute aantal lijndiensten (273) als het absolute aantal lijncargadoors (67) steeg in de jaren vijftig echter tot een veel hoger niveau dan voor de oorlog (zie Figuur 7.4). In totaal waren er in de Rotterdamse haven op dat moment ongeveer honderd cargadoors gevestigd (Oudeman, 1960).

Figuur 7.4 Kwantitatieve ontwikkelingen in de lijnvaart van en naar Rotterdam na de eerste vervoersrevolutie

Jaar*	Aantal lijndiensten van/naar Rotterdam	Aantal intercont. lijndiensten van/naar Rotterdam**	Percentage lijndiensten met intercont. bestemmingen	Aantal lijncargadoors in Rotterdam	Gemiddeld aantal (intercont.) lijndiensten per cargadoor
1906				21	
1910				22	
1923				33	
1925	188	98	52%	43	4,37 (2,28)
1930	115	65	57%	39	2,95 (1,67)
1938	111	57	51%	48	2,31 (1,19)
1947	125	59	47%	46	2,72 (1,28)
1950	155	71	46%	48	3,23 (1,48)
1960	273	158	56%	67	4,07 (2,36)

*): Consequent is de vooronderstelling gehanteerd dat gegevens in de geraadpleegde lijsten drie maanden ouder zijn dan de datum waarop het jaarverslag is vastgesteld of de uitgave is gepubliceerd.
 **): Tot 1925 werden de lijsten met de vaste of geregelde stoomvaartverbindingen van en naar Rotterdam geordend naar de havens van bestemming, niet naar (de naam van) de lijndienst. Daardoor is nauwkeurige vaststelling van het aantal lijndiensten voor de periode van vóór 1925 niet mogelijk.

Bronnen: KvK, 1906, 1910, 1923, 1925, 1930, 1938, 1946, 1949 en 1959; bewerkt.

De aard van de cargadoorswerkzaamheden in de lijnvaart was in 1960 overigens niet wezenlijk anders dan in 1910 of 1925. Het was nog steeds zeer arbeidsintensief (zie ook Oudeman, 1960). Wel begon zich in de cargadoorsbranche een proces van "back to the core business" af te tekenen. De schaalvergroting in de transportsector ging een dermate groot beslag op de financiële middelen leggen, dat de kleinere cargadoors steeds vaker de vereiste financiële draagkracht ontbeerden. Het restte meestal weinig anders dan beëindiging of afstoting van branchevreemde activiteiten die een (relatief) kapitaalintensief karakter hadden (zie Van der Hof, 1989: 5-6).

7.3.5 Verwarrende terminologie

Wellicht heeft de vermenging van functies binnen en over grenzen van afzonderlijke havenbedrijven mede bijgedragen aan de soms nogal verwarrende terminologie rond de cargadoorsfunctie. Verschillende termen worden tenminste naast of door elkaar gebruikt om dezelfde functie of hetzelfde specialisme te benoemen, terwijl in andere gevallen één woord verschillende betekenissen kan hebben. Een tweede verklaring moet waarschijnlijk worden gezocht in de diverse veranderingen die de cargadoorsbranche sinds de zeilvaart heeft ondergaan. Vaak moet uit de economische en/of historische context waarin een begrip wordt gehanteerd worden afgeleid welke specifieke betekenis aan het begrip moet worden toegeschreven. Taalbarrières vormen een bijkomende bron van verwarring. Nederlandse begrippen zijn niet altijd op bevredigende wijze met buitenlandse equivalenten te vertalen. En de buitenlandse terminologie kent soms een wat andere traditie in het gebruik dan bij de begrippen in het Nederlandse taalgebied het geval is.

De term "bevrachtingsmakelaar" was vóór de eerste vervoersrevolutie in feite een synoniem voor het begrip "cargadoor" (Broeze, 1977: 134; Broeze, 1978: 163). Sinds de lijnvaart met "staal en stoom" is daarin echter verandering gekomen. De functie van bevrachtingsmakelaar is sinds de eerste vervoersrevolutie nog slechts verbonden met de wilde vaart en de gespecialiseerde bulkvaart.² De "bevrachtingsmakelaar" wordt tegenwoordig in feite niet meer als "cargadoor" beschouwd (zie Gianotten, 1987: 69). In Nederland is er vanuit de bevrachtingsmakelaars in de zeevaart dan ook een afzonderlijke branche-organisatie opgezet: de Nederlandse Zeebevrachters Sociëteit te Rotterdam. Daarnaast is, eveneens in Rotterdam, voor de makelaars in de binnenvaart, ook wel "scheepsbevrachters" genoemd (Gianotten, 1987: 10), de Vereniging van Nederlandse Makelaars in Scheepsvrachten opgericht. Er zijn twee functies die we nog wel geregeld onder de noemer van "cargadoor" tegenkomen: de functie van lijnagent of lijncargadoor en die van scheeps- of havenagent (zie ook §6.2.2).

In andere taalgebieden is soms een wat andere traditie gegroeid. Een precieze vertaling van "cargadoor" is niet altijd voorhanden. Of een dergelijke term is er wel, maar wordt in de praktijk zelden gebruikt, zoals in het geval van het Duitse "Kargadeur". Bovendien worden de equivalenten van meer specifieke termen niet altijd even zorgvuldig gebruikt (zie ook Kleemann, 1934: 43-44). De termen "agent" en "makelaar", bijvoorbeeld, kunnen

² Opmerkelijk genoeg heeft Vogler (1913: 39-40 en 74) de term "cargadoor" volledig gereserveerd voor de bemiddelings- en bevrachtingswerkzaamheden in de wilde vaart. Maar daarin staat hij (vrijwel) alleen. Van der Hof (1989: 5) spreekt in dit verband van het ontstaan van twee typen van "gespecialiseerde bevrachtingsmakelaars", namelijk bevrachtingsmakelaars gespecialiseerd in de lijnvaart en bevrachtingsmakelaars gespecialiseerd in de bulkvaart. Maar dat is evenzeer verwarrend, want elders wordt de term "bevrachtingsmakelaar" tegenwoordig meestal voor de tussenpersoon in de bulkvaart gereserveerd.

zowel in het Engels als in het Duits in principe letterlijk worden vertaald, respectievelijk met "agent"/"Agent" en met "broker"/"Makler". Toch doet zich zowel in het Engels als in het Duits de situatie voor dat voor de functie van cargadoor gebruik wordt gemaakt van een term die in feite uitsluitend naar een makelaarsrol verwijst. In het Engels wordt een cargadoor vaak "shipbroker" genoemd (Van Berkum en Schuring, 1981; Macmurray en Cree, 1924: 166-178), in het Duits veelal "Schiffsmakler" (Eggers, 1937; Kleemann, 1934). In beide gevallen betreft het een term die, letterlijk vertaald, "scheepsmakelaar" betekent. Dat begrip is om twee redenen verwarrend.

Ten eerste zijn de functie en de positie van een cargadoor of agent juridisch en praktisch niet volledig gelijk aan die van een makelaar. Terwijl vrijwel elke cargadoor als agent ook typische makelaarswerkzaamheden doet, is het in de praktijk veel minder vanzelfsprekend dat een (bevrachtings)makelaar ook typische agentwerkzaamheden op zich neemt (Hudig & Pieters, 1956; Kleemann, 1934: 6). Maar er is nog een ander typerend verschil tussen beide beroepsgroepen. Makelaarscontracten worden in principe per transactie opgesteld; agentuurcontracten worden minimaal voor de duur van een vooraf overeengekomen termijn afgesloten, met de intentie over een langere periode te blijven samenwerken (Eggers, 1937: 5). We zouden dan ook kunnen zeggen dat de makelaar in zijn onafhankelijke bemiddelaarsrol in principe op transactiebasis werkt en dat de cargadoor in zijn agentrol in sterke mate op relatiebasis actief is. Ten tweede verwijst de term "scheepsmakelaar", "shipbroker" of "Schiffsmakler" door zijn letterlijke betekenis niet alleen impliciet naar de functie van makelaar in (nieuwe of tweedehands) schepen, de term wordt er soms ook daadwerkelijk voor gebruikt (zie ook Kleemann, 1934: 23 en 87; Verhoeff, 1980: 18).

Wanneer de vertegenwoordigende aspecten van agenturen ter sprake komen, worden overigens ook de begrippen "ship agent" en "Schiffssagent" weleens gebruikt. Maar vaak gaat het dan om de functie van lijnagent, en niet in de eerste plaats om die van de hiervoor genoemde scheeps- of havenagent. In het Frans is soortgelijke verwarring mogelijk. Naast de "courtier maritime" (= scheepsmakelaar) wordt de "agent maritime" (letterlijk vertaald: scheepssagent) onderscheiden (Eggers, 1937: 4; Grote Winkler Prins, 1977a: 103).

7.3.6 Analyse van de reder/cargadoor-relatie na de eerste vervoersrevolutie

Na de beschrijving van de reder/cargadoor-relatie in de intercontinentale stoomlijnvaart (zie §7.3.1 t/m §7.3.5) zal de paragraaf via (de concepten in) het eerder gepresenteerde integratieve analysekader (zie Figuur 5.9) nu worden afgesloten met een analyse van deze relatie. Daartoe zullen, evenals in §7.2.3, vanuit het perspectief van de twee afzonderlijke partijen de drie strategische kerndimensies van de interorganisatiele samenwerkingsrelatie ("onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality") worden

getypeerd. Ter aanscherping van de analyse zal steeds worden uitgegaan van een reeds enkele jaren bestaande relatie tussen een op Rotterdam georiënteerde lijncargadoor met verschillende principalen enerzijds en zijn grootste principaal met een relatief ver van Rotterdam verwijderde (= niet-Europese) thuishaven anderzijds.

Met betrekking tot de periode na de eerste vervoersrevolutie en vanuit het *perspectief van de reder* kunnen de strategische kerndimensies van de reder/cargadoor-relatie dan als volgt worden getypeerd:

Mate van onzekerheid [over (de relatie met) de cargadoor]

- *informatieverwerkingscapaciteit* (-) – redelijk door het opzetten van een niet strikt persoonsgebonden rederij-organisatie en groeiende ervaring met dezelfde cargadoor;
- *informatieverwervingscapaciteit* (-) – beperkt ten aanzien van cargadoor in afgelegen haven, hoewel telecommunicatie intercontinentale informatiestromen vereenvoudigde;
- *complexiteit* (+) – vrij groot, door de omvangrijke administratieve en organisatorische verantwoordelijkheden van de cargadoor;
- *dynamiek* (+) – vrij gering, door de mogelijkheid met zorgvuldigheid een cargadoor met een goede reputatie te zoeken, het concurrentiebeding en het duurzame karakter van de relatie.

Conclusie: Hoewel de cargadoor niet altijd op de voet werd gevolgd, leidde het langere termijn-karakter van de relatie en de professionalisering in de lijnvaart ertoe dat meer en betere informatie voor de reder beschikbaar was en de onzekerheid van de reder in zijn relatie met de cargadoor daardoor redelijk te overzien was.

Mate van afhankelijkheid [van (de relatie met) de cargadoor]

- *"resource"-behoefte* (+) – groot, door de noodzaak in de stoomlijnvaart van continue voorbereiding en coördinatie in en rond de betreffende haven;
- *ontwikkelingscapaciteit* (-) – vaak beperkt, vanwege de bedrijfseconomische voorwaarden voor opening van een eigen rederijkantoor en onbekendheid met lokale omstandigheden in en rond de haven;
- *concentratie* (+) – niet of nauwelijks, doordat het aantal cargadoors in Rotterdam vrij omvangrijk was, terwijl de reder desnoods nog naar een andere haven kon uitwijken;
- *coördinatie* (+) – in de tarieven sfeer werden op brancheniveau afspraken gemaakt en/of door lokale autoriteiten opgelegd.

Conclusie: De continuïteit in de cargadoorswerkzaamheden was sterk bepalend voor het rendement van de lijndiensten. Ondanks de daardoor grote behoefte aan een cargadoorskantoor, de beperkingen ten aanzien van de ontwikkeling van een eigen rederijkantoor en de tarievenafspraken op brancheniveau, was de lijnreder slechts in redelijke mate van een specifieke cargadoor afhankelijk. Door het relatief grote aantal

cargadoors die elkaar hevig beconcurrerden en de mogelijkheid eventueel naar andere havens uit te wijken had de reder op termijn altijd enkele alternatieven achter de hand.

Mate van "resource criticality" [vertegenwoordigd door (de relatie met) de cargadoer]

- *kopieerbaarheid* (-) – door de vaste relatie met de lijncargadoer was de reder in staat om enkele toetredingsbarrières tot de lijnvaartmarkt te nemen en om op termijn verfijningen in de planning en de organisatie van de lijnvaartactiviteiten aan te brengen; verder beperkte het concurrentiebeding directe contacten tussen de cargadoer en concurrenten van de reder;
- *strategische functionaliteit* (+) – de cargadoer speelde een ondersteunende rol bij de succesvolle ontwikkeling en exploitatie van lijndiensten;
- *aantrekkelijkheid produkt* (+) – de cargadoersfunctie droeg in belangrijke mate bij aan de betrouwbaarheid, snelheid en betaalbaarheid van de lijnvaart;
- *produktdifferentiatie* (+) – het relatienetwerk van de cargadoer stond per vaarroute geheel ter beschikking van de lijnrederij.

Conclusie: De aanwezigheid van de cargadoer bood een basis voor de stroomlijning van de operationele processen rond het schip en droeg bij aan de benodigde continuïteit en stabiliteit van de administratieve processen en de organisatie in en rond de haven. De mate van "resource criticality" was vanuit het perspectief van de reder daardoor vrij groot.

Daarmee zijn de drie strategische kerndimensies van de samenwerkingsrelatie tussen de reder en de cargadoer in de stoomlijnvaart echter uitsluitend vanuit het perspectief van de reder geoperationaliseerd. Nemen we daarentegen het *perspectief van de cargadoer* als uitgangspunt, dan kunnen we dezelfde drie kerndimensies als volgt typeren:

Mate van onzekerheid [over (de relatie met) de reder]

- *informatieverwerkingscapaciteit* (-) – redelijk, door de vrij duurzame relatie met de rederij, specialisatie naar vaarroutes en de uitgebreide cargadoersorganisatie;
- *informatieverwervingscapaciteit* (-) – telecommunicatie bood mogelijkheden om op de hoogte te blijven van de wensen en de plannen van de rederij;
- *complexiteit* (+) – redelijk, door de diversiteit in lading, vrachttarieven en het dikwijls vrij diverse karakter van het wensenpakket dat de reder had;
- *dynamiek* (+) – vrij gering, er was een exclusief recht op vertegenwoordiging per vaargebied en de binnenkomsttijden en -frequenties van de lijnschepen waren in principe ruim van tevoren bekend.

Conclusie: De rederij stelde weliswaar uiteenlopende eisen aan de invulling van de cargadoersfunctie, maar door het stabiele en continue karakter van de lijnvaart was de onzekerheid van de cargadoer in zijn relatie met de reder op termijn redelijk te overzien.

Mate van afhankelijkheid [van (de relatie met) de reder]

- "resource"-behoefte (+) – wanneer het omzetaandeel van de lijnreder relatief omvangrijk was, vrij groot;
- ontwikkelingscapaciteit (-) – door de vereiste schaalomvang was het voor de cargadoorniet goed mogelijk zelf in de lijnvaart actief te zijn, zij het dat de cargadoorniet enkele andere intermediairfuncties kon vervullen;
- concentratie (+) – door het concurrentiebeding was de bewegingsvrijheid van de cargadoorniet op specifieke vaargebieden beperkt;
- coördinatie (+) – ook door de "conferences" was de bewegingsvrijheid van de cargadoorniet op specifieke vaargebieden beperkt.

Conclusie: Als de dienstverlening van de cargadoorniet aan een specifieke lijnreder relatief omvangrijk was, kon hij zich in een redelijk afhankelijke positie bevinden.

Mate van "resource criticality" [vertegenwoordigd door (de relatie met) de reder]

- kopieerbaarheid (-) – voor de lijnvaart waren langere termijn-investeringen in de eigen cargadoornietorganisatie en het externe relatienetwerk noodzakelijk
- strategische functionaliteit (+) – door de continuïteit en de stabiliteit van lijnvaart kon de cargadoorniet zich specialiseren tot (lijn)agent;
- aantrekkelijkheid produkt (+) – de continuïteit en de stabiliteit van de lijnvaart bood de verladers de nodige zekerheden;
- produktdifferentiatie (+) – de specifieke routes en de vaste frequentie vormden voor de cargadoorniet een belangrijke basis in de concurrentiestrijd om de gunst van de verlader.

Conclusie: De komst van de lijnvaart betekende een wezenlijke opwaardering van de cargadoornietfunctie en een stevige basis voor de verder ontwikkeling van het zelfstandige cargadoornietbedrijf. De mate van "resource criticality" was daarmee vrij groot.

Analoog aan de werkwijze in §7.2.3 is in Figuur 7.5 schematisch samengevat hoe het strategisch krachtenveld tussen de (individuele) reder en de (individuele) cargadoorniet over het algemeen in de intercontinentale stoomlijnvaart van en/of naar Rotterdam uitzag. In aansluiting op voorgaande analyse heeft Figuur 7.5 betrekking op de reeds enkele jaren bestaande relatie tussen een op Rotterdam georiënteerde lijncargadoorniet met verschillende principalen enerzijds en zijn grootste principaal met een relatief ver van Rotterdam verwijderde thuishaven anderzijds.

In Figuur 7.5 zien we dat het duurzame karakter van de reder/cargadoorniet-relatie in de intercontinentale stoomlijnvaart onder andere voor beide partijen tot een acceptabel onzekerheidsniveau leidde. Aangezien niet alleen de cargadoorniet belang had bij een goed renderende lijnrederij, maar ook de lijnreder profiteerde van de aanwezigheid van de lijncargadoorniet, vertegenwoordigden beide partijen vanuit het perspectief van de partner

bovendien een vrij grote mate van "resource criticality". Daarom ook waren beide bereid een deel van hun vrijheid prijs te geven en enige mate van afhankelijkheid voor lief te nemen. Daardoor kon de reder/cargadoor-relatie na de eerste vervoersrevolutie tot een redelijk stabiele samenwerkingsrelatie uitgroeien.

Figuur 7.5 Het interorganisationele krachtenveld tussen de reder en de cargadoor: de intercontinentale stoomlijnvaart van en/of naar Rotterdam

<i>Strategische kerndimensie</i>	<i>Perspectief reder</i>	<i>Perspectief cargadoor</i>
<i>Mate van onzekerheid</i>	redelijk	redelijk
<i>Mate van afhankelijkheid</i>	redelijk	redelijk
<i>Mate van "resource criticality"</i>	vrij groot	vrij groot

Opmerkelijk is overigens dat Figuur 7.5 suggereert dat de reder/cargadoor-relatie in de intercontinentale stoomlijnvaart zich, in termen van "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality", tot een (nieuw) evenwicht heeft ontwikkeld. Zoals in §5.3.1 is verteld, wordt er in de literatuur meestal van uitgegaan dat principaal/agent-relaties door één partij worden gedomineerd, namelijk door de principaal. In de agency-theorie is het zelfs gebruikelijk om de relatie tussen principaal en agent als een hiërarchie op te vatten, waarin de principaal als opdrachtgever een veel machtiger positie inneemt dan de agent. In de analyse van de reder/cargadoor-relatie in de intercontinentale stoomlijnvaart is echter weinig van enige dominantie van de lijnreder gebleken. Uit de onderlinge strategische positionering van reder en cargadoor, zoals die in Figuur 7.5 is gepresenteerd, spreekt eerder het veel genuanceerdere beeld van een relatie tussen twee partners die terdege rekening met elkaar moesten houden.

7.4 Samenvatting en conclusie

In de eerste subfase van het empirisch onderzoek zijn in de historie van de Rotterdamse reder/cargadoor-relatie in de intercontinentale (container)lijnvaart vier perioden of ontwikkelingsfasen onderscheiden: 1) de zeilvaart; 2) de stoomlijnvaart na de introductie van staal en stoom; 3) de containerlijnvaart na de introductie van de container; 4) de containerlijnvaart na de introductie van PC en telematica. De eerste twee perioden komen in dit hoofdstuk ter sprake, de laatste twee in Hoofdstuk 8.

De introductie van staal en stoom leidde tot de eerste vervoersrevolutie. Tijdens die omslagperiode werd het lijnvaartconcept geïntroduceerd. Voor de reder/cargadoor-

relatie had dat nieuwe concept grote gevolgen. In de intercontinentale zeilvaart kon in veel gevallen nog nauwelijks van een "relatie" tussen reder en cargadoor worden gesproken. De twee partijen deden op ad hoc-basis zaken met elkaar. De partner was meestal eenvoudig inwisselbaar voor één van diens concurrenten. Door de introductie van het lijnvaartconcept werden de reder en de cargadoor echter min of meer tot elkaar veroordeeld. De reder kon in de intercontinentale stoomlijnvaart geen bevredigende bedrijfsresultaten boeken, als hij er in de knooppunthavens niet van op aan kon dat zijn belangen continu werden behartigd. En aangezien voor een eigen rederijkantoor ter plaatse vaak de benodigde bedrijfseconomische basis ontbrak, was de reder in veel verre havens op de vaste diensten van een lokale cargadoor aangewezen. Maar ook die cargadoor werd in zijn bewegingsvrijheid beperkt. Vanwege het concurrentiebeding kon deze na ondertekening van het agentuurcontract immers niet meer zomaar voor elke concurrerende lijnrederij gaan werken.

Bij de analyse van de reder/cargadoor-relatie in deze twee perioden, voor en na de eerste vervoersrevolutie, blijkt het bovendien mogelijk om vruchtbaar gebruik te maken van (de concepten in) het ontwikkelde integratieve analysekader. Met behulp van (de concepten in) het integratieve analysekader is per tijdvak de onderlinge strategische positionering van beide partijen systematisch en schematisch geanalyseerd. Hoewel het karakter van de relatie in beide perioden totaal verschillend was, kan op basis van de betreffende analyses worden geconcludeerd dat de principaal/agent-relatie tussen de Rotterdamse (lijn)cargadoor en de (grootste) niet-Europese rederij(en) onder zijn opdrachtgevers zowel in de intercontinentale zeilvaart als in de intercontinentale stoomlijnvaart werd gekenmerkt door een evenwicht in de strategische verhoudingen tussen beide partijen.

De intercontinentale zeilvaart kan voor beide partijen gekarakteriseerd worden als een periode van vrij ondernemerschap. Door een redelijke mate van "resource criticality" kon het op zichzelf functioneel zijn om zaken met elkaar te doen. Maar de mate van afhankelijkheid ten opzichte van de ander was gering. De reder en de cargadoor konden het zich mede daardoor permitteren om een situatie van zeer grote mate van onderlinge onzekerheid te laten voortbestaan. In de intercontinentale stoomlijnvaart werden de bakens verzet. De reder/cargadoor-relatie kreeg een veel duurzamer karakter dan in de voorafgaande periode. De cargadoor werkte niet langer op transactiebasis voor de reder, maar veel meer op relatiebasis. Stabiliteit is namelijk inherent aan het lijnvaartconcept. De mate van onzekerheid nam dan ook af. Tegelijkertijd moest echter een grotere mate van afhankelijkheid worden geaccepteerd. Zowel de mate van onzekerheid als de mate van afhankelijkheid kwam voor beide partijen uiteindelijk op een redelijk niveau uit. Maar misschien nog wel de opvallendste verandering in de onderlinge strategische positionering van de reder en de cargadoor was dat (de relatie met) de partner in de stoomlijnvaart een aanzienlijk grotere mate van "resource criticality" vertegenwoordigde

dan in de zeilvaart het geval was. De (relatie met de) partner vertegenwoordigde na de introductie van "staal en stoom" voor beide partijen een vrij grote mate van "resource criticality".

8

De historie van de reder/cargadoor-relatie: de tweede vervoersrevolutie

De bespreking van de eerste subfase van het empirisch onderzoek zal in dit hoofdstuk een vervolg krijgen. De aandacht zal van de eerste naar de tweede vervoersrevolutie worden verschoven. Stonden in het vorige hoofdstuk de beschrijving en de analyse van de reder/cargadoor-relatie in respectievelijk de intercontinentale zeilvaart (zie §7.2) en de intercontinentale stoomlijnvaart (zie §7.3) centraal, in de eerste paragrafen van dit hoofdstuk zal de reder/cargadoor-relatie in de intercontinentale containerlijnvaart in ogenschouw worden genomen.

Bij de bespreking en de analyse van de tweede vervoersrevolutie zullen in dit hoofdstuk twee ontwikkelingsfasen worden onderscheiden. De eerste ontwikkelingsfase heeft betrekking op de (aanvangs)periode van containerisatie in de jaren zestig en zeventig, vrijwel direct na de introductie van de container in de intercontinentale lijnvaart. De tweede ontwikkelingsfase hangt zeer nauw samen met de toenemende informatisering en automatisering in de jaren tachtig en negentig, na de grootschalige introductie in de intercontinentale containerlijnvaart van PC en telematica.

Nadat de betekenis van de tweede vervoersrevolutie voor de reder/cargadoor-relatie in kaart is gebracht, zal de eerste subfase in het empirisch onderzoek in het vervolg van het hoofdstuk met een longitudinale analyse van de historie van de reder/cargadoor-relatie worden afgerond. Daarbij zal gebruik worden gemaakt van de analyseresultaten in dit en het vorige hoofdstuk. Via vergelijking van die analyseresultaten zullen de veranderingen in de strategische posities die de reder en de cargadoor in de historie van

de intercontinentale (container)lijnvaart ten opzichte van elkaar innamen tegen het licht worden gehouden.

8.1 De reder/cargadoor-relatie na de introductie van de container

Vanaf halverwege de jaren zestig kreeg de cargadoor, evenals andere tussenpersonen in de haven, opnieuw met structurele veranderingen in zijn functie en positie te maken (zie Verhoeff, 1980: ix en 93). De introductie van de container in de intercontinentale lijnvaart bleek het begin van een tweede vervoersrevolutie (zie ook §6.4), die de verhoudingen tussen reder en cargadoor wezenlijk en blijvend van karakter zou doen veranderen. Wel zijn er ook nu nog globaal twee soorten cargadoors: de lijnagent en de scheeps- of havenagent. De eerste vertegenwoordigt een lijnreder, onder andere bij de acquisitie van lading. De scheepsagent is als vertegenwoordiger van een reder in de wilde vaart actief, waar hij zorg draagt voor de zaken die het schip en de bemanning ("husbandry matters") betreffen. Verder is het onderscheid tussen cargadoors en bevrachtingsmakelaars blijven bestaan. De meer onafhankelijke bevrachtingsmakelaar is naar de letter van de wet echter geen agent en hij doet niet echt aan acquisitie. Hij bemiddelt "slechts", namens één van de betrokken partijen, tussen reder en verlader in de wilde vaart (Gianotten, 1987: 71-72; *Handboek voor transporterend Nederland*, z.j.: 401; Verhoeff, 1980: 17-18).

Met name voor de functie en de positie van de lijncargadoor of lijnagent is de komst van de container van grote betekenis gebleken. Ten dele heeft dat te maken met de gewijzigde marktverhoudingen tussen de rederijen, waarmee de containerisatie gepaard is gegaan. Maar daarnaast is ook zeer wezenlijk dat het takenpakket van de cargadoor er enkele nieuwe dimensies heeft bijgekregen. Daarbij moet wel worden bedacht dat de veranderingen in de cargadoorsbranche niet bij alle bedrijven even snel, op dezelfde wijze en in dezelfde mate zijn verlopen. Zeker in de jaren zeventig kwam bij een groot aantal Rotterdamse cargadoorskantoren nog een combinatie van containerlijnvaart en conventionele lijnvaart voor (zie Van der Hof, 1989: 161). En zelfs tot op de dag van vandaag geven sommige lijncargadoors de voorkeur aan de vertegenwoordiging van conventionele lijndiensten, zoals die bijvoorbeeld op intercontinentale noord/zuid-routes nog steeds voorkomen (Verberckmoes, 1995).

8.1.1 De marktverhoudingen in de intercontinentale containerlijnvaart

De concurrentie tussen de rederijen in de intercontinentale lijnvaart is na de komst van de container uiteindelijk aanzienlijk verscherpt. Konden marktpositie en prijsniveau in de eerste helft van de twintigste eeuw nog redelijk worden beschermd via collectieve afspraken in "conference"-verband, diverse factoren hebben die stabiliserende werking

van de "conferences" ondergraven. Zelfs de sterke "conferences" en consortia op de route tussen Europa en het Verre Oosten zagen in de loop van de jaren zeventig en tachtig hun positie afbrokkelen (Laing, 1984: 27-28). De vrachtprijzen in de lijnvaart zijn daardoor, min of meer structureel, onder druk komen te staan. Aangezien de cargadoor grotendeels op commissiebasis werkt, heeft dat zijn winstpositie uiteindelijk ook geen goed gedaan (zie ook Van der Hof, 1989: 24). Vanwege dat directe effect op de inkomsten van de cargadoor, wordt hier wat langer stilgestaan bij de oorzaken van de (neiging tot) prijsconcurrentie in de intercontinentale containerlijnvaart.

Om te beginnen is de druk op het zeevrachtprijsniveau inherent aan het vervoer van gestandaardiseerde containers. Het aanbod van de rederijen in de intercontinentale lijnvaart heeft door de container in sterke mate, en misschien zelfs in overwegende mate (zie Van Dorp, Kempe en Commandeur, 1992), een gestandaardiseerd en homogeen karakter gekregen. In de praktijk heeft dat bijvoorbeeld "outsiders", die buiten de "conferences" om opereren, in staat gesteld tegen uiterst concurrerende zeevrachtprijzen lijndiensten aan te bieden die grotendeels of zelfs volledig gelijkwaardig zijn aan die van de "conference"-rederijen (zie ook Drewry, 1991: 19). Produktdifferentiatie is er met de container dan ook niet eenvoudiger op geworden in het zeevervoer. Maar er zijn nog enkele andere factoren die prijsconcurrentie in de hand hebben gewerkt.

De toenemende grootschaligheid in de containerlijnvaart (zie §6.4.2) heeft niet alleen het ontstaan van de "megacarriers" tot gevolg gehad, de gerealiseerde schaalvoordelen boden de mogelijkheid van prijsverlagingen zonder de marges van de rederijen direct aan te tasten (zie ook Van Vuurde, 1995a). Bovendien heeft de grootschaligheid bij de lijnrederijen er toe bijgedragen dat de totale containercapaciteit in de markt explosief is gestegen. Er is vanaf de jaren zeventig een enorme overcapaciteit aan laadruimte gegroeid, waardoor de vrachtprijzen verder onder druk zijn komen te staan (Van der Hof, 1989: 22-24 en 35). Dat proces is versterkt door het aanzienlijke aantal nieuwe toetreders in de lijnvaart. Nadat de container op de intercontinentale routes zijn intrede had gedaan, werd een groot aantal nieuwe lijnvaartrederijen opgericht. Vanaf de tweede helft van de jaren zeventig is hun aandeel in de containerlijnvaart snel gegroeid. Onder deze nieuwkomers waren staatsrederijen, maar ook op commerciële leest geschoeide ondernemingen. Bij de laatste categorie wordt wel van "non-traditional container operators" gesproken (Van Driel, 1990: 143 en 147-148; Van der Hof, 1989: 13-14).

Staatsrederijen werden met name in het toenmalige Oostblok van Europa, in Latijns Amerika en in ontwikkelingslanden opgezet, hoewel het fenomeen op kleine schaal ook in West-Europa (Frankrijk en Italië) bestond. Voorbeelden van die staatsrederijen zijn Polish Ocean Lines en Cosco Shanghai. De opkomst van de meer commerciële "non-traditional container operators" is minder eenvoudig te lokaliseren. Her en der in de geïndustrialiseerde c.q. industrialiserende delen van de wereld zijn nieuwe, op winst

gerichte lijnrederijen ontstaan. Het eerste en misschien wel bekendste voorbeeld was het Amerikaanse Sea Land van Malcolm McLean, dat de tendens naar containerisatie op oceanroutes in beweging bracht zonder zelf ooit in het pre-containertijdperk in de intercontinentale lijnvaart actief te zijn geweest. In West-Europa hebben Maersk (Denemarken) en Senator Linie (Duitsland) zich tot bekende "non-traditional container operators" ontwikkeld. Maar daarnaast is met name in de "new industrial countries" in Zuidoost-Azië een groot aantal nieuwkomers in de lijnvaart verschenen, zoals Hanjin uit Zuid-Korea, OOCL uit Hong Kong, Neptune uit Singapore en, veruit de bekendste representant van deze categorie rederijen, Evergreen uit Taiwan (Chadwin, Pope en Talley, 1990: 7; Van Driel, 1990: 143 en 147-148; Van der Hof, 1989: 13-14).

Tegenover de neerwaartse druk op de vrachtprijzen onder invloed van homogenisering, schaalvergroting en nieuwkomers aan de aanbodzijde van de markt hebben betrokken marktpartijen, dat wil zeggen de lijnrederijen, in feite geen afdoende antwoord kunnen formuleren. Voorheen werd de prijsvorming in de intercontinentale lijnvaart goeddeels door de "conferences" geregisseerd. Door het onorthodoxe optreden van de "outsiders", waaronder veel van de nieuwkomers in de lijnvaart, is het disciplinerende effect van de "conferences" echter sterk gereduceerd (Van Driel, 1990: 148; Laing, 1984: 5-13 en 25-31). Ondanks de tendens naar steeds grotere vervoersconcerns via fusies en overnames en het stijgende aantal samenwerkingsverbanden in de transportsector in het algemeen en de lijnvaart in het bijzonder (zie Van Driel, 1990: 148-158; Gardner, 1985; Verhoeff, 1980: 28-29), is de concentratiegraad op de meeste oceanroutes tot op heden namelijk niet zó hoog, dat informele oligopolie-achtige marktvormen kunnen ontstaan die de sturing van de vroeger door de "conferences" georkestreerde prijsvorming zouden kunnen overnemen. Daarvoor is (en blijft) de aanbodzijde van de lijnvaartmarkt (nog) over veel te veel partijen versnipperd (zie ook Damas, 1991b: 27; Van Driel, 1994). En daar waar de lijnvaartrederijen er via "conferences"-nieuwe-stijl in slagen tot meer formele afspraken te komen, zijn de effecten vooralsnog onvoldoende om bevredigende winsten te kunnen realiseren (Drewry, 1992: 21-24) of liggen de toezichhoudende autoriteiten regelmatig dwars (zie bijvoorbeeld *NRC Handelsblad*, 1994). Ontwikkelingen aan de vraagzijde van de transportmarkt lijken de tendens naar dalende vrachtprijzen zelfs te versterken. Geholpen door de afbrokkeling van het "conference"-systeem hebben de allergrootste verladers een dermate sterke onderhandelingspositie opgebouwd, dat zij interessante prijskortingen kunnen bedingen (zie ook Van der Hof, 1989: 79-80).

Zoals eerder opgemerkt, cargadoors werken grotendeels op commissiebasis. Dat wil zeggen dat aan de cargadoor, als vergoeding voor door hem verleende diensten, een vast percentage van de vrachtsom wordt betaald. Door de scherpe prijsconcurrentie tussen de rederijen, die de totale vrachtsom per scheepslading geregeld doet afnemen, lopen de inkomsten van de cargadoor dus rechtstreeks gevaar. Niet lang nadat de container in de intercontinentale lijnvaart zijn opwachting had gemaakt kwam daar een

probleem bij. In de zomer van 1971 schortte de toenmalige Amerikaanse president Nixon de goudconvertibiliteit van de dollar op. Daardoor konden de wisselkoersen van voorheen redelijk stabiele valuta ineens sterk gaan fluctueren. Aangezien cargadoors veelal in vreemde valuta worden afgerekend, heeft deze ontwikkeling op de valuta-markt ook tot niet te voorspellen schommelingen in zijn inkomsten geleid (Gianotten, 1987: 100; Van der Hof, 1989: 25-27 en 34-35). Deze onzekerheden in de inkomst sfeer zouden in theorie ondervangen kunnen worden via aanpassingen van het commissiepercentage of een in meer of mindere mate aangepast beloningssysteem. Van geen van beide opties kon in de praktijk echter veel gebruik worden gemaakt. De prijs voor de dienstverlening van de cargadoor is immers ook een reflectie van het krachtenveld tussen reder en cargadoor, de vragende en de aanbiedende partij in het prijsonderhandelingsproces (zie Verhoeff, 1980: 92). En ook in dat opzicht lijkt de positie van de cargadoor onder druk te staan.

Zo is door de standaardisatie en de concentratie in de lijnvaart de markt voor zee-transport overzichtelijker geworden, zowel voor de rederij (de aanbieder van lijndiensten) als de verlader (de vrager naar lijndiensten). De toegevoegde waarde van de cargadoor in zijn rol van goed geïnformeerde intermediair of bemiddelaar tussen die twee marktpartijen is daarmee afgenomen (zie ook Verhoeff, 1980: 29 en 50). In de jaren zeventig stapten de "conferences" over op nieuwe, eenvoudiger tariefstructuren. Waren in de conventionele lijnvaart vaak ingewikkelde berekeningen nodig om per klant de precieze zeevrachttarieven te kunnen vaststellen, in de containerlijnvaart werd de prijsstelling min of meer gestandaardiseerd door de ladingtarieven te relateren aan het aantal te vervoeren standaard-containereenheden (TEU's). Per goederensoort werd door verschillende "conferences" nog wel enigszins in prijs gedifferentieerd. Maar over het geheel genomen werd het tariefstelsel dermate vereenvoudigd, dat verladers en expediteurs steeds vaker zelf tot tariefsvergelijkingen tussen de diverse lijndiensten in staat waren. De functie van de cargadoor werd in dat opzicht minder cruciaal. De cargadoor speelde als intermediair nog slechts een rol bij het op aanvraag verschaffen van de zeevrachttarieven van zijn principaal en bij het onderhandelen over mogelijke volumekortingen of andere door de verlader gewenste speciale condities (Van der Hof, 1989: 17-18). In de kringen van verladers nam tegelijkertijd het bewustzijn ten aanzien van de vervoerskosten sterk toe, hetgeen de bewegingsvrijheid van de reders in hun prijsbeleid er niet groter op heeft gemaakt (Verhoeff, 1980: 24-25).

Een aanpassing van het door de reder te betalen commissiepercentage ligt door al deze marktomstandigheden niet erg voor de hand. Verder vertegenwoordigen de grotere rederijconcerns door hun alsmaar verder groeiende omvang voor de cargadoorskantoren een alsmaar verder groeiende absolute omzet. In combinatie met het concurrentiebeding dat de cargadoor heeft moeten ondertekenen, betekent dit vrijwel automatisch dat een willekeurig cargadoorskantoor een groeiend deel van zijn totale inkomsten via een

kleiner aantal principalen moet realiseren (zie ook Verberckmoes, 1995). Dat lijkt de positie van de cargadoor in zijn relatie met de reder er niet gemakkelijker op te maken. De tendens naar grootschaligheid in de intercontinentale containerlijnvaart versterkt de onderhandelingspositie van de principalen ten opzichte van de cargadoors.

Daar komt nog bij dat de fusies, overnames en samenwerkingsverbanden in de lijnvaart een neerwaarts effect op het totale aantal agenturen in de cargadoorsbranche heeft gehad. Verscheidene (potentiële) principalen werden opgeslokt door de steeds grotere vervoersconcerns, die per haven vaak slechts één agent wensten in te huren. Daarnaast werden tussen diverse rederijen in de lijnvaart consortia met een "joint marketing"-concept opgezet. In een dergelijk consortium worden de gezamenlijke lijndiensten of "coordinated services" per haven nog slechts door één agent vertegenwoordigd. Het ook in §6.4.2 al genoemde ScanDutch was een voorbeeld van zo'n samenwerkingsverband (Van der Hof, 1989: 12; Verhoeff, 1980: 50). Met andere woorden, het aantal rederijen dat zich als principaal door een cargadoor wilde laten vertegenwoordigen nam onder invloed van dergelijke concentratietendensen af. Het "joint marketing"-concept heeft uiteindelijk echter geen hoge vlucht genomen (Van der Hof, 1989: 12). De meeste lijnrederijen beschouwen het concept inmiddels als achterhaald (Drewry, 1991: 25). De markttoetreding van (nieuwe) staatsrederijen en "non-traditional container operators" had bovendien een opwaarts effect op het aantal potentiële principalen in de lijnvaart (Van der Hof, 1989: 13 en 18). Kortom, het is niet zonder meer duidelijk in hoeverre met de tweede vervoersrevolutie voor de gemiddelde lijncargadoor het aantal (potentiële) principalen per saldo nu is toe- of afgenomen.

Een andere bedreiging voor de positie van de cargadoor schuilt in het "main port"-concept, dat door steeds meer rederijen in de intercontinentale containerlijnvaart consequent wordt toegepast. Het idee achter dit concept is dat de lijnschepen door de rederijen zo rendabel mogelijk moeten worden ingezet. Dat betekent dat de reders de containerschepen zoveel mogelijk moeten laten varen. Het verblijf in een haven kost nu eenmaal tijd en, zeker bij een groot schip, dus geld. Door volgens het idee van het "main port"-concept alleen de belangrijkste havens ("main ports") in een bepaalde regio binnen te laten lopen, kan het oponthoud van de schepen tot een minimum worden beperkt. De individuele cargadoor loopt daarmee het risico dat hij bestaande agenturen kwijtraakt, doordat zijn principalen de haven waarin het cargadoorskantoor is gevestigd niet (meer) als "main port" beschouwen (KPMG, 1994: 29; Verhoeff, 1980: 50). En een cargadoorsbranche als geheel in een specifieke haven kan op die wijze een aanzienlijke groep (potentiële) principalen aan naburige havens kwijtraken en daarmee een deel van de lokale afzetmarkt zien afkalven. De reële mogelijkheden om op brancheniveau tot collectieve aanpassingen van beloningsniveau of -systeem te komen, bijvoorbeeld in VRC-verband, zijn daarmee ook begrensd. Zodra de Rotterdamse cargadoors hun prijs

te veel uit de pas laten lopen ten opzichte van het prijsniveau in de omringende zeehavens, kunnen de reders voor een naburige haven als "main port" kiezen.

Er lijkt voor de cargadoorsbranche dus weinig positiefs te melden ten aanzien van de ontwikkelingen in de intercontinentale lijnvaart na de introductie van de container. Maar voor een evenwichtige beoordeling van de rol en de positie van de cargadoor in de intercontinentale containerlijnvaart zijn ook de inhoudelijke veranderingen van de cargadoorsfunctie van belang. Werd de aantasting van de positie van de traditionele lijnagent onder invloed van de gewijzigde marktverhoudingen in de lijnvaart wellicht gecompenseerd door zijn nieuwe containertaken?

8.1.2 De containertaken van de cargadoor

Om een indruk te kunnen geven van de betekenis van de containerrevolutie voor de cargadoorsfunctie heeft zowel Verhoeff (1980: 96) als Van der Hof (1989: 16) uit het VRC-jaarverslag van 1975 (p. 4) het volgende citaat overgenomen:

"De revolutie in het zeevervoer sinds de zestiger jaren heeft de taak van de cargadoor in dezen er niet gemakkelijker op gemaakt. Rationalisatieprocessen die de rederijen aanleiding geven steeds grotere en gespecialiseerde schepen in de vaart te brengen, laten zijn bedrijfsvoering niet onberoerd en noodzaken hem eveneens tot specialisering en daarmee tot een grotere spreiding van taken. Was hij vroeger in staat de belangen van schip en lading rechtstreeks te overzien en daarnaar te handelen, thans liggen deze vaak niet meer binnen zijn directe gezichtsveld dan wel binnen zijn directe invloedssfeer. Dit betekent dat hij zich meer moeite zal moeten getroosten om zijn coördinerende taak optimaal te kunnen blijven vervullen."

Het beeld dat door dit citaat wordt opgeroepen is weinig positief. Enerzijds worden aan de cargadoor in de lijnvaart hogere eisen gesteld, terwijl anderzijds zijn positie in de vervoersketen is verzwakt, zo klinkt de boodschap wat somber. Op zichzelf was deze constatering niet onjuist. Om met het laatste te beginnen: eerder werd al gesignaleerd dat de toegevoegde waarde van de cargadoor in zijn rol van goed geïnformeerde intermediair tussen reder en verlader, ten gevolge van de toegenomen overzichtelijkheid van de markt voor zeetransport, is afgenomen. Daarnaast heeft de cargadoor rond het stuwadoorswerk (een deel van) zijn coördinerende taken moeten prijsgeven. Vroeger was hij voor de stuwadoor altijd het vertrouwde aanspreekpunt geweest. De cargadoor sloot niet zelden zelfstandig met de stuwadoor het contract af. Hij liet de stuwadoor de voor het laden en lossen van het stukgoed benodigde ploegen inhuren. En tijdens het feitelijke laden en lossen hadden de stuwadoor en de cargadoor vervolgens voortdurend overleg. Met de komst van de container-terminals is niet alleen de aard van het stuwadoorswerk van karakter veranderd, ook de rolverdeling rond de overslag is door veel rederijen aangepast. Veel rederijen besloten zelf de contacten te gaan onderhouden met de planning-afdeling van de container-terminal. Dat gebeurde dan rechtstreeks

vanuit het rederij-hoofdkantoor, via een ter plaatse gevestigd bijkantoor of via het gemeenschappelijke coördinatiecentrum van het betreffende consortium waarin werd geparticipeerd. Door deze ontwikkeling kon het gebeuren dat een wezenlijk aspect van de traditionele cargadoorswerkzaamheden rond de havenoverslag wegviel. Weliswaar heeft deze trend zich (nog) niet in alle reder/cargadoor-relaties voorgedaan. Vooral onder de kleinere rederijen met een niet-Europese achtergrond zijn er namelijk nog altijd principalen die hun agent met de organisatie van de overslag-gerelateerde zaken belasten. Het beeld voor de cargadoorsbranche als geheel is in dit opzicht echter negatief (Van der Hof, 1989: 19-20).

Maar de cargadoor heeft er door de containerisatie naast zijn traditionele takenpakket ook "een containertaak" bijgekregen (zie Van Ommeren, 1982: 17). Vandaar dat in het VRC-citaat een beeld wordt geschetst van een cargadoorsbedrijf dat aan steeds hogere eisen moet voldoen. Er is juist daarom echter ook een meer positieve kijk op de ontwikkelingen na 1965 mogelijk. De massale introductie van de container heeft immers verrijking van het cargadoorswerk met zich meegebracht. En in die zin lijkt de containerisatie de toegevoegde waarde c.q. de economische en de strategische relevantie van de cargadoorsfunctie eerder te hebben vergroot dan verkleind. Het is wat dat betreft alleszins de moeite waard het nieuwe takenpakket van de cargadoor eens tegen het licht te houden. De nieuwe "containertaak" omvat uiteenlopende aspecten.

Het oorspronkelijke idee achter het containerconcept was eenvoudig: De havenoverslag van stukgoed en de organisatie daaromheen moest minder arbeidsintensief en sneller gebeuren door het gebruik van een efficiëntiebevorderende laadkist met standaardmaten (zie §6.4.1). Maar de snellere fysieke goederenstroom in de haven moest gepaard gaan met een snellere begeleidende documentenstroom, anders zouden de inspanningen ten dele weer teniet worden gedaan (Henman, 1966: 377). De efficiëntieverbeteringen in de fysieke overslag vergden dus ook aanzienlijke produktiviteitsverbeteringen in de coördinerende en administratieve sfeer en daarmee vooral van de cargadoor. Met de voor efficiënte containeroverslag benodigde investeringen in schepen en terminals waren bovendien enorme financieringsprojecten gemoeid. De reder kreeg daardoor nog meer (financieel) belang bij een zo efficiënt mogelijke werkwijze van de cargadoor. In feite ging de functie van lijncargadoor daardoor in financieel opzicht met steeds grotere belangen en verantwoordelijkheden gepaard.

De reder heeft ook in een ander opzicht een meer direct belang gekregen bij de positie van de cargadoor. Bij de verladers was een toenemende belangstelling voor de kosten van vervoer bespeurbaar. Die groeiende interesse werkte in de hand dat de verladers zich een beter inzicht in de vervoersmarkten verworven. In de voorbije perioden verliepen de contacten tussen verladers enerzijds en reders of cargadoors anderzijds in principe indirect, via de adviserende en bemiddelende expediteur. Maar door de

verschuivingen in opvattingen en voorkeuren bij de verladers kreeg de lijncargadoor geleidelijk meer mogelijkheden om zelf met verladers zaken te doen (Verhoeff, 1980: 49). Ook dit betekent de facto dat het belang van de cargadoorsfunctie voor het functioneren van de lijnreder toenam.

Het toenemende gebruik van de container had voor de planning en de organisatie van de goederenstroom ook inhoudelijke gevolgen. Bij "Less than Container Load" (LCL)-vervoer moet voor een gestroomlijnde aan- en afvoer van containers op en van het schip het nodige voor- en nawerk worden gedaan. Het stoffen en/of strippen (= het vullen en/of leeghalen) van de containers is op zichzelf al een arbeidsintensieve klus, waarvoor in of nabij de haven een geschikte lokatie moet worden gevonden. Bovendien moeten relatief kleine zendingen worden samengevoegd of "geconsolideerd", voordat ze tezamen in één container kunnen worden verzonden (zie ook Chadwin, Pope en Talley, 1990: 22). In principe kunnen daarvoor gespecialiseerde groupage-bedrijven worden ingeschakeld (zie ook Verhoeff, 1980: 114-115; VRC, 1995: II-1.2, p. 3). Maar de cargadoor moet als formele tussenpersoon in veel gevallen de afspraken maken, zodat de goederenstroom op het beoogde moment het gewenste vervolg kan krijgen.

Bij "Full Container Load" (FCL)-vervoer is voor een gestroomlijnde aan- en afvoer van containers op en van het schip een nauwgezette afstemming op de andere modaliteiten in het voor- of natraject van het zeevervoer vereist (zie ook Gianotten, 1987: 93; Henman, 1966: 378; Verhoeff, 1980: 14). De fysieke goederenstroom zelf wordt in de haven weliswaar geheel aan het menselijk oog onttrokken, zodat op produktniveau geen afzonderlijke logistieke of fysieke handelingen hoeven te worden verricht. Maar daar staat tegenover dat, vanwege de planning en coördinatie van de complementaire containerstroom, van de lijncargadoor het nodige organisatievermogen wordt gevraagd. Binnen een multi-modale vervoersketen worden de containers stuk voor stuk van het ene naar het andere vervoerssysteem geloodst, bijvoorbeeld van zeeschip naar spoor of van binnenschip naar zeeschip en vice versa. De vraag welk vervoerssysteem in de volgende fase van het transport moet worden gebruikt is daarbij minder eenvoudig te beantwoorden dan voorheen. Immers, met het gebruik van de container is de relatie tussen de vervoerde goederensoort en het ingeschakelde vervoermiddel minder sterk geworden (Gianotten, 1987: 101), waardoor vanuit elk overslagpunt een groter aantal vervoersalternatieven kan worden overwogen.

De bemoeienis met het achterlandtransport was overigens niet geheel nieuw in de zeevaart. De Amsterdamse KNSM, een gerenommeerde lijnvaartrederij die in 1981 is opgegaan in de Rotterdamse Nedlloyd Groep (zie Van Driel, 1990: 415), hield zich al in de eerste decennia van de twintigste eeuw bezig met doorvoerfaciliteiten en -tarieven (Broeze, 1978: 178). Een werkelijk nieuwe dimensie in het cargadoorswerk is de organisatie van de stroom van containers zelf. Naast de fysieke goederenstroom via

LCL- of FCL-vervoer ontstond een slechts ten dele daaraan parallelle containerstroom. Niet voor alle vervoerde containers is namelijk altijd retourlading beschikbaar. Dat heeft wereldwijd geresulteerd in enorme stromen van lege containers (zie ook Drewry, 1992: 47), die om aanvullende logistieke planning en coördinatie vragen. De lege containers moeten worden verplaatst, opgeslagen en bij tijd en wijle gerepareerd. Uiteindelijk behoren ze via een zo efficiënt mogelijke zee- of landroute tijdig op de plaats van bestemming aan te komen (zie ook Van der Hof, 1989: 16). En niet zelden vervult de cargadoor ook daarbij, in zijn rol van coördinerende intermediair, een sleutelrol (zie ook Verhoeff, 1980: 59).

Een andere uitbreiding van het traditionele takenpakket van de lijncargadoor vloeide voort uit de "slot charter"-overeenkomsten tussen de rederijen. Bij "slot charters" huren en verhuren de lijnrederijen op specifieke routes laadruimte van en/of aan elkaar. In tegenstelling tot "joint marketing"-overeenkomsten in consortiumverband heeft deze vorm van samenwerking geen directe invloed op het aantal lijndiensten c.q. het aantal (potentiële) principalen. Wel leidt de "slot charter" tot een uitgebreidere coördinatietaak voor de cargadoor die actief is voor de lijndienst die de laadruimte beschikbaar stelt (Van der Hof, 1989: 12-13).

Kortom, de introductie van de container vergt van de opeenvolgende functies en partijen in de vervoersketen in het algemeen en van de cargadoor in het bijzonder extra inspanningen om de noodzakelijke organisatorische en administratieve afstemming in de onderlinge relaties te kunnen realiseren. De zorg die in het aangehaalde VRC-citaat doorklonk was in dit licht gezien dan ook zeer reëel. Om de verticale aansturing van de containerstroom op volledig bevredigende wijze te kunnen realiseren is immers inzicht in en zo mogelijk invloed op de interne processen van de betrokken schakels in de vervoersketen nodig. Met betrekking tot het zeevaartse deel van de vervoersketen bevonden de cargo's zich in een redelijk vertrouwde omgeving. De toenemende grootschaligheid en specialisatie via containerschepen vergde in die richting weliswaar de nodige aanpassingen, maar daar stond tegenover dat de homogenisering van het zeevervoer de overzichtelijkheid van de marktverhoudingen in de lijnvaart ten goede kwam en het functioneren van de cargadoor in feite vereenvoedigde.

Ten aanzien van het landinwaartse deel van de vervoersketen was na de komst van de container daarentegen aanmerkelijk meer vakkennis vereist (Van der Hof, 1989: 18). De lijncargadoor in het intercontinentale containervervoer diende, aan beide zijden van het zeetraject, ook op de hoogte te zijn van en in te kunnen spelen op een reeks van voor hem branchevreemde landtransportspecifieke factoren. Enkele voorbeelden zijn: de tarieven, betrouwbaarheid, snelheid en frequentie van de beschikbare vervoerssystemen, de bruikbaarheid van die vervoerssystemen gezien de afmetingen en het gewicht van de te vervoeren lading, de nationale of regionale verschillen in infrastructuur in de

haven en het achterland daarvan etc. (zie Gianotten, 1987: 93; Van der Hof, 1989: 18; Verhoeff, 1980: 130-131). Deze kant van het containervervoer was grotendeels nieuw voor de cargadoors. Een legitieme vraag was dan ook of de lijncargadoor zelfstandig in staat was zich de benodigde kennis en kunde eigen te maken.

In wezen heeft de cargadoorsbranche inmiddels zelf een deel van het antwoord op die vraag gegeven. Uit het feit dat de VRC vanaf 1975 voor medewerkers van aangesloten bedrijven zelf een nieuw opleidingsprogramma voor cargadoors is gaan verzorgen (Verhoeff, 1980: 130-131), mag geconcludeerd worden dat het traditionele, grotendeels bedrijfsinterne opleidingstraject van de cargadoor door veel bedrijven niet langer als afdoende werd beschouwd. Het individuele cargadoorskantoor liep schijnbaar dus niet alleen tegen de beperkingen van de historisch gegroeide, zeevaartspecifieke kennis en kunde van de traditionele cargadoorsfunctie aan, maar ook tegen de grenzen van de eigen ontwikkelingscapaciteit.

Een andere aanwijzing voor dat laatste was het teruglopende aantal "ongebonden" cargadoorsbedrijven in Nederland. In het eerste decennium na de introductie van de container in de intercontinentale lijnvaart was bij de bemiddelingsbedrijven in de transportsector een tendens waarneembaar om aansluiting te zoeken bij een grotere organisatorische eenheid. Sommige cargadoorsbedrijven werden geliquideerd. Andere werden overgenomen, om vervolgens òf volledig door het overnemende bedrijf te worden opgeslokt òf met behoud van eigen identiteit binnen het grotere geheel te blijven voortbestaan. De laatste categorie cargadoorsbedrijven kreeg via de band met het nieuwe moederconcern in principe de kans om de positie als cargadoorskantoor te verstevigen. Met financiële middelen en/of kennis en kunde uit de moederonderneming kon een cargadoorsbedrijf worden voortgezet dat alleen wellicht geen toekomst meer zou hebben (zie Verhoeff, 1980: 86-89).

Halverwege de jaren tachtig was naar schatting nog maar 45% van de Nederlandse cargadoors juridisch ongebonden. Van de overige 55% stond 30% te boek als dochteronderneming van een Nederlandse onderneming, terwijl de resterende 25% van de cargadoors deel uitmaakte van een buitenlandse onderneming (Gianotten, 1987: 71). Onder de middelgrote en grote cargadoorskantoren (= 10 of meer medewerkers) was waarschijnlijk nog maar een kleine 40% ongebonden. Bij de expediteursbedrijven lag het percentage ongebonden bedrijven aanmerkelijk hoger (Van der Hof, 1989: 40).

Uit tellingen op basis van gegevens van de Rotterdamse Kamer van Koophandel en Fabrieken (zie Figuur 8.1) blijkt dat het aantal bedrijven dat zich in de lijnvaart ("short sea" of "deap sea") van en naar Rotterdam als cargadoor profileerde in de jaren zestig redelijk stabiel bleef (67 in 1960 ten opzichte van 66 in 1970). De daaropvolgende tien

jaar tot 1980 heeft echter een stijging van bijna 45% laten zien: het aantal lijncargadoors steeg tot totaal 95 bedrijven.

Figuur 8.1 Kwantitatieve ontwikkelingen in de lijnvaart van en naar Rotterdam voor en na de introductie van de container

<i>Jaar*</i>	<i>Aantal lijndiensten van/naar Rotterdam</i>	<i>Aantal intercont. lijndiensten van/naar Rotterdam</i>	<i>Percentage lijndiensten met intercont. bestemmingen</i>	<i>Aantal lijncargadoors in Rotterdam</i>	<i>Gemiddeld aantal (intercont.) lijndiensten per cargadoor</i>
1960	273	158	56%	67	4,07 (2,36)
1970	380	238	63%	66	5,76 (3,61)
1980	466	309	66%	95	4,91 (3,25)

*) : Consequent is de vooronderstelling gehanteerd dat gegevens in de geraadpleegde lijsten drie maanden ouder zijn dan de datum waarop de uitgave is gepubliceerd.

Bronnen: KvK, 1959, 1970 en 1981; bewerkt.

Het aantal lijndiensten van en naar Rotterdam steeg geleidelijker: van 273 in 1960 naar 380 in 1970 en 466 in 1980. In 1970 lag het gemiddelde aantal lijndiensten per cargadoor met 5,76 dan ook aanmerkelijk hoger dan het gemiddelde van 4,07 in 1960. In het daaropvolgende decennium daalde dit cijfer weliswaar weer, maar met 4,91 lag het gemiddelde aantal lijndiensten per cargadoor in 1980 nog altijd ruim boven dat van 1960. Het aantal lijndiensten met (een) intercontinentale bestemming(en) nam sneller toe dan gemiddeld: het percentage "intercontinentale lijndiensten" steeg van 56% in 1960 tot 63% in 1970 en 66% in 1980 (zie Figuur 8.1).

Tegen het einde van de jaren zeventig leek de tweede vervoersrevolutie onder invloed van de economische recessie (de "tweede oliecrisis") ineens ten einde (Verhoeff, 1980: 107). Maar de tweede vervoersrevolutie was nog niet voltooid, zou in de jaren tachtig blijken.

8.1.3 Analyse van de reder/cargadoor-relatie na de introductie van de container

Na de beschrijving van de reder/cargadoor-relatie in de eerste ontwikkelingsfase van de intercontinentale containerlijnvaart (zie §8.1.1 en §8.1.2) zal deze paragraaf nu met een analyse van die periode worden afgesloten. De structuur van dit hoofdstuk wijkt wat dat betreft niet af van de structuur van Hoofdstuk 7. Evenals in Hoofdstuk 7 vormt de analyse-fase bovendien een illustratie van Propositie 1 uit Deel II. Dat wil zeggen, door in de analyse-fase gebruik te maken van (de concepten in) het ontwikkelde integratieve analysekader (zie Figuur 5.9), zal ook voor de twee tijdvakken die in dit

hoofdstuk worden beschreven helderheid worden verkregen omtrent de strategische verhoudingen in de reder/cargadoor-relatie in de intercontinentale lijnvaart van en naar Rotterdam. En ook nu zal de operationalisering van het integratieve analysekader vorm krijgen via de drie strategische kerndimensies van interorganisationele samenwerking ("onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality"). Dat betekent dat, evenals in §7.2.3 en §7.3.6, zal worden nagegaan of en in hoeverre er voor de twee partijen in de reder/cargadoor-relatie sprake is van respectievelijk onzekerheid, afhankelijkheid en "resource criticality". Door deze analyse zowel vanuit het perspectief van het rederijbedrijf als vanuit het perspectief van het zelfstandige cargadoorsbedrijf te doen, en daarmee de structuur van het integratieve analysekader te volgen, zal voor de twee tijdvakken in dit hoofdstuk met name duidelijkheid moeten ontstaan over de onderlinge strategische positionering van beide partijen.

Ter aanscherping van de analyse zal in deze paragraaf opnieuw worden uitgegaan van een reeds enkele jaren bestaande relatie tussen een op Rotterdam georiënteerde lijncargadoor met diverse principalen enerzijds en zijn grootste principaal met een relatief ver van Rotterdam verwijderde (= niet-Europese) thuishaven anderzijds. Kiezen we het *perspectief van de reder*, dan kunnen we de strategische kerndimensies van de reder/cargadoor-relatie voor de periode na de introductie van de container nu als volgt typeren:

Mate van onzekerheid [over (de relatie met) de cargadoor]

- *informatieverwerkingscapaciteit (-)* – enige ondersteuning van de interne organisatie met automatisering;
- *informatieverwervingscapaciteit (-)* – contact met verre havens mogelijk via uiteenlopende vormen van telecommunicatie en (eventueel) intercontinentaal vliegverkeer;
- *complexiteit (+)* – cargadoorsactiviteiten voor het zeetraject worden doorzichtiger, die voor het landtraject en de afstemming tussen zee- en landtraject ondoorzichtiger;
- *dynamiek (+)* – gering, door het concurrentiebeding en het duurzame karakter van de relatie.

Conclusie: Door het complexe karakter van en de onbekendheid met de landgebonden of landgeoriënteerde activiteiten verkeerde de reder toch in redelijke onzekerheid over de feitelijke werkzaamheden van de cargadoor. De afnemende onzekerheid ten aanzien van het cargadoorswerk voor het zeetraject en de ondersteuning met communicatie- en automatiseringstechnologie konden dat niet volledig compenseren.

Mate van afhankelijkheid [van (de relatie met) de cargadoor]

- *"resource"-behoefte (+)* – groot, door de noodzaak van continue voorbereiding en coördinatie in en rond de betreffende haven en in het achterland;

- *ontwikkelingscapaciteit* (-) – de benodigde kennis van het landtraject was een extra barrière voor een eigen rederijkantoor, maar schaalvergroting vergrootte de kansen op bedrijfseconomische haalbaarheid;
- *concentratie* (+) – rederspecifieke kennis en ervaring van de cargadoor gingen in het verlengde van de vereiste landgebonden of landgeoriënteerde investeringen een rol spelen;
- *coördinatie* (+) – nauwelijks, in de Rotterdamse cargadoorsbranche werden globale afspraken over tarieven gemaakt en werd een gemeenschappelijk opleidingsprogramma opgezet.

Conclusie: Door het continue karakter van de cargadoorsfunctie in de afstemming tussen zee- en landtraject, het rederspecifieke karakter van de containertaken in, van en naar het achterland van de Rotterdamse haven en de meestal te grote barrières naar een eigen rederijkantoor was de lijnreder in vrij grote mate afhankelijk van de cargadoor.

Mate van "resource criticality" [vertegenwoordigd door (de relatie met) de cargadoor]

- *kopieerbaarheid* (-) – de cargadoorsfunctie bood de reder de mogelijkheid het landtraject en het zeetraject op rederspecifieke wijze nauwkeurig op elkaar af te stemmen; het concurrentiebeding beperkte directe contacten tussen de cargadoor en concurrenten van de reder;
- *strategische functionaliteit* (+) – de cargadoor speelde een ondersteunende rol bij de ontwikkeling en exploitatie van containerlijndiensten via stroomlijning van traditionele taken en aanvulling daarvan met landgebonden of landgeoriënteerde containertaken;
- *aantrekkelijkheid produkt* (+) – de cargadoor had in toenemende mate direct contact met de verlader in het achterland van de haven;
- *produktdifferentiatie* (+) – de landinwaartse containertaken van de cargadoor konden compensatie bieden voor de homogenisering op het zeetraject door de container.

Conclusie: De aanwezigheid van de cargadoor bood de mogelijkheid zee- en landtraject beter op elkaar af te stemmen en mede daardoor de dienstverlening aan de verlader op onderscheidende wijze te stroomlijnen en te verbeteren. Vanuit het perspectief van de reder was de mate van "resource criticality" dan ook groot.

Vanuit het *perspectief van de cargadoor* kunnen de strategische kerndimensies van de reder/cargadoor-relatie na de introductie van de container als volgt worden getypeerd:

Mate van onzekerheid [over (de relatie met) de reder]

- *informatieverwerkingscapaciteit* (-) – onder druk, door de enorme documentenstroom en de nieuwe containertaken;
- *informatieverwervingscapaciteit* (-) – redelijk, door de uiteenlopende vormen van telecommunicatie was vrijwel continue afstemming met de reder mogelijk;

- *complexiteit* (+) – vrij groot, de diversiteit in het zeetraject was wel afgenomen, maar het wensenpakket voor het landtraject was divers;
- *dynamiek* (+) – beperkt, er was een exclusief recht op vertegenwoordiging per vaargebied; de binnenkomsttijden en -frequenties van de lijnschepen waren ruim van tevoren bekend en door de snel groeiende internationale goederenstromen hoefde daar na de Tweede Wereldoorlog steeds minder van te worden afgeweken; maar ad hoc-veranderingen in de vrachtprijzen zorgden voor aanzienlijke schommelingen in de winstmarges.

Conclusie: Het stabiele en continue karakter van de lijnvaart bleef weliswaar behouden of nam zelfs iets toe, maar daar kwamen voor de cargadoor meer werk, nieuwe taken, een moeilijker te doorgronden partner en moeilijker te beïnvloeden winstmarges bij, zodat er in de relatie met de reder toch in redelijke mate sprake van onzekerheid was.

Mate van afhankelijkheid [van (de relatie met) de reder]

- *"resource"-behoefte* (+) – groot, door het grote omzetaandeel van de grote lijnreder en de druk op de winstmarges;
- *ontwikkelingscapaciteit* (-) – beperkt, door het kapitaalintensieve karakter van transport en de vereiste specialisatie in containertaken, hoewel leegloop tijdelijk kon worden opgevangen met activiteiten als scheepsagent in de wilde vaart;
- *concentratie* (+) – door het concurrentiebeding was de bewegingsvrijheid van de cargadoor op specifieke vaargebieden beperkt;
- *coördinatie* (+) – ook door de "conferences" en de nieuwe vormen van samenwerking tussen rederijen was de bewegingsvrijheid van de cargadoor op specifieke vaargebieden beperkt.

Conclusie: Ten op zichte van de grotere lijnrederij was de cargadoor in grote mate afhankelijk.

Mate van "resource criticality" [vertegenwoordigd door (de relatie met) de reder]

- *kopieerbaarheid* (-) – nam af ten gevolge van de containertaken, die onder andere nauwere afstemming met zowel de reder als de verlader vereisten;
- *strategische functionaliteit* (+) – voor de opbouw van een professionele organisatie rond het containervervoer in het achterland was de relatie met een grotere reder belangrijk;
- *aantrekkelijkheid produkt* (+) – met grotere reder was het mogelijk grote, veeleisende verladers tevreden te stellen;
- *produktdifferentiatie* (+) – de specifieke afstemmingsmogelijkheden tussen zee- en landtraject vormden voor de cargadoor een belangrijke basis in de concurrentiestrijd om de gunst van de verlader.

Conclusie: De relatie met de grotere lijnreder bood een stevige basis voor de eerste schreden van de lijncargadoor als logistiek coördinator in en rond de haven en in het achterland daarvan. Daarmee was de mate van "resource criticality" groot.

In Figuur 8.2 is op basis van deze analyse schematisch nog eens samengevat hoe het strategisch krachtenveld tussen de (individuele) reder en de (individuele) cargadoor er in de aanvangsfase van de intercontinentale containerlijnvaart over het algemeen uitzag. Evenals in Hoofdstuk 7 is, om de mate waarin een strategische kerndimensie zich aan een partij voordoet nader te kunnen kwalificeren, in Figuur 8.2 de volgende zeventdeling als uitgangspunt genomen: "zeer groot" – "groot" – "vrij groot" – "redelijk" – "vrij gering" – "gering" – "nihil".

Figuur 8.2 Het interorganisationele krachtenveld tussen reder en cargadoor: de eerste fase van de intercontinentale containerlijnvaart van en/of naar Rotterdam

<i>Strategische kerndimensie</i>	<i>Perspectief reder</i>	<i>Perspectief cargadoor</i>
<i>Mate van onzekerheid</i>	redelijk	redelijk
<i>Mate van afhankelijkheid</i>	vrij groot	groot
<i>Mate van "resource criticality"</i>	groot	groot

Wat in Figuur 8.2 in het oog springt is dat de strategische verhoudingen tussen de reder en de cargadoor (ook) in deze aanvangsfase van containerisatie in de intercontinentale lijnvaart redelijk evenwichtig waren. Na de introductie van de container gold voor beide partijen dat de relatie met de ander de nodige onzekerheid met zich meebracht. Beide waren na enkele jaren samenwerking, bij gebrek aan gelijkwaardige alternatieven en het gegeven van een relatief beperkte interne ontwikkelingscapaciteit, ook behoorlijk van het functioneren van de andere partij afhankelijk. Door het groeiende omzetaandeel dat de grotere rederij voor de lijncargadoor vertegenwoordigde, was de afhankelijkheid van de cargadoor ten opzichte van de reder waarschijnlijk iets groter dan die van de reder ten opzichte van de cargadoor (zie ook Verhoeff, 1980: 92). Dat de partijen het zo ver lieten komen is gezien de grote mate van "resource criticality" die de twee partners voor elkaar vertegenwoordigden evenwel begrijpelijk.

8.2 De reder/cargadoor-relatie na de introductie van PC en telematica

Achteraf had Verhoeff (1980: 107) het helemaal bij het rechte eind, toen hij de tweede vervoersrevolutie op de drempel van de jaren tachtig als een "Unvollendete" typeerde. Na 1980 zette het proces van containerisatie namelijk krachtig door (Beplat, 1989: 8; Drewry, 1991: 12). Zowel het aantal soorten goederen dat per container werd vervoerd als het aantal zeevaartroutes waarop containerlijndiensten werden geopend breidde zich bovendien uit (Gianotten, 1987: 100). Een belangrijke factor in deze ontwikkeling was de onstuitbare opmars van moderne informatietechnologie. Met name de grootschalige introductie van de "personal computer" (PC) en het toenemende gebruik van telematica hebben de tweede vervoersrevolutie in de jaren tachtig en negentig nieuwe impulsen gegeven.

8.2.1 Fasen in het automatiseringsproces

Gianotten (1987) onderscheidt bij de tussenpersonen in de haven vier fasen in het automatiseringsproces, sinds de eerste expediteurs en cargadoors rond 1970 begonnen met het toepassen van automatiseringssystemen in de interne bedrijfsorganisatie:

- "fase 1 administratieve automatisering in de financiële sfeer (loon- en salarisadministratie, boekhouding);
- fase 2 automatisering van operationele taken zoals de documentenstroom van inkomende en uitgaande lading, het boeken, bevestigen en archiveren van orders, facturering, routeplanning, voorraadbeheer van containers, etc.;
- fase 3 bedrijfsinterne integratie van geautomatiseerde functies en bedrijfsonderdelen mede gericht op het verkrijgen van beleidsinformatie (ook koppelingen met telexverkeer);
- fase 4 externe integratie met verladers en vervoerders" (pp. 142-143).

Hoewel Gianotten in het bijzonder op expediteurs en cargadoors ingaat, is zijn fasering niet uniek voor vrachtbemiddelingsbedrijven. Ook elders in de transportsector (zie Van der Vlist et al., 1994: 17) en in andere bedrijfstakken en sectoren (zie Porter en Millar, 1985: 152) is de introductie van automatisering via een dergelijke fasering verlopen.

Toen de eerste bedrijven in de transportsector zich op het automatiseringspad begaven (fase 1), namen computers door hun omvang nog enorme ruimten in beslag. Er werden speciale rekencentra opgezet, die alleen aan de computerspecialisten toegang boden. Het betrof miljoenen gulden verslindende investeringsprojecten, die uitsluitend voor de overheid en kapitaalcrachtige ondernemingen realiseerbaar waren. Terwijl in kantoren de administratie werd geautomatiseerd, werden in de industrie computers ingezet bij ingewikkelde planning- en technische (reken)problemen. Ook in de Rotterdamse regio werd door verscheidene bedrijven een eigen automatiseringsafdeling opgezet. Eind jaren

zeventig bezaten Shell, Nedlloyd, Van Ommeren, Furness en ECT, om enkele bekende namen te noemen, elk hun eigen rekencentrum (Van Nunen, 1993: 37).

Vanaf 1975 kwamen echter de eerste "personal computers" (PC's) op de markt. Met deze vinding was automatisering niet langer onlosmakelijk verbonden met de aanwezigheid van een rekencentrum. Door deze nieuwe generatie informatietechnologie werd het ook mogelijk om op zeer kleine schaal automatiseringsprojecten te realiseren. Voor en door elk individu kon in principe een afzonderlijke PC met al dan niet gestandaardiseerde programmatuur worden aangeschaft. De eerste PC's waren echter vrij prijzig. Bovendien bemoeide de traditionele computer-industrie zich de eerste jaren niet of nauwelijks met de nieuwe vinding. Pas nadat IBM zich op de markt begaf, dat gebeurde in 1981, kwam de verspreiding van de PC in een stroomversnelling. Gezien de veranderingen die de PC in organisaties teweeg zou gaan brengen, was de introductie van de IBM-PC vanuit bedrijfskundig perspectief een belangrijke mijlpaal (Davis en Olson, 1987: 494; Van Nunen, 1993: 36).

Mede door de bemoeienissen van IBM ontbrandde op de markt voor PC's een felle concurrentiestrijd (Davis en Olson, 1987: 494), die de computerbedrijven tot aanzienlijke produktverbeteringen en sterke prijsverlagingen aanzette. Doordat de prijzen van PC en standaardprogrammatuur in de jaren tachtig bleven dalen, kwam de PC ook binnen bereik van het midden- en kleinbedrijf. Met name ook voor de transportsector en de cargadoorsbranche, waar veel kleinere ondernemingen actief zijn, was dat een belangrijke ontwikkeling (zie ook Van der Vlist et al., 1994: 17). Ook daar konden steeds meer mensen hun operationele (kantoor)werkzaamheden via de computer verrichten (fase 2).

De stijgende penetratiegraad van de PC ging gepaard met een decentralisatie van de automatiseringsvaardigheden en -bevoegdheden. De werknemer op het kantoor kreeg programmatuur ("software") en apparatuur ("hardware") waarmee hij/zij in principe zelfstandig uit de voeten kon. De vroegere informatica-specialisten leverden hun voortrekkersrol in het automatiseringsproces ten dele in voor een meer ondersteunende rol. Door de voortschrijdende technologische ontwikkelingen werd het na verloop van tijd mogelijk computers met elkaar te verbinden en met elkaar te laten communiceren. De "local area" PC-netwerken namen een grote vlucht en het werd mogelijk tot over de grenzen van de afzonderlijke afdelingen afstemming en integratie tussen verschillende computer-applicaties tot stand te brengen (fase 3). Met name in de benadering van de klant/afnemer was en is deze laatste ontwikkeling van groot bedrijfskundig belang (Van Nunen, 1993: 38-39).

Bij telematica worden informatica- en telecommunicatietechnologieën gecombineerd. "Het is het gebruik maken van informatiesystemen op afstand" (Tanja, 1990, p. 165). EDI ("electronic data interchange") is een specifieke vorm van telematica. Typerend voor

deze vorm van elektronische gegevensuitwisseling tussen computers is dat uitsluitend gestructureerde en genormeerde berichten worden verzonden. Dat wil zeggen dat alle berichten volgens een afgesproken indeling en "lay-out" worden vormgegeven en dat voor de inhoud van die berichten standaardnormen en -coderingen worden gebruikt (Tanja, 1990: 165; Van der Vlist et al., 1994: 22-23). Het principe van telecommunicatie tussen computers is op zichzelf overigens niet zo nieuw meer. Sommige bedrijven maken al jarenlang gebruik van vormen van datacommunicatie waarmee gegevens van computer naar computer worden verstuurd. Maar nieuw is dat er nu (internationale) standaarden voor de "hardware" zijn en worden ontwikkeld. Daardoor is het opzetten van EDI-verbindingen veel eenvoudiger en dus goedkoper geworden en is de drempel naar interorganisatorische toepassingen sterk verlaagd (fase 4). Met de standaard-"software" die inmiddels voor EDI-toepassingen wordt ontwikkeld begint EDI nu zo langzaam maar zeker ook voor ondernemingen in het midden- en kleinbedrijf interessant te worden (Crichton, 1994; Van der Vlist et al., 1994: 36).

De cargadoorsbranche is volgens Van der Hof (1989: 28) ten opzichte van andere bedrijfstakken relatief snel op automatisering overgegaan. Uit het al aangehaalde E.I.M.-rapport over tussenpersonen in de transportsector kunnen we opmaken, dat in 1986 ongeveer 80% van de Nederlandse cargadoorsbedrijven zijn financiële administratie had geautomatiseerd en daarmee fase 1 van het hiervoor geschetste automatiseringsproces had doorlopen. En ook met de automatisering van operationele taken (fase 2), zoals facturering, berekenen van tarieven, orderverwerking en voorraadbeheer van containers, werd door een groot en snel groeiend aantal cargadoors ervaring opgedaan (Gianotten, 1987: 78-79). Tot het einde van de jaren tachtig is automatisering, in de woorden van Van der Hof (1989), echter grotendeels een "interne aangelegenheid geweest waar de principalen buiten stonden, uitzonderingen daargelaten" (p. 30). De penetratiegraad van telematica was nog vrij laag; van EDI werd slechts op kleine schaal gebruik gemaakt (Adviesbureau TOS/Rijksuniversiteit Utrecht, 1991: 1-2; Van der Hof, 1989: 104; Tanja, 1990: 179). En daar waar bedrijven al wel met EDI bezig waren, was het gebruik nog niet erg intensief (zie bijvoorbeeld Adviesbureau TOS/Rijksuniversiteit Utrecht, 1991: 33).

Het lijkt er overigens op dat de trage introductie van EDI maar zeer ten dele aan de cargadoors kan worden toegeschreven. Van ruim veertig geënquêteerde Rotterdamse cargadoorsbedrijven gaf in 1994 ongeveer een kwart te kennen reeds zeven jaar of langer met EDI bezig te zijn. In 1994 hield inmiddels al driekwart zich met EDI bezig, terwijl van het resterende kwart de helft plannen had om op korte termijn in die richting actie te ondernemen. De ervaringen met EDI zijn overwegend positief. Maar volgens de helft van de ondervraagde cargadoors is één van de struikelblokken dat andere partijen, en dan vooral verladere, nog niet voldoende voor EDI zijn uitgerust

(*Nieuwsblad Transport Dossier*, 1994: 23). EDI wordt in de praktijk eigenlijk alleen door de grootste verladers gebruikt (Crichton, 1993a).

De trend naar containerisatie was echter al 15 jaar aan de gang voordat de computer vanaf 1981 op grote schaal als kantoormachine zijn intrede deed. De eerste fasen van de informatiseringsrevolutie in de intercontinentale containerlijnvvaart werden dan ook gekenmerkt door een inhaalrace, die vooral in het teken stond van ondersteuning en stroomlijning van reeds bestaande containertaken. Geleidelijk worden, in samenhang met de ontwikkelingen in de informatietechnologie, in het takenpakket van de moderne lijncargadoor echter ook (weer) nieuwe dimensies zichtbaar.

8.2.2 Ondersteuning, stroomlijning en uitbreiding van de containertaken

De containerisatie in land- en zeetransport stond aanvankelijk in het teken van een efficiëntere goederenstroom in de multi-modale vervoersketen. Met name de overslag in de zeehavens moest sneller c.q. goedkoper. Maar: "Het hart van een efficiënt verlopende goederenstroom is een efficiënt georganiseerde informatiestroom" (Aertsen, 1991, p. 493). En dat geldt ook voor het containervervoer. De goederenstromen gaan altijd vergezeld van min of meer parallelle informatiestromen. De relevante goederen- en informatiestromen moeten daarom in hun onderlinge samenhang worden beschouwd (Henman, 1966: 377; Tanja, 1990: 179). Met betrekking tot de niet te stuiten tendens naar containerisatie betekende dat in concreto dat de efficiëntiebevorderende maatregelen in de fysieke sfeer om navolging vroegen van efficiëntiebevorderende maatregelen in de administratieve en de communicatieve sfeer.

De containerisatie had het logistieke proces zelf weliswaar versneld, maar met de documentenstroom kon dat in eerste instantie maar ternauwernood worden bijgebeend (Henman, 1966: 377). De administratieve begeleiding van de goederenstromen werd namelijk niet wezenlijk aangepast (zie Van der Hof, 1989: 35). Nog steeds moest (en moet) elk schip een complete serie documenten meenemen (zie ook Chadwin, Pope en Talley, 1990: 5-6; Van der Hof, 1989: 35), zoals het manifest, de cognossementen en de douanepapieren. Pas na aankomst van het schip in de haven konden deze documenten door de cargadoor worden behandeld (Van der Vlist et al., 1994: 42). In feite gingen de informatiestromen in de aanvangsperiode van de containerrevolutie uiteindelijk vaak langzamer dan de goederenstromen. Evenals in andere sectoren en bedrijfstakken waar de informatie-intensiteit in produkten of primaire processen relatief hoog is (zie Porter en Millar, 1985: 158), bleken via de toepassing van de computer echter (ook) op kantoor aanzienlijke produktiviteitsstijgingen mogelijk (zie ook Gianotten, 1987: 17). Daardoor werd het steeds beter mogelijk de alsmar groeiende containerstromen niet alleen fysiek, bijvoorbeeld via geautomatiseerde terminals op de kade, maar ook administratief te verwerken (Van Nunen, 1993: 41-42). Nadat steeds meer werkzaamheden die met grote

regelmaat moesten worden herhaald werden geautomatiseerd, werd de traditionele cargadoorsfunctie minder arbeidsintensief en werd een snellere verwerking van de ladingdocumenten gerealiseerd (Van der Hof, 1989: 28 en 161). De informatietechnologie bewijst daarnaast in toenemende mate haar waarde bij het met succes absorberen van enkele nieuwe dimensies in het cargadoorsvak. De meeste van die dimensies hangen samen met de introductie van multi- of intermodaal vervoer (zie ook §6.4.3).

De functie van cargadoor krijgt door de tendens naar multi-modaal transport vooral een sterkere landdimensie. Waar zijn rol als lijnagent "vroeger beperkt bleef tot het aan- en afleveren in het havengebied, verzorgt hij nu in toenemende mate het aansluitende vervoer naar/vanuit het achterland" (Van Ommeren, 1987, p. 11). Terwijl de traditionele cargadoorstaken in de conventionele lijnvaart grotendeels haven- en schipgebonden waren, zijn de containertaken veel meer ladinggebonden (Van der Hof, 1989: 20). De stap naar het expeditiebedrijf is vaak niet zo groot meer. Van oudsher deden veel cargadoors op verzoek van de verlader op incidentele basis al het één en ander aan landinwaartse expeditie. Veel grotere cargadoors hebben tegenwoordig echter een afzonderlijke expeditie-afdeling die actief naar eigen klanten op zoek gaat (Gianotten, 1987: 77; Van der Hof, 1989: 16). Daardoor krijgt de lijncargadoor de gelegenheid zijn relatie met de verzender/verlader c.q. ontvanger/afnemer van de goederen in het achterland (verder) tot ontwikkeling te brengen. Ook bij deze taakverzwaring speelt automatisering een belangrijke ondersteunende rol (Van der Hof, 1989: 20 en 161).

Verder doet de cargadoor ook steeds meer werk dat vroeger door de reder zelf werd gedaan, zoals het bijhouden van allerlei statistieken. Bovendien willen de reders regelmatig, dagelijks of enkele malen per week, worden geïnformeerd over bijvoorbeeld de lokatie van hun containers. Het gebruik van computersystemen stelt de cargadoors in staat dergelijke gegevens intern te verwerken en zeer regelmatig te actualiseren (*Havennieuws*, 1992a: 12; *Havennieuws*, 1992d). De kantoorautomatisering wordt dus niet alleen ingezet voor kostenbeheersing en efficiëntieverbeteringen in de uitvoering van bestaande cargadoorstaken. Door de op grote schaal geïntroduceerde PC heeft de cargadoor ook nieuwe verantwoordelijkheden op zich kunnen nemen.

Hoewel de introductie van multi-modaal transport de cargadoorsfunctie als zodanig dus niet heeft aangetast, eerder zelfs heeft verrijkt (Van der Hof, 1989: 33 en 34), staan de rendementen van de cargadoors echter zeker al een decennium onder druk. Het was in de jaren tachtig en de beginjaren negentig niet uitzonderlijk wanneer een vijfde tot een kwart van de Nederlandse of Rotterdamse cargadoors het boekjaar met verlies moest afsluiten (zie Van der Hof 1989: 61; Van Vuurde, 1994c: 5). Dat is onder andere een direct gevolg van de aanhoudende druk op de vrachtprijzen in de lijnvaart en de druk op de daarvan afgeleide lage commissie-opbrengsten. Maar een ander probleem lijkt het te lage vergoedingenniveau voor de nieuwe containertaken. De vergoeding die

de lijncargadoors voor hun nieuwe coördinerende taken in de containerlogistiek krijgen, de zogenoemde "equipment control fee", is in de ogen van de cargadoors niet altijd evenredig meegestegen met het extra werk dat geleverd moet worden (*Havennieuws*, 1992a: 12; Van der Hof, 1989: 16; Van Vuurde, 1994d). De lijncargadoors die voor "conference"-rederijen werken stuiten daarbij nog op het probleem dat de "conferences" ook prijsafspraken maken ten aanzien van het voor- en natraject van het zeevervoer, waardoor zij in hun relatie met de reder slechts geringe onderhandelingsruimte hebben (Gianotten, 1987: 100 en 101; Van der Hof, 1989: 17).

Bijna driekwart van de zelfstandige cargadoorsbedrijven die in 1994 in Rotterdam aan de schriftelijke enquête van *Nieuwsblad Transport Dossier* meededen was uiteindelijk ontevreden over de *hoogte* van de vergoedingen die zij van hun principalen ontvingen. Het merendeel van de reagerende zelfstandige cargadoors gaf bovendien te kennen niet gelukkig te zijn met het *systeem* van vergoedingen (Van Vuurde, 1994d). Bij menig lijncargadoor waren de verwachtingen ten aanzien van de toekomstige vergoedingen ook niet veel positiever. De schaalvergroting bij de lijnvaartrederijen zet nog altijd door, onder andere via nieuwe consortia, waardoor de vrachttarieven vooralsnog onder druk zullen blijven staan (Bascombe, 1993; Damas, 1995; Fossey, 1994a; Van Vuurde, 1995a, 1995c, en 1995d: 13). Daar staat overigens tegenover dat juist de strategische allianties tussen de "megacarriers" wellicht tot een stabielere lijnvaartmarkt en daarmee tot een stabielere prijsniveau zouden kunnen leiden (zie ook Verberckmoes, 1996: 18).

De hoeveelheid uit te wisselen informatie lijkt in de transportsector bovendien alleen nog maar verder toe te nemen. In het multi- of intermodale containervervoer krijgen de transporteurs bijvoorbeeld met groeiende hoeveelheden kleinere zendingen te maken. Dat noodzaakt tot extra planning, organisatie en afstemming rond het samenvoegen (consolideren) van de zendingen, voordat ze per container vervoerd kunnen worden. Verder worden de schepen in de intercontinentale containerlijnvaart steeds groter, waardoor het aantal containers per schip toeneemt en er per schip vervolgens meer containerspecifieke informatie moet (kunnen) worden uitgewisseld (Tanja, 1990: 164). Bovendien is de verwachting dat het aantal "main ports" of aanloophavens in de intercontinentale containerlijnvaart verder zal afnemen en het aantal (potentiële) "outports" zal stijgen, waardoor de "feeder"-lijndiensten in aantal en belang zullen toenemen. Ook dit zal in en rond de "main ports" om extra planning, organisatie en afstemming vragen (VRC, 1995: II-2.1, p. 3). Het is daarom de vraag of en in hoeverre de inmiddels door de cargadoorskantoren opgebouwde computersystemen deze verder uitdijende informatiestromen op bevredigende wijze kunnen absorberen.

In de jaren zeventig en tachtig heeft het automatiseringsproces volledig in het teken gestaan van ondersteuning, stroomlijning en uitbreiding van *interne* operationele processen (de fasen 1, 2 en 3 van Gianotten). Dat wil zeggen dat de aandacht tot voor

kort uitsluitend was gericht op de interne administratie- en communicatieprocessen van de afzonderlijke partijen in de vervoersketen. De uitdagingen in de vervoersketen hebben echter steeds vaker een interorganisationele dimensie. Door de voortdurende toename van interorganisationele informatiestromen, over de organisatiegrenzen van individuele partijen in de vervoersketen heen, kunnen de betrokkenen dan ook niet langer met een interne focus volstaan. Naast en in aanvulling op geavanceerde interne automatiseringssystemen (zie ook Kreuwels, 1994: 76) moet daarom door een groeiend aantal cargadoorskantoren gebruik worden gemaakt van EDI.

Een belangrijk voordeel van EDI is bijvoorbeeld dat de informatie nu voor de goederen uit kan reizen, waardoor vroegtijdige planning en organisatie van de containerlogistiek mogelijk wordt (Van der Vlist et al., 1994: 43). Dat kan in eerste instantie vooral de nodige efficiëntievoordelen opleveren (zie ook Kreuwels, 1994: 72 en 74), maar er dienen zich daardoor tevens allerlei nieuwe strategische kansen en bedreigingen aan (Benjamin, Rockart, Scott Morton en Wyman, 1984: 7; Bruns en McFarlan, 1987: 94; Hammer en Mangurian, 1987: 66; Kreuwels, 1994: 74-75; Van Nunen, 1993: 42; Porter en Millar, 1985: 152; Tanja, 1990: 169; Van der Vlist et al., 1994: 17). Interorganisationele processen en relaties tussen (opeenvolgende) schakels in de vervoersketen kunnen door introductie en gebruik van geautomatiseerde interorganisationele informatie-uitwisseling zelfs van karakter veranderen. EDI en andere vormen van telematica beïnvloeden namelijk de manier waarop bedrijven zaken met elkaar (kunnen) doen (Davenport en Short, 1990: 18-19; Hammer en Mangurian, 1987: 69-70; Porter en Millar, 1985: 151-154; Van der Vlist et al., 1994: 35). Voor reder en cargadoor is dat een belangrijk gegeven.

Geautomatiseerde interorganisationele informatie-uitwisseling kan de volgende concrete voordelen hebben (Tanja, 1988):

- "1. the facility to key-in only once the needed data, using them there-after as many times as needed
2. elimination of some paper documents
3. reduction of document preparation time
4. elimination of the need to compare documents
5. rapid and much prompter availability of the data, so that planning can be greatly improved
6. minimization of uncertainties about clearance times, which can also be shortened
7. no need to chase consignments by telephone or in person, as there is a notification facility or tracking capability
8. much greater reliability of the data (less mistakes)" (pp. 148-149).

Bij de exploitatie van EDI-technologie kan de cargadoor volgens Van der Hof (1989: 109) met verwerking van drie soorten informatie te maken krijgen: doorstroom-informatie, lokale informatie en raadpleeg-informatie. Bij *doorstroom-informatie* kunnen we denken

aan de verschepingsinformatie die parallel loopt aan en/of ontstaat door de fysieke goederenstroom tussen de afzender en de ontvanger. We vinden dergelijke informatie op orders, facturen, cognossementen, manifesten en verzekeringsdocumenten. *Lokale informatie* betreft de verschepingsinformatie die gebonden is aan een specifiek deel van de vervoersketen. Het gaat bijvoorbeeld om de informatie op laadlijsten, loslijsten en douanedocumenten. *Raadpleeg-informatie* is meer encyclopedisch van aard. Gedacht kan worden aan afvaartschema's, standaardtarieven, de status van verschepingsdocumenten en de status van inkomende en/of uitgaande lading. Bij de eerste schreden naar EDI is in de intercontinentale containerlijnvaart veruit de meeste aandacht uitgegaan naar de elektronische uitwisseling van doorstroom- en lokale informatie (Van der Hof, 1989: 109-110).

Raadpleeg-informatie is nu nog vaak uitsluitend voor interne gebruikers van het betreffende computersysteem, dat wil zeggen gebruikers binnen de grenzen van de organisatie, direct toegankelijk. Wanneer toch ook andere partijen in de vervoersketen van dergelijke informatie moeten worden voorzien, dan kan dat alleen na tussenkomst en handelend optreden van één van de interne gebruikers en via inschakeling van traditionele interorganisatiele communicatiemiddelen, zoals de telefoon (zie bijvoorbeeld *Havennieuws*, 1992d). Maar onder invloed van het "door-to-door"-concept (zie ook §6.4.3) zullen, met name voor verladers, ook de raadpleeg-opties van EDI van toenemend belang kunnen worden (Van der Hof, 1989: 110). Elektronisch toegankelijke raadpleeg-informatie biedt bijvoorbeeld de mogelijkheid het vervoersproces rechtstreeks te "monitoren", met name wanneer ook "tracking"- en "tracing"-systemen worden opgezet waarmee afzonderlijke containers continu gevolgd en snel gelokaliseerd kunnen worden. Voor de afstemming tussen de verschillende schakels in de multi-modale vervoersketen kan dat van cruciaal belang zijn (Tanja, 1990: 170-171). De cargadoor die geavanceerde vormen van EDI kan aanbieden krijgt dus niet alleen (nieuwe) kansen om zijn kostenniveau beter beheersbaar te maken, maar ook om tegelijkertijd voor reder en verlader zijn toegevoegde waarde te vergroten. Maar de strategische positie van het zelfstandige cargadoorskantoor kan pas goed worden begrepen, wanneer dit soort ontwikkelingen wordt gezien in het licht van de hedendaagse, meer marktgerichte kijk op logistiek, die nauw samenhangt met het streven naar marktgerichtheid van steeds meer productiebedrijven.

8.2.3 De cargadoor in de marktgerichte vervoersketen

Moderne, marktgerichte productiebedrijven voeren een kwaliteitsbeleid, hanteren principes van "just-in-time management" en proberen de tijdsduur van de productie- en innovatiecycli systematisch te verkorten. Dit heeft grote gevolgen voor de interne organisatie van de betreffende ondernemingen (zie ook Van der Zaal, 1991, 1993a en 1993b). Maar ook in de relaties met externe "stakeholders" heeft een filosofie van

marktgerichtheid consequenties. Het aantal toeleveranciers van strategisch gezien belangrijke onderdelen neemt af tot een beperkt aantal, waarmee via vormen van "co-makership" nauwere afstemming wordt gezocht (zie voor enkele nuanceringen Bensaou en Venkatraman, 1996). Tussen opeenvolgende deelprocessen in de bedrijfskolom en de vervoersketen wordt verder steeds minder "verloren" tijd gepland. En het idee van een integrale goederenstroombeheersing wordt toegepast op alsmaar grotere delen van de bedrijfskolom en de vervoersketen (Tanja, 1990: 164). In de intercontinentale containerlijnvaart vertalen deze trends zich in een stijgende belangstelling voor het "door-to-door"-concept (zie bijvoorbeeld Yamada, 1990).

Eenzijds maken deze ontwikkelingen vormen van telematica, zoals EDI, onontbeerlijk. Immers, door deze ontwikkelingen neemt de omvang en daarmee het relatieve belang van interorganisationele informatie-uitwisseling verder toe. Maar anderzijds werkt het toenemende gebruik van EDI verdere uitbesteding van produktietaken en het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden ook in de hand, hetgeen de hoeveelheid over de grenzen van organisaties uit te wisselen informatie nog verder doet toenemen (Roos, 1990: 137; Tanja, 1990: 164 en 179). Bij de automatiseringstendens in de transportsector is het al met al soms moeilijk oorzaken en gevolgen te onderscheiden. De combinatie van containerisering, informatisering en automatisering (zie Gianotten, 1987: 104) heeft een eigen dynamiek. En EDI past bij een logistieke filosofie (Van der Vlist et al., 1994: 45) waarin "information about the cargo – its location, clearance status¹, and arrival time – often seems as important as the cargo itself" (Chadwin, Pope en Talley, 1990, p. 5). De cargadoor wordt daar in de steeds meer marktgerichte vervoersketen via de opkomst van het "door-to-door"-concept in toenemende mate mee geconfronteerd.

Vanuit de positie van de lijncargadoor is de strategische betekenis van de hedendaagse opvattingen over logistiek en de recente ontwikkelingen in de telecommunicatie- en informatietechnologie echter niet eenduidig. Aan de combinatie van containerisering, informatisering en automatisering zitten voor het zelfstandige cargadoorsbedrijf zowel positieve als minder positieve zijden. Om met de laatste categorie te beginnen: Door de toepassing van telematica staat de rol en de positie van de cargadoor als tussenpersoon (opnieuw) ter discussie. De behoefte aan zijn intermediaire informatiefunctie kan (ten dele) wegvallen als primaire informatiebronnen (dat wil zeggen: direct betrokken partijen en processen) in de multi- of intermodale vervoersketen ineens rechtstreeks via elektronische interorganisationele informatie-uitwisseling zijn te benaderen (zie ook Hammer en Mangurian, 1987: 69). Met ander woorden, de informatiefunctie van de cargadoor dreigt verder uitgehold te worden, doordat mogelijk zowel de verzender als de ontvanger van de lading door gebruik van EDI vrijwel direct zicht zal krijgen op het

¹ "Clearance status" verwijst naar de stand van zaken rond de douane-formaliteiten.

verloop en de organisatie van de goederenstromen (Adviesbureau TOS/Rijksuniversiteit Utrecht, 1991: 34).

EDI heeft bovendien gevolgen voor de kwalificatie-eisen ten aanzien van het personeel van het cargadoorsbedrijf. Het gebruik van EDI vraagt in de eerste plaats om nieuwe operationele kennis en vaardigheden die direct met het gebruik van EDI-apparatuur en -programmatuur samenhangen. Bovendien krijgen medewerkers die gegevens moeten invoeren of wijzigen meer verantwoordelijkheid te dragen. Na invoering of wijziging van gegevens verdwijnen eenmaal gemaakte fouten namelijk in het systeem, zonder dat deze er bij gebruik of verdere bewerking vanzelf weer uitrollen. Bij EDI is in de operationele sfeer daarom meer discipline en zorgvuldigheid ("taakbeheersing") vereist (Adviesbureau TOS/Rijksuniversiteit Utrecht, 1991: ii en 15-32).

De *interne* automatiseringsprocessen hebben de cargadoors in het verleden relatief weinig problemen opgeleverd. Zeker bij de iets grotere cargadoorskantoren werden er nauwelijks knelpunten gesignaleerd (Gianotten, 1987: 80 en 173). De vraag is echter welke garanties de vrij geruisloze introductie van interne automatiseringssystemen voor de verdere toekomst van het cargadoorsbedrijf biedt. Organisatorische veranderingen zijn grotendeels uitgebleven in de Rotterdamse cargadoorskantoren. Maar bij grootschaliger toepassing en verdere intensivering van EDI kan dat waarschijnlijk niet lang meer worden volgehouden (Van der Hof, 1989: 28-30). Een intensief gebruik van interorganisatiele informatietechnologie vergt van de lijnagenten namelijk nog nauwkeuriger afstemming op de andere partijen in het vervoersproces dan voorheen al gebruikelijk was (Gianotten, 1987: 148; Van der Vlist et al., 1994: 18 en 23-24).

Eén van de voorwaarden voor succesvol gebruik van EDI is het bestaan van een goede en duurzame relatie tussen de betrokken partijen. Er moeten duidelijke en heldere afspraken worden gemaakt die veel verder gaan dan afstemming ten aanzien van de apparatuur, alvorens de voor EDI vereiste gestructureerde en genormeerde berichten probleemloos elektronisch kunnen worden uitgewisseld (Chadwin, Pope en Talley, 1990: 6; Van der Vlist et al., 1994: 22 en 35). Er zijn bij intensief EDI-verkeer drie soorten afspraken in het geding: communicatie-afspraken, applicatie-afspraken en zakelijke afspraken. Communicatie-afspraken hebben betrekking op de voor EDI te gebruiken telecommunicatie-infrastructuur. Applicatie-afspraken spelen zich af op het niveau van de computerprogrammatuur. En zakelijke of commerciële afspraken hebben betrekking op de prijzen en leveringsvoorwaarden ten aanzien van de informatie (Van der Vlist et al., 1994: 34-35). Verder begint de feitelijke interorganisatiele elektronische informatie-uitwisseling weliswaar bij de integratie van de eigen, interne informatiesystemen aan de ene kant en het EDI-systeem aan de andere kant, maar behalve de dáárvoor vereiste technologische aanpassingen vergt fijnmazige interorganisatiele afstemming via geavanceerde EDI-toepassingen ook organisatorische aanpassingen (zie Adviesbureau

TOS/Rijksuniversiteit Utrecht, 1991; Aertsen, 1991: 493; Ribbers, Ekering en Van Zutphen, 1994: 70).

Bij de ontwikkeling van EDI-systemen is bovendien vaak van wezenlijk belang wie het initiatief naar zich toetrekt (zie ook Aertsen, 1991: 493; Crichton, 1993a; *Nieuwsblad Transport Dossier*, 1994: 23; Van Nunen, 1993: 45; Porter en Millar, 1985: 159 en 160; Tanja, 1988: 150; Tanja, 1990: 165). Er vindt wel in toenemende mate normalisatie plaats via internationale standaarden voor elektronische gegevensuitwisseling (zie Van der Vlist et al., 1994: 126-138). Het is echter niet waarschijnlijk dat wereldwijd ooit van volledige standaardisatie sprake zal (kunnen) zijn (Ribbers, Ekering en Van Zutphen, 1994: 67). Afhankelijk van de mate van uniciteit van het betreffende EDI-systeem en de specifieke wensen van bijvoorbeeld rederijen en verladers, zullen investeringen in EDI dan ook altijd tot enige of zelfs sterke mate van financiële en fysieke "commitment" leiden. De "commitment" kan zich beperken tot enkele partijen of zich tot hele netwerken van externe "stakeholders" uitstrekken (zie Aertsen, 1991: 494; Ribbers, Ekering en Van Zutphen, 1994: 71). Daar komt bij dat de reder en de verlader nieuwe mogelijkheden krijgen om via interorganisatorische EDI-verbindingen de operationele gang van zaken in de vervoersketen te volgen, te "monitoren" en aan te sturen en daarmee de met name bij containervervoer gewenste integrale logistieke beheersing werkelijkheid te laten worden (Brooks, 1993: 288). In zijn algemeenheid zouden we kunnen zeggen dat de interorganisatorische vormen van informatietechnologie een mogelijkheid bieden om de "span of control" in de logistieke keten op te rekken (Tanja, 1990: 174-175). Veel van de "megacarriers" hebben dan ook hun eigen EDI-systemen ontwikkeld, vaak in nauwe afstemming en samenwerking met hun agenten en grote verladers. Recentelijk is door zeven concurrerende rederijen zelfs een gemeenschappelijk EDI-systeem gelanceerd. Het zevental bestaat uit: American President Lines, Crowley American Transportation, Hapag-Lloyd, Maersk Line, Orient Overseas Container Line, P&O Containers en Sea-Land Service. Het is de bedoeling dat verladers, expediteurs en cargadoors via speciaal ontwikkelde PC-programmatuur toegang krijgen tot de relevante databases van elk van de deelnemende rederijen. Tegen betaling kunnen ook andere rederijen zich op het EDI-systeem aansluiten (Bowman, 1994; Harding, 1994). Voor de lijncargadoor kan een EDI-systeem dat door een reder of verlader is opgezet echter in een aanmerkelijke beperking van de eigen bewegingsvrijheid resulteren.

Het is voor cargadoorsbedrijven daarom van groot belang dat zij bij het vormgeven en het opzetten van specifieke EDI-systemen betrokken blijven of zelf de nodige actie ondernemen, zo mogelijk in nauwe samenwerking met de reder of andere partijen in de vervoersketen. Alleen dan namelijk mag worden verwacht dat het gerealiseerde systeem uiteindelijk (ook) op de eigen wensen zal aansluiten en de eigen strategische positie zo veel mogelijk ten goede zal komen. Maar dergelijke initiatieven zijn vanuit een kleine organisatie moeilijk realiseerbaar. In dat opzicht bevindt de grotere cargadoor

zich in een relatief betere positie. Hij beschikt eerder over de professionaliteit, schaal en financiële draagkracht die nodig zijn om bij de ontwikkeling van een EDI-systeem een voortrekkersrol te kunnen spelen of een actieve bijdrage te kunnen leveren.

Met name voor de grotere cargadoorskantoren moet het mogelijk zijn om via nieuwe vormen van informatietechnologie uitbreiding van hun commerciële dienstverlening te realiseren (Gianotten, 1987: 104). Van der Hof (1989) wijst op de mogelijkheid om niet-traditionele cargadoorsactiviteiten aan "de periferie van de kern van het agentuurbedrijf" (p. 134) op te pakken. Gianotten (1987: 149) ziet reële kansen bij de internationalisering van de fysieke goederenstroombegeleiding in het "door-to-door"-vervoer. Vooral EDI speelt daarbij weer een belangrijke rol.

Eenzijds zullen "door-to-door"-vervoer en elektronische interorganisatorische informatie-uitwisseling verdere internationalisering van de goederenstroombegeleiding in de hand werken (zie ook Gianotten, 1987: 147), maar anderzijds zal de internationalisering van de goederenstroombegeleiding het grootschalig en intensief gebruik van EDI verder doen toenemen. Immers, gezien de toenemende vraag naar "door-to-door"-vervoer wordt het wenselijk goederenstromen op steeds grotere afstanden te volgen en te begeleiden. Bovendien is het mogelijk om goederenstromen via EDI-systemen op steeds grotere afstanden te gevolgen en te begeleiden (zie ook Hammer en Mangurian, 1987: 68-69; Porter en Millar, 1985: 154 en 157). Voor de rederijen wordt het daardoor verleidelijk het netwerk van lijndiensten en de activiteiten in het achterland van de "main ports" (verder) uit te breiden. Wat de belangstelling voor het Europese achterland betreft, speelt daarnaast ongetwijfeld de éénwording van de Europese markt een rol (zie ook Eller, 1993a en 1993b; Van der Hof, 1989: 128-131). Vervolgens stimuleert deze tendens naar internationalisering op haar beurt de verdere verbreiding van EDI-systemen.

Maar realisatie van de internationaliseringsplannen betekent dat er in toenemende mate internationale coördinatie moet plaatsvinden tussen de cargadoorskantoren die in aansluitende regio's voor dezelfde reder actief zijn. Een cargadoorsbedrijf dat zelf in de betreffende regio's over kantoren beschikt lijkt in een dergelijke situatie over een wezenlijk concurrentievoordeel te beschikken. Daarom wordt binnen de Rotterdamse Burger-groep, bijvoorbeeld, van het streven naar een "Panuropees agentennetwerk" gesproken. Na de overname van Conva (in 1991) en Vinke & Co (in 1993) beschouwen de eigenaars van het vermaarde cargadoorskantoor D. Burger & Zoon hun basis sterk en breed genoeg om het activiteitenpakket te verbreden en naar Europese proporties te tillen (zie Nicolai, 1995). Er kan wat dat betreft wellicht een parallel worden getrokken tussen de betekenis van de eerste en die van de tweede vervoersrevolutie. Door de eerste vervoersrevolutie moest de cargadoor zijn *tijdhorizon* verruimen: van het toevallig binnenlopende schip naar de regelmatig binnenkomende schepen van de lijndienst. De

hedendaagse cargadoor staat voor de vraag of en in hoeverre hij via regionalisering zijn *geografische horizon* moet uitbreiden: van de haven waar de cargadoor toevallig zijn historische wortels heeft naar een reeks van havens en het aangrenzende achterland in de regio. In Duitsland nam het Rotterdamse Van Ommeren Agencies een in dat verband opmerkelijk initiatief. In een samenwerkingsverband tussen 25 agenten werd in 1993 afgesproken om de containerstromen van en naar de Duitse zeehavens te gaan te bundelen. Hierdoor werd de mogelijkheid gecreëerd tegen relatief aantrekkelijke tarieven ongeveer 30% van de totale containercapaciteit van de Duitse spoorwegen in te kopen (Van Ommeren, 1993: 37).

De meeste cargadoorsbedrijven zijn vooralsnog vrijwel uitsluitend op lokale schaal actief. Coördinatie tussen afzonderlijke kantoren en bedrijven is zeldzaam (Van der Hof, 1989: 129-130). Cargadoorsbedrijven die al enkele jaren zelfstandig internationaal aan de weg timmeren, zoals Van Ommeren, het Britse Inchcape of het Arabische Kanoo (Eller, 1990: 49; O'Mahony, 1990; Phillips, 1990), zijn uitzonderingen. Uit het eerder genoemde E.I.M.-onderzoek bleek dat eigenlijk ook al: het aantal vestigingen van de Nederlandse cargadoor steeg in 1986 weliswaar met de omvang van het bedrijf, maar niet verder dan tot gemiddeld 2,3 bij de categorie van grote cargadoorsbedrijven (= 100 of meer medewerkers). En het totale aantal buitenlandse vestigingen van de 190 Nederlandse cargadoorsbedrijven werd geschat op 240 (Gianotten, 1987: 70-71), gemiddeld dus niet veel meer dan één vestiging buiten de eigen landsgrenzen. Wellicht heeft dat mede tot de trend naar eigen rederijkantoren geleid.

De trend naar het eigen rederijkantoor is de laatste jaren in de vakbladen een regelmatig terugkerend thema geworden. De neiging van grote lijnrederijen om zelfs in verre havens eigen cargadoorskantoren op te richten zou het zelfstandige cargadoorskantoor regelrecht bedreigen. Vanwege het grote belang van een dergelijke tendens voor de toekomst van de Rotterdamse cargadoorsbranche zal, ter afsluiting van de beschrijving van de recente ontwikkelingen in de intercontinentale containerlijnvaart, in de volgende twee paragrafen worden ingegaan op de vraag of van een reële bedreiging sprake is.

8.2.4 De trend naar het eigen rederijkantoor

Met de opkomst van multi- of intermodaal containervervoer is de belangstelling voor het eigen rederijkantoor toegenomen in de intercontinentale lijnvaart (zie Chinnery, 1994: 13; Van Dorp, Kempe en Commandeur, 1992: 84). "Indeed, of the world's top 20 east-west carriers, deploying 40% of total world slot capacity, all but a couple have already established dedicated agency organisations in two or more of the three major continental markets. The same is true of many second league players" (Crichton, 1992, p. 30). In Figuur 8.3 is voor de top twintig-rederijen in de intercontinentale containerlijnvaart de juridische positie van hun Rotterdamse cargadoorskantoor weergegeven.

Figuur 8.3 De twintig grootste rederijen in de intercontinentale containerlijnvaart met hun lijnagenten in de Rotterdamse haven (1993)

Rederij	Vestiging hoofdkantoor	Lijnagent(en) in Rotterdam
1. Maersk Line	Denemarken	Maersk Nederland B.V. [R*, 335**]
2. Sea-Land Service	V.S.	Sea-Land Services Inc. [R, 414]
3. Evergreen Line/ Uniglory Marine Corp	Taiwan	Rotterdam Freight Agencies B.V. [Z, 118]
4. NYK Line/TSK Line	Japan	Van Ommeren Agencies Rotterdam B.V. [Z, 1112]
5. Mitsui OSK Line	Japan	Interzee Scheepvaartmij B.V. [Z, 85] Kersten Hunik ScheepvaartMij. B.V. [Z, 313]
6. P&O Containers	V.K.	O.C.L. Agencies B.V. [R, 101] C.G.M. Benelux N.V. [R (C.G.M.), 46]
7. "K" Line	Japan	"K" Line (Nederland) B.V. [R, 150]
8. Hanjin Shipping Co	Zuid-Korea	Hanjin Shipping Co Ltd [R, 53]
9. Nedlloyd Lines	Nederland	Nedlloyd Lines Nederland B.V. en Ruys & Co. B.V. [R, 482]
10. Zim Israel Navigation	Israël	Astramaris, Shipping & Forwarding Agencies B.V. [R, 35]
11. American President Lines	V.S.	n.v.t., A.P.L. vaart niet op Europa
12. Hapag-Lloyd	Duitsland	Hapag-Lloyd Nederland B.V. [R, 114]
13. Neptune Orient Lines	Singapore	B.V. Europa Vracht Agenturen "Eurovracht" [Z, 297]
14. Cosco Shanghai	China	Cross-Ocean B.V. [JV (Pakhoed), 119]
15. Yangming Marine Trans- port	Taiwan	F.A. Voigt & Co. B.V. [Z, 412]
16. Orient Overseas Container Line	Hong Kong	O.O.C.L. (Benelux) N.V. [R, 35]
17. United Arab Shipping Co	Koeweit	D. Burger & Zoon B.V. [Z, 271]
18. Mediterranean Shipping Co	Zwitserland	Sealiner Nederland B.V. [Z, 10]
19. Hyundai Merchant Marine	Zuid-Korea	Hyundai Merchant Marine (Europe) GmbH [R, 82]
20. DSR Lines	Duitsland	Cornelder Agencies B.V. [Z, 120***] Slavenburg & Huyser B.V. [Z, 214] James Smith & Zoonen B.V. [Z, 456]
<p>*): Juridische positie agent – Z = zelfstandig cargadoorsbedrijf; R = rederijkantoor; JV = joint-venture tussen rederij en zelfstandig cargadoorsbedrijf. **): Totaal aantal in 1993 per cargadoor binnengekomen schepen in de Nieuwe Waterweg. ***): Betreft het aantal schepen voor Cornelder Agencies B.V., Cornelder's Scheepvaart Maatschappij B.V. en Lenders & Co.</p>		
<p>Bronnen: Dirkzwager, 1993; Fossey, 1993, p. 35: Table 1; KvK, 1994.</p>		

In de linker kolom zijn de twintig "megacarriers" opgenomen (zie ook Figuur 6.8). In de middelste kolom is per rederij de lokatie van de thuishaven vermeld. In de rechter

kolom zijn de namen van de cargadoorskantoren vermeld die in 1993 voor de betreffende rederijen in en rond Rotterdam actief waren. Achter elke cargadoor is aangegeven of het een rederijkantoor (R), een zelfstandig cargadoorsbedrijf (Z) of een joint-venture tussen een rederij en een zelfstandige cargadoor (JV) betreft. Daarnaast is in Figuur 8.3, als indicatie voor de omvang van het cargadoorskantoor, vermeld hoeveel binnenkomende schepen in 1993 door de betreffende cargadoor zijn behandeld.

Ter toelichting: In Figuur 8.3 heeft "zelfstandig" uitsluitend betrekking op de relatie tussen de cargadoor en de betreffende lijnreder en, in tegenstelling bijvoorbeeld tot het gebruik van deze term door Gianotten (1987: 71) en Verhoeff (1980: 93), niet op een mogelijke relatie tussen cargadoor en moedermaatschappij. Dus een cargadoorsbedrijf wordt als "zelfstandig" getypeerd, wanneer het geen onderdeel uitmaakt van een rederij met intercontinentale containerlijndiensten. Tegenwoordig zijn veel van de "zelfstandige cargadoorsbedrijven" in de Rotterdamse haven onderdeel van een groter concern, een houdstermaatschappij of een rederij met activiteiten buiten de intercontinentale containerlijnvaart. Verder wordt hier bewust gesproken van "zelfstandig" en niet van "onafhankelijk", een term die elders (ook) wordt gebruikt (zie *Nieuwsblad Transport Dossier*, 1994: 5). De term "(on)afhankelijkheid" kan in dit verband namelijk verwarrend zijn. Een cargadoor kan ondanks juridische zelfstandigheid in sterke mate (strategisch) afhankelijk zijn ten opzichte van de betreffende rederij.

Uit Figuur 8.3 blijkt dat ongeveer de helft van de top twintig-"megacarriers" in 1993 in de Rotterdamse haven over een (gedeeltelijk) eigen cargadoorskantoor beschikte. Het opzetten van eigen rederijkantoren is op zichzelf echter geen nieuw verschijnsel. Intuïtief heeft de eigen vestiging bij veel rederijen altijd de voorkeur gehad boven het inhuren van een zelfstandig cargadoorsbedrijf. "Niet alleen was het onbevredigend afhankelijk te zijn van cargadoors, die dikwijls ook andere meesters dienden en meer in omzet dan in marge waren geïnteresseerd, maar bovendien kon hierdoor een veel nauwer contact met de handelswereld en zodoende een doelmatiger dienstverlening worden bereikt" (Broeze, 1978, p. 180).

In (het achterland van) de eigen thuishaven had menige grotere rederij in de intercontinentale containerlijnvaart dan ook al eerder zelf de cargadoorswerkzaamheden ter hand genomen. Al in de eerste helft van de twintigste eeuw gingen diverse stoomvaartmaatschappijen er toe over om in relatief belangrijke havens eigen cargadoorskantoren te openen. Na de Tweede Wereldoorlog werd die tendens onder de lijnrederijen sterker (Broeze, 1978: 180). Maar toch pas vrij recent, in de jaren tachtig en negentig, is er in dat opzicht wereldwijd van grootschaliger en meer structurele veranderingen sprake (zie Chinnery, 1994: 13). In Figuur 8.4 is die ontwikkeling, via een overzicht van de twintig grootste rederijen in de intercontinentale containerlijnvaart, voor Rotterdam in kaart gebracht.

Figuur 8.4 Bestaande en recente "Rotterdamse" "megacarrier"/cargadoor-relaties in de intercontinentale (container)lijnvaart (1993)

<i>"Megacarrier"/cargadoor-relatie</i>	<i>Aanvang relatie</i>	<i>Einde relatie</i>	<i>Duur relatie (t/m 1993)</i>
1. Maersk Line/Hudig & Veder B.V.	± 1967	± 1980	± 13 jaar
2. Sea-Land Service/Furness Scheepvaart- & Agentuur Maatschappij N.V.	± 1966	± 1979	± 13 jaar
3. Evergreen/Rotterdam Freight Agencies B.V. (Broekman Motorships B.V.)	± 1984 (1979)	-	± 9 (14) jaar
4. NYK Line/Van Ommeren Agencies Rotterdam B.V.	1898	1994	95 jaar
5. Mitsui OSK Line/Kersten Hunik Scheepvaart Maatschappij B.V.	± 1973	± 1993	± 20 jaar
6. P&O Containers/Ruys & Co. N.V.	± 1970	± 1991	± 21 jaar
7. "K" Line/Cornelder's Scheepvaart Maatschappij B.V.	± 1974	± 1990	± 16 jaar
8. Hanjin Shipping Co./Anthony Veder & Co. B.V.	± 1989	1991	2 jaar
9. Nedlloyd Lines/Ruys & Co. B.V. en Nedlloyd Lines Nederland B.V.	vóór 1900	-	meer dan 100 jaar
10. Zim Israel Navigation/Astramaris B.V.	± 1974	-	± 19 jaar
11. American President Lines/-----	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
12. Hapag-Lloyd/Wm H. Müller & Co. Nederland B.V.	vóór 1900	1992	meer dan 100 jaar
13. Neptune Orient Lines/B.V. Europa Vracht Agenturen "Eurovracht"	± 1982	-	± 11 jaar
14. Cosco Shanghai/Cross-Ocean B.V. (JV Pakhoed Furness Maritime B.V.)	± 1979	-	± 14 jaar
15. Yangming Marine Transport/F.A. Voigt & Co. B.V.	± 1981	-	± 12 jaar
16. Orient Overseas Container Line/Fena Agencies B.V. (Herfurth B.V.)	± 1971 (1967)	± 1991	± 20 (24) jaar
17. United Arab Shipping Co./D. Burger & Zoon B.V.	± 1978	-	± 15 jaar
18. Mediterranean Shipping Co./Sealiner Nederland B.V.	± 1985	-	± 8 jaar
19. Hyundai Merchant Marine/Pakhoed Furness Maritime B.V.	± 1986	± 1993	± 7 jaar
20. DSR Lines/Cornelder Agencies B.V.	± 1990	-	± 3 jaar

Bronnen: KvK, 1946-1994. (De publikaties met de gegevens uit 1976/1977 zijn niet gevonden.)

Ter toelichting: De gegevens in Figuur 8.4 zijn gebaseerd op de vooronderstelling dat de gebruikte gegevens van de Kamer van Koophandel op het moment van publikatie ongeveer drie maanden oud zijn. Uit navraag is bijvoorbeeld gebleken dat aan de cijfers uit de 1994-uitgave in oktober/november 1993 de laatste hand is gelegd. Verder is in 1974 geen publikatie verschenen. Jaren waarbij geen "±" is vermeld zijn ook in andere bronnen aangetroffen. Overigens had Sea-Land Services al zeker vanaf 1968 via een eigen vestiging bemoeienis met Rotterdamse cargadoorsaangelegenheden. Maar ook P&O Containers had al ver voordat de samenwerkingsrelatie met Ruys & Co. werd beëindigd een eigen cargadoorskantoor opgezet. Bij DSR Lines is in Figuur 8.4 alleen Cornelder Agencies opgenomen (Slavenburg & Huyser en James Smith & Zoonen (zie ook Figuur 8.3) dus niet), omdat dit bedrijf in 1993 veruit de meeste DSR-lijndiensten van en naar Rotterdam vertegenwoordigde. Verder draagt Furness Scheepvaart & Agenturen Maatschappij, de voormalige lijnagent van Sea-Land, sinds 1991 de naam Pakhoed Furness Maritime.

Rotterdam Freight Agencies is volledig eigendom van Broekman Beheer, de "holding" die ook eigenaar is van Broekman Motorships. Rotterdam Freight Agencies en Broekman Motorships zijn als het ware zustermaatschappijen. Op vergelijkbare wijze kan Fena Agencies als een zustermaatschappij van Herfurth worden beschouwd. Het bijzondere van Rotterdam Freight Agencies en Fena Agencies is dat ze altijd slechts voor één principaal hebben gewerkt, respectievelijk voor Evergreen en O.O.C.L., en dat ze beide die enkele agentuur van de oudere zustermaatschappij hebben overgenomen. Achter deze twee "megacarrier"/cargadoor-relaties wordt daarom in Figuur 8.4 (tussen haakjes) ook verwezen naar de aanvang en de duur van de principaal/agent-relatie tussen de rederij en het Rotterdamse cargadoorskantoor dat achter respectievelijk Rotterdam Freight Agencies en Fena Agencies schuilgaat.

Uit Figuur 8.4 blijkt dat met name in de eerste helft van de jaren negentig een aanzienlijk deel van de top twintig-"megacarriers" in Rotterdam op eigen kantoren is overgegaan. In 1990 verbrak het Japanse "K" Line de ongeveer zestienjarige relatie met Cornelder's Scheepvaart Maatschappij. In 1991 nam het Zuidkoreaanse Hanjin Shipping Co. bijna het gehele personeelsbestand van Anthony Veder & Co. over (*Havennieuws*, 1992e). In datzelfde jaar werd door Orient Overseas Container Line na ongeveer twee decennia de samenwerking met Fena Agencies, en daarmee dus ook na bijna 25 jaar de samenwerking met Herfurth, beëindigd en ingeruild voor een eigen rederijkantoor. P&O Containers beschikte in de Rotterdamse haven op dat moment al een aantal jaren over een eigen kantoor. Tot 1991 werd voor een enkele lijndienst echter ook gebruik gemaakt van de diensten van Ruys & Co. Maar vanaf dat jaar behartigt het P&O-kantoor alle lijndiensten van het rederijconcern zelf.

In 1992 was het de beurt aan het Duitse Hapag-Lloyd om een eigen agentuurorganisatie op te zetten. Na een meer dan honderdjarige relatie werd het bij de agentuur betrokken deel van het personeel van Wm H. Müller & Co. overgenomen. Ook in de havensteden Hamburg, Bremen, Amsterdam en Antwerpen werden overigens de agentuurcontracten met lokale cargadoors opgezegd en werden zelfstandige cargadoorskantoren door eigen Hapag-Lloyd-kantoren vervangen (*Havennieuws*, 1992b en 1992c). In 1993 zagen de cargadoorsbedrijven van Kersten Hunik Scheepvaart Maatschappij en Pakhoed Furness Maritime hun grootste principaal vertrekken: respectievelijk het Japanse Mitsui OSK Line (na ± 20 jaar) en het Zuidkoreaanse Hyundai Merchant Maritime (na ± 7 jaar). Sinds mei 1994 kan het Japanse NYK Line aan deze reeks van verticaal integrerende rederijen worden toegevoegd. NYK Line heeft in Noordwest-Europa uiteindelijk eigen vestigingen boven vertegenwoordiging door Van Ommeren Agencies verkozen. Na een periode van bijna honderd jaar is daarmee ook aan deze principaal/agent-relatie een einde gekomen (zie Hoofdstuk 9 voor een uitgebreide beschrijving en analyse van de principaal/agent-relatie tussen NYK Line en Van Ommeren).

Uit Figuur 8.5 blijkt overigens, dat het totale aantal lijncargadoors (inclusief de rederijkantoren) in de Rotterdamse haven zich stabiliseerde, ondanks de vestiging van een aantal nieuwe rederijkantoren vanaf 1990. Na stijging van het aantal lijncargadoors tussen 1980 en 1990 (van 95 naar 105), nam het aantal cargadoors in de lijnvaart in de jaren negentig niet of nauwelijks verder toe. We weten dat het aantal eigen rederijkantoren in de jaren negentig steeg. Dus een aantal andere cargadoorskantoren moet de (Rotterdamse) agentuuractiviteiten in de lijnvaart na 1990 beëindigd of elders ondergebracht hebben.

Figuur 8.5 Kwantitatieve ontwikkelingen in de lijnvaart van en naar Rotterdam voor en na de introductie van PC en telematica

Jaar*	Aantal lijndiensten van/naar Rotterdam	Aantal intercont. lijndiensten van/naar Rotterdam	Percentage lijndiensten met intercont. bestemmingen	Aantal lijncargadoors in Rotterdam	Gemiddeld aantal (intercont.) lijndiensten per cargadoor
1980	466	309	66%	95	4,91 (3,25)
1990	447	298	67%	105	4,26 (2,84)
1993	498	322	65%	107	4,65 (3,01)
1994	467	311	67%	105	4,45 (2,96)
1995	458	322	70%	106	4,32 (3,04)

*) Consequent is de vooronderstelling gehanteerd dat gegevens in de geraadpleegde lijsten drie maanden ouder zijn dan de datum waarop de uitgave is gepubliceerd.

Bronnen: KvK, 1981, 1991 en 1994; Lodder, 1995 en 1996; bewerkt.

Gemiddeld is het aantal lijndiensten per lijncargadoor in de eerste helft van de jaren negentig niet veel lager dan in 1980 (zie de rechter kolom). Het totale aantal lijndiensten van en naar de Rotterdamse haven lag in de eerste helft van de jaren negentig op het niveau van ultimo 1980. Het percentage "intercontinentale lijndiensten" schommelde lange tijd rond de 66 procent. Doordat in 1995 het totale aantal lijndiensten daalde en tegelijkertijd het aantal intercontinentale lijndiensten toenam, steeg in dat jaar het percentage "intercontinentale lijndiensten" tot 70% (zie Figuur 8.5).

8.2.5 Overwegingen bij en alternatieven voor opening van eigen rederijkantoren

Oorzaken voor de recente trend naar het eigen rederijkantoor kunnen in het verlengde van de ontwikkeling naar de alsmaar verdergaande containerisatie, informatisering en automatisering worden gezocht. Voortgestuwd door de wens niet meer uitsluitend als "carrier" te worden beschouwd, maar daarnaast ook als "value adding" dienstverlener in intermodale transportsystemen, houden veel rederijconcerns in de intercontinentale containervaart zich steeds nadrukkelijker zelf bezig met de logistieke aspecten van het op de grotere zeehavens aansluitende achterlandvervoer. Het zelf managen van de landinwaartse goederen- en containerstromen wordt bij een groeiende groep reders zelfs van strategisch belang geacht. De rederijen hebben de kern van hun onderneming als het ware geherdefinieerd.² "In schematic terms, liner shipping has moved from 'port-to-port' service (breakbulk general cargo), through 'door-to-door' (containerisation/intermodalism), to arrive at its (ultimate?) stage of 'shelf-to-shelf' service (total logistics)" (Drewry, 1991, p. 45). Hoewel vooralsnog onduidelijk is in hoeverre de rederijen er daadwerkelijk in (zouden kunnen) slagen deze gedachte in de commerciële praktijk te operationaliseren (zie bijvoorbeeld Cooper, Browne en Peters, 1994: 211-212; Crichton, 1990; Damas, 1991a; Eller, 1993a en 1993b; Fainsilber, Fernandes en Wise, 1993; Yamada, 1990), staat vast dat door deze herpositionering van het redersbedrijf in de intermodale vervoersketen steeds hogere eisen worden gesteld aan de "commerciële taakvervulling en flexibiliteit" van het cargadoorskantoor (Van der Hof, 1989: 72). "Megacarriers" geven daarom in toenemende mate de voorkeur aan eigen rederijkantoren.

Door Hapag-Lloyd werd in dat verband een aantal redenen aangevoerd om in 1992 in Noordwest-Europa op eigen vestigingen over te stappen. Zo zijn er op het gebied van automatisering voordelen te behalen. De rederij krijgt met een agentuurorganisatie die uitsluitend uit eigen kantoren bestaat namelijk de mogelijkheid om met één systeem al het elektronische berichtenverkeer tussen het hoofdkantoor en de verschillende lokale

² Nedlloyd maakt in dit verband expliciet gebruik van het concept "core competence" (zie bijvoorbeeld het Nedlloyd-jaarsverslag van 1993, p. 15), een concept dat eind jaren tachtig en begin jaren negentig in de strategisch management-literatuur is geïntroduceerd (zie met name Hamel en Prahalad, 1989; Prahalad en Hamel, 1990). In Hoofdstuk 4 is dit concept, naast daaraan verwante concepten, uitgebreid besproken.

cargadoorskantoren af te dekken. Verder was de verwachting dat met name ten aanzien van de coördinatie van het achterlandvervoer het management in de eigen kantoren veel meer oog kan hebben voor de rederij-belangen. Daar waar de lokaal gevestigde zelfstandige cargadoor in principe probeert zoveel mogelijk lading voor een specifieke haven te krijgen, worden binnen een rederijkantoor bij de routebepaling van volle en lege containers, de keuze van de haven en de keuze van het vervoerssysteem de rederij-belangen centraal gesteld (Crichton, 1992: 30; *Havennieuws*, 1992c; *Port of Rotterdam Magazine*, 1992). Door de meeste rederijen wordt het trouwens als bijkomend voordeel ervaren dat men zich met eigen cargadoorskantoren geen zorgen meer hoeft te maken over het eventuele weglekken van concurrentie-gevoelige informatie naar de andere principalen van de vertegenwoordigende cargadoor (zie Chinnery, 1994: 14). Ten slotte is het volgens het Hapag-Lloyd-management met de eigen vertegenwoordigingen, en de daardoor directe contacten met de afnemer (= verlader, verkoper, ontvanger en/of koper), veel eenvoudiger om de eigen identiteit van intermodaal dienstverlener uit te dragen. Dat is met name vanuit marketing-perspectief interessant (Crichton, 1992: 30; *Havennieuws*, 1992c; *Port of Rotterdam Magazine*, 1992). Over het algemeen wordt juist deze marketing-overweging, zowel door cargadoorsbedrijven als door lijnrederijen, als veruit de belangrijkste reden van de "megacarriers" gezien om op eigen rederijkantoren over te stappen (zie Crichton, 1992: 30).

Daarmee rest de vraag of de trend naar eigen rederijkantoren vanuit bedrijfseconomisch perspectief is te verdedigen. De exploitatiekosten in de intercontinentale lijnvaart bestaan al grotendeels uit vaste kosten. Onder druk van de zeer kleine marges proberen daarom zelfs de "megacarriers" de omvang van die kostencategorie te minimaliseren. Met de eigen kantoren wordt die categorie kosten daarentegen alleen maar groter (zie ook Broeze, 1978: 185; Chinnery, 1994; Drewry, 1991 en 1992; Gilman, 1983; Jansson, 1984; Jansson en Shneerson, 1987; Stopford, 1988). Met andere woorden, de vraag rijst of de lijnrederijen in staat zijn om met hun eigen lijndiensten voldoende volume te ontwikkelen om de eigen vertegenwoordiging(en) te kunnen rechtvaardigen.

Een zelfstandig cargadoorsbedrijf kan de regelmatig terugkerende leegloop in de lijnvaartactiviteiten zonodig opvangen met extra activiteiten in de tramp- of bulkvaart. Voor de rederijkantoren is dat door de kleinere kring van commerciële relaties minder eenvoudig te realiseren. Bovendien kunnen zelfstandige cargadoors die verschillende principalen bedienen hun overhead-kosten over verschillende opdrachtgevers uitsmeren. En ze kunnen, door tegelijkertijd voor verschillende principalen zaken te doen, bij stuwadoors, wegvervoerders en "feeder"-rederijen soms interessante volumekortingen bedingen (Chinnery, 1994: 13; Van Vuurde, 1994b: 4). De meeste rederijkantoren daarentegen verrichten uitsluitend diensten voor de lijnvaartactiviteiten van het moederconcern (zie KvK, 1994: 128-136). Er zijn in de cargadoorswereld dan ook mensen die menen dat de trend naar eigen vertegenwoordigingen bij de lijnrederijen

inmiddels voorbij is en zich in de komende jaren zelfs zou kunnen keren (Chinnery, 1994: 13; Crichton, 1992: 34; Van Vuurde, 1994b: 4). Een aanwijzing zou zijn dat een aantal rederijen zijn kantoren in het Duitse achterland heeft gesloten (Van Vuurde, 1994b: 4).

Maar daar staat tegenover dat er voor een rederij mogelijk ook kostenvoordelen aan een eigen kantoor verbonden zijn, zij het dat deze vaak moeilijker meetbaar zijn dan de genoemde kostennadelen. De reder kan er met een eigen kantoor bijvoorbeeld altijd zeker van zijn dat zijn schepen voortdurend alle aandacht krijgen. Bij een zelfstandig cargadoorskantoor kan het nog wel eens gebeuren dat een andere principaal even wat meer aandacht krijgt. Verder moet voor de realisatie van een werkelijk integrale kostenbeheersing in de lokale cargadoorskantoren ondernemingsspecifieke informatie uit het rederijconcern beschikbaar zijn. De zelfstandige cargadoors hebben dergelijke informatie echter niet of nauwelijks tot hun beschikking. Alleen daardoor al kan de kostenbeheersing ten aanzien van het vervoer dat in het achterland van de zeehaven wordt ingezet baat hebben bij een eigen rederijkantoor. Wanneer de "megacarriers" zich bovendien minder aan specifieke havens zouden binden, zouden ze daarnaast ook via flexibilisering van het zeetraject de nodige kostenvoordelen kunnen behalen. Het kan bedrijfseconomisch bijvoorbeeld interessant zijn om na een intercontinentale reis door te varen naar een volgende haven, omdat via het vervoer in het achterland vandaaruit grote kostenvoordelen zijn te behalen. Een zelfstandig cargadoorskantoor kan dergelijke afwegingen in principe niet maken (zie ook *Havennieuws*, 1992c; Konings, 1993: 231; *Port of Rotterdam Magazine*, 1992). Een concrete aanwijzing dat sommige "megacarriers" van de flexibilisering van het zeetraject ernst beginnen te maken was de aankondiging van (het Rotterdamse) Nedlloyd om met één van de lijndiensten ook op Antwerpen te gaan varen (zie *NRC Handelsblad*, 1995a).

Om een idee te kunnen krijgen van de relatieve omvang van de verschillende (typen) cargadoorskantoren, zijn in Figuur 8.6 van de cargadoors die zich in de Rotterdamse haven bezighouden met belangenbehartiging in de intercontinentale containerlijnvaart de dertig "grootste" opgenomen. De basis voor het overzicht is het aantal binnenlopende schepen dat door een cargadoorsbedrijf of rederijkantoor in 1993 werd behandeld. Per cargadoor is aangegeven of het een zelfstandige cargadoor of een rederijkantoor betreft. Bij rederijkantoren die zich van een andere naam bedienen dan het redersbedrijf is ook de naam van de rederij in kwestie vermeld. Eén cargadoorskantoor neemt in Figuur 8.6 overigens een andere eigendomspositie in: Cross-Ocean is een joint-venture tussen het Rotterdamse cargadoorsbedrijf Pakhoed Furness Maritime en de Chinese staatsrederij COSCO (Chinese Ocean Shipping Co.).

Figuur 8.6 De dertig grootste cargadoors in de Rotterdamse haven die in de intercontinentale containerlijnvaart actief zijn, naar het aantal binnengekomen schepen (1993)

<i>Cargadoor</i>	<i>Aantal schepen</i>
1. Transworld Marine (Rotterdam) B.V. – zelfstandig	1153
2. Van Ommeren Agencies Rotterdam B.V. – zelfstandig	1112
3. Pakhoed Furness Maritime B.V. – zelfstandig	551
4. Ruys & Co. B.V./Nedlloyd Lines Nederland B.V. – rederijkantoren	482
5. James Smith & Zoonen B.V. – zelfstandig	456
6. Sea-Land Service Inc. – rederijkantoor	414
7. F.A. Voigt & Co. B.V. – zelfstandig	412
8. Maersk Nederland B.V. – rederijkantoor	335
9. Kuyper, Van Dam & Smeer B.V. – zelfstandig	329
10. Kersten Hunik Scheepvaart Mij. B.V. – zelfstandig	313*
11. Wm H. Müller & Co. Nederland B.V. – zelfstandig	306
12. B.V. Europa Vracht Agenturen "Eurovracht" – zelfstandig	297
13. D. Burger & Zoon B.V. – zelfstandig	271
14. Hudig & Pieters B.V. – zelfstandig	262
15. Aseco B.V. – rederijkantoor (CMB)	249
16. Van Uden Maritime B.V. – zelfstandig	241
17. Slavenburg & Huyser B.V. – zelfstandig	214
18. Hudig & Veder B.V. – zelfstandig	210
19. Eimskip – rederijkantoor (Eimskipafelag Islands H.F.)	198
20. Spliethoff's Scheepvaartkantoor B.V. – rederijkantoor	196
21. Vinke & Co. B.V. – zelfstandig	189
22. Broekman Motorships B.V. – zelfstandig	180
23. "K" Line (Nederland) B.V. – rederijkantoor	150
24. Dammers Agenturen B.V. – zelfstandig	138
25. Nederlands Transport Bureau B.V. – zelfstandig	124
26. Cornelder Agencies B.V./Cornelder's Scheepvaart Maatschappij B.V. – zelfstandig	120
27. Cross-Ocean B.V. – joint-venture (COSCO en Pakhoed)	119
28. Rotterdam Freight Agencies B.V. – zelfstandig	118
29. Hapag-Lloyd Nederland B.V. – rederijkantoor	114
30. P&O Containers Europe B.V. – rederijkantoor	101
*): Is nog inclusief de schepen van Mitsui O.S.K. Lines.	
Bronnen: Dirkzwager, 1993; Handelsregister Rotterdam, 5 september 1994; KvK, 1994.	

Het in Figuur 8.6 gebruikte criterium om de relatieve omvang van de verschillende (typen) cargadoorskantoren te kunnen vaststellen, "aantal binnenlopende schepen", verdient echter nog enige toelichting. Tegen dit criterium zijn minstens twee bezwaren denkbaar. Ten eerste zou het "aantal schepen" voor een (groot) deel betrekking kunnen hebben op schepen buiten de intercontinentale containerlijnvaart. Dat neemt echter niet weg dat we ook in een dergelijke situatie met het "aantal binnenlopende schepen" een vrij goede indicatie hebben van de omvang van de grotere cargadoorskantoren c.q. het

totale volume van hun cargadoorsactiviteiten. Voor de rederij vormt die omvang of dat volume uiteindelijk het referentiepunt bij de beoordeling van de bedrijfseconomische haalbaarheid van zijn eigen cargadoorskantoor. Ten tweede zegt het "aantal schepen" niets over de "omvang" van de schepen. In dat opzicht zouden er per cargadoorskantoor grote verschillen kunnen zijn, waardoor het overzicht in Figuur 8.6 enigszins vertekend zou kunnen zijn. Maar de "megacarriers" varen stuk voor stuk met vrij grote schepen. Als het overzicht dus al vertekend wordt, dan betreft dat vooral de aantallen die door de zelfstandige cargadoorskantoren werden behandeld. De "megacarriers" staan daarvoor eerder te laag dan te hoog op de lijst.

Houden we deze kanttekeningen in gedachte, dan impliceert Figuur 8.6 dat ongeveer tien rederijkantoren of rederij-gelieerde kantoren zich met de top 20 van de zelfstandige cargadoorskantoren in de Rotterdamse haven kunnen meten. Op basis van Figuur 8.6 kan dan ook worden geconcludeerd dat menige "megacarrier" met de oprichting van een eigen Rotterdams kantoor een vanuit bedrijfseconomisch oogpunt begrijpelijke beslissing heeft genomen. Rederijkantoren die uitsluitend voor de eigen lijndiensten actief waren deden het in 1993 financieel over het algemeen zelfs beter dan de zelfstandige cargadoorskantoren of de rederijkantoren die ook voor andere rederijen optraden (Van Vuurde, 1994c: 5).

Er zijn dus allerlei redenen denkbaar om aan te nemen dat veel "megacarriers" de tendens naar uitbesteding, die in andere bedrijfstakken en ook elders in de fysieke distributie wordt gesignaleerd (Aertsen, 1991; Chinnery, 1994: 13; Drewry, 1991: 45), voorlopig aan zich voorbij zullen laten gaan. Daar staat dan wel tegenover dat de rederijkantoren er in 1994 en 1995 financieel minder positief uitsprongen dan in 1993 (Van Vuurde, 1995b: 4, en 1996b: 5). En door de zelfstandige cargadoorsbedrijven zijn inmiddels diverse alternatieve dienstverleningsconcepten bedacht, die de trend naar het eigen rederijkantoor kunnen remmen of wellicht zelfs kunnen keren. In feite kan vanuit de hedendaagse cargadoorsbranche voor vrijwel elk aspect van de principaal/agentrelatie tussen lijnrederij en lijncargadoor dat door de "megacarriers" als een (potentieel) probleem wordt ervaren, en dat als argument voor het eigen rederijkantoor kan worden gebruikt, een alternatieve oplossing worden aangedragen.

Zo kan via de juridische eigendomsconstructie van een afzonderlijke vennootschap voor één principaal, zoals bij Rotterdam Freight Agencies en Fena Agencies, of zoals bij Cross-Ocean, het risico worden ondervangen dat concurrentie-gevoelige informatie via het cargadoorskantoor bij één van de andere principalen terecht kan komen. Verder wordt de vrees voor belangenverschillen tussen reder en lijncargadoor waar het gaat om de routebepaling van containers en de keuze voor havens en/of vervoerssystemen grotendeels ongegrond, wanneer de zelfstandige cargadoor zijn lokale oriëntatie laat varen en een internationaal netwerk van kantoren opzet. In §8.2.3 zijn in dit verband

de namen van Van Ommeren, Inchcape en Kanoo genoemd. Bij dergelijke, regionaal of zelfs mondiaal georiënteerde cargadoorsorganisaties zijn ook de geautomatiseerde informatiesystemen meestal op internationale leest geschoeid, waardoor de betreffende "megacarrier" ook nog eens via de principaal/agent-relatie toegang krijgt tot een geïntegreerd systeem voor interorganisatieel elektronisch berichtenverkeer. Voor de aansluiting op het interorganisatiele systeem kan dan in principe worden volstaan met de ontwikkeling van een "interface", tussen het interne computersysteem van de rederij enerzijds en het internationale computernetwerk van de cargadoor anderzijds.

Maar zoals eerder is opgemerkt, bij de keuze voor eigen rederijkantoren lijkt de marketing-overweging van de "megacarrier" veelal de doorslag te geven. In dat geval zijn de drie genoemde strategieën (aparte rechtspersoon, internationaal kantorennet en externe integratie van informatietechnologie) niet langer toereikend. Dat wil niet zeggen dat de rol van de zelfstandige cargadoor daarmee volledig uitgespeeld hoeft te zijn. Als de lijncargadoor bereid is zijn "full service"-concept los te laten, dan kan hij het eigen rederijkantoor nog met "back office"-activiteiten van dienst zijn. Met name Inchcape Shipping Services, het grootste cargadoorsbedrijf ter wereld, heeft zich op deze markt geworpen. Inchcape biedt lijnvaartrederijen die de marketing-activiteiten (de "front office") bij voorkeur door eigen rederijkantoren laten uitvoeren de kans alleen de "back office"-activiteiten aan een zelfstandig cargadoorskantoor uit te besteden. Bij "back office" (of "back room") kunnen we bijvoorbeeld denken aan facturering, aanmaak en verwerking van documenten, telefonisch beantwoorden van klanten en coördinatie van logistiek. Doordat de rederijkantoren meestal uitsluitend voor de eigen lijndiensten werken, hebben ze vooral in "back office"-activiteiten met grote schommelingen in de bezettingsgraad te kampen, zo is de redenatie achter het relatief nieuwe produktconcept van Inchcape. Aangezien Inchcape als zelfstandig cargadoorsbedrijf zelf wel voor verschillende principalen aan de slag kan gaan, denkt men de leegloop in de "back office"-activiteiten tot een minimum te kunnen beperken en aanzienlijke schaalvoordelen te kunnen realiseren (Crichton, 1992: 34, en 1996).

In dit verband is het interessant de resultaten van de cargadoorsenquête van *Nieuwsblad Transport Dossier* in 1996 eens te bekijken. Een meerderheid van de cargadoorsbedrijven in de Rotterdamse haven sprak zich uit voor samenwerking op het terrein van "back office services". Sommige cargadoors zijn zelfs al zo ver. Cornelder en Eurovracht, bijvoorbeeld, hebben voor hun niet-commerciële activiteiten een nieuwe B.V. opgericht: Trimarene Logistics. Wellicht is deze samenwerkingsbereidheid ten dele het gevolg van de trend naar het eigen rederijkantoor. Daarmee zijn immers de grootste principalen van de zelfstandige cargadoorsbedrijven weggefallen, zodat de zelfstandige cargadoors zich wellicht gedwongen zien naar nieuwe vormen van schaalvergroting te zoeken (Van Vuurde, 1996a: 3, en 1996c). Zowel Cornelder als Eurovracht maakt evenwel al deel uit van de top dertig van grootste cargadoors in de Rotterdamse haven (zie Figuur 8.6).

Maar met het oog op de toekomst van de Rotterdamse cargadoorsbranche lijkt het minstens zo belangrijk om na te gaan, of het door dit soort samenwerkingsrelaties mogelijk zou kunnen worden dat ook de kleinere cargadoorsbedrijven zich op de markt voor "back office services" zouden kunnen begeven.

Kortom, het zal nog wel een aantal jaren duren voordat volledig duidelijk zal zijn wat de strategische betekenis van de trend naar het eigen rederijkantoor nu eigenlijk precies voor de Rotterdamse cargadoorsbranche is geweest en zal zijn. De wijze waarop de Rotterdamse cargadoor deze trend tegemoet zal treden, zal zeer waarschijnlijk echter medebepalend blijken.

8.2.6 Analyse van de reder/cargadoor-relatie na de introductie van PC en telematica

Na de beschrijving van enkele recente ontwikkelingen in de reder/cargadoor-relatie in de intercontinentale containerlijnvaart (zie §8.2.1 t/m §8.2.4) ronden we ook dit tijdvak af met een analyse aan de hand van (de concepten in) het integratieve analysekader (zie Figuur 5.9). Om scherpte in de analyse te krijgen zal ook hier weer worden uitgegaan van een reeds enkele jaren bestaande relatie tussen een op Rotterdam georiënteerde lijncargadoor met verschillende principalen enerzijds en zijn grootste principaal met een relatief ver van Rotterdam verwijderde (= niet-Europese) thuishaven anderzijds.

Voor de periode na de introductie van PC en telematica, de tweede en meest recente fase in de ontwikkeling van de containerlijnvaart, kunnen we de drie strategische kerndimensies van de reder/cargadoor-relatie vanuit het *perspectief van de reder* dan als volgt typeren:

Mate van onzekerheid [over (de relatie met) de cargadoor]

- *informatieverwerkingscapaciteit (-)* – geavanceerde informatietechnologie kan helpen bij de stroomlijning van de interne organisatie van de reder; hij heeft meestal zelf ervaring met containertaken van cargadoors via eigen rederijkantoren in en rond de thuishaven;
- *informatieverwervingscapaciteit (-)* – naast de traditionele vormen van contact bestaat de mogelijkheid om via telematica vrijwel continu contact te hebben met de cargadoor;
- *complexiteit (+)* – door de diversiteit van het cargadoorswerk in het achterland heeft de reder slechts beperkt zicht op de prestaties van de cargadoor;
- *dynamiek (+)* – gering, door het concurrentiebeding en het duurzame karakter van de relatie.

Conclusie: De grotere lijnreder is meestal vertrouwd geraakt met het karakter van de cargadoorsfunctie in het landtraject van het intermodale containervervoer en door de

steeds geavanceerdere informatietechnologie kan hij sneller over kwalitatief betere informatie beschikken, maar de diversiteit van de cargadoorstaken ontnemt hem het zicht op wat zich precies op de cargadoorskantoren afspeelt. Er is dus redelijke mate van onzekerheid.

Mate van afhankelijkheid [van (de relatie met) de cargadoor]

- "resource"-behoefte (+) – groot, door de noodzaak van continue voorbereiding en coördinatie in en rond de betreffende haven en in het achterland;
- ontwikkelingscapaciteit (-) – de reder heeft meestal ervaring met de containertaken van cargadoors via eigen kantoren in en rond de thuishaven; verdere schaalvergroting in de intercontinentale containerlijnvaart en de relatief lage toetredingsdrempel van de nieuwste informatietechnologie vergroot de bedrijfseconomische mogelijkheden van (en verlaagt de benodigde ontwikkelingscapaciteit voor) een eigen rederijkantoor;
- concentratie (+) – samenwerking met de cargadoor bij de opzet van klantgerichte telematica-systemen verhoogt het rederspecifieke gehalte van de dienstverlening van de cargadoor;
- coördinatie (+) – nauwelijks, hoewel er in de Rotterdamse cargadoorsbranche in VRC-verband globale afspraken over tarieven worden gemaakt en een gemeenschappelijk opleidingsprogramma is opgezet.

Conclusie: Het in toenemende mate rederspecifieke karakter van het cargadoorswerk in het achterland van de grote zeehaven kan niet verhinderen, dat door de toenemende feitelijke ontwikkelingscapaciteit en de afnemende benodigde ontwikkelingscapaciteit voor een eigen rederijkantoor er bij de grotere reder nog slechts van een redelijke mate van afhankelijkheid sprake is.

Mate van "resource criticality" [vertegenwoordigd door (de relatie met) de cargadoor]

- kopieerbaarheid (-) – vrij gering, doordat de cargadoorsfunctie op rederspecifieke wijze verwevenheid van zee- en landtraject realiteit laat worden; het concurrentiebeding beperkt bovendien nog steeds directe contacten tussen de cargadoor en concurrenten van de reder;
- strategische functionaliteit (+) – de cargadoor speelt een centrale rol bij de ontwikkeling en de exploitatie van het "door-to-door"-transport;
- aantrekkelijkheid produkt (+) – via EDI kan met name de grote verlader op continue basis rechtstreeks toegang krijgen tot de relevante datasystemen van de cargadoor;
- produktifferentiatie (+) – de kwaliteit van de cargadoor is sterk bepalend voor de positionering van de reder als logistieke dienstverlener.

Conclusie: Door de kernactiviteiten in de intercontinentale containerlijnvaart zodanig te herdefiniëren dat de aandacht van de lijnreder wordt verbreed van het zeetraject naar het geïntegreerde "door-to-door"-traject, vervult de cargadoor voor de grotere reder niet

langer slechts een ondersteunende functie, maar steeds meer een kernfunctie. Daardoor is de mate van "resource criticality" die (de relatie met) de cargadoor voor de reder vertegenwoordigt zeer groot geworden.

Vanuit het *perspectief van de cargadoor* kunnen de strategische kerndimensies van de reder/cargadoor-relatie in deze periode als volgt worden getypeerd:

Mate van onzekerheid [over (de relatie met) de reder]

- *informatieverwerkingscapaciteit (-)* – aanzienlijk toegenomen door het interne gebruik van moderne informatietechnologie;
- *informatieverwervingscapaciteit (-)* – vrij groot bij gebruik van geavanceerde telematica, hoewel er voor de zelfstandige cargadoor een informatie-achterstand blijft ten aanzien van redergebonden informatie, bijvoorbeeld met betrekking tot niet-vertegenwoordigde lijnen en routes;
- *complexiteit (+)* – groot, door de ingewikkelde afstemmingsvraagstukken tussen het zee- en landtraject, tussen containerstromen in het achterland en in toenemende mate ook tussen lijndiensten kunnen met betrekking tot de belangen van de grotere reder nieuwe onduidelijkheden ontstaan;
- *dynamiek (+)* – ad hoc-afstemming met andere cargadoorskantoren in het achterland en in andere havens vraagt steeds meer aandacht; deelname aan nieuwe of wisselende coalities binnen horizontale samenwerkingsverbanden tussen rederijen en opening van eigen rederijkantoren kunnen de marktverhoudingen in de cargadoorsbranche en de eigen positie daarbinnen op elk moment in beweging brengen.

Conclusie: Door de moderne informatietechnologie en geavanceerde telematica zijn de mogelijkheden voor informatieverwerking en -verwerving toegenomen. Maar de nieuwe rederij-belangen buiten het gezichtsveld van de lokaal georiënteerde cargadoor, de trend naar intensievere horizontale samenwerking tussen lijnrederijen en de trend naar het eigen rederijkantoor doen voor de zelfstandige cargadoor toch een vrij grote mate van onzekerheid ontstaan.

Mate van afhankelijkheid [van (de relatie met) de reder]

- *"resource"-behoefte (+)* – groot, door het relatief grote omzetaandeel van de grotere lijnreder;
- *ontwikkelingscapaciteit (-)* – beperkt, door het kapitaalintensieve karakter van transport en de vereiste specialisatie in containertaken, hoewel leegloop tijdelijk kan worden opgevangen met activiteiten als scheepsagent in de wilde vaart;
- *concentratie (+)* – door de mondialisering van de intercontinentale lijnvaart in combinatie met het reeds bestaande concurrentiebeding neemt de bewegingsvrijheid van de cargadoor op specifieke vaargebieden verder af;

- *coördinatie (+)* – ook door de "conferences"-nieuwe-stijl en de vele consortia tussen de rederijen is de bewegingsvrijheid van de cargadoor op specifieke vaargebieden beperkt.

Conclusie: Ten op zichte van de grotere lijnrederijen heeft de cargadoor met een grote mate van afhankelijkheid te kampen.

Mate van "resource criticality" [vertegenwoordigd door (de relatie met) de reder]

- *kopieerbaarheid (-)* – vrij gering, door de reder- en verladerspecifieke eisen in de uitvoering van de containertaken en in het gebruik van informatietechnologie;
- *strategische functionaliteit (+)* – voor de opbouw van een professionele organisatie en een geavanceerd telematica-systeem is de relatie met de grotere reder zeer belangrijk;
- *aantrekkelijkheid produkt (+)* – verschuiving van havengebonden informatie-intermediair naar regio-gebonden logistieke coördinator is mogelijk door relatie met grote reder;
- *produktdifferentiatie (+)* – de integratie van zee- en landtraject vormt voor de cargadoor een belangrijke basis in de concurrentiestrijd om de gunst van de verlader.

Conclusie: De relatie met de grotere lijnreder biedt een stevige basis voor de verdere ontwikkeling en uitbouw van het cargo- en logistiek coördinatiemoedpunt in en rond de haven en in het achterland daarvan. De mate van "resource criticality" is voor de lijncargadoor dan ook zeer groot.

Op basis van de voorgaande analyse is in Figuur 8.7 schematisch samengevat hoe het strategisch krachtenveld tussen de (individuele) reder en de (individuele) cargadoor er na de introductie van PC en telematica over het algemeen uitziet in de intercontinentale containerlijnvaart.

Figuur 8.7 Het interorganisationele krachtenveld tussen reder en cargadoor: de tweede fase van de intercontinentale containerlijnvaart van en/of naar Rotterdam

<i>Strategische kerndimensie</i>	<i>Perspectief reder</i>	<i>Perspectief cargadoor</i>
<i>Mate van onzekerheid</i>	redelijk	vrij groot
<i>Mate van afhankelijkheid</i>	redelijk	groot
<i>Mate van "resource criticality"</i>	zeer groot	zeer groot

De mate van onzekerheid in deze periode is voor de reder redelijk goed te overzien. Voor de cargadoor brengt de reder/cargadoor-relatie meer onzekerheid met zich mee.

Door de (relatief) grote ontwikkelingscapaciteit van de rederij-organisatie is de mate van afhankelijkheid van de grotere reder ten opzichte van de zelfstandige cargadoor kleiner dan de afhankelijkheid van de lijncargadoor ten opzichte van die reder. Beide partijen vertegenwoordigen een zeer grote mate van "resource criticality" voor de partner.

Deze onderlinge strategische positionering van de reder en de cargadoor in de meest recente fase van de intercontinentale containerlijnvaart lijkt op zichzelf een verklaring te vormen voor de trend naar het eigen rederijkantoor. Immers, de "megacarrier" krijgt enerzijds steeds meer belang bij het functioneren van het cargo-skantoor in de verre haven. Anderzijds zijn de mogelijkheden om de afhankelijkheidsrelatie met het zelfstandige cargo-skantoor door een meer dan acceptabel alternatief te vervangen aanzienlijk toegenomen. Voor de zelfstandige cargadoor die de lijnagentuur van de "megacarrier" daardoor heeft zien wegvallen betekent deze ontwikkeling dat hij een nieuwe "resource"-basis moet gaan aanboren, als hij zijn activiteiten in de containerlijnvaart in de toekomst tenminste met vergelijkbare professionaliteit wil voortzetten en met dezelfde voortvarendheid wil uitbouwen. Maar wellicht kan de Rotterdamse cargadoor (een deel van) het aan de eigen rederijkantoren verloren gegane terrein met alternatieve dienstverleningsconcepten terugwinnen.

8.3 Analyse van de ontwikkelingen in de reder/cargadoor-relatie in de lijnvaart

Met de analyses in §7.2.3, §7.3.6, §8.1.3 en §8.2.5, van respectievelijk de periode van de zeilvaart, de periode van de stoomlijnvaart, de eerste fase van de containerlijnvaart en de meest recente fase van de containerlijnvaart, is stilzwijgend ook een basis gelegd voor de "empirische illustratie" van Propositie 2. Die tweede propositie is in Deel II (zie §5.3.3) als volgt geformuleerd:

Propositie 2:

Als een interorganisationele samenwerkingsrelatie met principaal/agent-structuur met een strategische gebeurtenis buiten de relatie wordt geconfronteerd, dan kan de betekenis van die gebeurtenis voor de onderlinge strategische positionering van de twee betrokken partijen beschreven en geanalyseerd worden via operationalisering van (de veranderingen in) de drie strategische kerndimensies "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality".

Met andere woorden, volgens deze stelling moet het mogelijk zijn om via vergelijking van de uitkomsten van de vier statische analyses in Hoofdstuk 7 en Hoofdstuk 8 de nodige helderheid te verschaffen over longitudinale ontwikkeling(en) in de onderlinge strategische positionering van de reder en de cargadoor in de historie van de lijnvaart. We zouden dan in wezen de methode van de comparatief-statische analyse hanteren. Een eenvoudige manier om tot een dergelijke vergelijking van de analyse-uitkomsten te komen is het opzetten van een overzichtsschema, zoals in Figuur 8.8 is gebeurd. Via dat overzichtsschema is per partij in één oogopslag zichtbaar welke veranderingen (in

termen van de drie strategische kerndimensies van interorganisationele samenwerking) zich van tijdvak naar tijdvak in de historie van de intercontinentale lijnvaart hebben voorgedaan. In de bovenste helft van het schema is het perspectief van de reder uitgangspunt van analyse, in de onderste helft dat van de cargadoor.

Figuur 8.8 De veranderingen in de strategische kerndimensies van de reder/cargadoor-relatie in de historie van de intercontinentale (container)lijnvaart

	<i>Zeilvaart</i>	<i>Stoom- lijnvaart</i>	<i>Container- lijnvaart</i>	<i>Container- lijnvaart + IT*</i>
<i>Onzekerheid – perspectief reder</i>	zeer groot	redelijk	redelijk	redelijk
<i>Afhankelijkheid – perspectief reder</i>	gering	redelijk	vrij groot	redelijk
<i>"Resource criticality" – perspectief reder</i>	redelijk	vrij groot	groot	zeer groot
<i>Onzekerheid – perspectief cargadoor</i>	zeer groot	redelijk	redelijk	vrij groot
<i>Afhankelijkheid – perspectief cargadoor</i>	gering	redelijk	groot	groot
<i>"Resource criticality" – perspectief cargadoor</i>	redelijk	vrij groot	groot	zeer groot
*): IT = informatietechnologie, hetgeen hier wil zeggen: PC en telematica.				

Vanuit het perspectief van de reder blijkt dat de mate van onzekerheid over (de relatie met) de cargadoor met de komst van de intercontinentale lijnvaart aanzienlijk is afgenomen. De veelomvattendheid van de hedendaagse cargadoorsfunctie heeft daar geen wezenlijke verandering in gebracht. De mate van afhankelijkheid was in de zeilvaart nog gering. In de lijnvaart kwam de reder ten opzichte van de cargadoor in een afhankelijker positie te verkeren. Door het rederspecifieke karakter van de containertaken van de cargadoor nam die afhankelijkheid in de aanvangsfase van de tweede vervoersrevolutie verder toe. Door de toegenomen ontwikkelingscapaciteit van de reder-organisatie hebben met name de "megacarriers" hun afhankelijkheid van de cargadoor ondertussen kunnen reduceren. De cargadoorsfunctie is voor de reder in de loop der tijd een steeds grotere mate van "resource criticality" gaan vertegenwoordigen. Begonnen als een faciliterende functie, volledig complementair aan het rederijbedrijf, heeft het cargadoorswerk voor de grotere lijnrederij steeds meer een spilfunctie gekregen, in feite onderdeel uitmakend van zijn kernactiviteiten in het "door-to-door"-vervoer en de "added value"-dienstverlening.

Vanuit het perspectief van de cargadoor hebben zich in grote lijnen soortgelijke ontwikkelingen voorgedaan. De introductie van het lijnvaartconcept deed de mate van onzekerheid ten opzichte van de reder aanzienlijk afnemen. De complexiteit in de afstemmingsvraagstukken in de relatie met de grotere reder en de recente trend naar het eigen rederijkantoor hebben de onzekerheid echter weer doen toenemen. Was de mate van afhankelijkheid in de zeilvaart gering, in de intercontinentale lijnvaart is deze, met name sinds het gebruik van de container, aanzienlijk toegenomen. Het groeiende omzetaandeel van de grotere reder, in combinatie met het concurrentiebeding en de rederspecifieke investeringen in de samenwerkingsrelatie, is daar debet aan. Maar in de loop der tijd is ook de mate van "resource criticality" toegenomen. Dat betekent dat de cargadoor in de hedendaagse lijnvaart uit strategisch oogpunt inmiddels veel meer belang bij de aanwezigheid van de grotere principaal heeft dan zijn voorganger in de stoomlijnvaart, waarvoor de grotere reder al een grotere mate van "resource criticality" vertegenwoordigde dan voor zijn voorganger in de zeilvaart.

Een nadeel van Figuur 8.8 is dat de onderlinge verhoudingen tussen de twee partijen in de reder/cargadoor-relatie pas na enig zoekwerk zichtbaar wordt. Daarom is met Figuur 8.9 een variant op Figuur 8.8 gemaakt. De feitelijke informatie die uit Figuur 8.9 gedestilleerd kan worden is exact dezelfde als de feitelijke informatie die in Figuur 8.8 is opgenomen. Maar door de nieuwe ordening is het aanzienlijk eenvoudiger geworden om te beoordelen of en in hoeverre de *onderlinge strategische positionering* van de twee partijen in de reder/cargadoor-relatie van tijdvak naar tijdvak is veranderd.

We zien in Figuur 8.9 dat de historie van de reder/cargadoor-relatie niet alleen wordt gekenmerkt door wezenlijke veranderingen in de onderlinge strategische positionering van de reder en de cargadoor. Opmerkelijk is vooral dat deze veranderingen tot ver in het containertijdperk steeds weer in nieuwe evenwichtssituaties resulteerden, waarin de strategische posities van de twee partijen niet of nauwelijks van die van hun partner verschilden. In de intercontinentale zeilvaart werd de evenwichtssituatie gekenmerkt door een grote mate van vrijblijvendheid voor beide partijen. Gezien de redelijke mate van "resource criticality" die de reder en de cargadoor voor elkaar vertegenwoordigden ($\pm//\pm$), was het voor beide zeker functioneel om zaken met elkaar te doen. Van enige onderlinge afhankelijkheid was echter nauwelijks sprake ($-//-$), zodat er onvoldoende reden was om de onderlinge onzekerheid ($+++//+++$) fors in te dammen.

In de twee volgende perioden die in de historie van de intercontinentale lijnvaart zijn onderscheiden, de stoomlijnvaart en de eerste fase van de containerlijnvaart, nam de mate van "resource criticality" voor beide partijen vervolgens significant toe (via $+//+$ tot $++//++$). Daardoor kregen de twee partijen er logischerwijze steeds meer belang bij om tot een goede onderlinge afstemming te komen. In een stabiele relatie is dat beter realiseerbaar dan via ad hoc-contacten, zoals we die in de zeilvaart tegenkwamen. Via

nauwere samenwerking is de mate van onzekerheid in de reder/cargadoor-relatie dan ook tot een redelijk niveau ($\pm//\pm$) teruggebracht. Mede door de daarvoor benodigde stijging van de investeringen in de bilaterale samenwerkingsrelatie door de twee partijen en de contractueel vastgelegde afspraken tussen beide nam de onderlinge mate van afhankelijkheid ondertussen toe (via $\pm//\pm$ tot $+//++$).

Figuur 8.9 De veranderingen in de onderlinge strategische positionering van de reder en de cargadoor in de historie van de intercontinentale (container)lijnvaart

	<i>Zeilvaart</i>	<i>Stoom- lijnvaart</i>	<i>Container- lijnvaart</i>	<i>Container- lijnvaart + IT*</i>
<i>Onderling positionering van reder en cargadoor in termen van onzekerheid</i>	+++//+++	$\pm//\pm$	$\pm//\pm$	$\pm//+$
<i>Onderlinge positionering van reder en cargadoor in termen van afhankelijkheid</i>	--//--	$\pm//\pm$	+//++	$\pm//++$
<i>Onderlinge positionering van reder en cargadoor in termen van "resource criticality"</i>	$\pm//\pm$	+//+	++//++	+++//+++
Toelichting: Links van het dubbele "slash"-teken (//) heeft betrekking op het perspectief van de reder, rechts op dat van de cargadoor. In de mate van onzekerheid, afhankelijkheid en "resource criticality" zijn totaal zeven gradaties onderscheiden: van "zeer groot" (+++) naar "redelijk" (\pm) tot "nihil" (---).				
*): IT = informatietechnologie, hetgeen hier wil zeggen: PC en telematica.				

In de eerste fase van de intercontinentale containerlijnvaart zien we in feite voor het eerst een duidelijke onevenwichtigheid in de onderlinge verhoudingen tussen reder en cargadoor ontstaan. De mate van afhankelijkheid van de partner is voor de cargadoor namelijk sterker toegenomen (van \pm tot $++$) dan voor de reder (van \pm tot $+$). Na de introductie van PC en telematica, in de meest recente fase van de intercontinentale containerlijnvaart, zijn de verschillen tussen de onderlinge strategische posities verder toegenomen. Het is met name opvallend dat de grotere reder door zijn ontwikkeling tot "megacarrier" per saldo minder afhankelijk is geworden van de lokale cargadoor (van $+$ tot \pm), terwijl de mate van afhankelijkheid die deze cargadoor ten opzichte van de reder ervaart op het zelfde hoge niveau is gebleven als in het voorgaande tijdvak ($++$). Daarnaast is voor de cargadoor ook de mate van onzekerheid over (de relatie met) de reder toegenomen (van \pm tot $+$). Voor de reder daarentegen is de mate van onzekerheid over (de relatie met) de cargadoor op het zelfde peil gebleven (\pm). Alleen in termen van "resource criticality" houden de reder en de cargadoor elkaar nog steeds in evenwicht,

zo kunnen we uit Figuur 8.9 concluderen. Voor beide partijen is de mate van "resource criticality" in de reder/cargadoor-relatie zeer groot geworden (+++/+++).

Juist in deze recente fase van de intercontinentale containerlijnvaart, waarin de onderlinge strategische positionering van reder en cargadoor zich danig heeft gewijzigd en in termen van "onzekerheid" en "afhankelijkheid" zelfs behoorlijk is verstoord, wordt ook een trend naar eigen rederijkantoren gesignaleerd. Hoewel we al snel in een min of meer speculatieve sfeer terechtkomen, ligt het voor de hand om de veranderingen in de onderlinge strategische positionering in de reder/cargadoor-relatie met die trend in verband te brengen. Allereerst moeten we dan wel bedenken dat de trend naar het eigen rederijkantoor is geïnitieerd vanuit de rederijen. Voor mogelijke antwoorden op de vraag wat in termen van "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality" uiteindelijk de aanleiding voor die trend kan hebben gevormd, moeten we de situatie in de reder/cargadoor-relatie dus primair vanuit het perspectief van de reder bekijken.

Voor de reder hebben zich ogenschijnlijk twee wezenlijke veranderingen voorgedaan: de mate van afhankelijkheid van (de relatie met) de cargadoor is (door een toegenomen ontwikkelingscapaciteit) afgenomen en de mate van "resource criticality" is (verder) toegenomen. Dat laatste betekent dat de reder een (nog) groter strategisch belang heeft bij het wel en wee van het cargadoorskantoor in de verre haven dan in voorgaande perioden. In combinatie met het gegeven dat de mate van onzekerheid over (de relatie met) de cargadoor niet is afgenomen, lijkt juist deze toename van het strategisch belang voor veel rederijkantoren de voornaamste prikkel te zijn geweest om daadwerkelijk van de eigen toegenomen ontwikkelingscapaciteit gebruik te maken. Met andere woorden: de toegenomen mate van "resource criticality" heeft de reder waarschijnlijk gevoeliger gemaakt voor de redelijke mate van onzekerheid die aan de samenwerkingsrelatie met de zelfstandige cargadoor verbonden is; de toegenomen ontwikkelingscapaciteit heeft de reder in staat gesteld feitelijk tot een eigen vertegenwoordiging over te gaan.

Bekijken we de "Rotterdamse" reder/cargadoor-relatie vanuit het perspectief van het zelfstandige cargadoorsbedrijf, dan kunnen we eenvoudigweg concluderen dat de recente ontwikkelingen in de intercontinentale containerlijnvaart per saldo een negatief effect op de samenwerkingsrelatie met de grotere reder hebben gehad. Met name in de jaren tachtig en negentig is de relatieve strategische positie van de lijncargadoor ten opzichte van zijn grootste principaal in termen van "onzekerheid" en "afhankelijkheid" behoorlijk verzwakt. In verscheidene gevallen is deze verschuiving in de onderlinge strategische positionering zelfs uitgemond in beëindiging van een vanuit strategisch oogpunt zeer waardevolle, soms al decennia-oude principaal/agent-relatie.

8.4 Samenvatting en conclusie

In de periode tijdens en na de tweede vervoersrevolutie kunnen in de intercontinentale lijnvaart twee ontwikkelingsfasen worden onderscheiden. De eerste hangt nauw samen met de introductie van de container. De tweede ontwikkelingsfase werd ingeluid door de introductie van PC en telematica. Beide ontwikkelingsfasen zijn van grote invloed (geweest) op de reder/cargadoor-relatie.

De introductie van de container in de intercontinentale lijnvaart dreef de reder en de lijncargadoor verder naar elkaar toe. De reder moest dermate omvangrijke investeringen in steeds grotere schepen en steeds meer containers doen, dat de planning en de organisatie door het cargadoorskantoor in en rond de havens voor het realiseren van verantwoorde en gewenste financiële resultaten nog belangrijker werd. Door verder voortgaande schaalvergroting in de intercontinentale containerlijnvaart, in combinatie met het concurrentiebeding in het agentuurcontract met de reder, realiseerde de cargadoor tegelijkertijd steeds grotere delen van zijn omzet bij zijn grootste principaal. Daar stond tegenover dat juist de samenwerkingsrelatie met die grote lijnrederij de cargadoor in staat stelde snel ervaring op te doen met de nieuwe containertaken.

In de periode na de introductie van PC en telematica is de informatie-uitwisseling tussen de grote lijnreder en zijn Rotterdamse cargadoorskantoor geïntensiveerd. De operationele afstemming en verwevenheid tussen beide partijen is in eerste instantie verder toegenomen. Immers, die afstemming en verwevenheid is noodzakelijk voor de verdere stroomlijning van het "door-to-door"-vervoer. Maar ook juist door die als steeds noodzakelijker ervaren stroomlijning van de vervoersketen zijn nu veel "megacarriers" in de verleiding gekomen hun eigen rederijkantoor op te zetten en de principaal/agentrelatie met hun Rotterdamse lijncargadoor te beëindigen. In hoeverre die ontwikkeling in de toekomst stand zal houden is voornamelijk onduidelijk. Het lijkt niet ondenkbaar dat het zelfstandige Rotterdamse cargadoorsbedrijf (een deel van) het aan de eigen rederijkantoren verloren gegane terrein met alternatieve dienstverleningsconcepten kan terugwinnen.

Bij de analyse van de reder/cargadoor-relatie in deze twee perioden, tijdens en na de tweede vervoersrevolutie, blijkt het evenals in Hoofdstuk 7 mogelijk om vruchtbaar gebruik te maken van (de concepten in) het ontwikkelde integratieve analysekader. Met behulp van (de concepten in) het integratieve analysekader is opnieuw per tijdvak de onderlinge strategische positionering van beide partijen systematisch en schematisch geanalyseerd. Op basis van de analyses in dit hoofdstuk kan worden geconcludeerd dat de relatie tussen de Rotterdamse lijncargadoor en de grootste niet-Europese rederij onder zijn principalen in de intercontinentale containerlijnvaart aanvankelijk (nog) werd gekenmerkt door een redelijk evenwicht in de strategische verhoudingen tussen beide partijen. Na de introductie van PC en telematica is de positie van de cargadoor zonder

alternatieve dienstverleningsconcepten relatief verslechterd. Hij is ten opzichte van de "megacarrier" in een onzekerder en afhankelijker positie beland dan zijn grootste principaal ten opzichte van hem. Voor de cargadoor die in staat is om de "megacarrier" alternatieve dienstverleningsconcepten aan te bieden zou de situatie eventueel minder somber kunnen uitpakken.

Als we de analyseresultaten van de vier ontwikkelingsfasen in de intercontinentale (container)lijnvaart, die in Hoofdstuk 7 en Hoofdstuk 8 schematisch zijn gepresenteerd, met elkaar vergelijken, dan blijkt dat de reder/cargadoor-relatie enorm sterk van karakter is veranderd. Werd de relatie in de zeilvaart nog gekenmerkt door veel vrijheid en incidentele contacten. Na de introductie van het lijnvaartconcept en naarmate de intercontinentale lijnvaart zich van stoomvaart tot containervaart en "door-to-door"-transport heeft ontwikkeld, heeft de relatie tussen de Rotterdamse cargadoor en de grootste niet-Europese reder onder zijn principalen een strategischer karakter gekregen. De onderlinge strategische posities in de relatie en de inspanningen van de partner zijn voor de toekomstige concurrentiepositie van zowel de reder als de cargadoor namelijk steeds belangrijker geworden.

Uit de longitudinale analyse van de historie van de reder/cargadoor-relatie is gebleken dat het ook bij de bestudering van veranderingen in een samenwerkingsrelatie zinvol is om van (de concepten in) het integratieve analysekader gebruik te maken. Met de indelingsprincipes, de terminologie en de drie strategische kerndimensies in het integratieve analysekader is het dus tevens mogelijk de veranderingen in de onderlinge strategische positionering van twee partijen in een bilaterale interorganisationele samenwerkingsrelatie systematisch en schematisch te analyseren.

9

De reder/cargadoor-relatie tussen NYK Line en Van Ommeren

In de eerste subfase van het empirisch onderzoek (zie Hoofdstuk 7 en Hoofdstuk 8) is het mogelijk gebleken via operationalisering van (de concepten in) het in Deel II ontwikkelde integratieve analysekader uitspraken te doen over (de ontwikkelingen in) de strategische verhoudingen tussen de reder en de cargadoor in de intercontinentale (container)lijnvaart. Die eerste subfase beperkt zich echter tot generieke beschrijvingen en analyses op sector- en bedrijfstakniveau. In de tweede subfase van het empirisch onderzoek, dat in dit hoofdstuk centraal zal staan, is bewust gekozen voor een lager analyseniveau.

Er zal nadrukkelijker vanuit een management-perspectief naar samenwerking worden gekeken. En juist daar waar het management in het geding is lijkt het zinvoller om een specifieke samenwerkingsrelatie in ogenschouw te nemen dan om het onderzoek voort te zetten op het vrij hoge analyseniveau van de sector of bedrijfstak. Vanuit die gedachte is een case-studie verricht. Daarvan zal in dit hoofdstuk verslag worden gedaan. In deze case-studie staat de reder/cargadoor-relatie tussen de Japanse "megacarrier" NYK Line en het cargadoorsbedrijf van het Rotterdamse Van Ommeren centraal.

Het hoofdstuk zal aanvangen met een korte uiteenzetting van de aanpak in de tweede subfase van het empirisch onderzoek. Daarbij zal met name worden ingegaan op de vraag waarom voor de principaal/agent-relatie tussen NYK Line en Van Ommeren is gekozen. Vervolgens zullen de historie en de activiteiten van deze twee partijen voor elk afzonderlijk worden beschreven. Ten slotte zal de historie van de reder/cargadoor-

relatie tussen NYK Line en Van Ommeren worden beschreven en geanalyseerd. Bij de analyse zal aandacht worden besteed aan enkele strategische keuzemomenten die zich in de historie van deze bilaterale samenwerkingsrelatie hebben voorgedaan.

9.1 Aanpak tweede subfase empirisch onderzoek

In de tweede subfase van het empirisch onderzoek is naar "empirische illustratie" van Propositie 3 gestreefd (zie §5.3.3). In Propositie 3 gaat het om de betekenis van "een strategisch keuzealternatief" voor "de onderlinge strategische positionering van de twee betrokken partijen". Dat betekent dat de bilaterale samenwerkingsrelatie nu vanuit "inside/out"-perspectief wordt bekeken. De tweede subfase van het empirisch onderzoek is logischerwijze vanuit een zelfde perspectief opgezet. Belangrijke ontwikkelingen *binnen* de reder/cargadoor-relatie zijn als uitgangspunt van beschrijving en analyse gekozen. Op vergelijkbare wijze als in Hoofdstuk 7 en Hoofdstuk 8 wordt de stellingname in de propositie geïllustreerd via empirisch onderzoek in de intercontinentale (container)lijnvaart. Maar ging het in de twee voorgaande hoofdstukken steeds om beschrijvingen en analyses van algemene ontwikkelingen in de relatie tussen reder en cargadoor op sector- en bedrijfstakniveau, in dit hoofdstuk zal via een case-studie een specifieke reder/cargadoor-relatie in beschouwing worden genomen. Daardoor zal met meer precisie op achtergronden en management-aspecten van de samenwerkingsrelatie kunnen worden ingegaan.

Er is voor deze case-studie naar een specifiek type principaal/agent-relatie gezocht. Het uitgangspunt was dat het in de case-studie moest gaan om een reder/cargadoor-relatie tussen een grote rederij ("megacarrier") in de intercontinentale containerlijnvaart en een zelfstandige lijncargadoor (lijnagent) in de Rotterdamse haven. De voorkeur voor een "megacarrier" is ingegeven door zowel inhoudelijke als praktische overwegingen. Een eerste inhoudelijke overweging is dat in het bijzonder de "megacarriers" in hun relaties met lijncargadoors als zeer dominant worden gezien. De principaal/agent-relaties die zij met deze cargadoors aangaan worden dan ook vaak eenzijdig vanuit het (strategisch) perspectief van de principaal in ogenschouw genomen. Maar zowel vanuit theoretisch als vanuit praktisch oogpunt is het juist bij een dergelijke principaal/agent-relatie interessant het accent eens te verschuiven naar het strategisch perspectief van de partij die de agent-rol vervult, in casu de cargadoor. Immers, blijkt ook de agent-rol hier van belang, dan is dat zeker in andere principaal/agent-relaties het geval. En daarmee zou dan zijn aangetoond dat de huidige onderbelichting in de literatuur van de agent-rol geen recht doet aan de bedrijfskundige praktijk (zie ook §5.3.1).

Een tweede inhoudelijke overweging om voor een relatie met een "megacarrier" te kiezen is dat de samenwerkingsrelatie tussen de lijncargadoor en de "megacarrier" momenteel niet alleen het meest besproken type reder/cargadoor-relatie vormt, maar

ook voor het zelfstandige cargadoorsbedrijf als het moeilijkste type reder/cargadoor-relatie wordt beschouwd. De over het algemeen veronderstelde dominante positie van de "megacarriers" en de in §8.2.4 gesignaleerde trend naar het eigen rederijkantoor zijn daar natuurlijk niet vreemd aan. Vanuit de positie van de lijnagent zouden de lastigste strategische aspecten van een principaal/agent-relatie daardoor echter juist in de relatie met een "megacARRIER" scherp naar voren kunnen komen. Vanuit de positie van de zelfstandige cargadoor mag daarom het meest worden verwacht van een case-studie naar een "megacARRIER"/cargadoor-relatie, zowel met betrekking tot de theoretische als met betrekking tot de praktische relevantie (van de uitkomsten) van de analyses. We zouden de case-studie naar een "megacARRIER"/cargadoor-relatie misschien als een "worst case analysis" kunnen typeren: de (voor een zelfstandige cargadoor) moeilijkst denkbare situatie wordt geanalyseerd, in de hoop en in de verwachting dat de belangrijkste aspecten van de reder/cargadoor-relatie in de intercontinentale lijnvaart daarmee geïnventariseerd en geanalyseerd kunnen worden (zie voor een vergelijkbare aanpak bij een empirisch onderzoek naar strategische allianties Yoshino en Rangan, 1995: 23). In feite is deze "worst case" (= slechtste geval) een variant op het idee van de "critical case" (= kritieke geval) van Yin (1989: 47). In zoverre de selectie van de case op grond van theoretische overwegingen geschiedt, kunnen we hier bovendien van "theoretical sampling" spreken (zie ook Eisenhardt, 1989b: 537).

Er is ook een praktische overweging om te kiezen voor een "megacARRIER"/cargadoor-relatie. De lijnrederijen in de intercontinentale containerlijnvaart die in Rotterdam nog geen eigen rederijkantoor hebben gevestigd hebben allemaal hun thuishaven buiten Nederland. Daardoor is over de betreffende rederijen relatief moeilijk aan informatie te komen, hetgeen de uitvoering van het empirisch onderzoek zou kunnen gaan frustreren. Over de rol en positie van de "megacarriers" in de intercontinentale containerlijnvaart is echter relatief veel bekend. Niet alleen laten de meeste van deze rederijen zelf via jaarverslagen iets van hun strategische visie en hun beleid aan de buitenwereld zien, met name over de top twintig-"megacarriers" (zie Figuur 6.8) wordt regelmatig ook in vakbladen en onderzoeksrapporten gepubliceerd. Met de keuze voor een top twintig-"megacARRIER" zou dus een potentieel informatieprobleem worden omzeild.

Van de principaal/agent-relaties tussen deze categorie wereldwijd opererende rederijen en hun Rotterdamse lijncargadoor(s) (zie Figuur 8.3) is echter slechts een beperkt aantal geschikt voor het beoogde onderzoek. Bij de selectie van de case zijn vijf aanvullende criteria geformuleerd (zie Figuur 9.1). Het eerste criterium is dat het cargadoorskantoor zelfstandig moet opereren. "Zelfstandig" wil hier zeggen: het cargadoorskantoor maakt juridisch gezien geen onderdeel uit van de betreffende top twintig-"megacARRIER". Dit criterium spruit direct voort uit de opzet van het onderzoek. De strategische positie van het zelfstandige cargadoorsbedrijf wordt centraal gesteld.

Figuur 9.1 Evaluatie van (in 1994) bestaande en recente "Rotterdamse" "megacarrier"/cargadoor-relaties in de intercontinentale containerlijnvvaart

"Megacarrier"/cargadoor-relatie	Cargadoors-kantoor is zelfstandig	Cargadoor is belangrijkste agent in R'dam	Kantoor met meer dan één principaal	Relatie met jarenlange historie	Relatie is recentelijk beëindigd
1. Maersk Line/Maersk Nederland		X		X	
2. Sea-Land Service/Sea-Land Service		X		X	
3. Evergreen/Rotterdam Freight Agencies (Broekman Motorsh.)	X	X	(X)	(X)	
4. NYK Line/Van Ommeren Agencies Rotterdam	X	X	X	X	X
5. Mitsui OSK Line/Kersten Hunik Scheepvaart Mij	X	X	X	X	X
6. P&O Containers/Ruys & Co.			X	X	X
7. "K" Line/Cornelder's Scheepvaart Maatschappij	X	X	X	X	X
8. Hanjin Shipping Co./Anthony Veder & Co.	X	X	X		X
9. Nedlloyd Lines/Nedlloyd Lines Nederland (Ruys & Co.)		X	X	(X)	
10. Zim Israel Navigation/Astramaris, Shipping & Forwarding Agencies		X		X	
11. American President Lines/-----	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
12. Hapag-Lloyd/Wm H. Müller & Co.	X	X	X	X	X
13. Neptune Orient Lines/Europa Vracht Agenturen "Eurovracht"	X	X	X	X	
14. Cosco Shanghai/Cross-Ocean (JV Pakhoed Furness Maritime)		X	(X)	X	
15. Yangming Marine Transport/F.A. Voigt & Co.	X	X	X	X	
16. Orient Overseas Container Line/Fena Agencies (Herfurth)	X	X	(X)	X	X
17. United Arab Shipping Co./D. Burger & Zoon	X	X	X	X	
18. Mediterranean Shipping Co./Sealiner Nederland	X	X	X		
19. Hyundai Merchant Marine/Pakhoed Furness Maritime	X	X	X		X
20. DSR Lines/Cornelder Agencies	X	X	(X)	(X)	

Het tweede criterium luidt, dat het cargadoorskantoor in Rotterdam de belangrijkste agent moet zijn voor de "megacarrier". Maakt de rederij voor relatief veel of belangrijke lijndiensten gebruik van andere cargadoors, dan krijgt de "megacarrier"/cargadoorrelatie een ander karakter dan in het zojuist genoemde "worst case"-scenario. De reder zal zich binnen de relatie in dat geval namelijk minder dominant moeten opstellen, omdat hij voor de cargadoor niet wezenlijk meer omzet vertegenwoordigt dan andere agenturen.

Het derde criterium dat wordt gehanteerd is dat het betreffende cargadoorsbedrijf met meer dan één rederij een principaal/agent-relatie moet hebben. Werkt de cargadoor als lijnagent uitsluitend voor de "megacarrier", dan is de eerste voor zijn omzet in de lijnvaart volledig afhankelijk van die rederij. Voor de cargadoor is de strategische keuzeruimte daarmee geminimaliseerd, waardoor deze voor de beoogde analyse in dit onderzoek niet interessant is. Daarbij gaat het overigens niet altijd in de eerste plaats om de rechtspersoon die met de "megacarrier" samenwerkt(e). In het geval van een joint-venture (zoals Cross-Ocean B.V., de joint-venture tussen Cosco Shanghai en Pakhoed Furness Maritime) of een speciaal voor de betreffende principaal/agent-relatie opgezette rechtspersoon (zoals Rotterdam Freight Agencies B.V. van Broekman, voor de relatie met Evergreen Line) is veeleer het cargadoorsbedrijf dat (mede) achter deze juridische constructie schuilgaat relevant.

Het vierde criterium in de selectie van een bruikbare "megacarrier"/cargadoorrelatie is dat de relatie reeds een jarenlange historie achter de rug moet hebben. Dit criterium moet worden begrepen in het licht van het streven om in dit onderzoek ook iets te leren over de longitudinale dynamiek in de reder/cargadoorrelatie. De vooronderstelling is dat de kans dat een dergelijke dynamiek zichtbaar wordt stijgt naarmate de lengte van de waarnemingsperiode toeneemt. Idealiter bestond de relatie al ver voordat er in de intercontinentale lijnvaart van containerisatie sprake was (zie Hoofdstuk 7). In Figuur 9.1 is de grens echter, enigszins arbitrair, bij tien jaar gelegd.

Het vijfde criterium, ten slotte, luidt dat de te onderzoeken relatie recentelijk moet zijn beëindigd. Eén van de vooronderstellingen achter dit criterium is, dat het eenvoudiger zal zijn om over een beëindigde relatie informatie te vinden. Over nog bestaande samenwerkingsrelaties laat men in de lijnvaartpraktijk, uit concurrentie-overwegingen en vanwege gevoeligheden bij de partner, meestal niets los. Het lijkt op voorhand daarom zinvoller de aandacht te richten op een beëindigde relatie. Om bij de analyse van (de dynamiek in) de relatie te kunnen aansluiten op de actuele ontwikkelingen in de cargadoorsbranche (zie §8.2), is het bovendien wenselijk dat die beëindiging vrij recent heeft plaatsgevonden. Met "recent" wordt in Figuur 9.1, weer enigszins arbitrair, "in 1990 of later" bedoeld.

In Figuur 9.1 is voor elk criterium een afzonderlijke kolom gereserveerd. Met een X-teken is in elke kolom aangegeven welke van de twintig "megacarrier"/cargadoor-relaties aan het betreffende criterium voldoen. Daar waar het X-teken tussen haakjes (X) is geplaatst, voldoet het genoemde cargadoorskantoor niet zelf aan het criterium. Het cargadoorsbedrijf dat (mede) achter de juridische constructie schuilgaat voldoet echter wel aan het criterium.

Na bestudering van Figuur 9.1, en gegeven de voorkeur voor een rederij uit de top twintig-"megacarriers" in de intercontinentale containerlijnvaart, kunnen we concluderen dat vijf reder/cargadoor-relaties in de Rotterdamse haven voor de beoogde case-studie in aanmerking komen:

- NYK Line/Van Ommeren Agencies Rotterdam B.V.
- Mitsui OSK Line/Kersten Hunik Scheepvaart Maatschappij B.V.
- "K" Line/Cornelder's Scheepvaart Maatschappij B.V.
- Hapag-Lloyd/Wm H. Müller & Co. B.V.
- Orient Overseas Container Line/Fena Agencies B.V. (Herfurth B.V.)

Wanneer we deze principaal/agent-relaties onderling vergelijken, dan blijkt dat alleen de relatie tussen NYK Line en Van Ommeren Agencies en die tussen Hapag-Lloyd en Wm H. Müller & Co. al voor het begin van het containertijdperk bestonden (zie ook Figuur 8.4). Gezien de eerder, bij de bespreking van het vierde criterium, geformuleerde overwegingen ligt het daarom voor de hand voor de uiteindelijke case-studie uit deze twee relaties een keuze te maken.

Houden we deze twee reder/cargadoor-relaties nog eens tegen het licht, dan blijken ze in twee opzichten totaal te verschillen. Van Ommeren Agencies had te maken met een verre principaal, Wm H. Müller & Co. met een principaal uit Noordwest-Europa. Verder was Van Ommeren Agencies ook in de omringende havens lijnagent voor NYK Line. Wm H. Müller & Co. moest de Hapag-Lloyd-agentuur in Noordwest-Europa delen met een aantal andere cargadoorskantoren. Waarschijnlijk was de strategische speelruimte voor Van Ommeren Agencies daardoor groter dan voor Wm H. Müller & Co. Met het oog op de aandacht voor strategische keuzevraagstukken in Propositie 3, zoals die in Deel II is geformuleerd, ligt een analyse van de strategische positie van Van Ommeren Agencies dan ook meer voor de hand. Kortom, in het case-onderzoek is bij de bestudering van interorganisationele samenwerking voor de "megacarrier"/cargadoor-relatie tussen NYK Line en Van Ommeren gekozen.

Evenals in de eerste subfase van het empirisch onderzoek is de basis van de case-studie gelegd met verzameling en raadpleging van openbare schriftelijke bronnen. Via een typering van de twee hoofdrolspelers in de NYK-agentuur zal nu eerst de strategische context van (de breuk in) de relatie tussen NYK en Van Ommeren de revue passeren.

Vervolgens zullen de belangrijkste ontwikkelingen in de relatie zelf worden beschreven en geanalyseerd. De analyse van deze ontwikkelingen zal geschieden aan de hand van (de concepten in) het integratieve analysekader (zie Figuur 5.9). Deze analyse vormt in feite de "empirische illustratie" van Propositie 3.

9.2 NYK Line - de principaal

NYK Line is niet alleen één van de grootste, maar ook één van de oudste lijnrederijen in de wereld. In deze paragraaf zal eerst globaal iets worden verteld over de historie van deze Japanse rederij en de activiteiten die in de loop der tijd door dit concern zijn ontplooid. Aansluitend zal meer specifiek op de lijnvaartactiviteiten worden ingegaan.

9.2.1 De historie en activiteiten van NYK Line

Met een marktaandeel van 2% is NYK Line één van de grootste scheepvaartbedrijven ter wereld (NYK, 1991: 5), maar dat was het aan het einde van de negentiende eeuw ook al (Wray, 1984: 278 en 280). Het concern is voor een belangrijk deel het produkt van fusies en overnames. Om te beginnen is NYK Line, of officieel Nippon Yusen Kabushiki Kaisha (dat met Japan Mail Steamship Company vertaald zou kunnen worden), op 29 september 1885 ontstaan uit een door de Japanse overheid afgedwongen fusie tussen twee belangrijke rivalen: Yuben Kisen Mitsubishi Kaisha (Mitsubishi Mail Steamship Company) en Kyodo Unyu Kaisha (Kyodo Transportation Company) (Wray, 1984; NYK, 1995). Met 58 schepen werd NYK in één keer de grootste rederij van Japan en dat is het bedrijf ook vrijwel altijd gebleven. Ook bij de verdere ontwikkeling van de Japanse scheepvaartsector, en NYK in het bijzonder, heeft de Japanse overheid een grote rol gespeeld (Chida en Davies, 1990; Nakagawa, 1985).

Zo heeft NYK in de eerste decennia relatief omvangrijke sommen aan subsidiegelden ontvangen. Daardoor was NYK onder andere in staat verre lijndiensten op te zetten. Rond de eeuwwisseling deden NYK-schepen niet alleen nabijgelegen havens in het Verre Oosten aan, er waren inmiddels ook vier lijndiensten op Australië, India, Europa en Noord-Amerika (Miwa, 1985: 133; Wray, 1984: 289). In Londen opende de rederij een eigen kantoor (Michielsen, 1939a: 45; Wray, 1984). In eerste instantie werden in Europa alleen Londen en Antwerpen aangelopen. In 1898 kwam Rotterdam daar bij. Maar dat was aanvankelijk slechts van korte duur. In 1899 werd Rotterdam voorlopig voor het laatst op geregelde basis aangedaan. Pas twintig jaar later, in 1919, keerde NYK met een intercontinentale lijndienst in Rotterdam terug (Michielsen, 1939a: 48-49 en 166-167; Schwab, 1989: 32).

Tijdens de Eerste Wereldoorlog zag NYK kans het internationale netwerk verder uit te breiden. In de periode daarna werd de kustvaart in een afzonderlijke onderneming ondergebracht en werden enkele overnames gedaan. In de Tweede Wereldoorlog moest de rederij alle schepen afstaan. Na het einde van de oorlog kreeg NYK daar uiteindelijk 37 schepen van terug. Vanaf 1951 werd de overzeese lijnvaart weer aangevangen, met een lijndienst op Bangkok (*Diamond's Japan Business Directory*, 1993: 1222). Niet lang daarna hervatte NYK Line onder andere een intercontinentale lijndienst op Rotterdam (vergelijk KvK, 1950 en 1951). Opnieuw mede dank zij overheids gelden kon de Japanse scheepvaartsector in de naoorlogse jaren weer op de been worden geholpen (Chida, 1984). Maar ook in andere opzichten bleek de geschiedenis zich te herhalen. Een reorganisatieplan van de Japanse overheid voor de eigen scheepvaartsector leidde in 1964 wederom tot een samensmelting met een onderdeel van het imposante Mitsubishi-concern. Tezamen met enkele andere Japanse rederijen werd Mitsubishi Shipping Company volledig door NYK overgenomen (Miwa, 1988).

NYK Line is inmiddels uitgegroeid tot een invloedrijk lid van de "Mitsubishi Group" (*Diamond's Japan Business Directory*, 1993: 1223; zie voor de organisatie van het Japanse bedrijfsleven Starr, 1991: 144-146; Van Wolferen, 1989: 68-70). "Goederenvervoer via scheepvaart" zou als de traditionele kernactiviteit van NYK kunnen worden beschouwd (zie NYK, 1991-1995). Maar de ondernemingskern van NYK verandert van karakter. Het concern heeft zijn doelstellingen en strategie op weg naar de eenentwintigste eeuw vastgelegd in een ondernemingsplan, dat toepasselijk "NYK 21" is gedoopt. De eerste versie van "NYK 21" werd in 1986 geïntroduceerd. In 1990 werd het plan, vanwege ingrijpende politieke en economische veranderingen in de wereld, aangepast. Twee doelstellingen werden echter gehandhaafd (NYK, 1991).

De eerste doelstelling was *revitalisering* van de kernactiviteiten (NYK, 1991: 3). Deze doelstelling lag nogal voor de hand, gezien de verslechtering van de internationale concurrentiepositie van de Japanse rederijen. Al in de periode 1974-1983 werd zowel door NYK Line als door Mitsui OSK Line nauwelijks enige winst gemaakt (Laing, 1984: 34). Maar doordat in de internationale scheepvaart meestal zaken worden gedaan in dollars, dreigde de substantiële waardevermeerdering van de yen de internationale concurrentiepositie van de Japanse scheepvaartsector in de jaren tachtig verder te ondermijnen. NYK stelde zich mede daarom ten doel de scheepvaartactiviteiten nieuw leven in te blazen, in de operationele sfeer een verschuiving teweeg te brengen van op yen naar op dollars gebaseerde kosten en het concern uit te laten groeien tot een belangrijke, op wereldschaal actieve logistieke dienstverlener ("logistics megacARRIER").

De tweede doelstelling uit "NYK 21" die werd gehandhaafd was *diversificatie*. Deze doelstelling moet inhoud krijgen via activiteiten die gerelateerd zijn aan of voortvloeien uit de huidige kernactiviteiten, zoals cruisevaart en vastgoedbeheer (NYK, 1991: 3). Na

een nieuwe herwaardering van "NYK 21" zijn beide doelstellingen inmiddels aangevuld met twee andere doelstellingen: "strategically expanding domestic shipping services" en "establishing and developing information networks and transportation technology" (NYK, 1994, p. 4). De ondernemingskern van NYK Line begint daarmee ondertussen alle dimensies te krijgen die men van een verticaal geïntegreerde "door-to-door"-vervoerder en een moderne "added value"-dienstverlener mag verwachten.

NYK Line maakte in het boekjaar april 1994-maart 1995 een (ongeconsolideerde) omzet van bijna 5,8 miljard dollar en een (ongeconsolideerde) nettowinst van 27,7 miljoen dollar (NYK, 1995: 29). Maar de feitelijke marktpositie van het Nippon Yusen Kabushiki Kaisha-concern gaat deze omzet en winst ver te boven. De onderneming heeft naast de eigen scheepvaartactiviteiten bijvoorbeeld ook directe en indirecte belangen in en invloed op andere, vaak meer gespecialiseerde scheepvaartondernemingen, zoals Tokyo Senpaku Kaisha (TSK Line), dat op routes in Zuidoost-Azië vaart (*Containerisation International*, 1988: 10). Verder heeft de NYK-onderneming inmiddels veel belangen in bedrijven die in het achterland van grote zeehavens in het verlengde van de zeevaart actief zijn (NYK, 1995: 56-58). De geconsolideerde resultaten lagen in het boekjaar 1994-1995 dan ook veel hoger dan de hiervoor genoemde, ongeconsolideerde cijfers. Na consolidatie resteerden een omzet van 9,7 miljard dollar en een nettowinst van 35,2 miljoen dollar (NYK, 1995: 43).

Het top-management van NYK Line heeft zich ten doel gesteld de omzet van de NYK-Groep van 1992 tot het jaar 2005 ongeveer te verdubbelen (tot 19,2 miljard dollar). De bijdrage van de scheepvaart in het goedertransport aan die omzet zal dan moeten afnemen van 64,8% in 1992 naar 57,0% in het jaar 2005. De bijdrage van de logistieke activiteiten buiten de scheepvaart moet tegen die tijd zijn gestegen van 16,5% naar 20,8%, die van de cruisevaart van 2,3% naar 5,8%. De overige activiteiten, buiten de transportsector, moeten ongeveer 16,4% aan de geconsolideerde omzet blijven bijdragen (NYK, 1995: 5). Uiteindelijk wil het concern langs deze weg tot "world's leading logistics megacARRIER" uitgroeien (NYK, 1992: 5).

9.2.2 De lijnvaartactiviteiten van NYK Line

NYK Line is actief in de lijnvaart (47,2% van de ongeconsolideerde omzet in 1995), de wilde en de gespecialiseerde vaart (39,0%) en de tankvaart (11,9%). In de lijnvaart en de wilde/gespecialiseerde vaart is de onderneming wereldwijd één van de grootste marktpartijen (NYK, 1995). NYK Line was één van de eerste rederijen die investeerden in gespecialiseerde containerschepen voor de intercontinentale lijnvaart. In 1968 begon NYK op de Stille Oceaan met een containerlijndienst van en naar Noord-Amerika. In 1969 kreeg dat initiatief een vervolg met een containerlijndienst van en naar Australië (*Diamond's Japan Business Directory*, 1993: 1222; Laing, 1984: 11). In januari 1972 werd

ook een containerlijndienst tussen het Verre Oosten en Europa operationeel (Schwab, 1989: 107). De lijnvaartactiviteiten van NYK bestaan tegenwoordig voor een belangrijk deel uit containervervoer (zie Figuur 9.2).

Figuur 9.2 Kwantitatieve ontwikkelingen in de lijnvaart van NYK Line (1989-1995)

Jaar*	Aantal convent. lijndiensten	Aantal convent. reizen	Aantal containerlijndiensten	Aantal containerreizen	Totaal aantal lijndiensten	Totaal aantal reizen
1989/1990	14	319	18	1256	32	1575
1990/1991	12	329	20	1500	32	1829
1991/1992	12	371	23	1795	35	2166
1992/1993	13	391	23	2303	36	2694
1993/1994	12	410	24	2464	36	2874
1994/1995	11	349	22	2340	33	2689

*) : Betreft steeds de periode 1 april-31 maart.

Bronnen: NYK, 1991-1995.

Uit Figuur 9.2 blijkt ook dat het aantal conventionele lijndiensten van NYK geleidelijk is gedaald, terwijl het aantal containerlijndiensten tot en met het boekjaar 1994 langzaam is gestegen. In maart 1995 exploiteerde NYK Line 33 lijndiensten. Op de 22 lijndiensten in het containervervoer werden totaal 2340 zeereizen gemaakt, op de 11 conventionele lijndiensten totaal 349. Vijf jaar eerder, in maart 1990, hadden van de totaal 32 lijndiensten 18 betrekking op containervervoer en 14 op conventioneel vervoer. Op de 18 containerlijndiensten werden totaal 1256 zeereizen gemaakt, op de 14 conventionele lijndiensten totaal 319. Opvallend is vooral de enorme stijging in het aantal reizen in de containerlijnvaart: van 1256 in de periode 1989/1990 naar 2464 in de periode 1993/1994, een stijging van 96% in vier jaar tijd. Hoewel het totaal aantal containerlijndiensten en het totaal aantal reizen op de containerlijndiensten van boekjaar 1994 naar boekjaar 1995 afnam van 24 en 2464 naar 22 en 2340, nam het gemiddelde aantal reizen per containerlijndienst nog altijd toe: van 102,7 naar 106,4. In boekjaar 1989/1990 lag dat gemiddelde nog op 69,8 reizen per lijndienst.

In de intercontinentale containerlijnvaart neemt NYK Line inmiddels al enkele jaren een plaats in de top vijf van "megacarriers" in, vóór de twee grote rivalen uit eigen land: Mitsui OSK Line, dat in de jaren tachtig werd voorbijgestreefd, en Kawasaki Kisen Kaisha, kortweg "K" Line (Boyes en Fossey, 1988: 37; Fossey, 1993: 35, en 1994b: 53; Laing, 1984: 5). NYK heeft vanuit het Verre Oosten onder andere lijndiensten op de belangrijke intercontinentale oost/west-routes van en naar Noord-Amerika en Europa (NYK, 1995). Bij de exploitatie van de lijndiensten wordt op uiteenlopende manieren en in diverse verbanden met andere rederijen samengewerkt. NYK Line nam al aan het einde van de negentiende eeuw deel aan een "conference" tussen Europa en het Verre Oosten (Wray, 1984: 317). In het containertijdperk is NYK ook in het kader van

consortia-achtige overeenkomsten met andere rederijen gaan samenwerken (Laing, 1984: 12). Samen met het Duitse Hapag-Lloyd en de grote Japanse concurrent Mitsui OSK Line werd vanaf 1991 bijvoorbeeld wekelijks tussen Rotterdam en het Verre Oosten een dienst uitgevoerd (NYK, 1991: 9; *Port of Rotterdam Magazine*, 1992). Begin 1995 is dit consortium beëindigd. Maar de samenwerking met Hapag-Lloyd is voortgezet en zal vanaf 1996 zelfs zijn aangevuld met twee andere top twintig-"megacarriers" in de intercontinentale containerlijnvaart: Neptune Orient Lines en P&O Containers (Damas, 1995: 59; NYK, 1995: 18-19).

In het verlengde van de lijnvaartactiviteiten wordt door NYK Line fors geïnvesteerd in bedrijven die zich in het achterland van de grote zeehavens met de logistieke aspecten en distributie van containers bezighouden (zie ook Cooper, Browne en Peters, 1994: 219-221). In de tweede helft van de jaren tachtig concentreerde NYK zich vooral op het Verre Oosten en de Verenigde Staten, waar via dochtermaatschappijen en deelnemingen een netwerk van terminals, distributiecentra en zelfs expeditie- en transportbedrijven werd opgebouwd. Maar met name vanaf het begin van de jaren negentig heeft NYK ook in Noordwest-Europa zijn distributie-activiteiten uitgebreid (NYK, 1991-1995). Daardoor heeft NYK nu bijna de volledige infrastructuur voor multi-modaal transport zelf in huis (NYK, 1994: 14). Gezien NYK's intercontinentale visie op logistieke dienstverlening en de voorkeur van veel Japanse producenten voor Japanse vervoerders, lijkt NYK zich daarmee op de containerroute tussen Azië en Europa in een uitstekende concurrentiepositie te manoeuvreren (Eller, 1993b: 53-55).

In het Verre Oosten en de Verenigde Staten beschikt de rederij reeds enige tijd over eigen cargadoorskantoren, van waaruit de NYK-belangen dus met eigen medewerkers worden behartigd. In maart 1988 werd NYK Line (North America) Inc. opgericht. Op dat moment had NYK in de Verenigde Staten drie eigen kantoren: in New York, Los Angeles en Chicago. Elders liet NYK de belangen nog behartigen door zelfstandige cargadoorsbedrijven. Vijf jaar later was het netwerk van eigen vertegenwoordigingen tot 32 gestegen, overigens zonder dat ook maar één agentuur van een zelfstandig cargadoorsbedrijf was overgenomen (Crichton, 1993b: 50). Vanaf 1990 werken de NYK-kantoren in Azië en Noord-Amerika met het intern ontwikkelde Worldwide Information Network Services for Logistics (WINS). Met dit geïntegreerde computernetwerk is het niet alleen mogelijk de traditionele boekingen en documentenstromen te verwerken, het systeem stelt de cargadoorskantoren van NYK Line ook in staat de route-planning te optimaliseren en containers en goederen continu te volgen (NYK, 1990: 10-11). Ook verladers kunnen toegang krijgen tot het netwerk (NYK, 1993: 14).

Na enige ervaring met WINS heeft de rederij met het NYK Integrated Computer System for Europe (NICE) aan de andere kant van de Atlantische Oceaan een soortgelijk computernetwerk in gebruik genomen (NYK, 1995: 9). En met de overname van het

NYK-agentschap van Van Ommeren in Noordwest-Europa heeft inmiddels ook de strategie van eigen vertegenwoordigingen een Europees vervolg gekregen (NYK, 1995: 11 en 17; Van Ommeren, 1993a).

9.3 Van Ommeren - de agent

Analoog aan de opzet van de vorige paragraaf over NYK Line, zal in deze paragraaf eerst iets worden verteld over de historie van het Rotterdamse Van Ommeren-concern en de activiteiten die in de loop der tijd door deze onderneming zijn ontplooid. Vervolgens zal op de cargadoorsactiviteiten van Van Ommeren worden ingegaan.

9.3.1 De historie en activiteiten van Van Ommeren

Van Ommeren Agencies B.V. kan model staan voor "de gebruikelijke veelzijdigheid van het cargadoorsbedrijf" (Broeze, 1978, p. 180). Het maakt deel uit van Koninklijke Van Ommeren N.V., dat eens omschreven is als "een wereldomvattend bedrijf, een van de grote pilaren van de Rotterdamse haven" (Dijkstra, z.j., pp. 4-5). Met zijn naam verwijst het concern nog altijd naar zijn grondlegger: Philippus van Ommeren (1807-1888), die zich in 1839 als cargadoor en expediteur in Rotterdam vestigde. Toen de firma in 1923 als naamloze vennootschap werd voortgezet (zie Michielsen, 1939b: 1), werd de naam van de oprichter in de ondernemingsnaam gehandhaafd. Tot december 1987 heette de onderneming voluit Phs. van Ommeren N.V. Sinds het 150-jarig bestaan, in mei 1989, mag het Van Ommeren-concern het bijvoeglijk naamwoord "Koninklijk" in zijn naam gebruiken (Klaassen, 1989).

Het eerste agentschap van Philippus was voor een Engelse rederij. Het betrof een lijndienst met vier zeilschepen tussen Londen en Rotterdam. In de loop der jaren zijn daar behalve expeditie-activiteiten vele agentschappen bijgekomen: voor andere reders, op andere vaarroutes, in en vanuit andere havensteden binnen en buiten Europa, maar ook vertegenwoordigingen voor andere typen opdrachtgevers. In oktober 1896 werd Van Ommeren bijvoorbeeld aangesteld tot scheepsagent van Koninklijke Nederlandsche Petroleum Maatschappij, in 1907 opgegaan in Koninklijke Shell Groep. Tot op de dag van vandaag treedt Van Ommeren voor de tankschepen die voor Shell de Rotterdamse haven binnenlopen onder andere als agent op (zie ook Bronswijk, 1987; Dijkstra, z.j.; Huizinga, 1962; Michielsen, 1939a; Schwab, 1989).

Van Ommeren begon zich na verloop van tijd ook als reder te manifesteren. In 1855 kocht Philippus zelf zijn eerste schip. Enkele jaren later breidde hij zijn vloot geleidelijk uit, tot hij in 1869 vijf zeilschepen bezat. De groeiende concurrentiekracht van de stoomvaart begon hem echter parten te spelen en in 1874 deed hij zijn laatste schip van

de hand (Michielsen, 1939a: 17-20). Ook de tweede poging om een eigen rederij te beginnen, met een stoomschip dat voor 51% eigendom was van Van Ommeren, bleek geen gelukkige (Michielsen, 1939a: 29-31). Bij de derde poging ging het uiteindelijk wel goed. Vanaf 1891 werd onder directie van Van Ommeren ervaring opgedaan met enkele nieuwe stoomschepen, die in afzonderlijke, daartoe speciaal opgerichte naamloze vennootschappen werden ondergebracht. In 1899 werd de N.V. Stoomvaartmaatschappij "De Maas" opgericht. De afzonderlijke N.V.'s werden opgeheven (Michielsen, 1939a: 66-74). Daarmee werd de basis gelegd voor de ontwikkeling tot een middelgrote rederij met middelgrote schepen. Na de eeuwwisseling werd door Van Ommeren zowel over zee ("short sea" en "deep sea") als over de binnenwateren van Europa met eigen schepen gevaren.

Tot 1969 is Van Ommeren in de lijnvaart actief geweest. Vanaf 1920 werd onder de naam Verenigde Nederlandsche Scheepvaartmaatschappij (V.N.S.) met zeven (andere) Rotterdamse en Amsterdamse rederijen samengewerkt. Van Ommeren participeerde zelf meestal met twee schepen. Toen in 1969/1970 een aantal Nederlandse rederijen fuseerde tot N.S.U. (Nederlandse Scheepvaart Unie), het latere Nedlloyd, besloot de Van Ommeren-directie om de V.N.S.-aandelen aan N.S.U. te verkopen en de eigen lijnvaartactiviteiten te beëindigen (Schwab, 1989: 60). Voor de binnentankvaart werd Shell één van de vaste klanten; in 1903 werd het vervoer van de Shell-aardolieproducten over de Rijn aan Van Ommeren-schepen toevertrouwd. Er werd voor het deel van de binnenvaartvloot dat zich met Shell-vervoer bezighield in 1929 zelfs een gemeenschappelijke vennootschap opgezet (N.V. Internationale Riviertankscheepvaart Maatschappij), waarin beide partijen voor de helft participeerden. De samenwerking via deze N.V. heeft tot in de jaren zeventig stand gehouden (Lentjes en Lentjes, 1993: 133-134; Michielsen, 1939b: 23-27). De aldus groeiende affiniteit met transport van olie en olieproducten breidde zich uit tot de zeevaart en zou uiteindelijk een belangrijke springplank blijken naar een nieuwe kernactiviteit: tankopslag (Bronswijk, 1987; Dijkstra, z.j.; Huizinga, 1962; Michielsen, 1939a en 1939b; Schwab, 1989). Op het terrein van commerciële tankopslag (= tankopslag voor derden) is Van Ommeren, na het eveneens Rotterdamse Pakhoed en het Amerikaanse GATX, tot één van de drie grootste ondernemingen ter wereld uitgegroeid. Totaal heeft die top drie ongeveer 35% van de commerciële tankopslagcapaciteit in de wereld in handen (Van Ommeren, 1993: 23, en 1994: 16; Serné, 1995).

Na de Tweede Wereldoorlog vormde het cargadoorsbedrijf, naast tankopslag, zeevaart en binnenvaart, één van de vier pijlers van het Van Ommeren-concern. In de jaren vijftig en zestig hielden de meeste kantoren in het vrij snel groeiende internationale Van Ommeren-netwerk zich (ook) met cargadoorsactiviteiten bezig. Lijnagenturen zorgden binnen het cargadoorsbedrijf daarbij voor de meeste inkomsten (Van Ommeren, 1961: 16, en 1962: 15). Expeditie-activiteiten lagen in die jaren vrijwel altijd in het verlengde

van het cargadoorswerk voor de lijnrederijen (Van Ommeren, 1949-1966). Met de komst van de container veranderde dat evenwel. De leiding van het Van Ommeren-concern zag in de logistieke ontwikkelingen rond de container interessante aanknopingspunten voor diversificatie en daarmee voor spreiding van de inkomstenstromen. De traditionele scheepvaart- en opslagactiviteiten hadden grotendeels betrekking op bulkgoederen. De containerlogistiek had daarentegen in de eerste plaats betrekking op stukgoed of "general cargo". Met name de expeditie-activiteiten werden uitgebouwd (zie ook Van Ommeren, 1982: 16-20; Verhoeff, 1980: 85-86).

Zo werd voor de consolidatie van LCL (= "Less than Container Load") een afzonderlijk groupage-bedrijf opgezet, dat wil zeggen: een onderneming die zich specialiseerde in het "volmaken" van containers met kleinere partijen (zie ook VRC, 1995: II-1.2, p. 3). Onder de naam Votainer groeide dit groupage-bedrijf uit tot één van de grootste "consolidators" ter wereld, met een internationaal netwerk van 110 vestigingen in Europa, Amerika en het Verre Oosten (zie ook Van Ommeren, 1992: 29). Verder bewoog Van Ommeren zich bijvoorbeeld ook op het terrein van luchtexpeditie. Maar de diversificatie ging soms verder. Zo heeft Van Ommeren Intexo zich in opslag en (fijnmazige) distributie gespecialiseerd en in die hoedanigheid beschikt dit bedrijf ook over een eigen vrachtwagenpark (Van Ommeren, 1967-1992).

Daarnaast ging het Van Ommeren-concern zich meer en meer in het handelsbedrijf interesseren (zie ook Van Ommeren, 1976: 10). In 1977 werd besloten tot de oprichting van een handelsdivisie (Van Ommeren, 1977: 5). Toen rond 1980 de financiële situatie van de onderneming dat leek toe te laten, werd besloten tot verdergaande ontplooiing van de handelsactiviteiten. De concern-leiding dacht namelijk dat met de uitbouw van de handelsdivisie conjunctureel tegenwicht geboden zou kunnen worden aan de soms jaren achtereen veel te geringe winstbijdragen van de transport- en opslagactiviteiten van de onderneming (Van der Kwast, 1990; Van Ommeren, 1976-1990; Schwab, 1989: 114). Na overnames van enkele kleinere handelsondernemingen was de fusie met het handelshuis Ceteco, in december 1987, dan ook bedoeld als bekroning op een groeifase waarin naar betere spreiding van de ondernemingsrisico's was gestreefd. De visie achter deze fusie werd uitgedragen in de nieuwe naam van het concern: Van Ommeren Ceteco N.V., afgekort V.O.C. Daarmee bediende het concern zich van dezelfde afkorting als de eerste naamloze vennootschap uit de wereldgeschiedenis, de vermaarde Verenigde Oostindische Compagnie. Het hield zich globaal zelfs met de zelfde activiteiten bezig als zijn illustere naamgenoot: scheepvaart, opslag en handel (Klaassen, 1989), zij het dat de activiteiten van Ceteco sterk op het Amerikaanse continent georiënteerd waren en wat dat betreft meer aan de West-Indische Compagnie (W.I.C.) deden denken.

De overnames van handelsbedrijven en de fusie met Ceteco brachten echter niet de risicospreiding waarop was gehoopt. Uit nadere analyse blijkt dat de handelssector in

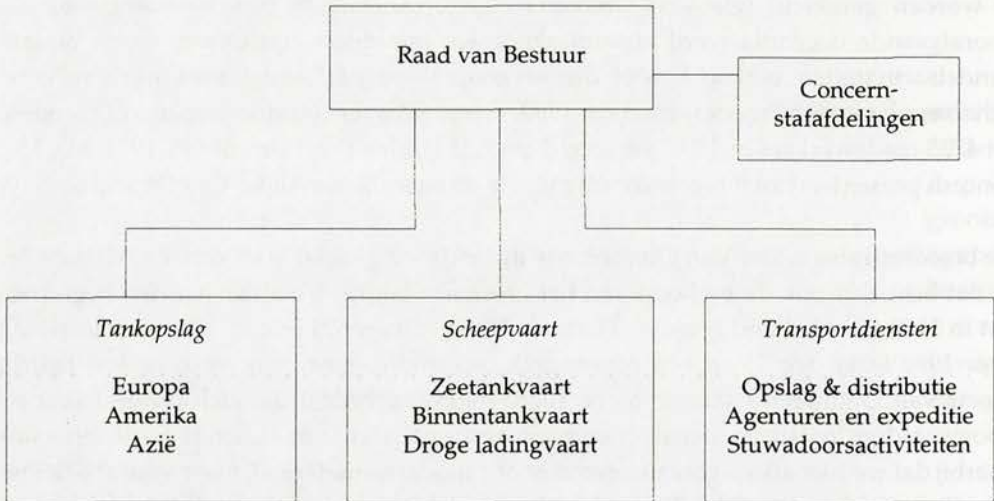
de drie decennia vanaf 1960 geen enkel conjunctureel tegenwicht had kunnen bieden aan de scheepvaart- en opslagsectoren (Van der Kwast, 1990). De in enkele jaren geheel vernieuwde Raad van Bestuur heeft in het begin van de jaren negentig dan ook besloten de handelsactiviteiten af te stoten. Werd handel, naast transport en tankopslag, in het Van Ommeren-jaarverslag over 1990 nog als één van de hoofdactiviteiten omschreven, een jaar later bleken de handelsactiviteiten niet langer tot de kern van de onderneming te worden gerekend (zie Van Ommeren, 1991: 5). Van de breedtestrategie uit de voorafgaande decennia werd afstand genomen. Inmiddels zijn Ceteco en de andere handelsactiviteiten verkocht. Met die verkoop werd het aantal medewerkers bijna gehalveerd: van 8780 medewerkers in 1990, verspreid over 160 vestigingen in 45 landen, tot 4775 medewerkers in 1992, verspreid over 25 landen (Van Ommeren, 1992: 11). Het concern presenteert zich tegenwoordig onder de naam Koninklijke Van Ommeren N.V.

De breedtestrategie van Van Ommeren is inmiddels ingeruild voor een dieptestrategie. In dat licht kan ook de verkoop van het groupage-bedrijf Votainer worden begrepen, dat in 1993 van de hand werd gedaan (zie Van Ommeren, 1993: 15). In het jaarverslag over 1993 lezen we: "Van een omvangrijk, veelzijdig, maar ook versnipperd bedrijf groeit Van Ommeren naar een sterk, toonaangevend bedrijf dat zich concentreert op hoogwaardige logistieke dienstverlening in gespecialiseerde markten. We realiseren ons daarbij dat we niet alleen concurreren met ons moderne materieel, maar vooral ook met onze kennis van zaken" (p. 7). Aan het begin van de jaren negentig is via een "voortdurende cyclus van inkrimping, herschikking, reorganisatie en verdere afslanking" (p. 18) getracht de Van Ommeren-organisatie te stroomlijnen, dat wil zeggen "platter, slagvaardiger en transparanter" (p. 18) te maken. Eind 1993 was het aantal medewerkers al teruggelopen tot 3985. En aan het einde van 1994 bedroeg het aantal medewerkers bij Van Ommeren nog maar 3466 (Van Ommeren, 1993: 18, en 1994: 3). De huidige Van Ommeren-organisatie bestaat uit drie groepen van onderling min of meer verwante activiteiten: Tankopslag, Scheepvaart en Transportdiensten. Elke groep omvat weer drie subgroepen (zie Figuur 9.3) met één of meer groepsmaatschappijen.

De onderneming ziet tankopslag en scheepvaart als haar kernactiviteiten, waarbij in de scheepvaart de nadruk ligt op tankvaart (over zee en via de Europese binnenwateren). De twee kernactiviteiten zijn in de gelijknamige groepen Tankopslag en Scheepvaart ondergebracht. De derde groep Transportdiensten bestaat uit bedrijven die anderszins als dienstverlener in de transportsector actief zijn. Totaal bedroeg de netto-omzet van Van Ommeren in 1994 iets minder dan één miljard gulden. Ongeveer 47,3% van die omzet is via de groep Scheepvaart gerealiseerd, 28,5% via Tankopslag en 24,2% via Transportdiensten. In dat jaar bedroeg het bedrijfsresultaat 101 miljoen gulden. Ongeveer 61% daarvan werd door Tankopslag gerealiseerd, 34% door Scheepvaart en

8% door Transportdiensten.¹ De nettowinst kwam in 1994 op 54 miljoen gulden uit (Van Ommeren, 1994).

Figuur 9.3 De organisatiestructuur van Koninklijke Van Ommeren N.V. (7 maart 1995)



Bron: Van Ommeren, 1994, p. 4.

Het cargadoorsbedrijf maakt via een groepsmaatschappij voor agenturen en expeditie deel uit van de groep Transportdiensten (zie Figuur 9.3). Deze groepsmaatschappij zal hier verder met de naam Van Ommeren Agencies worden aangeduid, hoewel strikt genomen alleen de cargadoorskantoren in Rotterdam en Düsseldorf deze naam dragen (zie Van Ommeren, 1994: 55). Via activiteiten in en rond de haven is de dienstverlening van Van Ommeren Agencies ten dele vrijwel direct gerelateerd aan de kernactiviteiten van het concern. Hetzelfde kan worden opgemerkt voor de drie stuwadoorsbedrijven, die aan de oostkust van de Verenigde Staten zijn gevestigd. Voor Van Ommeren Intexo, het dochterbedrijf dat zich met opslag en distributie bezighoudt, geldt dat echter in veel mindere mate. In de zomer van 1995 maakte het concern dan ook bekend dat ook Intexo verkocht zal worden (NRC *Handelsblad*, 1995b). Daarmee is Van Ommeren in feite weer naar zijn oude basis van "haven- en scheepvaartbedrijf" teruggekeerd (zie ook Serné, 1995).

¹ Het totaal bedraagt 103%, doordat de "niet toegerekende" baten en lasten een negatief saldo van 3,5 miljoen gulden vertoonden.

Binnen dat geheel van scheepvaart-gerelateerde dienstverlening speelt Van Ommeren Agencies in de ogen van de leiding van het concern nu een zeer wezenlijke rol. In het jaarverslag over 1994 lezen we: "Het internationale netwerk van agenturen en expeditie-activiteiten bepaalt voor een niet onbelangrijk deel het gezicht van Van Ommeren. Deze activiteiten spelen een belangrijke rol voor Van Ommeren's kernactiviteiten door de veelheid van contacten in de scheepvaartmarkt en de 'intelligence'-functie met betrekking tot goederenstromen. Ze vergen voorts nauwelijks kapitaal, terwijl ze een goede bijdrage leveren aan het resultaat" (p. 30).

9.3.2 De cargadoorsactiviteiten van Van Ommeren

In Rotterdam moet Van Ommeren Agencies tot één van de grootste cargadoorsbedrijven worden gerekend. Uit de cargadoorsstatistieken van Dirkzwager blijkt, dat van de cargadoorskantoren die in 1993 in Rotterdam intercontinentale containerlijndiensten vertegenwoordigden alleen Transworld Marine (Rotterdam) B.V. via het Rotterdamse kantoor meer binnenkomende schepen behandelde (zie Figuur 8.6). De Van Ommeren-kantoren beperken hun werkzaamheden echter niet tot de vertegenwoordiging van lijnrederijen. De verschillende havenkantoren in Noordwest-Europa "vertegenwoordigen een groot aantal gerenommeerde opdrachtgevers. Dat zijn onder meer reders, charterers, operators en managementbedrijven waarvoor tankers, bulkcarriers, containerschepen en offshore-units om uiteenlopende redenen de havens binnenlopen. De Van Ommeren-vestigingen behandelen een relatief hoog percentage van het aantal schepen dat de havens aandoet. Zo vertegenwoordigt Van Ommeren in Rotterdam bijna 45% van de in- en uitgaande vloeibare lading" (Van Ommeren, 1994, p. 31).

Aan de hand van de lijsten met lijndiensten van en naar Rotterdam, die voorheen werden gepubliceerd door de Rotterdamse Kamer van Koophandel en Fabrieken, is het in principe mogelijk om vanaf 1906 per cargadoor na te gaan welke lijndiensten en welke lijnrederijen in de loop van de twintigste eeuw in de Rotterdamse haven werden vertegenwoordigd. Voor het cargadoorskantoor van Van Ommeren zijn in Figuur 9.4, op basis van deze lijsten, enkele cijfers over de periode 1906-1995 in één overzicht bijeengebracht. Opvallend is dat de klantenkring van Van Ommeren in de lijnvaart van en/of naar Rotterdam in de eerste helft van de eeuw rond een aantal van vier à vijf principalen schommelde. Na de Tweede Wereldoorlog lag het aantal principalen dat Rotterdam aandeed over het algemeen (iets) hoger.

Direct na de Tweede Wereldoorlog was het Rotterdamse cargadoorskantoor van Van Ommeren tot vier medewerkers geslonken (Huizinga, 1962: 55). In Figuur 9.4 zien we echter dat de vertegenwoordiging van de lijndiensten daarna weer snel werd opgepakt. In 1947 vertegenwoordigde het Rotterdamse Van Ommeren-kantoor met vijf principalen al weer even veel lijnrederijen als vlak voor de oorlog. Vanaf de jaren vijftig was het

aantal opdrachtgevers over het algemeen zelfs groter dan voor de oorlog (zie de tweede kolom). Uit de derde en vierde kolom blijkt dat de klantenkring qua samenstelling wel aan veranderingen onderhevig was. Met name in de jaren zestig, de periode waarin de container zijn intrede deed, haakten vrijwel alle principalen uit het voorgaande decennium af. Aan het begin van de jaren zeventig vertegenwoordigde Van Ommeren dan ook niet meer dan vier principalen (zie KvK, 1971-1975).

Figuur 9.4 Kwantitatieve ontwikkelingen in de lijnagenturen van Van Ommeren in de Rotterdamse haven (1906-1995)

<i>Jaar*</i>	<i>Aantal principalen</i>	<i>Aantal nieuwe/oude principalen</i>	<i>Aantal afgefallen principalen</i>
1906	4 (5)**		
1910	5	1 / 4	(1)***
1923	5	5 / 0	5
1930	4	1 / 3	2
1938	5	1 / 4	-
1947	5	3 / 2	3
1950	6	1 / 5	-
1960	7	4 / 3	3
1970	6	5 / 1	6
1980	11	7 / 4	2
1990	8	3 / 5	6
1993	9	2 / 7	1
1994	7	- / 7	2
1995	14	8 / 6	1

*): Consequent is de vooronderstelling gehanteerd dat gegevens in de geraadpleegde lijsten drie maanden ouder zijn dan de datum waarop het jaarverslag is vastgesteld of de uitgave is gepubliceerd.
 **): In de lijst van 1906 is ook een lijndienst van NYK Line opgenomen. Daarmee zou het aantal principalen op vijf komen. Michielsens (1939a: 48-49 en 166-167) vertelt echter dat NYK Line van 1899 tot 1919 geen geregelde diensten op Rotterdam had. Het aantal van vier principalen lijkt daarom juist.
 ***): Als NYK in 1906 wordt meegeteld, is er in 1910 één principaal (NYK) afgefallen.

Bronnen: KvK, 1906-1994; Lodder, 1995 en 1996; bewerkt.

Rond 1970 werd een belangrijk veranderingsproces ingezet. De eerder gesignaleerde interesse van de concernleiding voor de logistieke veranderingen in de vervoersketen (rond de container) werd ook in de bedrijfsvoering van het cargadoorsbedrijf van Van Ommeren weerspiegeld. Reeds in het jaarverslag van 1966 werd melding gemaakt van "voorzieningen" in verband met de komst van de container. In 1969, 1970 en 1971 werden in Europa relatief snel achter elkaar diverse nieuwe kantoren geopend, terwijl in de bestaande vestigingen het aantal medewerkers werd opgevoerd. De groei van het kantorennet beperkte zich niet tot de havensteden. Vooral in het Europese achterland

ging men snel tot uitbreiding van de acquisitie-organisatie over (Van Ommeren, 1969-1971). Immers: "Onze agentuurorganisatie richt zich (...) naast het eigenlijke zeevervoer in toenemende mate op het landgedeelte van de totale distributieketen. Grote aandacht besteden wij hierbij aan onze faciliteiten in de zeehavens maar ook en vooral aan een goede en uitgebreide eigen organisatie in het Westeuropese achterland met landtransport-, opslag- en distributiefaciliteiten en met computerbegeleiding van deze operaties" (Van Ommeren, 1970, p. 22).

Toen de container in de lijnvaart zijn intrede deed, beschikte het cargadoorsbedrijf van Van Ommeren in het buitenland overigens al over een relatief omvangrijk netwerk van kantoren en dochterbedrijven met één of meer vestigingen (zie ook Figuur 9.5). Het eerste cargadoorskantoor buiten Rotterdam werd in 1876 in Amsterdam geopend. Het betrof de vestiging van een "joint venture" met P.A. van Es & Co., dat zich tot in 1962 als Van Es & Van Ommeren op de markt zou blijven presenteren (Michielsen, 1939a: 33; Van Ommeren, 1962, 1963, en 1976: 25). Via een samenwerkingsverband met een Belgische cargadoor raakte Van Ommeren vanaf 1899 betrokken bij de NYK-agentuur in Antwerpen. In 1909 greep het Rotterdamse cargadoorsbedrijf de kans om het bedrijf van de Belgische partner over te nemen, waarna in Antwerpen het eerste eigen buitenlandse cargadoorskantoor werd geopend (Michielsen, 1939a: 105; Van Ommeren, 1959: 9).

Geleidelijk werd het aantal buitenlandse kantoren dat (ook) werkzaamheden voor het cargadoorsbedrijf verrichtte via vestigingen in Londen (1913), Hamburg (1919), Berlijn (1922), Düsseldorf (1931), Parijs (1932), Gent (1933) en Bremen (1937) uitgebreid (Michielsen, 1939a en 1939b). Na de Tweede Wereldoorlog kreeg het cargadoorsbedrijf in beperkte mate ook buiten Europa gestalte. Er verscheen bijvoorbeeld een kantoor in New York (zie Van Ommeren, 1947). En later kwamen daar vanaf 1957 vestigingen in Afrika bij. Maar na het vertrek uit dat laatste continent (in 1974) bleven de cargadoorsactiviteiten buiten Europa toch zeer bescheiden. In 1990 betrof het een kantoor in de Verenigde Staten, een 50%-deelneming in Willemstad (Curaçao), een 19,9%-deelneming in Lima (Peru), een kantoor in Gabon en een kantoor in Shanghai (China) (Van Ommeren, 1947-1989). Met name in de jaren zestig en zeventig nam het aantal kantoren en bijkantoren van het cargadoorsbedrijf van Van Ommeren sterk toe (zie Figuur 9.5).

Ook in Zuid-Europa werden de nodige initiatieven genomen, met kantoren in Zuid-Frankrijk en (vanaf 1960) Italië. Maar nadat de activiteiten in Italië rond 1980 werden beëindigd, oriënteerde Van Ommeren zich toch weer vrijwel geheel op Noordwest-Europa. Met de overname van een bestaand agentuurbedrijf in Göteborg werd het kantorennet in 1988 zelfs nog naar Scandinavië uitgebreid (Van Ommeren, 1959-1989). De agentuurorganisatie van Van Ommeren Agencies had aan het begin van de jaren negentig al met al "vestigingen in de belangrijkste zeehavens van Nederland, België,

Frankrijk, Noord-Duitsland, het Verenigd Koninkrijk en Zweden, aangevuld met kantoren in het Duitse achterland. Hoewel uitbreiding met kantoren in zuidelijk Europa niet wordt uitgesloten, heeft vergroting van het aantal vertegenwoordigingen in bestaande vestigingen prioriteit. Immers op deze manier kan het bestaande kantorennet beter worden benut en kunnen combinatievoordelen worden bereikt bij het vervoer tussen de zeehavens en het achterland" (Van Ommeren, 1991, p. 16). Eind 1993 bestond het agenturennetwerk uit 740 medewerkers die vanuit 22 Van Ommeren-kantoren voor totaal 33 lijndiensten van 21 rederijen de belangen behartigden (Van Ommeren, 1993a). In dat netwerk had het kantoor in Rotterdam een belangrijke positie (Van Ommeren, 1990: 13).

Figuur 9.5 Internationale ontwikkelingen in het kantorennet van het cargadoorsbedrijf van Van Ommeren (1900-1990)

Jaar	Aantal vestigingen			Aantal landen/continenten met vestiging		
	Europa	Elders	Totaal	Aantal landen in Europa	Aantal landen buiten Europa	Aantal continenten
1900	2	—	2	1	—	1
1910	3	—	3	2	—	1
1920	5	—	5	4	—	1
1930	6	—	6	4	—	1
1939	10	—	10	5	—	1
1948	10	1	11	5	1	2
1950	10	1	11	5	1	2
1955	11	1	12	5	1	2
1960	15	3	18	6	2	3
1965	19	5	24	6	4	3
1970	24	8	32	6	5	4
1975	32	2	34	7	2	3
1980	25	2	27	6	2	3
1985	24	3	27	5	3	3
1990	25	5	30	7	5	5

Bronnen: Michielsen, 1939a en 1939b; Van Ommeren, 1947-1989; Van Ommeren, 1959a.

Daarnaast is het cargadoorsbedrijf van Van Ommeren altijd zeer intensief bezig geweest met het zelf ontwikkelen van automatiseringssystemen. Al in de eerste helft van de jaren zestig stond automatisering op de agenda van de concernleiding (Van Ommeren, 1964: 9). De voortdurende (loon)kostenstijgingen in de jaren vijftig en zestig dwongen het Van Ommeren-concern om de operationele processen op en rond de schepen en de interne organisatie van de onderneming steeds verder te rationaliseren (zie ook Van

Ommeren, 1966: 9, en 1967: 9). Aan het begin van de jaren zeventig beschikte het cargadoorsbedrijf speciaal voor de containervaart reeds over een in vergaande mate geautomatiseerd systeem voor ladingbehandeling (Van Ommeren, 1973: 22). In de jaren zeventig en tachtig werden de dataverwerkingssystemen in de toenmalige Agenturen- en Transportdivisie in nauw overleg met de principalen verder gemoderniseerd. Eerst werd het documentatiesysteem ten behoeve van de administratieve afhandeling volledig geautomatiseerd. In dat kader werd bijvoorbeeld in 1980 in Londen een geheel nieuw rekencentrum in gebruik genomen, terwijl in dat zelfde jaar de computercapaciteit van het rekencentrum in Rotterdam fors werd vergroot. Vervolgens werd in 1984 een geautomatiseerd systeem voor registratie van op land verblijvende containers in gebruik genomen, ter ondersteuning van de planning en routing van de containerstromen van de principalen (Van Ommeren, 1979-1984). Via de uitbouw en perfectionering van de interne informatiesystemen en de opbouw van telematica-systemen wordt sindsdien voortdurend gewerkt aan verdere uitbreiding en verbetering van de dienstverlening aan de vertegenwoordigde lijnrederijen (Van Ommeren, 1985-1994). Een belangrijke drijfveer voor die ontwikkeling vormde tot voor kort de NYK-agentuur.

9.4 De historie van de reder/cargadoor-relatie tussen NYK Line en Van Ommeren

Op 1 oktober 1993 werd het einde aangekondigd van de principaal/agent-relatie tussen NYK Line en Van Ommeren Agencies. "Koninklijke Van Ommeren NV bevestigt dat de Japanse rederij Nippon Yusen Kaisha (NYK) heeft aangekondigd de vertegenwoordiging van haar lijnvaartbelangen in Noordwest-Europa te willen overdragen aan eigen kantoren. In verband hiermee worden de agentuurovereenkomsten met Van Ommeren-kantoren in Duitsland, Nederland, Verenigd Koninkrijk, Zweden en België beëindigd", aldus het persbericht (Van Ommeren, 1993a). In het tweede kwartaal van 1994 werd de breuk een feit. Daarmee is, na bijna honderd jaar, vrij plotsklaps een einde gekomen aan een intensieve samenwerkingsrelatie tussen twee wereldwijd actieve "multinationals". NYK Line heeft als principaal de onafhankelijkheid van het eigen rederijkantoor verkozen boven de vertrouwde reder/cargadoor-relatie met Van Ommeren. Voor het cargadoorsbedrijf van Van Ommeren betekent dit dat in één keer de veruit grootste opdrachtgever is weggefallen.

9.4.1 Beschrijving van de reder/cargadoor-relatie tussen NYK Line en Van Ommeren

Sinds 1898 heeft Van Ommeren als cargadoor ervaring opgedaan met de lijnvaart van NYK Line tussen het Verre Oosten en Noordwest-Europa (Michielsen, 1939a: 48-49). De eerste benoemingen tot NYK-agent hadden betrekking op de havens van Rotterdam en Amsterdam. De aanstelling in Amsterdam moest Van Ommeren in het begin overigens

delen met het Duitse cargadoorsbedrijf Eiffe & Co., dat in Antwerpen al een NYK-agentuur had (Michielsen, 1939a: 45).

Maar dat duurde niet lang. De verhoudingen werden ruw verstoord toen de Duitse Hamburg-Amerika Lijn voor haar dienst op Oost-Azië zowel in Antwerpen als in Rotterdam naar een eigen agent op zoek ging. In de Antwerpse haven werd Eiffe & Co. benaderd, in de Rotterdamse haven werd toenadering gezocht tot Van Ommeren. Maar daar waar Eiffe & Co. toehapte, hield Van Ommeren de boot af. Het Rotterdamse cargadoorsbedrijf voorzag tegenstrijdige belangen tussen de agenturen voor de Hamburg-Amerika Lijn en NYK. Terecht, zo bleek al snel. Eiffe & Co. werd door NYK zonder pardon aan de kant geschoven. In 1899 zag Van Ommeren vervolgens kans de NYK-agentuur van Eiffe & Co. in Antwerpen over te nemen, zij het dat de agentuur in eerste instantie via een samenwerkingsrelatie met een Belgische cargadoor moest worden gedeeld. Belgische verladers zouden wellicht liever niet met een buitenlandse cargadoor in zee gaan, terwijl "voorts een geïmporteerde Nederlandsche firma wel eens niet voldoende invloed bij de plaatselijke en eventueel andere Belgische autoriteiten zou kunnen hebben, om voor een buitenlandsche lijn het noodige los te krijgen, zooals bijvoorbeeld behoorlijke ligplaats, loodsaccomodatatie enzovoorts" (Michielsen, 1939a, p. 51). Bovendien was voor NYK natuurlijk de vraag of Van Ommeren niet te veel op Rotterdam georiënteerd zou blijven. Aan de andere kant wilde NYK de betoonde loyaliteit van Van Ommeren graag belonen. De "joint venture" met het Belgische cargadoorskantoor bleek een goed compromis. Afsgesproken werd dat Van Ommeren alleen tegenover Nederlandse reders onder eigen naam zou optreden. Op 1 augustus 1899 ging het samenwerkingsverband van start. Rotterdam daarentegen werd na dat jaar nog slechts incidenteel door NYK-schepen aangedaan (Michielsen, 1939a: 42-53; Van Ommeren, 1959a). Pas vanaf 1919 werd Rotterdam weer op geregelde basis door NYK-schepen aangelopen. Van Ommeren mocht toen opnieuw de belangen van de Japanse rederij gaan behartigen (Michielsen, 1939a: 166-167).

In de ontwikkeling van het cargadoorsbedrijf van Van Ommeren ging de NYK-agentuur vervolgens een zeer belangrijke rol spelen. De opening van nieuwe kantoren hing in veel gevallen direct samen met de mogelijkheid om de dienstverlening aan NYK Line uit te breiden. Daarbij werden nog wel eens de nodige risico's genomen. Verscheidene keren werd een nieuw Van Ommeren-kantoor geopend in de hoop en verwachting dat (vooral) NYK van de diensten van dat kantoor gebruik zou gaan maken, zonder dat ook maar enige duidelijkheid bestond omtrent de bereidheid daartoe bij de lijnrederij. Met name in Hamburg (1919) en Bremen (1937) resulteerde die tactiek echter in het beoogde succes. Spoedig na opening van het nieuwe kantoor bleek NYK in beide situaties bereid ook via de betreffende havensteden te gaan varen en zich daarbij door Van Ommeren te laten vertegenwoordigen. Maar deze aanpak leverde niet in alle gevallen succes op. In het geval van Parijs (1932) bleek NYK uiteindelijk niet bereid om de daar reeds

aangestelde NYK-agent ten faveure van het nieuwe Van Ommeren-kantoor te passeren (Michielsen, 1939a en 1939b).

Uit de beschrijving die Michielsen (1939b) van de teleurstellende afloop van deze laatste geschiedenis geeft, blijkt overigens nog eens hoe belangrijk NYK voor Van Ommeren was. "Gelukkig leidden stappen, hierop bij verschillende Nederlandsche reederijen ondernomen, ertoe dat successievelijk de volgende agenturen nog werden verkregen: Stoomvaart Maatschappij "Nederland", Rotterdam-Zuid Amerika Lijn, Holland-West Afrika Lijn, Holland-Afrika Lijn, Holland-Britsch Indië Lijn, Holland-Australië Lijn, Java-China-Japan Lijn en Koninklijke Paketvaart Maatschappij, American Export Lines en K.L.M. Maar al deze agenturen tezamen zouden toch het ontbreken van de N.Y.K. niet vermogen goed te maken" (Michielsen, 1939b, p. 68; cursivering toegevoegd). Voor veel andere Van Ommeren-kantoren groeide het agentschap voor NYK uit tot één van de belangrijkste agenturen (zie ook Van Ommeren, 1952: 11). Het (bij)kantoor in Berlijn werd (in 1922) zelfs in de eerste plaats opgezet ten behoeve van de ladingacquisitie voor de NYK-agentuur in Hamburg (Michielsen, 1939a: 168). Het (bij)kantoor in Düsseldorf werd (in 1931) waarschijnlijk om dezelfde reden opgezet. Volgens Michielsen (1939b: 120) werd dit tweede kantoor in het Duitse achterland geopend ten behoeve van de ladingacquisitie voor het Rotterdamse en Antwerpse kantoor. En in beide havens was de NYK-agentuur een belangrijke bron van inkomsten. De Tweede Wereldoorlog gooide echter roet in het eten. NYK moest zijn schepen ter beschikking stellen van de Japanse autoriteiten en kon de lijndiensten op Europa dus niet voortzetten. In 1952 keerde de Japanse rederij weer in de intercontinentale lijnvaart tussen het Verre Oosten en Europa terug. Voor het cargadoorsbedrijf van Van Ommeren betekende dat de terugkeer van de belangrijke NYK-agentuur (*Diamond's Japan Business Directory*, 1993: 1222; Van Ommeren, 1952: 11).

Het was Van Ommeren veel waard NYK als principaal te behouden. In dit verband maakte het Van Ommeren-jaarverslag van 1960 melding van een vrij opmerkelijke gebeurtenis. Met expliciet uitgesproken teleurstelling werd gemeld dat in het verslagjaar afstand was gedaan van het agentschap voor Zim Israel Navigation Company Ltd uit Haifa. Deze agentuur bleek niet langer verenigbaar "met de belangenbehartiging van andere, oudere en nauwere, relaties." Hoewel bij deze verwijzing naar andere agenturen voor een verhullende formulering was gekozen, is het na het voorgaande en een vergelijking van de bestemmingen van de verschillende lijndiensten die door Van Ommeren in Rotterdam werden vertegenwoordigd (zie KvK, 1960-1994) waarschijnlijk dat met "andere relaties" (vooral) op de NYK-vertegenwoordiging werd gedoeld. Met name op de oost/west-routes van en naar het Verre Oosten kon eenvoudig een grote overlap ontstaan tussen de lijndiensten van NYK Line enerzijds en Zim anderzijds. Het afscheid van de Zim-agentuur deed de Van Ommeren-leiding echter zichtbaar pijn. In de jaarverslagen van 1961 en 1962 werd opnieuw op het vertrek van de Israëliische

principaal ingegaan. Overigens zeer begrijpelijk, aangezien met de agentuur voor Zim Israel Navigation Company Ltd ook twee andere, aan Zim gelieerde lijnrederijen vertrokken: Black Star Line uit Accra (Ghana) en Burma Five Star Line uit Rangoon (Birma) (Van Ommeren, 1960-1962).

In het containertijdperk, dat nog in datzelfde decennium een aanvang nam (zie ook §6.4 en Hoofdstuk 8), werd de belangenbehartiging voor NYK Line voortgezet en uitgebreid. Terwijl andere principalen met de komst van de container afhaakten, ontpopte het internationale netwerk van Van Ommeren-medewerkers en -kantoren in Noordwest-Europa zich als een uitstekende basis voor verdere intensivering van de samenwerking met de Japanse rederij. Bij het opstarten van NYK's containerdiensten op de Aziatisch-Europese routes, eind jaren zestig en begin jaren zeventig, speelde Van Ommeren dan ook een actieve rol (Schwab, 1989: 107). In de jaren zeventig en tachtig kwam het grote belang van de NYK-agentuur onder andere tot uiting in het relatief omvangrijke ladingvolume via de lijndiensten op het Verre en Midden-Oosten. Hoewel al zeker vanaf 1978 werd gepoogd de belangen op andere routes te laten toenemen, maakte het vervoer van en naar het Verre Oosten in 1992 nog het belangrijkste deel uit van het behandelde ladingvolume (zie Van Ommeren, 1978: 18, 1987: 10, en 1992: 27). In de jaren tachtig en negentig breidde NYK het aantal diensten van en naar Rotterdam uit. Er werd onder andere een "feeder"-dienst op Portugal geopend (KvK, 1980-1994).

Met name door de samenwerkingsrelatie met NYK werd het pakket containertaken van Van Ommeren Agencies bovendien steeds omvangrijker. In het jaarverslag van 1989 wordt in dat kader expliciet op de NYK-agentuur gewezen. "Voor relaties ontwikkelen wij opslag- en distributie-faciliteiten met aanvullend landtransport. Zo werken wij als agent van de Japanse rederij Nippon Yusen Kaisha (NYK) aan intermodale concepten voor Europa. Dat zijn complete vervoerssystemen waarbij verschillende soorten vervoermiddelen (schip, trein, truck) betrokken zijn. In het onderhavige geval gaat het met name om het op het 'zeetraject' aansluitende vervoer. Ter ondersteuning van de diverse logistieke en administratieve diensten worden de bestaande geautomatiseerde systemen verder aangepast" (p. 11). Uit andere jaarverslagen blijkt dat dat laatste in voortdurende samspraak en zelfs in samenwerking met "de principalen" gebeurde (zie bijvoorbeeld Van Ommeren, 1986: 9).

In Rotterdam werden aan het einde van 1993 voor negen principalen totaal veertien lijndiensten vertegenwoordigd (KvK, 1994). In Figuur 9.6 is een overzicht van die negen principalen (met tussen haakjes het land van herkomst) en de vaargebieden van de veertien lijndiensten opgenomen. Wat NYK betreft ging het in de Rotterdamse haven om containerlijndiensten naar en komend van Portugal, het Verre Oosten, Noord-Amerika en Zuid-Amerika. De belangen voor een vijfde NYK-containerlijndienst, naar

Jeddah in het Midden-Oosten, werden behartigd door Interzee Scheepvaartmaatschappij B.V. (KvK, 1993).

Figuur 9.6 De principalen van Van Ommeren Agencies in de lijnvaart van en/of naar Rotterdam en de vaargebieden van de betreffende lijndiensten (1993)

<i>Principaal</i>	<i>Vaargebied(en)</i>
CAMEL Red Sea Express (Groot-Brittannië)	van/naar Midden-Oosten (Rode Zee)
Compania Sud Americana de Vapores (Chili)	van/naar oostkust Z-Amerika (Brazilië)
Ellerman (Groot-Brittannië)	van/naar Midden-Oosten (Perzische Golf/Golf v Oman) van/naar oostkust Afrika van/naar India/Pakistan
Federal Arab Maritime Co. - FAMCO (Egypte)	van/naar Middellandse Zee (Egypte; geen containers)
Islamic Republic of Iran Shipping Lines - IRISL (Iran)	van/naar Midden-Oosten (Iran; evt. andere Golfhavens)
Koçtug Line (Turkije)	van/naar Middellandse Zee (Turkije; geen containers)
MACS/SAECS Maritime Carrier Shipping GmbH + Co. (Duitsland)	van/naar Zuid-Afrika
NYK Line - Nippon Yusen Kaisha (Japan)	van/naar Zuidoost-Azië van/naar Zuid-Europa (Portugal) van/naar westkust Z-Amerika van/naar Noord-Amerika (oost- en westkust V.S.)
T.M.M. Transportacion Maritima Mexicana (Mexico)	van/naar Golf van Mexico (Mexico en V.S.)

Bron: KvK, 1994.

Toen het Van Ommeren-concern eind 1993 via een persbericht officieel kond deed van de beëindiging van de jarenlange principaal/agent-relatie met NYK Line omvatte de agenturen-organisatie van Van Ommeren Agencies in totaal 22 kantoren met ongeveer 750 medewerkers. Totaal waren er 325 medewerkers rechtstreeks bij de NYK-agentuur betrokken. De meeste daarvan mochten naar de NYK-kantoren meeverhuizen. Bij Van Ommeren Agencies liep het personeelsbestand terug tot 425 (Van Ommeren, 1994: 14 en 33). Overigens kan ook uit de afname van het aantal behandelde containers van 1993 naar 1994 worden afgeleid hoe omvangrijk de NYK-agentuur was geworden (zie Figuur 9.7). Het aantal door Van Ommeren Agencies behandelde containers steeg van 1989 jaarlijks tot 330.000 TEU in 1993. Maar in 1994 viel dat aantal, met het wegvallen

van de NYK-agentuur, ineens ver terug tot 155.000 TEU. En dan te bedenken dat de NYK-agentuur pas vanaf het tweede kwartaal van 1994 niet meer in de Van Ommeren-cijfers werd meegeteld (zie Van Ommeren, 1994: 33). De daling in het aantal behandelde containers zette in 1995 dan ook door tot 90.000 TEU (Van Ommeren, 1995: 32).

Figuur 9.7 De in de periode 1989-1995 door Van Ommeren Agencies behandelde containers (x 1000 TEU's)

<i>Jaar</i>	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
<i>Containers</i>	195	235	270	275	330	155	90
Bronnen: Van Ommeren, 1993, p. 37, 1994, p. 33, en 1995, p. 32.							

Op zichzelf kwam de breuk met NYK voor Van Ommeren niet als een verrassing. Men had zich bij Van Ommeren echter enigszins verkeken op de "timing" van de Japanse rederij. Dat NYK Line de samenwerking al in 1994 wilde beëindigen, had men volgens het Van Ommeren-jaarverslag van 1993 niet verwacht bij het Rotterdamse concern. Sindsdien zijn door Van Ommeren Agencies met diverse lijnrederijen onderhandelingen gevoerd over de mogelijkheid om gebruik te gaan maken van de in de loop der jaren opgebouwde kennis, kunde en ervaring op de belangrijke oost/west-route van en naar het Verre Oosten. Het management van het Rotterdamse cargadoorsbedrijf denkt met name de kleine en middelgrote rederijen in de intercontinentale containerlijnvaart een aantrekkelijk dienstverleningspakket te kunnen aanbieden. Die zouden immers bij uitstek kunnen profiteren van de gerichte investeringen die Van Ommeren Agencies in het recente verleden bijvoorbeeld in eigen telematica-systemen heeft gedaan (Van Ommeren, 1993: 37, en 1994: 31 en 33). Maar ook de "market intelligence"-functie die het cargadoorsbedrijf voor het Van Ommeren-concern vervult, via de vestigingen in de belangrijkste zeehavens van Noordwest-Europa en de talrijke contacten in en rond de scheepvaartmarkt, zou met name de kleine en middelgrote rederijen ten goede kunnen komen. In 1995 resulteerden de acquisitiepogingen in een tiental nieuwe agenturen. In de Rotterdamse haven verdubbelde het aantal principalen van 7 in 1994 naar 14 in 1995 (zie ook Figuur 9.4). Naar eigen zeggen is de kwetsbaarheid van het bedrijf door de verandering in samenstelling van het klantenbestand naar meer kleinere klanten sterk verminderd (Van Ommeren, 1995: 31 en 32).

9.4.2 Analyse van de reder/cargadoor-relatie tussen NYK Line en Van Ommeren

Zoals in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk reeds is aangekondigd, zal in de analyse van de hiervoor besproken reder/cargadoor-relatie tussen NYK Line en Van Ommeren opnieuw gebruik worden gemaakt van (de concepten in) het ontwikkelde integratieve analysekader (zie Figuur 5.9). De analyse-fase van de case-studie vormt een illustratie

van de derde propositie uit Deel II van de dissertatie. In §5.3.3 is deze propositie als volgt geformuleerd:

Propositie 3:

Als het management in een interorganisationele samenwerkingsrelatie met principaal/agent-structuur met een strategisch keuzealternatief wordt geconfronteerd, dan kan de betekenis van dat keuzealternatief voor de onderlinge strategische positionering van de twee betrokken partijen beschreven en geanalyseerd worden via operationalisering van (de veranderingen in) de drie strategische kerndimensies "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality".

De beschrijving van de reder/cargadoor-relatie tussen NYK en Van Ommeren biedt wat dat betreft uiteenlopende aanknopingspunten voor analyse. Om de analyse-fase van de case-studie enigszins overzichtelijk te houden, zal de samenwerkingsrelatie worden geanalyseerd aan de hand van drie strategische keuzemomenten in de ontwikkeling van deze principaal/agent-relatie:

1. het ontstaan van de relatie;
2. de voortzetting van de relatie tijdens de tweede vervoersrevolutie;
3. de beëindiging van de relatie.

Achtereenvolgens zal voor elk van deze drie strategische keuzemomenten kort uiteen worden gezet welk nieuw keuzealternatief zich in de betreffende keuzesituatie voor de twee partijen aandienende en wat dit keuzealternatief voor elk van beide partijen in strategische zin betekende. In zoverre mogelijk zal daarbij gebruik worden gemaakt van operationalisering van de strategische kerndimensies "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality". Evenals in Hoofdstuk 7 en Hoofdstuk 8 vallen we bij de analyse van deze drie strategische kerndimensies van interorganisationele samenwerking terug op de interne en externe factoren die in Hoofdstuk 5 als de verklarende variabelen van deze kerndimensies zijn onderscheiden (zie Figuur 5.1, Figuur 5.2 en Figuur 5.3, of Figuur 5.4).

Op elk van de drie te analyseren keuzemomenten was steeds ten minste één nieuw keuzealternatief in het geding. Daarin stond één van beide partijen of stonden beide partijen vanuit de eigen positie namelijk voor de keuze de relatie al dan niet aan te vangen, voort te zetten of te beëindigen. Of de partijen zich altijd van deze keuzen en keuzemomenten bewust zijn geweest is niet duidelijk, maar dat is vanuit analytisch oogpunt ook niet relevant. De uiteindelijke keuzen en/of initiatieven hebben in de ontwikkeling van de interorganisationele samenwerkingsrelatie tot wijzigingen in de onderlinge strategische positionering van de twee samenwerkende organisaties geleid en dat vormt voldoende rechtvaardiging voor nauwgezette analyse van de betreffende keuzesituaties. Voor elk nieuw keuzealternatief zal hierna, in termen van de drie strategische kerndimensies van interorganisationele samenwerking, uiteen worden gezet wat de positieve effecten respectievelijk negatieve effecten zouden zijn wanneer het

betreffende keuzealternatief vanuit de strategische positie van NYK c.q. vanuit de strategische positie van Van Ommeren wordt beoordeeld. Daarmee krijgen de analyses steeds de vorm van een kosten/baten-analyse. De achtereenvolgende analyses zullen per keuzemoment en puntsgewijze worden gepresenteerd. We beginnen met de analyse van de ontstaansgeschiedenis van de samenwerkingsrelatie.

9.4.3 Het ontstaan van de principaal/agent-relatie (ad 1)

De ontstaansgeschiedenis van de samenwerkingsrelatie tussen NYK en Van Ommeren stond voor het Rotterdamse cargadoorsbedrijf in belangrijke mate in het teken van de uitbreiding van het eigen kantorennet in Noordwest-Europa. Binnen een jaar nadat in 1898 de NYK-agentuur voor Rotterdam en Amsterdam was binnengehaald, werden ook in Antwerpen voor NYK activiteiten ontplooid. Na de Eerste Wereldoorlog kreeg die uitbreiding geleidelijk een vervolg, toen met het oog op nieuwe NYK-agentschappen met name ook in Duitsland en Parijs nieuwe Van Ommeren-kantoren werden geopend. Maar volgde de eerste buitenlandse missie in Antwerpen pas na definitieve afspraken over de nieuwe vertegenwoordiging voor NYK. In het interbellum nam de leiding van Van Ommeren het nodige risico, door kantoren te openen nog voor de Japanse rederij had toegezegd haar belangen in de betreffende vestigingsplaatsen door Van Ommeren te laten vertegenwoordigen. In de meeste gevallen bleek NYK daar uiteindelijk overigens wel toe bereid.

In deze ontstaansgeschiedenis van de relatie waren ruwweg twee beslissende fasen te onderscheiden: 1) de aanvangsfase van de relatie, waarin door Van Ommeren pogingen werden ondernomen om een relatie te beginnen; 2) de uitbreidingsfase, waarin door Van Ommeren pogingen werden ondernomen om de relatie via een groter aantal kantoren verder vorm te geven. De twee fasen zullen afzonderlijk worden geanalyseerd. Via de drie strategische kerndimensies van interorganisationele samenwerking zullen we zowel vanuit het perspectief van NYK als vanuit het perspectief van Van Ommeren nagaan wat de strategische betekenis van de keuze voor aanvang c.q. uitbreiding van de relatie was. Er is steeds onderscheid gemaakt naar positieve (aangegeven met "pos.") en negatieve ("neg.") effecten van de keuze op de strategische positie van de partij in kwestie. Per kerndimensie zullen alleen die verklarende factoren worden genoemd die bij de te maken keuze van belang waren.

De situatie in de *aanvangsfase* van de samenwerkingsrelatie kan als volgt worden getypeerd:

- Vanuit het perspectief van NYK ging het bij de keuze voor vertegenwoordiging via Van Ommeren in Rotterdam en Amsterdam om de volgende afweging:

pos.: "resource criticality"

- er kon *strategische functionaliteit* van samenwerking met Van Ommeren worden verwacht, gezien de ondersteunende rol van de cargadoorsfunctie bij de ontwikkeling en exploitatie van de lijndiensten;
- de *aantrekkelijkheid van het produkt* (= intercontinentale lijnvaart) zou beter tot zijn recht kunnen komen door de lokale bekendheid van Van Ommeren;

neg.: *onzekerheid*

- NYK moest serieus rekening houden met onvoorziene en ongewenste *dynamiek* in het optreden van Van Ommeren, omdat nog nauwelijks inzicht bestond in de betrouwbaarheid van Van Ommeren.
- Vanuit het perspectief Van Ommeren ging het bij de keuze voor vertegenwoordiging van NYK-lijndiensten in Rotterdam en Amsterdam om de volgende afweging:

pos.: "resource criticality"

- de *strategische functionaliteit* van de NYK-agentuur zou relatief groot zijn, doordat deze tot directe uitbreiding van de omvang van het kernbedrijf van Van Ommeren zou leiden;
- de *aantrekkelijkheid van het produkt* zou voor de verladers aanzienlijk kunnen toenemen door de enorme ladingcapaciteit van NYK;
- mogelijk zou de *produktdifferentiatie* op basis van reputatie ten opzichte van de concurrerende cargadoors kunnen toenemen door de naamsbekendheid van NYK;

neg.: *afhankelijkheid*

- op de routes van NYK-lijndiensten zou, door de grote omvang van de Japanse rederij, bij Van Ommeren een grote *concentratie* van omzet kunnen ontstaan.

Met andere woorden, gezien de "resource criticality" die de andere partij zou kunnen vertegenwoordigen was er zowel vanuit de positie van NYK als vanuit de positie van Van Ommeren reden om de samenwerkingsrelatie in de havens van Rotterdam en Amsterdam een kans te geven. Voor beide partijen had de overeenkomst ook een prijs: NYK had met enige onzekerheid te kampen, Van Ommeren moest enige afhankelijkheid accepteren. Bij de uitbreiding van de samenwerkingsrelatie speelden, enkele jaren later, (ook) andere overwegingen een rol.

De situatie in de *uitbreidingsfase* van de samenwerkingsrelatie kan als volgt worden getypeerd:

- Vanuit het perspectief van NYK ging het bij de keuze voor uitbreiding van de Europese vertegenwoordiging via Van Ommeren-kantoren om de volgende afweging:

pos.: *onzekerheid*

- door de jarenlange ervaring met Van Ommeren beschikte NYK ten aanzien van deze partner over een redelijke *informatieverwerkingscapaciteit*;
- het risico van ongewenste of onvoorziene *dynamiek* leek relatief klein, gezien de eerder door Van Ommeren betoonde loyaliteit, de omzetafhankelijkheid van Van Ommeren via de NYK-agentuur in andere kantoren en de waarschijnlijk serieuze bedoelingen van Van Ommeren blijkens de vroegtijdige opening van de nieuwe kantoren;

neg.: *afhankelijkheid*

- er ontstond een *concentratie* van Europese belangen bij Van Ommeren-kantoren.

- Vanuit het perspectief van Van Ommeren ging het bij de keuze voor uitbreiding van het kantorennet om de volgende afweging:

pos.: *"resource criticality"*

- de *strategische functionaliteit* van de relatie met NYK zou toenemen wanneer de Japanse rederij gebruik zou gaan maken van de door Van Ommeren geïnitieerde uitbreiding in de omvang van het eigen kernbedrijf;
- mogelijk zou de *produktdifferentiatie* op basis van reputatie kunnen toenemen door de internationalisering van de Van Ommeren-organisatie;

neg.: *onzekerheid*

- de *dynamiek* in het gedrag van NYK met betrekking tot de beslissing wel of niet van de uitbreiding in de Van Ommeren-organisatie gebruik te gaan maken was niet geheel te voorzien;

afhankelijkheid

- met elk nieuw kantoor werd de *"resource"-behoefte* van Van Ommeren groter, want alleen via nieuwe omzetmogelijkheden zou het kantoor rendabel kunnen worden;
- de *concentratie* van omzet via NYK zou steeds groter worden, wanneer NYK daadwerkelijk van de dienstverlening van de nieuwe Van Ommeren-kantoren gebruik zou gaan maken.

Vatten we het voorgaande kort samen, dan blijkt dat NYK een geheel andersoortige motivatie voor de uitbreiding van de relatie had dan Van Ommeren. Voor NYK was het vooral een kwestie van minimaliseren van onzekerheden. De toenemende mate van afhankelijkheid van de Van Ommeren-organisatie werd daarbij voor lief genomen. Voor Van Ommeren daarentegen was de uitbreiding van de NYK-agentuur een uitstekende mogelijkheid om in versneld tempo het eigen kernbedrijf te laten groeien. Om NYK van de serieuze bedoelingen te kunnen overtuigen, werd door Van Ommeren via de onzekere route van vroegtijdige opening van kantoren bewust risico genomen. Dat bij

succes uiteindelijk ten opzichte van NYK grotere omzetafhankelijkheid zou ontstaan, woog voor de Van Ommeren-leiding schijnbaar niet op tegen het strategisch belang van een (verdere) internationalisering van het kantorennet en daarmee van het eigen kernbedrijf.

9.4.4 De voortzetting van de relatie tijdens de tweede vervoersrevolutie (ad 2)

De tweede vervoersrevolutie is gepaard gegaan met twee golven van veranderingen, die rechtstreeks samenhangen met respectievelijk de introductie van de container en de introductie van PC en telematica. We kunnen wat dat betreft twee ontwikkelingsfasen of -perioden onderscheiden (zie ook Hoofdstuk 8). In de relatie tussen NYK en Van Ommeren is de eerste periode geleidelijk in de tweede overgelopen. Maar aan de eerste periode ging een belangrijke beslissing vooraf. Aan het einde van de jaren zestig kozen de twee partijen er voor om via nauwe samenwerking ook containerlijndiensten op het Verre Oosten tot een succes te maken. Beide partijen hebben vervolgens voortdurend in de relatie moeten investeren om in (de dienstverlening rond) de intercontinentale containerlijnvaart voorop te kunnen blijven lopen. Achteraf bezien is de (impliciet of expliciet gemaakte) keuze voor voortzetting van de onderlinge samenwerking aan het begin van het containertijdperk dan ook een principe-keuze geweest, die het begin was van een proces van voortgaande modernisering in de Europese lijnvaartactiviteiten van beide bedrijven. De vraag die we zullen proberen te beantwoorden is wat deze keuze voor de strategische verhoudingen tussen NYK en Van Ommeren Agencies betekende.

- Vanuit het perspectief van NYK ging het bij de keuze voor voortzetting van de samenwerkingsrelatie met Van Ommeren om de volgende afweging:

pos.: *onzekerheid*

- door de langdurige ervaring met Van Ommeren beschikte NYK ten aanzien van deze partner over een relatief grote *informatieverwerkingscapaciteit*;
- door de langdurige ervaring met Van Ommeren beschikte NYK ten aanzien van deze partner over een relatief grote *informatieverwervingscapaciteit*;
- het risico van ongewenste of onvoorziene *dynamiek* zou relatief klein zijn, gezien de bewezen kwaliteiten van en de betoonde loyaliteit door Van Ommeren en de reeds bestaande omzetafhankelijkheid van Van Ommeren ten opzichte van NYK;

"resource criticality"

- de *kopieerbaarheid* van de eigen dienstverlening in de lijnvaart zou afnemen, door het toenemende gebruik van de regionale schaal van het kantorennet van Van Ommeren;
- de *strategische functionaliteit* van het cargadoorsbedrijf van Van Ommeren, de *aantrekkelijkheid van het produkt* en de mogelijkheden voor *produktdifferentiatie*

zouden toenemen door het toenemende gebruik van de regionale schaal van het kantorennet van Van Ommeren;

neg.: *onzekerheid*

- de *complexiteit* van het totale takenpakket van Van Ommeren Agencies zou toenemen;

afhankelijkheid

- de "*resource*"-*behoefte* zou toenemen door de toenemende schaal in de lijnvaart;
- de *concentratie* zou toenemen ten gevolge van de toenemende rederspecifieke kennis, kunde en ervaring bij het cargadoorsbedrijf van Van Ommeren.

- Vanuit het perspectief van Van Ommeren ging het bij de keuze voor voortzetting van de samenwerkingsrelatie met NYK om de volgende afweging:

pos.: "*resource criticality*"

- de *kopieerbaarheid* van de eigen cargadoorsactiviteiten zou afnemen door de modernisering van het kernbedrijf en de intensivering van de samenwerking met NYK;
- de *strategische functionaliteit*, de *aantrekkelijkheid van het produkt* en de mogelijkheden voor *produktdifferentiatie* zouden toenemen door de mogelijkheden voor modernisering van het eigen kernbedrijf;

neg.: *onzekerheid*

- de *complexiteit* in de relatie met NYK zou groter worden door de toenemende veelomvattendheid van de containerlijnvaart;
- de *dynamiek* zou waarschijnlijk groter worden door nieuwe wensen van NYK met betrekking tot de containerlogistiek;

afhankelijkheid

- de "*resource*"-*behoefte* zou toenemen door de steeds grotere investeringen en het steeds grotere cargadoorsbedrijf;
- de *concentratie* zou groter worden door het rederspecifieke karakter van veel investeringen.

Kort samengevat, betekende de voortzetting van de reeds bestaande principaal/agent-relatie voor beide partijen een relatief snelle route naar de in het containertijdperk vereiste modernisering van het eigen kernbedrijf. De twee partners vertegenwoordigden dus een hoge mate van "*resource criticality*" voor de andere partij. Maar dit keuzealternatief had een prijs: toenemende afhankelijkheid ten opzichte van de partner. Inherent aan deze keuze voor voortzetting van de relatie was immers, dat beide partijen in toenemende mate en op steeds grotere schaal in de onderlinge relatie moesten investeren, waardoor beide in een afhankelijker positie terechtkwamen. Een dergelijke situatie wordt in de transactiekostentheorie getypeerd als een hoge mate van "asset

specificity" (zie §3.1.2). De factoren met een onzekerheidsverhogend effect hingen overigens samen met de aard van de intercontinentale containerlijnvaart en zouden dus ook zijn voorgekomen wanneer de partijen via een andere principaal/agent-relatie in de intercontinentale containerlijnvaart actief waren geworden.

9.4.5 De beëindiging van de principaal/agent-relatie (ad 3)

Het initiatief om de principaal/agent-relatie te beëindigen werd door NYK genomen. Bij Van Ommeren werd men door het vrij plotseling aangekondigde einde van de bijna honderdjarige samenwerkingsrelatie toch min of meer overvallen. We zullen in termen van de drie strategische kerndimensies eerst eens nagaan waarom NYK tot deze breuk besloten kan hebben. Vervolgens zal puntsgewijze worden geanalyseerd wat deze breuk vanuit het perspectief van Van Ommeren betekent.

- Vanuit het perspectief van NYK ging het bij de keuze voor de overname van mensen, middelen en methoden uit de Van Ommeren-kantoren om de volgende afweging:

pos.: *onzekerheid*

- de *informatieverwerkingscapaciteit* van NYK neemt toe door nieuwe afstemmings- en integratiemogelijkheden tussen rederij- en cargadoorsactiviteiten;
- de *informatieverwervingscapaciteit* neemt toe door de mogelijkheid van direct toezicht op de cargadoorsactiviteiten;
- onvoorziene en ongewenste *dynamiek* neemt af door de mogelijkheid van direct toezicht op en directe aansturing van de cargadoorsactiviteiten;

afhankelijkheid

- de *ontwikkelingscapaciteit* met betrekking tot de cargadoorsactiviteiten is na de overname voldoende om in de eigen "resource"-behoefte te kunnen voorzien;
- externe *concentratie* en *coördinatie* zijn met betrekking tot de lijnvaartgebonden cargadoorsactiviteiten niet langer aan de orde;

"resource criticality"

- de *kopieerbaarheid* van de dienstverlening in de containerlijnvaart wordt verder gereduceerd door het directe contact met de verladers en verdere afstemming tussen en toekomstige integratie van de verschillende, regionaal opgezette container- en informatiesystemen;
- de *strategische functionaliteit* van de cargadoorsactiviteiten is veel groter geworden door het uitdijende karakter van de eigen ondernemingskern naar de werkzaamheden van "door-to-door"-vervoerder en "added value"-dienstverlener; verder worden de *strategische functionaliteit*, de *aantrekkelijkheid van het produkt* en de mogelijkheden voor *produktdifferentiatie* vergroot door het directe

contact met verladers en de verdere afstemming tussen en de toekomstige integratie van de verschillende, regionaal opgezette container- en informatie-systemen;

neg.: *onzekerheid*

- onvoorziene en ongewenste *dynamiek* in de bezettingsgraad van de eigen cargadoorskantoren zal na de overname directe invloed hebben op de eigen bedrijfseconomische prestaties;

"resource criticality"

- de *aantrekkelijkheid van het produkt* kan schade oplopen wanneer tegenvallende bedrijfseconomische prestaties vertaald zouden moeten gaan worden naar een voor de afnemer minder gunstige prijs/kwaliteit-verhouding.

Vanuit het perspectief van NYK werd de beëindiging van de relatie waarschijnlijk slechts als een kwestie van "timing" gezien: de vraag was niet meer *zozeer* òf de relatie beëindigd moest worden, maar *wanneer*. De cargadoorsfunctie was, door de uitdijende ondernemingskern van NYK, zo nauw aan het kernbedrijf van NYK gerelateerd geraakt, dat de voorkeur voor overname van de Van Ommeren-medewerkers geen verrassing genoemd kan worden. Daar komt bij dat de opening van eigen rederijkantoren de mate van "resource criticality" op het eerste gezicht verder doet toenemen en de mate van afhankelijkheid doet afnemen. Per saldo zal de mate van onzekerheid afnemen, zolang de bezettingsgraad van het cargadoorsbedrijf tenminste geen probleem vormt. Zodra die bezettingsgraad wel een probleem wordt, kan dat op langere termijn ten koste gaan van de "added value" voor de afnemer. Immers, wil NYK Line winstgevend zijn, dan moet de rederij in dat geval òf concessies doen ten aanzien van de kwaliteit van zijn lijnvaartconcept òf zijn vrachttarieven verhogen. Dat is het addertje onder het gras dat aan de opening van eigen rederijkantoren is verbonden.

- Vanuit het perspectief van Van Ommeren heeft het verlies van de NYK-agentuur de volgende consequenties:

pos.: *afhankelijkheid*

- de *"resource"-behoefte* neemt af door het wegvallen van de medewerkers die bij de NYK-agentuur waren betrokken;
- de *concentratie* van de omzet neemt aanzienlijk af;

"resource criticality"

- de *kopieerbaarheid* van de eigen dienstverlening is nog steeds niet groot, doordat de kern van de cargadoors-organisatie blijft bestaan;
- de *strategische functionaliteit* van de relatie, de *aantrekkelijkheid van het produkt* en de mogelijkheden voor *produktdifferentiatie* blijven ten dele behouden, doordat de jarenlange ervaring met de NYK-agentuur, de kern van de cargadoors-

organisatie en de moderne informatietechnologie voorlopig de basis kunnen blijven vormen voor het functioneren van Van Ommeren Agencies;

neg.: *onzekerheid*

- door afnemende concentratie niet alleen afnemende afhankelijkheid, maar in de toekomst mogelijk ook toenemende *complexiteit* door het management van een grotere portfolio van kleinere principalen;
- de *dynamiek* neemt toe door het wegvallen van de stabiele partner en de noodzaak het kernbedrijf via andere, minder bekende wegen uit te bouwen;

"resource criticality"

- de nawerking van de *strategische functionaliteit* van de relatie met NYK is groot, maar zal in de toekomst geleidelijk wegvallen; om verdere modernisering in het kernbedrijf op een gelijkwaardige wijze te kunnen voortzetten moet het vertrek van NYK via alternatieve routes opgevangen gaan worden, bijvoorbeeld via een groter aantal kleinere principalen en/of samenwerking met andere cargadoors.

Bij Van Ommeren is de beëindiging van de principaal/agent-relatie met NYK natuurlijk als minder positief ervaren. In principe zal geen enkel bedrijf het verlies van zijn grootste klant of opdrachtgever met enthousiasme verwelkomen. Maar dat zal in deze situatie zeker voor Van Ommeren gelden, want het Rotterdamse cargadoorsbedrijf heeft altijd erg veel profijt gehad van de aanwezigheid van deze grote agentuur. Wil Van Ommeren Agencies de concurrentiestrijd met de (andere) grote cargadoorskantoren in Noordwest-Europa kunnen volhouden, dan zal het vertrek van de NYK-agentuur vooral via nieuwe strategische routes opgevangen moeten gaan worden. Met de acquisitie van een aantal nieuwe, maar kleinere principalen (zie §9.4.1) en de participatie in een Duits samenwerkingsverband van 25 cargadoorsbedrijven (zie §8.2.3) lijkt Van Ommeren de eerste aanzetten in die richting inmiddels al gegeven te hebben.

Daarbij zal de Van Ommeren-organisatie waarschijnlijk wel met veel meer onzekerheid te maken krijgen dan bij voortzetting van de NYK-agentuur het geval geweest zou zijn. Maar daar staat tegenover dat Van Ommeren nog steeds de vruchten van de voorbije relatie met de Japanse rederij kan plukken. De opgebouwde kennis, kunde en ervaring c.q. technologie en organisatie is met het vertrek van NYK niet direct geheel verdwenen. De positieve uitwerking van de NYK-agentuur op de Van Ommeren-organisatie is dus niet van de ene op de andere dag weggefallen. In die zin vertegenwoordigt de NYK-agentuur zelfs na de beëindiging ervan nog steeds "resource criticality" voor Van Ommeren Agencies. In combinatie met de veel onafhankelijker positie, waarin het cargadoorsbedrijf zich in de gewijzigde situatie geplaatst ziet, zou deze erfenis op termijn de concurrentiepositie weer ten goede kunnen komen.

Vergeleken met veel concurrenten in de cargadoorsbranche bevindt Van Ommeren Agencies zich na het verlies van de NYK-agentuur in feite in een goede uitgangspositie voor verdere modernisering van het kernbedrijf. Want gegeven de niet of nauwelijks te stuiten neiging van de "megacarriers" om eigen rederijkantoren te openen, heeft Van Ommeren waarschijnlijk het maximaal haalbare uit de samenwerkingsrelatie met NYK gehaald: de op- en uitbouw van een internationaal cargadoorsbedrijf met kennis, kunde en ervaring in (de ontwikkeling van) containerlogistieke systemen en geavanceerde informatietechnologie. Daar waar de "megacARRIER"/cargadoor-relatie voor andere cargadoors wellicht volgens het "worst case"-scenario uitpakte, verliep de relatie met NYK voor Van Ommeren eigenlijk volgens het "best case"-scenario. Maar daar heeft het Rotterdamse cargadoorsbedrijf zelf, bewust of onbewust, grotendeels de hand in gehad.

9.4.6 Vergelijking van de analyse-uitkomsten

Als we de analyse-uitkomsten in deze paragraaf eens kort langslopen, dan blijkt dat het in de drie genoemde strategische keuzesituaties mogelijk is om via operationalisering van het integratieve analysekader (zie Figuur 5.9) een vrij goed inzicht te krijgen in de strategische betekenis van het nieuwe keuzealternatief waarmee de partijen werden geconfronteerd. Via een kosten/baten-analyse is per keuzesituatie en voor beide partijen afzonderlijk nagegaan of en in hoeverre het nieuwe keuzealternatief tot een verbetering of een verslechtering van de eigen strategische positie ten opzichte van de partner zou leiden. In feite is daarmee zowel voor Cel I als voor Cel II in Figuur 5.9 systematisch in kaart gebracht welke veranderingen het strategische keuzealternatief in termen van "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality" teweeg zou brengen.

De analyse-uitkomsten suggereren dat het voor een langdurige samenwerkingsrelatie op zichzelf niet noodzakelijk is dat beide partijen een gemeenschappelijk belang hebben of een gemeenschappelijk doel nastreven, zoals in de recente samenwerkingsliteratuur over strategische allianties nog wel eens wordt gesuggereerd (zie bijvoorbeeld Yoshino en Rangan, 1995: 5). Elke partij moet daarentegen steeds zijn eigen, en niet zelden (ten dele) bedrijfsspecifieke afwegingen maken. Soms kunnen die individuele afwegingen tot de eensluidende conclusie leiden dat het uit strategisch oogpunt beter is of lijkt om de samenwerkingsrelatie aan te gaan c.q. voort te zetten. Maar alleen via een tweezijdige analyse, zoals in deze paragraaf (zie §9.4.3 en §9.4.4), komen we daar achter (zie ook Jarillo, 1993: 23).

Het kan echter ook gebeuren dat de kosten/baten-analyse voor de twee partijen tot verschillende en zelfs onverenigbare conclusies leidt, waarbij de ene partij voor samenwerking is en de andere partij liever afhaakt. In §9.4.5 hebben we dat bijvoorbeeld gezien. Terwijl men bij NYK Line wezenlijke voordelen zag in de beëindiging van de relatie, had het management van Van Ommeren de principaal/agent-relatie met NYK

Line bij voorkeur nog enkele jaren voortgezet. Het gevolg is inmiddels bekend: de principaal/agent-relatie tussen NYK Line en Van Ommeren is uiteindelijk beëindigd. Met andere woorden, beëindiging van een interorganisationele samenwerkingsrelatie kan het resultaat van één enkele partij zijn. Als bekend is om welke partij het daarbij gaat, dan ligt het in dat geval voor de hand de breuk vooral vanuit die ene partij te analyseren. Is de betreffende partij echter niet bekend, dan verdient de tweezijdige analyse ook hier de voorkeur.

Door de "inside/out"-georiënteerde analyses in deze paragraaf in de vorm van een kosten/baten-analyse te gieten is overigens een interessant verschil met de "outside/in"-georiënteerde analyses in Hoofdstuk 7 en Hoofdstuk 8 ontstaan. Dat kunnen we het duidelijkst zien wanneer we de analyse van de breuk in de principaal/agent-relatie tussen NYK Line en Van Ommeren in deze paragraaf vergelijken met de analyse van de trend naar het eigen rederijkantoor in §8.3. De trend onder de "megacarriers" om tot de opening van een eigen rederijkantoor over te gaan is in §8.3 geanalyseerd vanuit een inzicht in de onderlinge strategische positionering in de reder/cargadoor-relatie *voor beëindiging van de relatie*. De breuk in de principaal/agent-relatie tussen NYK Line en Van Ommeren is in deze paragraaf daarentegen geanalyseerd vanuit een inzicht in de strategische positie van NYK Line *na beëindiging van de relatie*. Maar opmerkelijk genoeg bleek de stap naar het eigen rederijkantoor vanuit beide invalshoeken verklaarbaar, hetgeen nog eens onderstreept dat de beslissing om als "megacarrier" tot de opening van eigen rederijkantoren over te gaan vaak met redelijk goede argumenten kan worden onderbouwd.

9.5 Samenvatting en conclusie

In de tweede subfase van het empirisch onderzoek zijn in de jarenlange historie van de reder/cargadoor-relatie tussen het Japanse NYK Line en het Rotterdamse Van Ommeren drie strategische keuzemomenten onderscheiden: 1) het ontstaan van de relatie, in de periode dat de intercontinentale stoomlijnvaart snel tot ontwikkeling kwam; 2) de voortzetting van de relatie, ten tijde van de omschakeling naar intercontinentale containerlijnvaart; en 3) de beëindiging van de principaal/agent-relatie, nadat NYK Line te kennen had gegeven in Noordwest-Europa met een eigen kantorennetwerk door te willen gaan.

Via een comparatief-statische onderzoeksopzet is op elk keuzemoment een vergelijking gemaakt tussen een situatie waarin voor voortzetting van de status quo zou worden gekozen en een situatie waarin voor het betreffende alternatief zou worden gekozen. Daarbij is (opnieuw) vruchtbaar gebruik gemaakt van (de concepten in) het integratieve analysekader. Maar zijn de veranderingen in de reder/cargadoor-relatie in Hoofdstuk 7 en Hoofdstuk 8 gepresenteerd door de resultaten van statische analyses naast elkaar te

zetten (zie Figuur 8.8 en Figuur 8.9), in dit hoofdstuk is de presentatie beperkt gebleven tot een uiteenzetting van de feitelijke veranderingen in termen van de drie strategische kerndimensies van interorganisationele samenwerking. Met de indelingsprincipes, de terminologie en de drie strategische kerndimensies in het integratieve analysekader is het aldus mogelijk gebleken om veranderingen in de onderlinge strategische positionering van de twee betrokken partijen in een bilaterale interorganisationele samenwerkingsrelatie ook systematisch via de structuur van een kosten/baten-analyse te analyseren.

Deel IV

Deel IV

IV

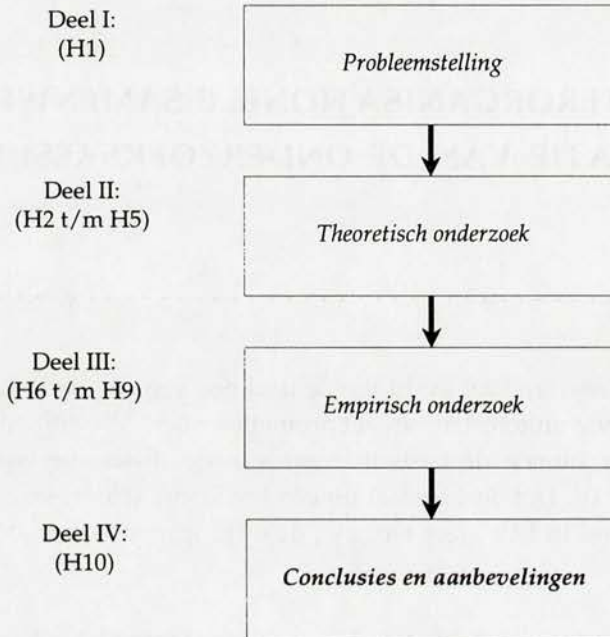
INTERORGANISATIONELE SAMENWERKING: INTERPRETATIE VAN DE ONDERZOEKSRESULTATEN

Ter afsluiting van de dissertatie zal in dit vierde deel nog eens bij de opvallendste en de meest belangwekkende uitkomsten van het promotie-onderzoek worden stilgestaan. De positie van Deel IV binnen de basisstructuur van de dissertatie is schematisch weergegeven in Figuur IV. Het deel bestaat uit één hoofdstuk (Hoofdstuk 10). Met dit afsluitende deel keren we in feite weer terug bij de uitgangspunten van het promotie-onderzoek.

In Deel I is voorzichtig vanuit een strategisch management-invalshoek kennisgemaakt met de thematiek van "interorganisationele samenwerking". De verkennende analyse van theorie en praktijk is afgerond met de formulering van de probleemstelling van het promotie-onderzoek, bestaande uit een doelstelling en een vraagstelling. In Deel II is aan de hand van de vraagstelling nader ingegaan op de belangrijkste theoretische stromingen die de samenwerkingsliteratuur tot nu toe heeft voortgebracht. Er blijkt in de bestaande samenwerkingsliteratuur onderscheid gemaakt te kunnen worden tussen "outside/in"- en "inside/out"- georiënteerde theorieën. Afhankelijk van de invalshoek, verschillen de samenwerkingstheorieën in de wijze waarop het strategisch krachtenveld van een interorganisationele samenwerkingsrelatie in beschouwing wordt genomen. Via de conceptuele uitwerking van drie strategische kerndimensies van interorganisationele samenwerking is gezocht naar mogelijkheden om die verschillen te overbruggen. Het integratieve analysekader dat vervolgens rond deze drie strategische kerndimensies is ontwikkeld is in Deel III met de bedrijfskundige praktijk van de reder/cargadoor-relatie

geconfronteerd. In de analysefasen van de betreffende empirische studie heeft het integratieve analysekader een sturende functie vervuld. In Deel IV zullen nu naar aanleiding van zowel het theoretisch als het empirisch onderzoek conclusies worden getrokken en aanbevelingen c.q. suggesties voor vervolgonderzoek worden gedaan (zie Figuur IV).

Figuur IV De positie van Deel IV binnen de basisstructuur van de dissertatie



10

Bevindingen, conclusies, en suggesties voor vervolgonderzoek

Het promotie-onderzoek heeft geresulteerd in een behoorlijk aantal bevindingen en conclusies. In Deel II en Deel III van de dissertatie zijn de meeste daarvan reeds ter sprake gekomen. De belangrijkste en opmerkelijkste zullen in dit afsluitende hoofdstuk (nog eens) op een rijtje worden gezet. Daarbij zal achtereenvolgens onderscheid worden gemaakt tussen de resultaten uit het theoretisch onderzoek en de resultaten uit het empirisch onderzoek. Verder zullen, ter afronding van het promotie-onderzoek, enkele suggesties voor vervolgonderzoek naar interorganisatiele samenwerking worden gedaan.

10.1 Het theoretisch onderzoek naar interorganisatiele samenwerking

Het uitgangspunt van het theoretisch onderzoek is steeds de probleemstelling van het promotie-onderzoek geweest. De in Deel I gepresenteerde *probleemstelling* is opgebouwd uit een doelstelling en een vraagstelling. De *doelstelling* van het promotie-onderzoek is in §1.3 letterlijk als volgt geformuleerd:

- I *conceptuele verkenning* van de "outside/in"- en de "inside/out"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur met betrekking tot de drie interorganisatiele kerndimensies "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality";
- II *conceptuele uitwerking* van de drie interorganisatiele kerndimensies "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality" tot de drie strategische kerndimensies van interorganisatiele samenwerking; en

- III *conceptuele inbedding* van de drie strategische kerndimensies "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality" in een integratief analysekader ten behoeve van de analyse en het management van het strategisch krachtenveld in de bilaterale relatie tussen twee samenwerkende organisaties.

In de *vraagstelling* zijn vijf onderzoeksvragen opgenomen. Deze zijn stuk voor stuk via het theoretisch onderzoek beantwoord. De bespreking van het theoretisch onderzoek is in Deel II van de dissertatie zelfs zo gestructureerd, dat voor de beantwoording van elk van de vijf onderzoeksvragen een hoofdstuk of paragraaf is gereserveerd. In §1.3 zijn de vijf onderzoeksvragen letterlijk als volgt geformuleerd (tussen haakjes is achter elke vraag vermeld waar deze in Deel II is beantwoord):

1. Wat is het verschil tussen de "outside/in"- en de "inside/out"-georiënteerde literatuur over interorganisationele samenwerking in termen van interorganisationele kerndimensies (zie Hoofdstuk 2)?
2. Welke bijdrage(n) kunnen bestaande theorieën of stromingen met een "outside/in"-perspectief leveren aan de conceptuele uitwerking van de interorganisationele kerndimensies "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality" (zie Hoofdstuk 3)?
3. Welke bijdrage(n) kunnen bestaande theorieën of stromingen met een "inside/out"-perspectief leveren aan de conceptuele uitwerking van de interorganisationele kerndimensies "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality" (zie Hoofdstuk 4)?
4. Wat betekent combinatie van inzichten uit de "outside/in"- en de "inside/out"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur voor de conceptuele uitwerking van de drie strategische kerndimensies "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality", zoals die in het strategisch krachtenveld van de bilaterale relatie tussen twee samenwerkende organisaties kunnen worden onderscheiden (zie §5.1)?
5. Welke integratieve structuur uit de bestaande literatuur leent zich voor conceptuele inbedding van de drie strategische kerndimensies van interorganisationele samenwerking (zie §5.2)?

In deze paragraaf zullen de uit deze onderzoeksvragen resulterende bevindingen en conclusies worden gepresenteerd aan de hand van de driedeling in de doelstelling. Met andere woorden, in de bespreking van het theoretisch onderzoek zal achtereenvolgens worden ingegaan op: 1) de conceptuele verkenning van het "outside/in"- en die van het "inside/out"-perspectief in de samenwerkingsliteratuur; 2) de conceptuele uitwerking van de drie strategische kerndimensies van interorganisationele samenwerking; en 3) de conceptuele inbedding van die drie strategische kerndimensies in het ontwikkelde integratieve analysekader.

10.1.1 De conceptuele verkenning van het "outside/in"- en het "inside/out"-perspectief

Er hebben zich in de organisatie & omgeving-literatuur over interorganisatiele samenwerkingsrelaties twee hoofdstromingen ontwikkeld. De (inmiddels) traditionele hoofdstroming uit de jaren zestig en zeventig is grotendeels uit organisatie-theorieën voortgekomen. Binnen deze stroming wordt overwegend een "outside/in"-perspectief op samenwerking gehanteerd. Dat wil zeggen: de externe omgeving is uitgangspunt van analyse en theorie-ontwikkeling. De meer recente hoofdstroming krijgt vooral veel aandacht in de strategisch management-literatuur. Deze stroming kenmerkt zich door een uitgesproken "inside/out"-perspectief: de interne omgeving is uitgangspunt van analyse en theorie-ontwikkeling.

Een belangrijk verschil tussen de twee perspectieven is te vinden in de *aanleiding* voor analyse van interorganisatiele samenwerking. Vanuit "outside/in"-perspectief wordt aandacht besteed aan interorganisatiele samenwerking, omdat er sprake kan zijn van *onzekerheid* en *afhankelijkheid*. Met andere woorden, "onzekerheid" en "afhankelijkheid" worden als de kerndimensies van interorganisatiele samenwerking behandeld. Het centrale aandachtsgebied in het "outside/in"-perspectief op interorganisatiele samenwerking is het reduceren van "organizational vulnerability" (= organisatiele kwetsbaarheid) via management van onzekerheid en management van afhankelijkheid. De belangrijkste vooronderstelling is dat exogene krachten, in de externe omgeving, een bedreiging vormen voor de (nog) aanwezige autonomie van de "focal organization".

De samenwerkingsrelatie kan vanuit die optiek als een bedreiging, maar ook als een kans worden gezien. Enerzijds dreigt de kwetsbaarheid van de "focal organization" toe te nemen door de rechtstreekse confrontatie tussen interne en externe omgeving, die in een samenwerkingsrelatie onvermijdelijk is. Anderzijds biedt de interorganisatiele relatie door die rechtstreekse confrontatie juist (nieuwe) mogelijkheden om de externe omgeving vanuit de "focal organization" te beïnvloeden en daarmee de kwetsbaarheid van de organisatie te verminderen. Wanneer de relatie als een bedreiging kan worden gezien, dan moet "context exclusion" als grensstrategie worden overwogen. Wanneer de samenwerkingsrelatie als een kans kan worden opgevat, dan moet "context creation" als grensstrategie in ogenschouw worden genomen. Duidelijke uitwerkingen van dit "outside/in"-perspectief zijn de "resource dependency approach" van Pfeffer en Salancik (1978), de transactiekostentheorie van Williamson (1979 en 1985: 68-84) en de micro-economische agency-theorie (zie bijvoorbeeld Eisenhardt, 1989a).

Deze meer traditionele, "outside/in"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur heeft echter belangrijke beperkingen:

- a) er wordt een statisch en homogeen "resource"-concept gehanteerd;
- b) mede daardoor wordt een vrij deterministische visie uitgedragen met betrekking tot de kansen op overleving en succes in de interorganisatiele concurrentiestrijd;
- c) er is geen expliciete aandacht voor de strategische aspecten van interorganisatiele samenwerkingsrelaties.

In de conceptuele uitwerking van de interorganisatiele kerndimensies "onzekerheid" en "afhankelijkheid" komen de beperkingen tot uiting in de nadrukkelijke accentuering van verklarende variabelen buiten de grenzen van de organisatie. Dat wil zeggen dat bij de bestudering van verklarende factoren die van invloed (kunnen) zijn op de mate van onzekerheid en de mate van afhankelijkheid vooral omgevingsaspecten worden geanalyseerd. Daar waar de interne omgeving in de analyse betrokken wordt, beperken theoretici en onderzoekers zich tot de formulering van vooronderstellingen en/of aandacht voor structurele (en daarmee statische) aspecten van de organisatie. In micro-economische termen: de produktiefunctie wordt als een gegeven beschouwd. Mede daardoor ontbreekt het de "outside/in"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur aan de benodigde aanknopingspunten voor een conceptuele uitwerking van het "resource criticality"-concept.

Vanuit "inside/out"-perspectief wordt aandacht besteed aan interorganisatiele samenwerking, omdat er sprake kan zijn van een relatie die uiteindelijk een positieve uitwerking heeft op de ontwikkeling en/of de exploitatie van de "critical resources" van de "focal organization". In de dissertatie wordt in dat geval gesproken van "*resource criticality*". Anders geformuleerd, ook "resource criticality" wordt als een kerndimensie van het interorganisatiele krachtenveld in de samenwerkingsrelatie opgevat. Het centrale aandachtsgebied in het "inside/out"-perspectief op interorganisatiele samenwerking wordt in de dissertatie verwoord als: het vergroten van "organizational vitality" (= organisatiele vitaliteit) via management van "resource criticality". De belangrijkste vooronderstelling is dat endogene (= relatie-, organisatie- of managementgebonden) krachten in de bilaterale samenwerkingsrelatie een mogelijkheid vormen voor behoud en (verdere) toename van de autonomie van de "focal organization".

Ook vanuit "inside/out"-perspectief kan interorganisatiele samenwerking als een kans en/of als een bedreiging worden gezien. Enerzijds dreigt de "focal organization" door het weglekken van "critical resources" naar de partner (potentieel) concurrentievoordeel kwijt te raken en daarmee (een deel van) haar "organizational vitality" te verliezen, met name wanneer de samenwerkingsrelatie een intensief karakter heeft en lang voortduurt. Anderzijds kunnen juist intensieve en langdurige contacten in interorganisatiele samenwerkingsrelaties ook een positieve uitwerking hebben op de ontwikkeling en/of de exploitatie van de eigen "critical resources" en daarmee de eigen "organizational vitality" ten goede komen. Wanneer de samenwerkingsrelatie als een bedreiging kan

worden gezien, dan is "value protection" als grensstrategie een serieuze optie. Wanneer de relatie als een kans kan worden opgevat, dan moet "value creation" als grensstrategie worden overwogen. Duidelijke uitwerkingen van dit "inside/out"-perspectief vinden we met name in artikelen van Pucik (1988) en Hamel (1991) over leergedrag in strategische allianties. Het artikel van Hamel is ingebed in het "core competence"-denken van Prahalad en Hamel (1990).

Evenals de traditionele samenwerkingsliteratuur heeft ook deze recentere "inside/out"-georiënteerde literatuur over interorganisatiele samenwerking zo haar beperkingen:

- a) de inzichten uit de meer traditionele "outside/in"-georiënteerde literatuur over interorganisatiele relaties krijgen geen systematische aandacht;
- b) mede daardoor wordt een te eenzijdig positieve, soms zelfs wat naïeve kijk op samenwerking uitgedragen;
- c) er is sprake van een fragmentarische, "fuzzy" aandoende concept-ontwikkeling.

Daar staat tegenover dat deze literatuur voor de conceptuele uitwerking van "resource criticality" op zichzelf voldoende (nieuwe) aanknopingspunten biedt. Via explicitering en systematische analyse van deze kerndimensie blijkt de derde, onder c genoemde beperking dan ook in belangrijke mate opgeheven te kunnen worden. Bovendien is in de "inside/out"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur van geen van de drie eerder genoemde beperkingen van de "outside/in"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur sprake.

10.1.2 De conceptuele uitwerking van de drie strategische kerndimensies

De drie interorganisatiele kerndimensies "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality" worden tezamen als de representatie van het primaire interorganisatiele krachtenveld in de bilaterale samenwerkingsrelatie beschouwd. Idealiter zullen zij daarom alledrie deel uitmaken van interorganisatiele analyses. Via analyse van het "outside/in"- en het "inside/out"-perspectief in de literatuur over interorganisatiele samenwerking is nagegaan welke verklarende variabelen voor de drie kerndimensies (kunnen) worden onderscheiden. Vervolgens is onderzocht of en hoe we via (nadere) explicitering en/of herinterpretatie van verklarende variabelen tot een dusdanige (her)definiëring van deze interorganisatiele kerndimensies zouden kunnen komen, dat zoveel mogelijk van de beperkingen van beide perspectieven worden opgeheven. Dit alles heeft geresulteerd in een nieuwe, evenwichtiger conceptuele uitwerking van de drie kerndimensies. Deze conceptuele uitwerking is in feite in twee stappen verlopen.

Eerst zijn de twee kerndimensies die in de "outside/in"-georiënteerde literatuur worden benadrukt, "onzekerheid" en "afhankelijkheid", conceptueel verrijkt door deze op basis van inzichten uit het "inside/out"-perspectief te herdefiniëren. In strategische analyses blijkt namelijk dat de traditionele "outside/in"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur in de uitwerking van verklarende variabelen op intraorganisationeel niveau tekortschiet. Door in de geest van de "inside/out"-georiënteerde strategisch management-literatuur (ook) op dat niveau verklarende variabelen in beschouwing te nemen, worden in één keer de drie genoemde beperkingen van het "outside/in"-perspectief ondervangen:

- a) er wordt in de analyse van "organizational vulnerability" een meer dynamisch en heterogeen "resource"-concept geïntroduceerd;
- b) het deterministische karakter van onzekerheids- en afhankelijkheids-management wordt doorbroken;
- c) er ontstaat ruimte voor een meer strategisch perspectief op interorganisationele samenwerkingsrelaties.

Geïnspireerd door de "inside/out"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur is "resource criticality" daarnaast als derde interorganisationele kerndimensie geïntroduceerd en geëxpliciteerd. Weliswaar wordt in de traditionele "outside/in"-georiënteerde literatuur gesuggereerd dat "resource criticality" van invloed is op de mate van afhankelijkheid. Een nadere conceptuele uitwerking is echter achterwege gebleven. Daardoor is "resource criticality" nooit als variabele goed hanteerbaar geworden. En daarmee ontbraken dan weer de voor onderzoek en beleid benodigde aangrijpingspunten. Door de dimensie afzonderlijk in de analyse op te nemen en vervolgens expliciet uit te werken, kan deze nu wel als variabele in interorganisationele analyses worden meegenomen. Bovendien wordt daarmee tevens een bijdrage geleverd aan de conceptuele aanscherping van de strategisch management-literatuur over strategische samenwerking, strategische allianties en "outsourcing".

De (nadere) explicitering en herinterpretatie van de verklarende variabelen van de drie interorganisationele kerndimensies heeft geleid tot een (gedeeltelijk) nieuwe conceptuele uitwerking van die kerndimensies. Bij elke afzonderlijke kerndimensie is onderscheid gemaakt naar twee *interne* verklarende variabelen (= variabelen op het analyseniveau van de "focal organization") en twee *externe* verklarende variabelen (= variabelen op het analyseniveau van de partner en/of van andere (f)actoren in de externe omgeving van de "focal organization"). Door de expliciete uitwerking van intraorganisationele aspecten wordt het daarmee mogelijk om ook de strategische aspecten in het management van onzekerheid en het management van afhankelijkheid mee te nemen. Immers, met name de beïnvloeding van intraorganisationele aspecten gaat idealiter met een visie op langere termijn-dynamiek gepaard. In het vervolg kunnen we de interorganisationele kerndimensies "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality" daarom ook als "de drie strategische kerndimensies van interorganisationele samenwerking" typeren.

Ze zijn in die hoedanigheid belangrijke bouwstenen van het ontwikkelde integratieve analysekader geworden.

10.1.3 De conceptuele inbedding in het ontwikkelde integratieve analysekader

Er is in de "organizational economics"-literatuur naar een bruikbare structuur voor het beoogde integratieve analysekader gezocht. Na een vergelijking tussen de twee meest voor de hand liggende analysekaders, dat van de transactiekostentheorie en dat van de agency-theorie, blijkt het analysekader van de agency-theorie het meeste houvast te bieden als potentiële leverancier van een structuur voor het integratieve analysekader. Door gebruik te maken van de structuur uit de agency-theorie is het analytisch mogelijk met behulp van één integratief analysekader in kaart te brengen:

- a) inbedding van de drie strategische kerndimensies "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality" in de bilaterale relatie tussen twee samenwerkende organisaties;
- b) inbedding van de afzonderlijke strategische posities van de bilateraal samenwerkende organisaties in het krachtenveld tussen twee partijen met een geheel eigen identiteit;
- c) inbedding van de bilaterale relatie tussen twee samenwerkende organisaties in het krachtenveld van (f)actoren in de omringende externe omgeving;
- d) inbedding van de kosten- en opbrengstenaspecten van de bilaterale relatie tussen twee samenwerkende organisaties, via explicitering van de veranderingen in de mate van onzekerheid, afhankelijkheid en/of "resource criticality".

Leggen we deze uitkomst van het theoretisch onderzoek nog eens naast de doelstelling van het promotie-onderzoek, dan kan het resultaat alleszins als bevredigend worden beschouwd. Er lijkt in redelijke mate aan een belangrijk onderdeel in de doelstelling van het promotie-onderzoek voldaan: conceptuele inbedding van de drie strategische kerndimensies van interorganisationele samenwerking in een integratief analysekader dat gebruikt kan worden voor analyse en management van het strategisch krachtenveld in de bilaterale relatie tussen twee samenwerkende organisaties.

Vanuit bedrijfskundig perspectief dient zich dan echter direct de vraag aan hoe het integratieve analysekader zich onder praktijkomstandigheden zal houden. Met andere woorden: wat is de relevantie van het ontwikkelde analysekader voor bedrijfskundig onderzoek en strategisch management? Daarom is in de praktijk gezocht naar een type samenwerkingsrelatie, waarvan op basis van theoretische overwegingen verwacht mocht worden dat deze geschikt zou zijn om enkele belangrijke toepassingsmogelijkheden van het integratieve analysekader te illustreren. Vanwege de principaal/agent-structuur van het analysekader is bij de selectie van het empirisch object in de eerste plaats gezocht

naar een bilaterale interorganisationele samenwerkingsrelatie die zonder twijfel als een *klassieke interorganisationele principaal/agent-relatie* bestempeld zou kunnen worden. Er is uiteindelijk gekozen voor de interorganisationele samenwerkingsrelatie tussen reder en lijncargadoor in de intercontinentale (container)lijnvaart van en naar Rotterdam.

10.2 Het empirisch onderzoek naar de reder/cargadoor-relatie

De belangrijkste bevindingen en conclusies in het empirisch onderzoek zijn gerelateerd aan de probleemstelling van het promotie-onderzoek. Maar het empirisch onderzoek heeft ook enkele interessante inzichten opgeleverd met betrekking tot het empirisch object van onderzoek zelf: de principaal/agent-relatie tussen de reder en de cargadoor in de intercontinentale (container)lijnvaart van en naar Rotterdam. Daarom zal in deze paragraaf eerst aandacht worden besteed aan enkele van die voor de reder/cargadoor-relatie specifieke onderzoeksresultaten. Daarna zal op de probleemstelling-gerelateerde onderzoeksresultaten worden ingegaan.

10.2.1 Bevindingen en conclusies met betrekking tot de reder/cargadoor-relatie

De ontwikkeling van de principaal/agent-relatie tussen de lijnreder en de lijncargadoor kan niet los worden gezien van de historie van de intercontinentale zee- en lijnvaart. Het karakter van de hedendaagse intercontinentale containerlijnvaart is ten dele te herleiden tot twee omslagperioden in de historie van de internationale zeevaart: de eerste en de tweede vervoersrevolutie. Tijdens de eerste vervoersrevolutie werd de intercontinentale zeilvaart in enkele decennia vrijwel geheel vervangen door de stoomvaart. In die periode ontstond de intercontinentale lijnvaart. Tijdens de tweede vervoersrevolutie werd de container op grote schaal in de intercontinentale lijnvaart geïntroduceerd. Onder invloed van nieuwe informatietechnologie heeft de trend naar containerisatie inmiddels zelfs een tweede impuls gekregen.

Er zijn in §6.4.3 enkele opvallende parallellen geconstateerd met betrekking tot de veranderingen in het productieconcept, zoals die in de intercontinentale zeevaart rond de eerste en de tweede vervoersrevolutie plaatsvonden. In beide omslagperioden traden enkele schaafeffecten op. De schepen werden aanzienlijk groter. Maar wat minstens zo belangrijk is gebleken: daarnaast veranderde in beide perioden de interpretatie van de relevante eenheid van productie. Ten tijde van de eerste vervoersrevolutie verschoof de aandacht van "het schip" naar "de lijndienst" als de relevante eenheid van productie. Ten tijde van de tweede vervoersrevolutie is de aandacht verschoven van "de lijndienst" naar "het netwerk van lijndiensten" als de relevante eenheid van productie. Door de tweede vervoersrevolutie lijkt bij diverse "megacarriers" in de intercontinentale containerlijnvaart bovendien sprake van een nieuwe verschuiving in de eenheid van

produktie. Het "port-to-port"-concept wordt ingeruild voor of gecombineerd met het "door-to-door"-concept. Die verschuivingen in het productieconcept zijn van grote invloed geweest op de aard van de cargadoorsfunctie, en daarmee op de relatie tussen reder en cargadoor.

Tijdens de eerste vervoersrevolutie ontstond het onderscheid tussen de haven- of scheepsagent en de lijnagent. In de bulk- en wilde vaart treedt de cargadoor sinds die tijd op in de rol van haven- of scheepsagent. In de lijnvaart heeft hij de rol van lijnagent gekregen. Als *haven- of scheepsagent* is de cargadoor actief voor individuele schepen en hun bemanning. Daarbij gaat het steeds om (organisatie van) operationele zaken. De opdrachtgever kan zijn de reder van het betreffende schip of de verlader c.q. de expediteur die het schip gecharterd heeft. Als *lijnagent* behartigt de cargadoor per zeevaartroute exclusief de belangen van één rederij. Daarbij gaat het niet meer (alleen) om operationele activiteiten rond het schip. Het gaat vooral (ook) om commerciële activiteiten ten behoeve van de lijndienst(en) van de reder.

Het onderscheid tussen de scheepsagent enerzijds en de lijnagent anderzijds is tot op de dag van vandaag blijven bestaan. Tijdens de tweede vervoersrevolutie is binnen de categorie van lijnagenten daarnaast een onderscheid ontstaan tussen cargadoors die (bij voorkeur) containerlijndiensten vertegenwoordigen en cargadoors die (bij voorkeur) de belangen van conventionele lijndiensten behartigen (zie ook §8.1). De tweede categorie cargadoors lijkt hoe langer hoe meer tot "niche"-markten veroordeeld. De lijncargadoor in de containerlijnvaart daarentegen ziet de containerstromen in de multi-modale vervoersketen steeds omvangrijker en talrijker worden. Zijn functie van lijnagent heeft daardoor inmiddels nieuwe dimensies gekregen. Rond de coördinatie van de groeiende containerstromen heeft het moderne cargadoorsbedrijf diverse containertaken gekregen. Sommige van de modernste cargadoorsbedrijven zijn inmiddels nog een stap verder gegaan. Onder invloed van het "door-to-door"-concept bij de "megacarriers", en in combinatie met de introductie en het toenemende gebruik van PC en telematica, hebben zij zich naast het lokaal georiënteerde cargadoorsbedrijf tot een nieuwe categorie cargadoorsbedrijven met een meer regionale of internationale aanpak ontwikkeld.

Eén van de belangrijkste strategische vraagstukken die de hedendaagse cargadoor in de Rotterdamse haven de komende jaren moet beantwoorden is of en in hoeverre hij in deze internationaliseringstendens wil, moet of kan meegaan. Zoals er ten tijde van de eerste vervoersrevolutie cargadoors waren die er de voorkeur aan gaven zich tot scheeps- of havenagent te specialiseren, en zoals er na de introductie van de container in de intercontinentale lijnvaart lijncargadoors waren die bleven volharden in hun activiteiten in de conventionele lijnvaart, zo zou er in de nabije toekomst wellicht ook ruimte kunnen overblijven voor lokale lijncargadoors die zich in de intercontinentale containerlijnvaart in de vertegenwoordiging van rederijen met een "port-to-port"-concept

specialiseren. Om inzicht te kunnen krijgen in de strategische speelruimte van de individuele lijncargadoor bij de benadering van dit vraagstuk, zou nader onderzocht moeten worden welke algemene eisen beide vervoersconcepten aan de organisatie en het functioneren van de lijncargadoor stellen. Combinatie van een dergelijk inzicht met een toekomstgerichte visie op de "resource"-positie van het eigen cargadoorsbedrijf zou de Rotterdamse cargadoorsbedrijven de nodige aanknopingspunten kunnen opleveren voor de (verdere) ontwikkeling van hun toekomstige cargadoorsconcept en de portfolio van produkt/markt-combinaties die daar bij zou kunnen passen.

Uit de longitudinale analyse in §8.3 is overigens gebleken dat in de tweede fase van de tweede vervoersrevolutie, na de introductie van PC en telematica, in de strategische verhoudingen tussen de niet-Europese "megacarrier" met het "door-to-door"-concept en de Rotterdamse lijncargadoor een fundamentele en misschien wel structurele verstoring van evenwicht kan worden waargenomen. Niet alleen lijken de grootste lijnrederijen, door de niet te stuiten schaalvergroting in de containervaart, voor het eerst in de historie van de intercontinentale lijnvaart ook vrijwel allemaal in staat de zelfstandige cargadoor in de Rotterdamse haven door een eigen rederijkantoor te vervangen. Een eigen rederijkantoor lijkt uit oogpunt van het "door-to-door"-concept nu daadwerkelijk strategische voordelen met zich mee te brengen. Die overtuiging heeft bij de rederijen in elk geval veel terrein gewonnen en dat heeft de strategische positie van de cargadoor in zijn principaal/agent-relatie met de "megacarrier" niet sterker gemaakt. Het is dan ook de vraag of de lijnagenten rouwig moeten zijn om het gegeven dat veel van de "megacarriers" die pretenderen volgens het "door-to-door"-concept te (kunnen) werken de stap naar het eigen rederijkantoor reeds hebben gezet. Nadere analyse zou wel eens kunnen uitwijzen dat de toekomst van het zelfstandige cargadoorsbedrijf veel beter gewaarborgd zal zijn wanneer het zijn klandizie zoekt onder rederijen die niet volgens het "door-to-door"-concept kunnen of willen werken. In dat geval komen met name ook de kleine en middelgrote rederijen als een interessante groep van (potentiële) principalen in beeld.

Op basis van het case-onderzoek naar de jarenlange relatie tussen NYK Line en Van Ommeren lijkt de conclusie getrokken te kunnen worden, dat het management bij Van Ommeren wat dat betreft "the best of both worlds" heeft gerealiseerd. In de jaren dat er nog intensief met NYK Line werd samengewerkt trachtte het management van Van Ommeren altijd serieus op de wensen van de grote Japanse principaal in te spelen. Daardoor is Van Ommeren qua organisatie en professionaliteit ook ingespeeld geraakt op de denk- en werkwijze achter het "door-to-door"-concept. De enorme omvang van de principaal heeft in deze relatie dan ook niet belemmerend, maar eerder stimulerend gewerkt. En na de beëindiging van de relatie profiteert Van Ommeren nog steeds van de in die "megacarrier"/cargadoor-relatie opgedane kennis, kunde en ervaring. Het lijkt er op dat het management van Van Ommeren Agencies er in geslaagd is om de situatie

van de "megacarrier"/cargadoor-relatie, die in §9.1 nog als een "worst case" werd getypeerd, tot een "best case" te transformeren.

Door het behoud van een internationaal kantorennet en eigen kennis, kunde en ervaring op het terrein van informatietechnologie is Van Ommeren Agencies nu al in staat gebleken in een relatief kort tijdsbestek vrij veel nieuwe principalen aan zich te binden. Het cargadoorsconcept van Van Ommeren Agencies is na het vertrek van NYK Line daarmee ondertussen in die zin veranderd, dat de externe "resource"-basis niet langer (grotendeels) wordt gevormd door de relatie met één zeer grote principaal, maar door relaties met een groter aantal kleinere principalen. Doordat de nieuwe klantenkring uit meer en bovendien kleine en middelgrote lijnrederijen bestaat, is Van Ommeren Agencies in een relatief minder kwetsbare positie terechtgekomen. Of de strategische positie van Van Ommeren Agencies ook per saldo is verbeterd, hangt verder af van het antwoord op de vraag of en in hoeverre het gewijzigde klantenbestand van het cargadoorsbedrijf voldoende basis biedt om de opgebouwde kennis, kunde en ervaring in te zetten, in stand te houden en uit te bouwen. Maar hoe het verder ook zij, wie de strategische positie van het hedendaagse Van Ommeren Agencies wil begrijpen kan de beëindigde principaal/agent-relatie met NYK eenvoudigweg niet buiten beschouwing laten. De case-studie kan wat dat betreft worden uitgelegd als een onderbouwing van de volgende stellingname: "The evolution and growth of firms must be understood not only in the Penrosian sense of evolution in the managerial competence and knowledge of resource uses, but also in the development and use of the resources of counterparts in exchange relationships" (Araujo en Easton, 1996, p. 376).

De NYK/Van Ommeren-case is in dat opzicht niet alleen voor de cargadoorsbranche relevant. Binnen elke onderneming die zich in een samenwerkingsrelatie bevindt, zoals een afnemer/leverancier-relatie of een strategische alliantie, moet het management zich afvragen welke kennis, kunde en ervaring binnen de relatie wordt of zou kunnen worden opgebouwd en hoe daar ook na eventuele beëindiging van die relatie nog van geprofiteerd zou kunnen worden. De NYK/Van Ommeren-case illustreert met name het wezenlijke belang van doelbewust en doelgericht interorganisatieel management, ongeacht de specifieke rol of positie van een partij binnen de relatie. Zelfs, of misschien wel juist, als de kleinere partij binnen de reder/cargadoor-relatie met NYK Line lijkt Van Ommeren Agencies veel baat te hebben gehad bij een eigen visie en beleid. Voor andere bedrijven in de cargadoorsbranche, maar ook uit oogpunt van bedrijfskundige theorievorming, zou het overigens interessant zijn om na te gaan of en in hoeverre andere cargadoors, die niet kunnen voortbouwen op de kennis, kunde en ervaring van een cargadoorsbedrijf als Van Ommeren Agencies, uiteindelijk toch een vergelijkbare strategische positie zouden kunnen opbouwen. Nader empirisch onderzoek naar mogelijke vormen van samenwerking met andere cargadoorsbedrijven binnen en/of buiten de Rotterdamse haven lijkt in dat licht zinvol. Maar samenwerkingsrelaties met andere

marktpartijen, zoals expediteurs, verladers of kleinere rederijen, zouden voor de Rotterdamse cargadoors wellicht ook van betekenis kunnen zijn.

Als het voor de zelfstandige cargadoor mogelijk zal blijken te zijn om via dergelijke samenwerkingsverbanden de eigen professionaliteit verder te ontwikkelen, moet zelfs niet worden uitgesloten dat grote rederijen in de toekomst weer in de dienstverlening van de zelfstandige cargadoor geïnteresseerd zullen raken. Het blijft voorlopig namelijk maar de vraag of het eigen rederijkantoor voor elke "megacarrier" de beste strategische optie zal blijken te zijn. Het antwoord zal mede afhangen van de visie op de eigen ondernemingskern bij de betreffende rederijen. Zelfstandige cargadoorsbedrijven die alleen of in samenwerking met andere marktpartijen hun professionaliteit weten te vergroten, bijvoorbeeld door nieuwe dienstverleningsconcepten te ontwikkelen, zouden in de toekomst dan ook zelfs voor grote lijnrederijen wel weer eens tot een redelijk alternatief kunnen uitgroeien.

Al met al blijkt uit de resultaten van het empirisch onderzoek naar de "Rotterdamse" reder/cargadoor-relatie in de intercontinentale (container)lijnvaart dat historisch, longitudinaal onderzoek een wezenlijke bijdrage kan leveren aan het inzicht in de actuele situatie en de bijbehorende strategische opties van samenwerkende bedrijven. Bovendien blijkt onderzoek op het analyseniveau van specifieke samenwerkingsrelaties, zoals in de case-studie naar NYK Line en Van Ommeren, tot interessante aanvullingen op onderzoek op sector- en bedrijfstakniveau te kunnen leiden. De onderzoeksopzet is echter ook geschikt gebleken voor de illustratie van de empirische reikwijdte van het in Deel II ontwikkelde integratieve analysekader.

10.2.2 Terug naar de drie proposities

De "empirische illustratie" van de toepassingsmogelijkheden van (de concepten in) het integratieve analysekader in Deel III is aangestuurd door de drie proposities in §5.3.3. Voor alle duidelijkheid zullen deze hier nog één keer worden herhaald. De eerste propositie is in de twee voorgaande delen van de dissertatie letterlijk als volgt geformuleerd:

Propositie 1

In een bilaterale relatie tussen twee samenwerkende organisaties met een principaal/agent-structuur kan de onderlinge strategische positionering van de twee partijen op elk willekeurig moment en in elke willekeurige periode beschreven en geanalyseerd worden via operationalisering van de drie strategische kerndimensies "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality".

Met de reder/cargadoor-relatie als object van onderzoek is voor een interorganisationele samenwerkingsrelatie met een duidelijke principaal/agent-structuur gekozen. Uit vier

statische analyses van de reder/cargadoor-relatie in de historie van de intercontinentale (container)lijnvaart blijkt dat, ongeacht het specifieke tijdvak dat als uitgangspunt wordt genomen, de *onderlinge strategische positionering* van de Rotterdamse (lijn)cargadoor en de niet-Europese reder die als zijn grootste principaal kan worden beschouwd inderdaad in termen van "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality" kan worden gespecificeerd. De reder/cargadoor-relatie in de zeilvaart werd vooral gekenmerkt door een grote mate van onzekerheid tussen beide partijen. Na de eerste vervoersrevolutie, met de komst van intercontinentale stoomlijnvaart, namen de mate van afhankelijkheid en de mate van "resource criticality" toe, maar nam de mate van onzekerheid juist af. In de twee fasen na de tweede vervoersrevolutie, de perioden van containerisering, informatisering en automatisering in de intercontinentale lijnvaart, werd de reder/cargadoor-relatie tussen de Rotterdamse lijncargadoor en zijn grootste principaal gekenmerkt door een (steeds) grotere mate van "resource criticality". En in termen van "afhankelijkheid" raakte de relatie (steeds verder) uit balans: de cargadoor was uiteindelijk veel afhankelijker van zijn grootste principaal dan andersom.

Via deze statische analyses van de reder/cargadoor-relatie in de vier achtereenvolgende tijdvakken in de historie van de intercontinentale (container)lijnvaart zijn we uiteindelijk in een comparatief-statische analyse beland. In de tweede propositie wordt impliciet aan een dergelijke comparatief-statische onderzoeksopzet gerefereerd. De tweede propositie is eerder letterlijk als volgt geformuleerd:

Propositie 2

Als een interorganisationele samenwerkingsrelatie met principaal/agent-structuur met een strategische gebeurtenis buiten de relatie wordt geconfronteerd, dan kan de betekenis van die gebeurtenis voor de onderlinge strategische positionering van de twee betrokken partijen beschreven en geanalyseerd worden via operationalisering van (de veranderingen in) de drie strategische kerndimensies "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality".

In het kader van het empirisch onderzoek zijn in de historie van de intercontinentale (container)lijnvaart drie strategische gebeurtenissen onderscheiden: 1) de introductie van staal en stoom in de intercontinentale zeevaart, ten tijde van de eerste vervoersrevolutie; 2) de grootschalige introductie van de container in de intercontinentale lijnvaart, ten tijde van de eerste fase van de tweede vervoersrevolutie; en 3) de introductie van PC en telematica in de intercontinentale containerlijnvaart, ten tijde van de tweede fase van de tweede vervoersrevolutie. Deze drie strategische gebeurtenissen of "strategic events" hebben geresulteerd in het onderscheid naar de vier chronologisch opeenvolgende en bovendien op elkaar aansluitende ontwikkelingsfasen die ook al naar aanleiding van Propositie 1 in ogenschouw zijn genomen. Bij de "empirische illustratie" van Propositie 2 kan daardoor worden volstaan met een vergelijking van de analyseresultaten in de opeenvolgende ontwikkelingsfasen. Via deze comparatief-statische onderzoeksopzet is in het empirisch onderzoek in feite een longitudinale onderzoeksopzet gecreëerd.

Uit de longitudinale analyse van de historie van de intercontinentale (container)lijnvaart blijkt niet alleen dat de drie genoemde strategische gebeurtenissen tot *wijzigingen* in de onderlinge strategische positionering van de Rotterdamse (lijn)cargadoor en zijn grootste principaal met een relatief ver van Rotterdam verwijderde (= niet-Europese) thuishaven hebben geleid. Die wijzigingen blijken bovendien in termen van de drie strategische kerndimensies van interorganisationele samenwerking nader gespecificeerd te kunnen worden. De ontwikkelingen in de reder/cargadoor-relatie kunnen worden getypeerd als veranderingen in de drie strategische kerndimensies "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality".

De tweede propositie impliceert overigens een "outside/in"-georiënteerde analyse van de interorganisationele samenwerkingsrelatie. Strategische gebeurtenissen buiten de relatie vormen het uitgangspunt. In termen van Figuur 5.9, Figuur 6.1 en Figuur 7.1 is daarmee een verbinding gelegd tussen Cel III enerzijds en Cel I en Cel II anderzijds, hoewel daarbij geen gebruik is gemaakt van de drie strategische kerndimensies van interorganisationele samenwerking (vergelijk Figuur 7.1). In de derde propositie daarentegen staan de beïnvloedingsmogelijkheden van het management centraal. Dat betekent dat in deze propositie op een "inside/out"-georiënteerde analyse wordt aangestuurd. Letterlijk is de derde propositie als volgt geformuleerd:

Propositie 3

Als het management in een interorganisationele samenwerkingsrelatie met principaal/agent-structuur met een strategisch keuzealternatief wordt geconfronteerd, dan kan de betekenis van dat keuzealternatief voor de onderlinge strategische positionering van de twee betrokken partijen beschreven en geanalyseerd worden via operationalisering van (de veranderingen in) de drie strategische kerndimensies "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality".

Met de specifieke "megacarrier"/cargadoor-relatie tussen het Japanse NYK Line en het Rotterdamse Van Ommeren Agencies als object van onderzoek is ook naar aanleiding van de derde propositie voor een interorganisationele samenwerkingsrelatie met een duidelijke principaal/agent-relatie gekozen. Maar is in het verlengde van de eerste twee proposities onderzoek gedaan op sector- en bedrijfstakniveau, in het verlengde van de derde propositie is één afzonderlijke relatie bestudeerd. Alleen op het analyiseniveau van een specifieke relatie mag immers worden verwacht dat management-aspecten van interorganisationele samenwerking daadwerkelijk zichtbaar worden.

In het kader van het case-onderzoek zijn in de historie van de reder/cargadoor-relatie tussen NYK Line en Van Ommeren drie perioden geanalyseerd, waarin voor (één van) beide partijen belangrijke keuzemomenten of -fasen voorkwamen: 1) het ontstaan van de samenwerkingsrelatie, via een aanvangsfase en een uitbreidingsfase, tijdens en na de eerste vervoersrevolutie; 2) de voortzetting van de relatie in de eerste fase van de tweede vervoersrevolutie; en 3) de beëindiging van de principaal/agent-relatie door

NYK Line tijdens de tweede fase van de tweede vervoersrevolutie. In de betreffende keuzesituaties zijn steeds de strategische keuzealternatieven van NYK Line en Van Ommeren tegen het licht gehouden. Dat betekent dat de samenwerkingsrelatie, in lijn met de propositie, inderdaad vanuit een "inside/out"-perspectief is geanalyseerd. Daarbij is evenals bij de eerder besproken "outside/in"-georiënteerde analyses op sector- en bedrijfstakniveau van een comparatief-statische onderzoeksopzet gebruik gemaakt, maar nu om de vergelijking tussen de twee beschikbare keuzealternatieven (handhaving van de bestaande situatie ten opzichte van een nader omschreven nieuwe situatie) te kunnen systematiseren. Er is in feite voor de structuur van een kosten/baten-analyse gekozen. Uit de resulterende kosten/baten-analyses blijkt dan, dat de betekenis van de *keuzealternatieven* voor de onderlinge strategische positionering van de twee partijen steeds kan worden gespecificeerd in termen van "onzekerheid", "afhankelijkheid" en "resource criticality".

Als we de resultaten van de analysefasen in het empirisch onderzoek nu naast elkaar zetten, dan kunnen we vaststellen dat het in de gekozen empirische context van de reder/cargadoor-relatie in principe geen probleem is geweest om te werken met (de concepten in) het integratieve analysekader. Integendeel, het analysekader heeft bij het systematiseren van de analyses voor de nodige houvast gezorgd. Dat betekent dat nu ook op empirische gronden iets over de empirische reikwijdte van het integratieve analysekader kan worden gezegd. Aan het einde van Deel II van de dissertatie is in Figuur 5.10 al schematisch weergegeven wat op theoretische gronden de empirische reikwijdte van de drie proposities, en daarmee van het integratieve analysekader, zou zijn. Daarbij zijn twee dimensies onderscheiden: 1) de tijdhorizon en 2) de strategische oriëntatie van de betreffende beschrijving of analyse. Voor nadere typering van de tijdhorizon is onderscheid gemaakt tussen momentopnames en longitudinale analyses. Voor nadere typering van de strategische oriëntatie is onderscheid gemaakt tussen "outside/in"- en "inside/out"-georiënteerde analyses. Op theoretische gronden zijn voor het ontwikkelde integratieve analysekader dus vier verschillende analysemogelijkheden onderkend. Het empirisch onderzoek is zo opgezet, dat deze vier analysemogelijkheden van het integratieve analysekader stuk voor stuk zijn gebruikt.

Ten eerste is het integratieve analysekader vier keer, bij analyse van vier afzonderlijke perioden in de historie van de reder/cargadoor-relatie, met succes in een statische onderzoeksopzet toegepast. Ten tweede is, bij studie van longitudinale dynamiek in de reder/cargadoor-relatie, vervolgens ook in een comparatief-statische onderzoeksopzet vruchtbaar van het integratieve analysekader gebruik gemaakt. Ten slotte heeft het ontwikkelde integratieve analysekader zowel bij "outside/in"- als bij "inside/out"-georiënteerde analyses van de interorganisationele samenwerkingsrelatie tussen reder en cargadoor bewezen voor de nodige helderheid te kunnen zorgen. Het analysekader blijkt dan ook niet alleen op het vrij hoge analyseniveau van de sector of de bedrijfstak

functioneel. Ook bij strategische keuzeproblemen in de management-context van een specifieke samenwerkingsrelatie heeft het de nodige helderheid verschaft. Kortom, ook op empirische gronden kunnen we nu concluderen dat het ontwikkelde integratieve analysekader (zie Figuur 5.9) in elk geval vier verschillende analysemogelijkheden heeft.

Verder is vooral het principaal/agent-perspectief van het integratieve analysekader opmerkelijk. Maar in het empirisch onderzoek is niet volstaan met het simpelweg toepassen van de agency-theorie in een interorganisationele context, dat wil zeggen: met de vervanging van individuen als sociale actoren door *organisaties als sociale actoren* en de verschuiving van een interpersoonlijke context naar een *interorganisationele context* (vergelijk de eerste en de tweede kolom in Figuur 6.2). Ook andere aspecten van de interorganisationele principaal/agent-relatie zijn, via operationalisering van het integratieve analysekader in de reder/cargadoor-relatie, expliciet of meer impliciet aan de orde gekomen (zie ook de derde kolom in Figuur 6.2):

- naast de invalshoek van de principaal is, via de beschrijving en analyse (vanuit het perspectief) van de cargadoor, de *invalshoek van de agent* zeer expliciet ter sprake gekomen;
- voor een goed begrip van de historie van de reder/cargadoor-relatie blijkt het zinvol om niet alleen naar de in de agency-theorie vooronderstelde "information asymmetry" te kijken, maar daarnaast rekening te houden met de verschillende kwaliteiten van de twee partijen c.q. de "*resource asymmetry*" tussen beide;
- daar waar de onderkenning van informatie-asymmetrie tussen reder en cargadoor, in navolging van de agency-theorie, in de bespreking (van aspecten) van onzekerheidsmanagement heeft geresulteerd, heeft de aandacht voor "resource asymmetry" tussen beide partijen daarnaast tot de bespreking (van aspecten) van *afhankelijkheidsmanagement* geleid;
- wordt in de agency-theorie van een statisch, homogeen "resource"-concept uitgegaan, de explicitering van "resource criticality" impliceert dat in het empirisch onderzoek een *dynamisch, heterogeen "resource"-concept* is gehanteerd;
- in de agency-theorie bestaat er uitsluitend belangstelling voor kostenaspecten van de samenwerkingsrelatie tussen principaal en agent, in het empirisch onderzoek zijn vanuit het perspectief van de reder en vanuit het perspectief van de cargadoor naast kosten- echter ook opbrengstenaspecten aan het licht gekomen; de mate van onzekerheid en de mate van afhankelijkheid kunnen als kostenaspecten worden beschouwd, de mate van "resource criticality" als opbrengstenaspect; via een aangepaste presentatievorm is in het empirisch onderzoek een kosten/baten-analyse opgezet; daarin komen de negatieve aspecten van de bilaterale interorganisationele samenwerkingsrelatie tussen reder en cargadoor tot uiting in een toename van de mate van onzekerheid, een toename van de mate van afhankelijkheid en een afname van de mate van "resource criticality"; de positieve aspecten van de samenwerkingsrelatie zijn vertaald in een afname van de mate van onzekerheid, een afname van de

mate van afhankelijkheid en een toename van de mate van "resource criticality" (zie §9.4.3, §9.4.3 en §9.4.5); het saldo van de toe- en afnames van de mate van onzekerheid, de mate van afhankelijkheid en de mate van "resource criticality" geeft uiteindelijk aan of de strategische positie van de reder of de strategische positie van de cargadoor in de nieuwe situatie verbeterd of verslechterd is (of zal zijn); alleen na een vergelijking van de strategische positie van de reder met de strategische positie van de cargadoor in zowel de oude als de nieuwe situatie wordt echter pas duidelijk of de onderlinge strategische positionering van de twee partijen vanuit het perspectief van de reder c.q. vanuit het perspectief van de cargadoor verbeterd of verslechterd is (of zal zijn); ook een kosten/baten-analyse blijkt evenwel met het integratieve analysekader tot de mogelijkheden te behoren (zie §8.3).

Naar aanleiding van het empirisch onderzoek kan de afsluitende conclusie dan ook luiden dat de indelingsprincipes, de terminologie en de drie strategische kerndimensies in het integratieve analysekader bij analyse van de bilaterale samenwerkingsrelatie tussen reder en lijncargadoor in de intercontinentale (container)lijnvaart van en naar Rotterdam grote bedrijfskundige relevantie kunnen hebben. De vraag die dan echter blijft hangen is of en in hoeverre het ontwikkelde integratieve analysekader ook in andere (typen) samenwerkingsrelaties van betekenis kan zijn. Het ligt nogal voor de hand dat het integratieve analysekader op vergelijkbare wijze bij andere bilaterale interorganisationele samenwerkingsrelaties met een principaal/agent-structuur kan worden toegepast. Behalve aan andere klassieke interorganisationele principaal/agent-relaties in de handel, distributie en logistiek kunnen we dan ook denken aan klassieke agnemer/leverancier-relaties (zie §5.3.2). Maar op theoretische gronden is in §5.3.2 bovendien aannemelijk gemaakt dat het integratieve analysekader ook bij complexere typen samenwerkingsverbanden, zoals de strategische alliantie, toegevoegde waarde kan hebben. Maar ook het empirisch onderzoek naar de reder/cargadoor-relatie wijst in die richting.

Naast de toepassingsmogelijkheden van het ontwikkelde integratieve analysekader zijn in het empirisch onderzoek meer impliciet ook de vier management-vraagstukken uit Figuur 1.3 aan de orde gekomen: "context creation", "context exclusion", "value creation" en "value protection". De eerstgenoemde twee management-vraagstukken spelen in de "outside/in"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur een rol. De laatstgenoemde twee vraagstukken komen in de recente "inside/out"-georiënteerde samenwerkingsliteratuur over strategische allianties ter sprake. Uit de analysefasen van het empirisch onderzoek blijkt dat deze management-vraagstukken in de historie van de reder/cargadoor-relatie in de intercontinentale (container)lijnvaart allevier een rol van betekenis hebben gespeeld. Het is bovendien mogelijk om de vier vraagstukken elk afzonderlijk te analyseren via operationalisering van de drie strategische kerndimensies "onzekerheid",

"afhankelijkheid" en "resource criticality". Voor elk management-vraagstuk zullen we eens kort een voorbeeld bekijken.

Het management-vraagstuk van "context creation" komt in de reder/cargadoor-relatie met name tot uiting in de keuze voor de specifieke partner en de afhankelijkheidsrelatie met die partner. Met die keuze, die vaak door jarenlange samenwerking wordt gevolgd, vindt tegen de grenzen van de organisatie in feite de vorming ("creation") van een wezenlijk stukje externe omgeving of context van de organisatie plaats. Het vraagstuk van "context exclusion" speelt sinds het begin van de lijnvaart ook een belangrijke rol in de reder/cargadoor-relatie. In het klassieke agentuurcontract tussen reder en cargadoor wordt altijd een concurrentiebeding opgenomen. Dat concurrentiebeding bepaalt dat de lijncargadoor geen rechtstreekse concurrenten van de reder mag vertegenwoordigen. Dat betekent dat vanuit het perspectief van de reder uitsluiting ("exclusion") van mogelijke concurrenten plaatsvindt. Doordat voor de cargadoor daarmee de bewegingsvrijheid afneemt en de mate van afhankelijkheid toeneemt, neemt voor de reder zowel de mate van dynamiek in zijn directe omgeving als de mate van onzekerheid over (de relatie met) de partner af. Voor de cargadoor vervult het recht op exclusieve vertegenwoordiging per vaargebied overigens een soortgelijke functie als het concurrentiebeding voor de reder vervult. Dus ook vanuit het perspectief van de cargadoor vindt via contractuele afspraken "context exclusion" c.q. onzekerheidsreductie plaats.

Hoewel de management-vraagstukken van "value creation" en "value protection" in de recente samenwerkingsliteratuur met name in de context van strategische allianties worden gepositioneerd, blijken beide ook in de reder/cargadoor-relatie van betekenis (geweest). Het vraagstuk van "value creation" manifesteert zich in de toenemende mate van "resource criticality" die de reder en de lijncargadoor in de historie van de reder/cargadoor-relatie voor elkaar vertegenwoordigen. Deze toenemende mate van "resource criticality" impliceert dat de aanwezigheid van de andere partij zowel de ontwikkeling van de rederij-organisatie als de ontwikkeling van het cargadoorsbedrijf in toenemende mate ten goede is gekomen. Met andere woorden, bij beide partijen heeft het proces van waardeschepping ("value creation") in de interne omgeving van de eigen organisatie door de samenwerkingsrelatie een positieve impuls gekregen. Het vraagstuk van "value protection" komt het duidelijkst tot uiting via het concurrentiebeding. Door het concurrentiebeding worden directe contacten tussen de cargadoor en rechtstreekse concurrenten van de reder beperkt. Daarmee neemt ook de kans op directe informatie-uitwisseling tussen de cargadoor en die concurrenten af, waardoor de opgebouwde kennis, kunde en ervaring van de reder enige bescherming ("protection") geniet. Maar het management-vraagstuk van "value protection" kan ook uit de bespiegelingen over het toekomstperspectief van het cargadoorsbedrijf van Van Ommeren worden afgeleid. Dat Van Ommeren Agencies zich na het verlies van de NYK-agentuur in feite in een

goede uitgangspositie bevindt voor verdere modernisering van het eigen kernbedrijf, betekent namelijk niet alleen dat de jarenlange NYK-agentuur ook na de beëindiging van de principaal/agent-relatie nog een positieve uitwerking op de Van Ommeren-organisatie heeft en daarmee voor Van Ommeren nog steeds "resource criticality" vertegenwoordigt. Het impliceert ook dat men bij Van Ommeren in voldoende mate is geslaagd in bescherming ("protection") van de eigen kennis, kunde en ervaring om de cargadoorsactiviteiten voortvarend voort te kunnen zetten.

Met andere woorden, twee management-vraagstukken die voor strategische allianties als zeer wezenlijk worden beschouwd ("value creation" en "value protection") blijken ook met behulp van (de concepten in) het integratieve analysekader in kaart te kunnen worden gebracht. Dat lijkt er op te wijzen dat het integratieve analysekader ook in de context van de strategische alliantie van waarde kan zijn. Maar of en in hoeverre dat in de empirische praktijk bewaarheid kan worden en het ontwikkelde integratieve analysekader uiteindelijk zelfs voor de analyse van elke willekeurige bilaterale interorganisatiele relatie kan worden gebruikt, zal nader onderzoek moeten uitwijzen. Daarom wordt dit hoofdstuk afgesloten met een aantal aanbevelingen of suggesties voor vervolgonderzoek op dit zeer belangrijke terrein binnen strategisch management.

10.3 Suggesties voor vervolgonderzoek naar interorganisatiele samenwerking

Met enkele aanpassingen en/of aanvullingen kan het principaal/agent-perspectief in het integratieve analysekader (nu) wellicht ook worden gebruikt ter systematisering van onderzoek naar andere vormen van interorganisatiele samenwerking. Toepassingen in onderzoek naar klassieke afnemer/leverancier-relaties vergen in elk geval geen fundamentele veranderingen in analysekader of onderzoeksopzet. In veel opzichten stemmen het karakter van de klassieke principaal/agent-relatie en dat van de klassieke afnemer/leverancier-relatie namelijk overeen (zie §5.3.2). Voor de strategische alliantie ligt de situatie anders. Strategische allianties zijn dynamischer en complexer van karakter, doordat de partijen bewust leerrelaties met elkaar aangaan: de relatie is opgezet met het doel interorganisatiele leerprocessen rond "critical resources" op gang te brengen. Die leerprocessen kunnen in wederzijdse richting en op verschillende niveaus verlopen, ze kunnen op uiteenlopende aspecten betrekking hebben en in de loop der tijd van karakter veranderen. Maar ook in strategische allianties is een principaal/agent-structuur herkenbaar (zie opnieuw §5.3.2). Er liggen met de introductie van een principaal/agent-perspectief op strategische allianties dan ook nog enkele interessante nieuwe toepassingsmogelijkheden van (het integratieve analysekader met) de principaal/agent-structuur in het verschiep (vergelijk de derde en de vierde kolom in Figuur 10.1):

- de relevantie van het principaal/agent-perspectief beperkt zich gezien de mogelijke toepassing in strategische allianties niet noodzakelijkerwijze tot verticale relaties, ook

horizontale (en eventueel laterale) relaties behoren tot de mogelijke aandachtsgebieden;

- binnen en naast formele, op het eerste gezicht statische contract-relaties wordt in de context van de principaal/agent-structuur dan ook het bestaan van *dynamische leerrelaties* onderkend; in het empirisch onderzoek heeft de aandacht zich beperkt tot operationele samenwerkingsrelaties met strategische implicaties (zie Situatie c in Figuur 4.5), waarbij de "resource"-dynamiek in principe betrekking heeft op ontwikkeling en exploitatie van interne "resources", binnen de grenzen van beide organisaties; strategische allianties worden door de interorganisationele leerrelaties daarentegen gekenmerkt door een "resource"-dynamiek die niet aan de grenzen van de betrokken organisaties gebonden is, maar juist via hun organisatiegrenzen verloopt (zie Situatie d in Figuur 4.5).
- in de traditionele micro-economische agency-theorie wordt altijd gesproken van principaal- en agent-rollen, terwijl in strategische allianties binnen de grenzen van de twee partner-organisaties tevens sprake kan zijn van principaal- en agent-activiteiten (zie §5.3.2); die principaal- en agent-activiteiten kunnen na elkaar of zelfs gelijktijdig binnen de grenzen van één specifieke partner-organisatie voorkomen; dat betekent dat naast het vraagstuk van roldifferentiatie en -integratie, dat in de agency-theorie centraal wordt gesteld, bij een principaal/agent-perspectief op strategische allianties ook het vraagstuk van *activiteitendifferentiatie en -integratie* van belang is;
- partijen kunnen door de leerdynamiek in de strategische alliantie op niet voorziene manieren en momenten van principaal-rol naar agent-rol groeien, en van een agent-rol in een principaal-rol belanden; naast een expliciet vooronderstelde principaal/agent-rolverdeling moet in strategische allianties daarom altijd rekening worden gehouden met het mogelijke bestaan van een *impliciete of latente* principaal/agent-rolverdeling.

Maar ook de drie strategische kerndimensies van interorganisationele samenwerking in het integratieve analysekader lenen zich voor ondersteuning van aanvullend onderzoek naar interorganisationele relaties. Het is bijvoorbeeld niet ondenkbaar dat de drie strategische kerndimensies ook voor de verhoudingen in concurrentierelaties een rol van betekenis spelen. Zij het dat op voorhand duidelijk is dat de afhankelijkheden tussen concurrenten een meer indirect karakter hebben (zie Pfeffer en Salancik, 1978: 41). In het empirisch onderzoek zijn de drie strategische kerndimensies verder alleen op het analyseniveau van de bilaterale interorganisationele samenwerkingsrelatie toegepast. Wellicht zal verdere uitwerking en explicitering van de conceptuele inbedding van de bilaterale relatie in netwerkrelaties mogelijk blijken, wanneer de drie strategische kerndimensies ook worden gebruikt voor operationalisering van het interorganisationele krachtenveld op netwerkniveau (vergelijk Cel III in Figuur 5.9 en Figuur 7.1). Ook daarmee zou een nieuwe onderzoeksrichting kunnen worden blootgelegd.

Figuur 10.1 Positionering van het principaal/agent-perspectief in onderzoek naar strategische allianties

<i>Principaal/agent-perspectief in agency-theorie</i>	<i>Principaal/agent-perspectief uit agency-theorie in interorganisatiele context</i>	<i>Principaal/agent-perspectief in promotie-onderzoek</i>	<i>Principaal/agent-perspectief ter systematisering van onderzoek naar strategische alliantie</i>
<ul style="list-style-type: none"> • verticale relaties • individuen als sociale actoren • invalshoek principaal • interpersoonlijke context • informatie-asymmetrie • onzekerheids-management • statisch, homogeen "resource"-concept • kostenaspecten relatie • statische contract-relatie • roldifferentiatie/-integratie • expliciete relaties 	<ul style="list-style-type: none"> • idem* • organisaties als sociale actoren • idem • interorganisatiele context • idem • idem • idem • idem • idem • idem • idem 	<ul style="list-style-type: none"> • idem • idem • idem + invalshoek agent • idem • idem + "resource asymmetry" • idem + afhankelijkheids-management • idem + dynamisch, heterogeen "resource"-concept • idem + opbrengstenaspecten relatie • idem • idem • idem 	<ul style="list-style-type: none"> • idem + horizontale relaties • idem • idem • idem • idem • idem • idem • idem + dynamische leerrelatie • activiteitendifferentiatie/-integratie • idem + impliciete of latente relaties
<p>*) Met de term "idem" wordt verwezen naar de typering die op de zelfde hoogte in de linker aangrenzende kolom is vermeld.</p>			

Ten slotte zou het ontwikkelde integratieve analysekader in de toekomst misschien kunnen bijdragen aan een fundamenteeler inzicht in de longitudinale ontwikkelingen van bilaterale interorganisationale samenwerkingsrelaties. Spekman, Forbes, Isabella en MacAvoy (1995: 15) merken bijvoorbeeld op dat strategische allianties in de meeste onderzoeken als statische eenheden zijn behandeld. Tegelijkertijd is bekend dat de doelstellingen ("strategic intents") van de partners gedurende de levensloop van een strategische alliantie meestal veranderen. Daarom pleiten deze auteurs nadrukkelijk voor longitudinaal onderzoek naar de levenscycli van strategische allianties, bij voorkeur in samenhang met de invloed van het veranderende karakter van de externe omgeving rond de samenwerkingsrelaties.

Vervangen we in de redentatie van Spekman en zijn collega's "strategische alliantie" door "bilaterale interorganisationale samenwerkingsrelatie", dan wijkt hun pleidooi eigenlijk al niet meer zo veel af van hetgeen in dit promotie-onderzoek de feitelijke opzet van het empirisch onderzoek is geworden. Het onderzoek naar de reder/cargadoor-relatie heeft bovendien aangetoond dat zich ook in andersoortige samenwerkingsverbanden dan de veelbesproken strategische alliantie longitudinale ontwikkelingen voordoen. Nader empirisch onderzoek naar meer of minder gewenste c.q. wetmatige samenhangen tussen de drie strategische kerndimensies van interorganisationale samenwerking tijdens de verschillende levensfasen van samenwerkingsrelaties en bestudering van de invloed van uiteenlopende contingenties daarop vormen dan ook interessante opties voor de toekomst.

Veel auteurs in de recente strategisch management-literatuur over interorganisationale samenwerking veronderstellen dat er in een succesvolle samenwerkingsrelatie sprake moet zijn van een balans of evenwicht tussen de partners. Over de determinanten van die balans wordt meestal niet veel meer gezegd dan dat beide partners "voordeel" moeten putten uit de relatie (zie bijvoorbeeld Starr, 1991: 138). Maar met de drie strategische kerndimensies van interorganisationale samenwerking levert het promotie-onderzoek aangrijpingspunten om tot een veel genuanceerdere operationalisering van die interorganisationale balans te komen. In de bespreking van de reder/cargadoor-relatie in de intercontinentale containerlijnvaart is daar al enigszins gebruik van gemaakt, door de historie van deze samenwerkingsrelatie te analyseren in termen van de veranderingen in de onderlinge strategische positionering van de reder en de cargadoor. Hoewel het waarschijnlijk niet geheel toevallig is dat juist in de periode dat het evenwicht in de onderlinge strategische positionering van de "megacarrier" en de lijncargadoor wegviel de trend naar het eigen rederijkantoor op gang kwam (zie §8.3), lijkt het echter nog te vroeg om daar nu al verstrekkende conclusies aan te verbinden. Uit nader empirisch onderzoek zal bijvoorbeeld moeten blijken of en in hoeverre de bestudeerde ontwikkelingen in de reder/cargadoor-relatie wetmatigheden representeren of overeenkomsten vertonen met de levensfasen van andere typen interorganisationale

samenwerkingsrelaties. Misschien zal dan ook blijken dat commercieel succesvolle of levensvatbare samenwerkingsrelaties, al dan niet afhankelijk van de levens- of de ontwikkelingsfase waarin de betreffende relatie zich bevindt en de dominante cultuur in en rond het samenwerkingsverband, een andere balans tussen de drie strategische kerndimensies van interorganisationele samenwerking realiseren dan minder succesvolle of minder levensvatbare samenwerkingsrelaties.

Het onderzoek naar bilaterale interorganisationele samenwerkingsrelaties staat nog in de kinderschoenen. De winst van het promotie-onderzoek is echter dat het voor dit onderzoek nieuwe aanknopingspunten biedt. Door creatief gebruik van het ontwikkelde integratieve analysekader kunnen nieuwe onderzoeksrichtingen worden blootgelegd en daarmee uiteindelijk wellicht nieuwe management-oplossingen worden gevonden. In die zin zou dit promotie-onderzoek niet in de eerste plaats de afronding van een bedrijfskundig onderzoeksproject moeten zijn, maar veeleer het begin van een nieuw bedrijfskundig onderzoekstraject moeten worden.

10.4 Samenvatting en conclusie

Het theoretisch onderzoek heeft in een bruikbaar integratief analysekader geresulteerd. Immers, in empirisch onderzoek zijn er voor het ontwikkelde integratieve analysekader uiteenlopende bedrijfskundige toepassingsmogelijkheden denkbaar. Ongetwijfeld zal toekomstig theoretisch en empirisch onderzoek tot de conclusie leiden dat het hier ontwikkelde integratieve analysekader aanpassingen behoeft. Als referentiekader voor nieuw of zelfs vernieuwend onderzoek kan het analysekader echter bijdragen aan meer systematiek in het denken over, het bedrijfskundig onderzoek naar en het strategisch management van bilaterale interorganisationele samenwerkingsrelaties.

GERAADPLEEGDE LITERATUUR

- Abell, D.F., and J.S. Hammond (1979), *Strategic market planning (Problems and analytical approaches)*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.
- Adviesbureau TOS/Rijksuniversiteit Utrecht (1991), *EDI, functieverandering en kwalificatie-eisen bij cargadoors en expeditie-eisen in de Rotterdamse haven*, in opdracht van het Gemeentelijk Havenbedrijf Rotterdam, Utrecht, augustus.
- Aertsen, F. (1991), Logistieke informatiesystemen en contractdistributie: een afweging tussen transactiespecifieke investeringen en performance meetbaarheid, *Tijdschrift voor Vervoerswetenschap*, Jrg. 27, No. 4, pp. 485-497.
- Aharoni, Y. (1993), In search for the unique: can firm-specific advantages be evaluated? *Journal of Management Studies*, Vol. 30, No. 1, January, pp. 31-49.
- Ahrne, G. (1990), *Agency and organization (Towards an organizational theory of society)*, Sage Publications, London.
- Alberts, W.W. (1989), The experience curve doctrine reconsidered, *Journal of Marketing*, Vol. 53, July, pp. 36-49.
- Aldrich, H.E. (1979), *Organizations & environments*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Aldrich, H. (1980), An organization-environment perspective on cooperation and conflict between organizations in the manpower training system; in: A.R. Negandhi (ed.), *Interorganization theory*, paperback edition, The Kent University Press, Kent, Ohio, pp. 49-70.
- Aldrich, H.E., and P.V. Marsden (1988), Environments and organizations; in: N.J. Smelser (ed.), *Handbook of sociology*, Sage Publications, Newbury Park, pp. 361-392.
- Aldrich, H., and S. Mindlin (1978), Uncertainty and dependence: two perspectives on environment; in: L. Karpik (ed.), *Organization and environment (Theory, issues and reality)*, Sage Publications Ltd, London, pp. 149-170.

- Allen, S.A. (1970), Corporate-divisional relationships in highly diversified firms; in: J.W. Lorsch, and P.R. Lawrence (eds.), *Studies in organisation design*, Irwin-Dorsey, Homewood, pp. 16-35.
- Amit, R., and P.J.H. Schoemaker (1993), Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 33-46.
- Anderson, J.C., H. Håkansson, and J. Johanson (1994), Dyadic business relationships within a business network context, *Journal of Marketing*, Vol. 58, October, pp. 1-15.
- Andrews, K.R. (1971), *The concept of corporate strategy*, Dow Jones-Irwin, Inc., Homewood, Illinois.
- Ansoff, H.I. (1957), Strategies for diversification, *Harvard Business Review*, September-October, pp. 113-124.
- Ansoff, H.I. (1965), *Corporate strategy*, McGraw-Hill, New York.
- Ansoff, H.I. (1984), *Implanting strategic management*, Prentice Hall, New York.
- Ansoff, H.I., and J.C. Leontiades (1976), Strategic portfolio management, *Journal of General Management*, Vol. 4, No. 1, Autumn, pp. 13-29.
- Anthony, R.N., and J.S. Reece (1983), *Accounting (Text and cases)*, seventh edition, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois.
- Aoki, M., B. Gustafsson, and O.E. Williamson (eds.) (1990), *The firm as a nexus of treaties*, Sage Publications, London.
- Araujo, L., and G. Easton (1996), Strategy: where is the pattern? *Organization*, Vol. 3, No. 3, pp. 361-383.
- Arrow, K.J. (1962), Economic welfare and the allocation of resources of invention; in: National Bureau of Economic Research (eds.), *The rate and direction of inventive activity: economic and social factors*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey, pp. 609-625.
- Arrow, K.J. (1985), The economics of agency; in: J.W. Pratt, and R.J. Zeckhauser (eds.), *Principals and agents: the structure of business*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, pp. 37-51.
- Axelsson, B. (1992), Corporate strategy models and networks - diverging perspectives; in: B. Axelsson, and G. Easton (eds.), *Industrial networks (A new view of reality)*, Routledge, London/New York, pp. 184-204.
- Axelsson, B., and G. Easton (eds.) (1992), *Industrial networks (A new view of reality)*, Routledge, London/New York.
- Badaracco, J.L. (1991), *The knowledge link (How firms compete through strategic alliances)*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Baden-Fuller, C. (1994), *Creating and maintaining strategic innovations*, inaugurele rede, Erasmus Universiteit Rotterdam/Eburon, Rotterdam/Delft, 26 mei.
- Baden-Fuller, C.W.F., and J.M. Stopford (1992), *Rejuvenating the mature business (the competitive challenge)*, Routledge, London/New York.
- Baetens, R., P.M. Bosscher, en H. Reuchlin (red.) (1978), *Maritieme geschiedenis der Nederlanden (Tweede helft negentiende eeuw en twintigste eeuw, van 1850-1870 tot ca 1970)*, deel 4 van Maritieme geschiedenis der Nederlanden in vier delen, onder hoofdredactie van G. Asaert, P.M. Bosscher, J.R. Bruijn, en W.J. van Hoboken, De Boer Maritiem, Bussum.
- Barkema, H.G. (1988), *Variations in ownership structure, managerial pay packages and managerial effort across firms and industries*, dissertation, Rijksuniversiteit Groningen/Drukkerij Van Denderen B.V., Groningen, 28 april.
- Barnard, C.I. (1938), *The functions of the executive*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

- Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- Barney, J.B., and W.G. Ouchi (eds.) (1986), *Organizational economics (Toward a new paradigm for understanding and studying organizations)*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco/London.
- Barney, J.B., and E.J. Zajac (1994), Competitive organizational behavior: toward an organizationally-based theory of competitive advantage, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, Winter, Special Issue, pp. 5-9.
- Bascombe, A. (1993), The trend towards ever larger vessels, *Containerisation International Yearbook*, pp. 11-12.
- Bascombe, A. (1994), The speed trap? *Containerisation International*, March, pp. 51-53.
- Baum, J.A.C., and J.V. Singh (eds.) (1994), *Evolutionary dynamics of organizations*, Oxford University Press, New York/Oxford.
- Benjamin, R.I., J.F. Rockart, M.S. Scott Morton, and J. Wyman (1984), Information technology: a strategic opportunity, *Sloan Management Review*, Spring, pp. 3-10.
- Bensaou, B.M., and N. Venkatraman (1996), *Not by partnership alone: managing a portfolio of relationships*, working paper No. 96/30/TM, INSEAD, Fontainebleau.
- Beplat, K.H. (1989), *Megatrends in containerisation (Directions & projections)*, Reinecke & Associates, Hamburg.
- Bergh, D.D. (1995), Size and relatedness of units sold: an agency theory and resource-based perspective, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 221-239.
- Berkum, J.M. van, and W. Schuring (1981), *Shipping agency practice*, second edition, Stichting Vervoer- en Havenopleidingen, Rotterdam.
- Bettis, R.A., S.P. Bradley, and G. Hamel (1992), Outsourcing and industrial decline, *Academy of Management Executive*, Vol. 6, No. 1, pp. 7-22.
- Beukelaar, H.F. de (1928), Lossen, laden en overslag van goederen; in: E.O.H.M. Ruempol (red.), *Gedenkboek Rotterdam, 1328-1928 (Uitgegeven ter gelegenheid van het 600-jarig bestaan van de stad Rotterdam)*, Drukkerij M. Wyt & Zonen, Rotterdam, pp. 259-265.
- Binmore, K. (1990), *Essays on the foundations of game theory*, Basil Blackwell, Cambridge, Massachusetts.
- Binmore, K., and P. Dasgupta (1986), Game theory: A survey; in: K. Binmore, and P. Dasgupta (eds.), *Economic organizations as games*, Basil Blackwell, Oxford/New York, pp. 1-45.
- Blau, P.M., and W.R. Scott (1963), *Formal organizations (A comparative approach)*, Routledge & Kegan Paul, London.
- Black, J.A., and K.B. Boal (1994), Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 131-148.
- Bleeke, J., and D. Ernst (1995), Is your strategic alliance really a sale? *Harvard Business Review*, January-February, pp. 97-105.
- Bolwijn, P.T., en T. Kumpe (1991), *Marktgericht ondernemen (Management van continuïteit en vernieuwing)*, Van Gorcum/Stichting Management Studies, Assen/'s-Gravenhage.
- Borch, O.J. (1992), *The process of relational contracting (Developing trust-based strategic alliances among small business enterprises)*, paper presented at the 12th Annual International Conference of the Strategic Management Society, London, 14-17 October.
- Borys, B., and D.B. Jemison (1989), Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations, *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 2, pp. 234-249.

- Bosch, F.A.J. van den (1989), *Over de grenzen van organisaties (Bedrijfskunde: organisatie, strategie en omgeving)*, inaugurele rede, Erasmus Universiteit Rotterdam/Eburon, Rotterdam/Delft, 25 mei.
- Bosch, F.A.J. van den (1993), Ontwikkelingen in de wetenschappelijke benadering van strategie- en omgevingsvraagstukken (1910-1990): History matters! in: H. van Driel (red.), *Ontwikkeling van bedrijfskundig denken en doen: een Rotterdams perspectief*, Faculteit Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam/Uitgeverij Eburon, Rotterdam/Delft, pp. 47-66.
- Bosch, F.A.J. van den, and P.C. Elfferich (1993), Make, buy or cooperate decisions with respect to research and development in international business networks, *Advances in International Marketing*, Vol. 5, pp. 191-201.
- Bosch, F.A.J. van den, en E.J. Emde (1995), Management klem tussen organisatie en omgeving? (De realiteit achter enkele opvallende uitkomsten van de NIVE-enquête 1993), *NIVE Management Magazine*, juni, pp. 23-25.
- Bosch, F.A.J. van den, en P.C.T. Warmerdam (1995), Naar een dynamische theorie van strategie (De bijdrage van Porters diamant-model), *Bedrijfskunde*, Jrg. 67, No. 1, pp. 62-69.
- Bosch, F.A.J. van den, and G.A.W. van der Zaal (1993), *A principal-agent perspective on strategic alliances*, paper draft presented at the workshop Strategic alliances: theory and practice, School of Management, University of Bath, Bath, 27-28 June.
- Bosch, F.A.J. van den, en G.A.W. van der Zaal (1994), Over de grenzen van organisaties (Naar een bedrijfskundig analysekader van interorganisatiele principaal/agent-relaties), *Bedrijfskunde*, Jrg. 66, No. 1, pp. 57-64.
- Bossche, A.M. Van den, en H. Goorden (1991), *Handelsagentuur en verkoopconcessie in Europees verband*, MAKLU Uitgevers, Antwerpen/Apeldoorn.
- Bower, J.L., and T.M. Hout (1988), Fast-cycle capability for power, *Harvard Business Review*, November-December, pp. 110-118.
- Bowman, R.J. (1994), Speaking a common language, *Distribution*, May, pp. 38, 43 and 45.
- Boyes, J.R.C., and J. Fossey (1988), Top 20 lines on course for larger slice of world fleet, *Containerisation International*, October, pp. 33-39.
- Bradach, J.L., and R.G. Eccles (1989), Price, authority, and trust: from ideal types to plural forms, *Annual Review of Sociology*, Vol. 15, pp. 97-118.
- Brickley, J.A., and F.H. Dark (1987), The choice of organizational form (The case of franchising), *Journal of Financial Economics*, Vol. 18, pp. 401-420.
- Brickley, J.A., F.H. Dark, and M.S. Weisbach (1991), An agency perspective on franchising, *Financial Management*, Spring, pp. 27-35.
- Broeze, F.J.A. (1977), Rederij; in: F.J.A. Broeze, J.R. Bruijn, en F.S. Gaastra (red.), *Maritieme geschiedenis der Nederlanden (Achtttiende eeuw en eerste helft negentiende eeuw, van ca 1680 tot 1850-1870)*, deel 3 van Maritieme geschiedenis der Nederlanden in vier delen, onder hoofdredactie van G. Asaert, P.M. Bosscher, J.R. Bruijn, en W.J. van Hoboken, De Boer Maritiem, Bussum, pp. 92-141.
- Broeze, F.J.A. (1978), Rederij; in: R. Baetens, P.M. Bosscher, en H. Reuchlin (red.), *Maritieme geschiedenis der Nederlanden (Tweede helft negentiende eeuw en twintigste eeuw, van 1850-1870 tot ca 1970)*, deel 4 van Maritieme geschiedenis der Nederlanden in vier delen, onder hoofdredactie van G. Asaert, P.M. Bosscher, J.R. Bruijn, en W.J. van Hoboken, De Boer Maritiem, Bussum, pp. 158-223.
- Broeze, F.J.A., J.R. Bruijn, en F.S. Gaastra (red.) (1977), *Maritieme geschiedenis der Nederlanden (Achtttiende eeuw en eerste helft negentiende eeuw, van ca 1680 tot 1850-1870)*, deel 3 van Maritieme geschiedenis der Nederlanden in vier delen, onder hoofdredactie van G. Asaert, P.M. Bosscher, J.R. Bruijn, en W.J. van Hoboken, De Boer Maritiem, Bussum.

- Bronswijk, E. (1987), *Als het getij verloopt... (Een scriptie over de N.V. Phs. van Ommeren tijdens het interbellum 1919-1939)*, afstudeerscriptie, Erasmus Universiteit Rotterdam, Rotterdam, augustus.
- Brooks, M.R. (1990), Ocean carrier selection criteria in a new environment, *Logistics and Transportation Review*, Vol. 26, No. 4, pp. 339-355.
- Brooks, M.R. (1993), International competitiveness - assessing and exploring competitive advantage by ocean container carriers, *Logistics and Transportation Review*, Vol. 29, No. 3, pp. 275-293.
- Brooks, M.R., R.G. Blunden, and C.I. Bidgood (1993), Strategic alliances in the global container transport industry; in: R. Culpan (ed.), *Multinational strategic alliances*, International Business Press, New York, pp. 221-248.
- Bruijn, J.R. (1975), Postvervoer en reizigersverkeer tussen de Lage Landen en Engeland (ca. 1650-ca. 1870); in: P.W. Klein, en J.R. Bruijn (red.), *Honderd jaar Engelandvaart (Stoomvaart Maatschappij Zeeland, Koninklijke Nederlandsche Postvaart NV 1875-1975)*, De Boer Maritiem, Bussum, pp. 19-52.
- Brummelman, W. (1995), Antwerpen kan de Westerschelde tot diepe vaarweg uitbaggeren, *NRC Handelsblad*, 17 januari.
- Bruns, W.J., and F.W. McFarlan (1987), Information technology puts power in control systems, *Harvard Business Review*, September-October, pp. 89-94.
- Buitelaar, W. (1987), De informatisering van de Rotterdamse haven (Gevolgen voor werk en werkgelegenheid), *Tijdschrift voor Politieke Economie*, Jrg. 10, No. 2, pp. 52-81.
- Bunt, J. (1976), *Veranderende commerciële relaties*, inaugurele rede, Erasmus Universiteit Rotterdam/H.E. Stenfert Kroese B.V., Rotterdam/Leiden, 4 maart.
- Burger, F.W. (1978), *Genealogie van de familie Burger (Bewerkt en uitgebreid naar vroegere uitgaven, tot en met 1977)*, familie-uitgave, niet in de handel.
- Burt, D.N. (1989), Managing suppliers up to speed, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 127-135.
- Business Week* (1986), Special report: The hollow corporation (The decline of manufacturing threatens the entire U.S. economy), March 3, pp. 53-75.
- Buzzell, R.D., and B.T. Gale (1987), *The PIMS principles (Linking strategy to performance)*, The Free Press, New York.
- Buzzell, R.D., and G. Ortmeyer (1995), Channel partnerships streamline distribution, *Sloan Management Review*, Spring, pp. 85-96.
- Campbell, D., and L. Lafili (eds.) (1990), *Distributorships, agency and franchising in an international arena: Europe, the United States, Japan and Latin America*, Kluwer Law and Taxation Publishers, Deventer/Boston.
- Carney, M., and E. Gedajlovic (1991), Vertical integration in franchise systems: agency theory and resource explanations, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 607-629.
- Carroll, G.R. (1993), A sociological view on why firms differ, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 237-249.
- Cauwenbergh, A. van, R. Martens, and I. Bogaert (1992), *Strategy as a situational puzzle. The fit of components*, paper presented at the international workshop Competence based competition (Towards the roots of sustainable competitive advantage), De Vlerick School voor Management, Genk, 19-21 November.
- Chadwin, M.L., J.A. Pope, and W.K. Talley (1990), *Ocean container transportation (An operational perspective)*, Taylor & Francis, New York.
- Chamberlin, E. (1933), *The theory of monopolistic competition*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

- Chandler, A.D. (1962), *Strategy and structure (Chapters in the history of the industrial enterprise)*, The M.I.T. Press, Cambridge, Massachusetts/London.
- Chandler, A.D. (ed.) (1965), *The railroads (The nation's first big business)*, Harcourt, Brace & World, Inc., New York.
- Chandler, A.D. (1977), *The visible hand (The managerial revolution in American business)*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts/London.
- Chandler, A.D. (1990), *Scale and scope (The dynamics of industrial capitalism)*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts/London, England.
- Chandler, A.D. (1992a), Managerial enterprise and competitive capabilities, *Business History*, special issue on organisational capability and competitive advantage, Vol. 34, No. 1, January, pp. 11-41.
- Chandler, A.D. (1992b), Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise, *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 6, No. 3, Summer, pp. 79-100.
- Chi, T. (1994), Trading in strategic resources: necessary conditions, transaction cost problems, and choice of exchange structure, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 271-290.
- Chida, T. (1984), The development of Japan's post-war shipping policy, *Journal of Transport History*, Vol. 5, No. 1, March, pp. 82-90.
- Chida, T., and P.N. Davies (1990), *The Japanese shipping and shipbuilding industries (A history of their modern growth)*, The Athlone Press, London/Atlantic Highlands, New Jersey.
- Chinnery, K. (1994), Reversal of fortunes? *Lloyd's List Maritime Asea*, January, pp. 13-14.
- Christou, R. (1990), *International agency, distribution and licensing agreements*, second edition, Longman Law, Tax and Finance, London.
- Clark, K.B., and T. Fujimoto (1990), The power of product integrity, *Harvard Business Review*, November-December, pp. 107-118.
- Coase, R.H. (1937), The nature of the firm, *Economica*, Vol. 4, pp. 386-405; in: J.B. Barney, and W.G. Ouchi (eds.) (1986), *Organizational economics (Toward a new paradigm for understanding and studying organizations)*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco/London, pp. 80-98.
- Coase, R.H. (1972), Industrial organization: A proposal for research; in: V.R. Fuchs (ed.), *Policy issues and research opportunities in industrial organization*, Fiftieth Anniversary Colloquium III, National Bureau of Economic Research/Columbia University Press, New York/London, pp. 59-73.
- Coase, R.H. (1988a), The nature of the firm: origin, *Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 4, No. 1, Spring, pp. 3-17.
- Coase, R.H. (1988b), The nature of the firm: meaning, *Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 4, No. 1, Spring, pp. 19-32.
- Coase, R.H. (1988c), The nature of the firm: influence, *Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 4, No. 1, Spring, pp. 33-47.
- Cohen, W.M., and D.A. Levinthal (1990), Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 128-152.
- Colander, D. (1991), *Why aren't economists as important as garbage men? (Essays on the state of economics)*, M.E. Sharpe, Inc., Armonk, New York/London.
- Collis, D.J. (1991), A resource-based analysis of global competition: the case of the bearings industry, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 49-68.
- Collis, D.J. (1994), Research note: How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, Vol. 15, Special Issue, Winter, pp. 143-152.
- Collis, D.J., and C.A. Montgomery (1995), Competing on resources: strategy in the 1990s, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 118-128.

- Commandeur, H.R. (1994), *Strategische samenwerking in netwerkperspectief (Een theoretisch raamwerk voor industriële ondernemingen)*, Erasmus Universiteit Rotterdam, Rotterdam, 30 juni.
- Conner, K.R. (1991), A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 121-154.
- Container Yearbook (1994), *Port of Rotterdam Container Yearbook 1995*, WYT Uitgeefgroep, Rotterdam.
- Containerisation International (1988), Japanese mergers, August, pp. 9-10.
- Contractor, F.J., and P. Lorange (1988), Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures; in: F.J. Contractor, and P. Lorange (eds.), *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, Lexington, Massachusetts/Toronto, pp. 3-28.
- Cooper, J., M. Browne, and M. Peters (1994), *European logistics (Markets, management and strategy)*, second edition, Blackwell Publishers, Oxford.
- Crichton, J. (1990), The value of 'value-added'? *Containerisation International*, October, pp. 43-47.
- Crichton, J. (1992), The end of the line?, *Containerisation International*, March, pp. 30-34.
- Crichton, J. (1993a), Kicking the hard-copy habit, *Containerisation International*, June, pp. 36-40.
- Crichton, J. (1993b), Japan-American, *Containerisation International*, July, pp. 50-53.
- Crichton, J. (1994), Off-the-shelf systems (The liner agent's secret), *Containerisation International*, September, pp. 65-68.
- Crichton, J. (1996), Inchcape's Euro-plash, *Containerisation International*, February, p. 53.
- Crossan, M.M., and A.C. Inkpen (1993), *Believing is seeing: an exploration of the organization learning concept and evidence from the case of joint venture learning*, Western Business School, University of Western Ontario/School of Business and Management, Temple University, London, Ontario/Speakman Hall, Philadelphia.
- Crossan, M., H. Lane, J. Rush, and R. White (1992), *Organizational learning: a meta competence for sustainable competitive advantage*, paper distributed at the international workshop Competence based competition (Towards the roots of sustainable competitive advantage), De Vlerick School voor Management, Genk, 19-21 November.
- Culpan, R. (1993), Global dependence and corporate linkages; in: R. Culpan (ed.), *Multinational strategic alliances*, International Business Press, New York, pp. 321-345.
- Daems, H., en S. Douma (1989), *Concurrentiestrategie en concernstrategie (Een analyse van het concurrentieel voordeel van de onderneming)*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.
- Damas, P. (1991a), JAMRI takes a cautious view, *Containerisation International*, June, p. 49.
- Damas, P. (1991b), Quest for the global carrier, *Containerisation International*, December, pp. 27-33.
- Damas, P. (1995), The global count: 4+4+2, *Containerisation International*, July, pp. 59-60.
- Davenport, T.H., and J.E. Short (1990), The new industrial engineering: information technology and business process design, *Sloan Management Review*, Summer, pp. 11-27.
- Davis, G.B., en M.H. Olson (1987), *Management informatiesystemen*, Academic Service, Schoonhoven.
- Davis, G.F. (1991), Agents without principles? The spread of the poison pill through the intercorporate network, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, pp. 583-613.
- Day, G.S., and R. Wensley (1988), Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive advantage, *Journal of Marketing*, Vol. 52, April, pp. 1-20.

- De Gregori, T.R. (1987), Resources are not; they become: an institutional theory, *Journal of Economic Issues*, Vol. 21, No. 3, September, pp. 1241-1263.
- De Leo, F. (1994), Understanding the roots of your competitive advantage. From product/market competition to competition as a multiple-layer game; in: G. Hamel, and A. Heene (eds.), *Competence-based competition*, John Wiley & Sons, Chichester, pp. 35-55.
- Demsetz, H. (1992), *The emerging theory of the firm*, Lectures in business 8, Acta Universitatis Upsaliensis, Uppsala.
- Dess, G.G., and D.W. Beard (1984), Dimensions of organizational task environments, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, pp. 52-73.
- Diamond's Japan Business Directory* (1993), 27th edition, Diamond Lead Co., Ltd., "Business Information Company", Tokyo, June.
- Dierickx, I., and K. Cool, (1989), Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*, Vol. 35, No. 12, December, pp. 1504-1511.
- Dietrich, M. (1994), *Transaction cost economics and beyond (Towards a new economics of the firm)*, Routledge, London/New York.
- Dijkstra, J. (z.j.), *Profiel van een reder*, reeks 2 "Werkers aan de Waterweg".
- Dirkzwager (1993), *Aantal binnengekomen schepen per cargadoor gedurende het jaar 1993 in de Nieuwe Waterweg*, Koninklijke Scheepsagentuur Dirkzwager B.V., Maassluis.
- Dirkzwager, J.M. (1975a), Op weg naar de Stoomvaart Maatschappij Zeeland; in: P.W. Klein, en J.R. Bruijn (red.), *Honderd jaar Engelandvaart (Stoomvaart Maatschappij Zeeland, Koninklijke Nederlandsche Postvaart NV 1875-1975)*, De Boer Maritiem, Bussum, pp. 53-74.
- Dirkzwager, J.M. (1975b), De ontwikkeling van kanaalboten; in: P.W. Klein, en J.R. Bruijn (red.), *Honderd jaar Engelandvaart (Stoomvaart Maatschappij Zeeland, Koninklijke Nederlandsche Postvaart NV 1875-1975)*, De Boer Maritiem, Bussum, pp. 243-288.
- Dirkzwager, J.M. (1978), Schepen; in: R. Baetens, P.M. Bosscher, en H. Reuchlin (red.), *Maritieme geschiedenis der Nederlanden (Tweede helft negentiende eeuw en twintigste eeuw, van 1850-1870 tot ca 1970)*, deel 4 van Maritieme geschiedenis der Nederlanden in vier delen, onder hoofdredactie van G. Asaert, P.M. Bosscher, J.R. Bruijn, en W.J. van Hoboken, De Boer Maritiem, Bussum, pp. 13-52.
- Dixon, N. (1994), *The organizational learning cycle (How we can learn collectively)*, McGraw-Hill Book Company, London.
- Dorp, B. van, A.P.M. Kempe, en H.R. Commandeur (1992), *Strategisch marketingmanagement in de transportsector (Kleur bekennen)*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.
- Dougherty, D. (1990), Understanding new markets for new products, *Strategic Management Journal*, Vol 11, pp. 59-78.
- Douma, S.W. (1987), Op weg naar een economische organisatie-theorie: agency-theorie, *MAB*, Jrg. 61, No. 11, november, pp. 420-432.
- Douma, S.W. (1988), Op weg naar een economische organisatie-theorie: de transactie-kostenbenadering, *MAB*, Jrg. 62, No. 1-2, januari/februari, pp. 2-11.
- Douma, S., and H. Schreuder (1992), *Economic approaches to organizations*, Prentice Hall International (UK) Ltd, London.
- Doz, Y.L. (1988), Technology partnerships between larger and smaller firms: some critical issues; in: F.J. Contractor, and P. Lorange (eds.), *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, Lexington, Massachusetts/Toronto, pp. 317-338.
- Doz, Y. (1994), *Managing core competency for corporate renewal (Towards a managerial theory of core competencies)*, working paper No. 94/23/SM, INSEAD, Fontainebleau, 5 May.
- Drewry (1991), *Strategy and profitability in global container shipping*, Drewry Shipping Consultants Ltd, London, November.

- Drewry (1992), *Container market profitability to 1997 (Will stabilisation agreements save carriers from checkmate?)*, Drewry Shipping Consultants Ltd, London, December.
- Driel, H. van (1990), *Samenwerking in haven en vervoer in het containertijdperk*, proefschrift, Erasmus Universiteit Rotterdam/Eburon, Rotterdam/Delft, 17 oktober.
- Driel, H. van (1994), Fusie als strategie, *Nieuwsblad Transport Dossier*, 22 januari, pp. 12-13.
- Dubini, P. (1993), *Business definition via competence internalization in Benetton*, working paper, N. 23/93, SDA Bocconi, Novembre.
- Dull, S.F., W.A. Mohn, and T. Norén (1995), Partners, *McKinsey Quarterly*, No. 4, pp. 62-72.
- Easton, G. (1992), Industrial networks: a review; in: B. Axelsson, and G. Easton (eds.), *Industrial networks (A new view of reality)*, Routledge, London/New York, pp. 3-27.
- Easton, G., and L. Araujo (1993), *Characterising resources: a combined resource based theory of the firm and industrial networks approach*, paper presented on the workshop Industry specific strategies in competence-based competition: a new direction for research, theory building and practice, European Institute for Advanced Studies in Management, Brussel, 17-18 November.
- Eggers, W. (1937), *Die Schiffsexpedition*, Verlag von Julius Springer, Berlin.
- Eggertsson, T. (1990), *Economic behavior and institutions*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Eisenhardt, K.M. (1988), Agency- and institutional-theory explanations: the case of retail sales compensation, *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 3, pp. 488-511.
- Eisenhardt, K.M. (1989a), Agency theory: an assessment and review, *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, pp. 57-74.
- Eisenhardt, K.M. (1989b), Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, Vol 14, No. 4, pp. 532-550.
- Elfring, T., and G. Baven (1993), *Capability development in knowledge-intensive service functions*, paper presented on the workshop Industry specific strategies in competence-based competition: a new direction for research, theory building and practice, European Institute for Advanced Studies in Management, Brussel, 17-18 November.
- Eller, D. (1990), VOC charts its course into logistics, *Containerisation International*, April, pp. 47-49.
- Eller, D. (1993a), European intermodalism: fact or fantasy? *Containerisation International*, January, pp. 31-34.
- Eller, D. (1993b), The missed opportunity, *Containerisation International*, September, pp. 49-61.
- Emerson, R.M. (1962), Power-dependence relations, *American Sociological Review*, Vol. 27, February, pp. 31-40.
- Empel, F. van (1996), Detachering van werknemers nog niet goed geregeld, *NRC Handelsblad*, 6 maart, pp. 17 en 20.
- Evan, W.M. (ed.) (1978a), *Interorganizational relations (Selected readings)*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia, Pennsylvania.
- Evan, W.M. (1978b), Introduction; in: W.M. Evan (ed.), *Interorganizational relations (Selected readings)*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia, Pennsylvania, pp. 11-13.
- EVO (1989), *Export over zee (Goederenvervoer per container in de lijnvaart)*, Algemene Verladereigen Vervoer Organisatie (EVO), Zoetermeer.
- Fahey, L., and V.K. Narayanan (1986), *Macroenvironmental analysis for strategic management*, West Publishing Company, St. Paul.
- Fainsilber, O., V.F. Fernandes, and D. Wise (1993), Euro-market to drive intermodal, *Containerisation International*, February, pp. 58-62.

- Fama, E.F., and M.C. Jensen (1983), Separation of ownership and control, *Journal of Law and Economics*, Vol. 24, pp. 301-325.
- Farthing, B. (1993), *International shipping (An introduction to the policies politics and institutions of the maritime world)*, second edition, Lloyd's of London Press Ltd, London.
- Faulkner, D. (1995), *International strategic alliances (Co-operating to compete)*, McGraw-Hill Book Company, London.
- Ferson, M. (1954), *Principles of agency*, The Foundation Press, Inc., Brooklyn.
- Fiol, C.M. (1989), Organizational boundaries and joint ventures, *Administrative Science Quarterly*, pp. 277-303.
- Firchau, V. (1989), Information systems for principal-agent problems; in: G. Bamberg, and K. Spremann (eds.), *Agency theory, information, and incentives*, corrected reprint of the first edition, Springer-Verlag, Berlin, pp. 81-92.
- Fiske, A.P. (1992), The four elementary forms of sociality: framework for a unified theory of social relations, *Psychological Review*, Vol. 99, No. 4, pp. 689-723.
- Forges, F., and J.F. Thisse (1992), Game theory and industrial economics: An introduction; in: G. Norman, and M. La Manna (eds.), *The new industrial economics (Recent developments in industrial organization, oligopoly and game theory)*, Edward Elgar Publishing Limited, Aldershot, England, pp. 12-46.
- Foss, N.J. (1993), Theories of the firm: contractual and competence perspectives, *Journal of Evolutionary Economics*, Vol. 3, pp. 127-144.
- Fossey, J. (1993), Top 20 boost share, *Containerisation International*, November, pp. 32-39.
- Fossey, J. (1994a), Birth of the global alliance, *Containerisation International*, October, pp. 49-55.
- Fossey, J. (1994b), Asian delight, *Containerisation International*, November, pp. 52-55.
- Foxcroft, A. (1993), The container fleet... ten years on, *Containerisation International Yearbook*, pp. 17-19.
- Franzen, G., en F. Holzhauser (1988), *Het merk, Deel V (Fabrikant, detaillist en merkartikel)*, Kluwer Bedrijfswetenschappen B.V., Deventer.
- Franzen, G., en F. Holzhauser (1991), *Het merk, Deel VIII (Merkartikel, concurrentie en strategie)*, Kluwer Bedrijfswetenschappen B.V., Deventer.
- Galaskiewicz, J. (1985), Interorganizational relations, *Annual Review of Sociology*, Vol. 11, pp. 281-304.
- Galbraith, J.R. (1973), *Designing complex organizations*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts.
- Galbraith, J.R. (1977), *Organization design*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts.
- Galbraith, J.R., and R.K. Kazanjian (1986), *Strategy implementation (Structure, systems and process)*, second edition, West Publishing Company, St. Paul.
- Gambetta, D. (1988), Can we trust trust?; in: D. Gambetta (ed.), *Trust (Making and breaking cooperative relations)*, Basil Blackwell, New York/Oxford, pp. 213-237.
- Gardner, B. (1985), The container revolution and its effects on the structure of traditional UK liner shipping companies, *Maritime Policy and Management*, Vol. 12, No. 3, pp. 195-208.
- Garud, R. (1994), Cooperative and competitive behaviors during the process of creative destruction, *Research Policy*, Vol. 23, pp. 385-394.
- Geldermalsen, L. van (1928), De binnenlandsche beurtvaart; in: E.O.H.M. Ruempol (red.), *Gedenksboek Rotterdam, 1328-1928 (Uitgegeven ter gelegenheid van het 600-jarig bestaan van de stad Rotterdam)*, Drukkerij M. Wyt & Zonen, Rotterdam, pp. 215-224.
- Gent, C.S. van (1968), De cargadoor, *Ons Zeewezen*, Jrg. 57, No. 4, april, pp. 30-32.
- Ghemawat, P. (1991), *Commitment (The dynamic of strategy)*, The Free Press, New York.

- Gianotten, H.J. (1987), *Dienstverleners tussen handel en transport (Een onderzoek naar de functie en ontwikkelingsmogelijkheden van expediteurs, cargadoors en andere tussenpersonen in het vervoer)*, Economisch Instituut voor Midden- en Kleinbedrijf (EIM), Zoetermeer, maart.
- Gibson, B.J., H.L. Sink, and R.A. Mundy (1993), Shipper-carrier relationships and carrier selection criteria, *Logistics and Transportation Review*, Vol. 29, No. 4, pp. 371-382.
- Gilman, S. (1983), *The competitive dynamics of container shipping*, Gower Publishing Company Limited, Aldershot.
- Golzen, G. (1992), *Interim management (A new dimension in corporate performance)*, Executive Interim Management/Kogan Page Limited, London.
- Grabher, G. (1993), Rediscovering the social in the economics of interfirm relations; in: G. Grabher (ed.), *The embedded firm (On the socioeconomics of industrial networks)*, London/New York, pp. 1-31.
- Grandori, A. (1987), *Perspectives on organization theory*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts.
- Grandori, A. (1993), Notes on the use of power and efficiency constructs in the economics and sociology of organizations; in: S.M. Lindenberg, and H. Schreuder (eds.), *Interdisciplinary perspectives on organization studies*, Pergamon Press, Oxford, pp. 61-78.
- Granovetter, M. (1973), The strength of weak ties, *American Journal of Sociology*, Vol. 78, No. 6, pp. 1360-1380.
- Granovetter, M. (1992), Problems of explanation in economic sociology; N. Nohria, and R.G. Eccles (eds.), *Networks and organizations (Structure, form, and action)*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, pp. 25-56.
- Grant, R.M. (1991), The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review*, Spring, pp. 114-135.
- Grant, R.M. (1994), *Organizational capability within a knowledge-based view of the firm*, paper submitted to the Whittemore Conference on Hypercompetition, The Amos Tuck School, Dartmouth College, September.
- Green, S.G., and M.A. Welsh (1988), Cybernetics and dependence: reframing the control concept, *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 2, pp. 287-301.
- Gregory, W.A., and T.R. Hurst (1994), *Cases and materials on agency and partnership (and other forms of business associations)*, West Publishing Co., St. Paul, Minnesota.
- Griesinger, D.W. (1990), The human side of economic organization, *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 3, pp. 478-499.
- Grote Winkler Prins (1977a), *Grote Winkler Prins (Encyclopedie in twintig delen)*, deel 5, onder hoofdredactie van A.J. Wiggers, R.F. Lissens, A. Devreker, G.A. Kooy, H.A. Lauwerier, en J. Presser, Elsevier, Amsterdam/Brussel.
- Grote Winkler Prins (1977b), *Grote Winkler Prins (Encyclopedie in twintig delen)*, deel 11, onder hoofdredactie van A.J. Wiggers, R.F. Lissens, A. Devreker, G.A. Kooy, H.A. Lauwerier, en J. Presser, Elsevier, Amsterdam/Brussel.
- Guetzkow, H. (1966), Relations among organizations; in: R.V. Bowers (ed.), *Studies on behavior in organizations (A research symposium)*, University of Georgia Press, Athens, pp. 13-44.
- Håkansson, H., and J. Johanson (1992), A model of industrial networks; in: B. Axelsson, and G. Easton (eds.), *Industrial networks (A new view of reality)*, Routledge, London/New York, pp. 28-34.
- Hall, R. (1992), The strategic analysis of intangible resources, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 135-144.

- Hall, R.H., and J.P. Clark (1980), Problems in the study of interorganizational relationships; in: A.R. Negandhi (ed.), *Interorganization theory*, paperback edition, The Kent University Press, Kent, Ohio, pp. 111-127.
- Hamel, G.P. (1990), *Competitive collaboration (Learning power and dependence in international strategic alliances)*, dissertation, The University of Michigan.
- Hamel, G. (1991), Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 83-103.
- Hamel, G. (1994), The concept of core competence; in: G. Hamel, and A. Heene (eds.), *Competence-based competition*, John Wiley & Sons, Chichester, pp. 11-33.
- Hamel, G., Y.L. Doz, and C.K. Prahalad (1989), Collaborate with your competitors - and win, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 133-139.
- Hamel, G., and C.K. Prahalad (1989), Strategic intent, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 63-76.
- Hamel, G., and C.K. Prahalad (1991), Corporate imagination and expeditionary marketing, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 81-92.
- Hamel, G., and C.K. Prahalad (1993), Strategy as stretch and leverage, *Harvard Business Review*, March-April, pp. 75-84.
- Hamel, G., and C.K. Prahalad (1994), *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Hammer, M., and G.E. Mangurian (1987), The changing value of communications technology, *Sloan Management Review*, Winter, pp. 65-71.
- Handboek voor transporterend Nederland (z.j.)*, Lijndiensten overzee (Inleiding en statistieken), Handboek Transport B.V., Vught, S82-92.
- Harding, E. (1994), EDI eases oceangoing inventory control (PC's at small suppliers are focus of vendor's efforts), *Software Magazine*, March, pp. 23-24.
- Harrigan, K.R. (1985), *Strategies for joint ventures*, Lexington Books, Lexington, Massachusetts/Toronto.
- Harvey, C., and G. Jones (eds.) (1992), Special Issue on: Organisational capability and competitive advantage, *Business History*, Vol. 34, No. 1, January.
- Haspeslagh, P.C., and D.B. Jemison (1991), *Managing acquisitions (Creating value through corporate renewal)*, The Free Press, New York.
- Havennieuws* (1992a), Scheidende Burger-direkteur Robert Milders: "Vakkennis bij cargadoor ligt vaak hoger dan bij rederij", Jrg. 31, 13 januari, pp. 10-12.
- Havennieuws* (1992b), Hapag-Lloyd betreft in najaar eigen kantoor in Rotterdam-Zuid, Jrg. 31, 1 mei, pp. 13.
- Havennieuws* (1992c), Overgang van activiteiten gaat in goed overleg, Jrg. 31, 1 mei, pp. 14-15.
- Havennieuws* (1992d), Cargadoor overleeft door voortdurend automatiseringssystemen te innoveren, Jrg. 31, 26 augustus, p. 15.
- Havennieuws* (1992e), Hanjin ziet uit naar hub-center in Europa, Jrg. 31, 16 oktober, p. 21.
- Hawley, A.H. (1950), *Human ecology (A theory of community structure)*, The Ronald Press Company, New York.
- Hayes, R.H., and S.C. Wheelwright, (1984), *Restoring our competitive edge (Competing through manufacturing)*, John Wiley & Sons, New York.
- Hedley, B. (1977), Strategy and the "business portfolio", *Long Range Planning*, Vol. 10, February, pp. 9-15.
- Helleloid, D., and B. Simonin (1994), Organizational learning and a firm's core competence; in: G. Hamel, and A. Heene (eds.), *Competence-based competition*, John Wiley & Sons, Chichester, pp. 213-239.

- Henderson, B.D. (1984), *The logic of business strategy*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts.
- Henman, P.S. (1966), The container revolution - the inland operation, *Tijdschrift voor Vervoerswetenschap*, Jrg. 2, No. 4, pp. 368-378.
- Hijgenaar, G.A.W.F., en K. van Wieren (1992), Organisatie-advies aan het midden- en kleinbedrijf, *Accountant-Adviseur*, No. 6/7, juni/juli, pp. 26-30 en 48.
- Hiromoto, T. (1988), Another hidden edge - Japanese management accounting, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 22-26.
- Hirsch, P.M., R. Friedman, and M.P. Koza (1990), Collaboration or paradigm shift?: caveat emptor and the risk of romance with economic models for strategy and policy research, *Organization Science*, Vol. 1, No. 1, pp. 87-97.
- Hirschhorn, L., and T. Gilmore (1992), The new boundaries of the "boundaryless" company, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 104-115.
- Hitt, M.A., and R.D. Ireland (1985), Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 6, pp. 273-293.
- Hodge, B.J., and W.P. Anthony (1991), *Organization theory (A strategic approach)*, fourth edition, Allyn and Bacon, Inc., Boston.
- Hof, C.J.J. van der (1989), *Rederij & agentuur*, Dordrecht, februari.
- Hofer, C.W., and D. Schendel (1978), *Strategy formulation: analytical concepts*, West Publishing Company, St. Paul.
- Holmstrom, B.R., and J. Tirole (1989), The theory of the firm; in: R. Schmalensee, and R.D. Willig (eds.), *Handbook of industrial organization (Volume I)*, North-Holland, Amsterdam, pp. 61-133.
- Holzhauser, F.F.O., en J.J.R. van Minden (1978), *Psychologie (Theorie en praktijk)*, tweede, herziene druk, H.E. Stenfert Kroese B.V., Leiden.
- Hudig & Pieters (1956), brochure ter gelegenheid van honderdjarig bestaan van Hudig & Pieters (1856-1956), Rotterdam.
- Hudig & Veder (z.j.), brochure van Hudig & Veder B.V., Rotterdam.
- Huizinga, L. (1962), *UEdele's dienstwillige dienaar (Portret van een naamloze vennootschap met een grote naam)*, Phs. van Ommeren N.V., Rotterdam.
- Hutchins, J.G.B. (1941), *The American maritime industries and public policy, 1789-1914 (An economic history)*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Hutchinson, C. (1992), Corporate strategy and the environment, *Long Range Planning*, Vol. 25, No. 4, pp. 9-21.
- Huyzer, S.E., W. Luimes, en M.G.M. Spitholt (1992), *Strategische samenwerking (Oriëntatie en implementatie)*, tweede, geheel herziene druk, Coopers & Lybrand Dijker Van Dien/Samsom BedrijfsInformatie, Alphen aan den Rijn/Zaventem.
- Itami, H., with T.W. Roehl (1987), *Mobilizing invisible assets*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts/London, England.
- Jackson, G.G. (1932), *The story of the liner*, The Sheldon Press, London, z.j. (vermoedelijk 1932, aldus trefwoordensysteem van bibliotheek Maritiem Museum Prins Hendrik, Rotterdam).
- Jacobs, D. (1974), Dependency and vulnerability: An exchange approach to the control of organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, pp. 45-59.
- Jansson, J.O. (1984), *Transport system optimization and pricing*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Jansson, J.O., and D. Shneerson (1987), *Liner shipping economics*, Chapman and Hall, London/New York.

- Jarillo, J.C. (1993), *Strategic networks (Creating the borderless organization)*, paperback edition 1995, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Jensen, M.C. (1983), Organization theory and methodology, *Accounting Review*, Vol. 58, April, pp. 319-339.
- Jensen, M.C., and W.H. Meckling (1976), Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, No. 4, pp. 305-360.
- Johnston, R., and P.R. Lawrence (1988), Beyond vertical integration - the rise of the value-adding partnership, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 94-101.
- Kadar, M.H. (1996), The future of global strategic alliances, *Containerisation International*, April, pp. 81-85.
- Katz, D., and R.L. Kahn (1978), *The social psychology of organizations*, second edition, John Wiley & Sons, New York.
- Kay, M. (1979), *Agency in commerce*, Sweet & Maxwell, London.
- Kerres, M. (1993), Philips bezgelt machtswisseling (Verkoop van belang in Matsushita symboliseert einde van een tijdperk), *NRC Handelsblad*, 1 mei.
- Keuning, D. (1977), Organisatie en omgeving: Beheersing van de externe omgeving van organisaties als vraagstuk van typologie - 1, *Economisch en Sociaal Tijdschrift*, No. 6, pp. 781-804.
- Keuning, D. (1978), Organisatie en omgeving: beheersing van de externe omgeving van organisaties als vraagstuk van typologie - 2, *Economisch en Sociaal Tijdschrift*, No. 1, pp. 27-50.
- Keuning, D., en D.J. Eppink (1985), *Management en organisatie (Theorie en toepassing)*, derde druk, H.E. Stenfert Kroese B.V., Leiden/Antwerpen.
- Klaassen, C. (1989), Hondervijftig jaar oud transportbedrijf nog springlevend, *Port of Rotterdam Magazine*, No. 5, pp. 12-13.
- Kleemann, R. (1934), *Der Schiffsmakler im Seeverkehr*, Otto Meißners Verlag, Hamburg.
- Klein, J.A., G.M. Edge, and T. Kass (1991), Skill-based competition, *Journal of General Management*, Vol. 16, No. 4, Summer, pp. 1-15.
- Klink, H.A. van (1995), *Towards the borderless mainport Rotterdam (An analysis of functional, spatial and administrative dynamics in port systems)*, dissertation, No. 104 of the Tinbergen Institute Research Series, Erasmus Universiteit Rotterdam/Thesis Publishers, Rotterdam/Amsterdam, 15 december.
- Kneppers-Heynert, E.M. (1992), *Over grenzen (Industriële samenwerkingsvormen in organisatiekundig en juridisch perspectief)*, inaugurele rede, Rijksuniversiteit Groningen/Wolters-Noordhoff, Groningen, 23 juni.
- Knudsen, C. (1995), Theories of the firm, strategic management, and leadership; in: C.A. Montgomery (ed.), *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis*, Kluwer Academic Publishers, Boston, pp. 179-217.
- Koenig, C., and G. van Wijk (1991), Inter-firm alliances: the role of trust; in: J. Thépot, and R.A. Thiétart (eds.), *Microeconomic contributions to strategic management*, North-Holland, Amsterdam, pp. 169-183.
- Kogut, B., and U. Zander (1992), Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology, *Organization Science*, Vol. 3, No. 3, August, pp. 383-397.
- Konings, J.W. (1993), De rol van de zeereederij in het achterlandvervoer van containers, *Tijdschrift Vervoerswetenschap*, Jrg. 29, No. 3, pp. 225-233.
- Koopmans, A.J., en G.A.W. van der Zaal (1994), *Marketingtheorie in de praktijk ("Marketing tools" kritisch bekeken)*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.
- KPMG (1994), *Strategic analysis of intermediary companies in the port of Rotterdam*, KPMG Klynveld Accountants, Rotterdam.

- Kreuwels, C.M.A. (1994), *Externe logistieke integratie en EDI (naar meerniveau-afstemming tussen toeleverancier en afnemer)*, proefschrift, Technische Universiteit Eindhoven/Kluwer BedrijfsInformatie B.V., Eindhoven/Deventer.
- Krickx, G.A. (1991), Vertical integration: Why transaction cost and resource dependence explanations can't be easily separated; in: J. Thépot, and R.A. Thiétart (eds.), *Microeconomic contributions to strategic management*, North-Holland, Amsterdam, pp. 143-167.
- Kuiler, H.C. (1971), *Achtergronden van de tweede vervoersrevolutie*, inaugurele rede, Koninklijke Militaire Academie, Breda, 4 maart.
- Kumpe, T. (1994), *Terug naar af? (Productie, industrie en maatschappij in geheel vrije markten)*, inaugurele rede, Faculteit Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam/Van Gorcum, Rotterdam/Assen, 7 oktober.
- KvK (1888-1952), jaarverslagen Kamer van Koophandel en Fabrieken voor Rotterdam, Rotterdam.
- KvK (1928a), *Kamer van Koophandel en Fabrieken Rotterdam, 1803-1928*, gedenkboek, W.L. & J. Brusse's Uitgeversmaatschappij, Rotterdam.
- KvK (1953-1991), *Scheepvaartverbindingen ter zee van en naar Rotterdam*, vanaf 1987 samenstelling en redactie P. Lodder (en anderen), Kamer van Koophandel en Fabrieken voor Rotterdam, Rotterdam.
- KvK (1992-1994), *Transportverbindingen van en naar Rotterdam* [voorheen: *Scheepvaartverbindingen ter zee van en naar Rotterdam*], samenstelling en redactie P. Lodder (en anderen), Kamer van Koophandel en Fabrieken voor Rotterdam en de Beneden-Maas, Rotterdam.
- Kwast, P. van der (1990), Hoezo intrinsieke waarde? (Interesse voor havenfondsen Pakhoed, VOC en Nedlloyd), rubriek Stockwatch, *FEM*, 20-22 september, p. 107.
- Lado, A.A., N.G. Boyd, and P. Wright (1992), A competency-based model of sustainable competitive advantage: toward a conceptual integration, *Journal of Management*, Vol. 18, No. 1, pp. 77-91.
- Lado, A.A., and M.C. Wilson (1994), Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective, *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 4, pp. 699-727.
- Laing, E.T. (1973), *Containers, pallets or lash? (The economics of general cargo shipping)*, QER Special No. 13, The Economist Intelligence Unit Limited, London.
- Laing, E.T. (1984), *Containers, conferences and competition (Problems and instability in shipping)*, Special Report No. 170, The Economist Intelligence Unit Limited, London, May.
- Langer, E.J. (1975), The illusion of control, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 32, No. 2, pp. 311-328.
- Lawrence, P.R. (1981), Organization and environment perspective (The Harvard organization and environment research program); in: A.H. Van de Ven, and W.F. Joyce (eds.), *Perspectives on organization design and behavior*, John Wiley & Sons, New York, pp. 311-345.
- Learned, E.P., C.R. Christensen, K.R. Andrews, and W.D. Guth (1965), *Business policy: text and cases*, Richard D. Irwin, Homewood.
- Leavitt, H.J. (1978), *Managerial psychology (An introduction to individuals, pairs and groups in organizations)*, fourth edition, The University of Chicago Press, Chicago/London.
- Lei, D., M.A. Hitt, and R. Bettis (1996), Dynamic core competences through meta-learning and strategic context, *Journal of Management*, Vol. 22, No. 4, pp. 549-569.

- Leidecker, J.K., and A.V. Bruno (1984), Identifying and using critical success factors, *Long Range Planning*, February, pp. 23-32.
- Lele, M.M. (1992), *Creating strategic leverage (Matching company strenghts with market opportunities)*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Lenterman, R.B. (1978), Rederij en geïntegreerd transport, *Tijdschrift voor Vervoerswetenschap*, Jrg. 14, No. 2, pp. 123-132.
- Lentjes, A., en H. Lentjes (1993), *Rederij Van Ommeren (de binnenvaartvloot), deel 2*, Uitgeverij Pirola, Schoorl, mei.
- Lenz, R.T. (1980), Strategic capability: A concept and framework for analysis, *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 2, pp. 225-234.
- Leonard-Barton, D. (1992), Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 111-125.
- Levine, S., and P.E. White (1961), Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationships, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 5, March, pp. 583-601.
- Levinthal, D. (1988), A survey of agency models of organizations, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 8, pp. 153-185.
- Levitt, T. (1960), Marketing myopia, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 45-56.
- Lintum, C. te (1913), *Een eeuw van vooruitgang (1813-1913)*, W.J. Thieme & Cie., Zutphen.
- Lodder, P. (samenst. en eindred.) (1995), *Transportverbindingen van en naar Rotterdam*, Uitgeverij Logistiek, Rotterdam [voorheen uitgegeven door: Kamer van Koophandel en Fabrieken voor Rotterdam en de Beneden-Maas, Rotterdam].
- Lodder, P. (samenst. en eindred.) (1996), *Rotterdam transport (Logistiek handboek van de Rotterdamse haven)* [voorheen: *Transportverbindingen van en naar Rotterdam*], Uitgeverij Logistiek, Rotterdam.
- Long, C., and M. Vickers-Koch (1995), Using core capabilities to create competitive advantage, *Organizational Dynamics*, Summer, pp. 7-22.
- Lorange, P., and J. Roos (1993), *Strategic alliances (Formation, implementation, and evolution)*, Blackwell Publishers, Cambridge, Massachusetts/Oxford.
- Lorenzoni, G., and C. Baden-Fuller (1993), *Creating a strategic centre to manage a web of partners*, working paper, University of Bologna/University of Bath, June.
- Lyles, M.A. (1988), Learning among joint venture-sophisticated firms; in: F.J. Contractor, and P. Lorange (eds.), *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, Lexington, Massachusetts/Toronto, pp. 301-316.
- Macmurray, C.D., and M.M. Cree (1922), *Introduction to shipbroking*, Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd, London.
- Macmurray, C.D., and M.M. Cree (1924), *Shipping and shipbroking (A guide to all branches of shipbroking and ship management)*, Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd, London.
- MacNugheon Sidey, J. (1966), The container revolution - the sea operation, *Tijdschrift voor Vervoerswetenschap*, Jrg. 2, No. 4, pp. 380-389.
- Mahoney, J.T. (1992), The choice of organizational form: vertical financial ownership versus other methods of vertical integration, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 559-584.
- Mahoney, J.T., and J.R. Pandian (1992), The resource-based view within the conversation of strategic management, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 363-380.
- Majaro, S. (1982), *International marketing (A strategic approach to world markets)*, revised edition, George Allen & Unwin, London.
- Man, A.P. de (1994), 1980, 1985, 1990: a Porter exegesis, *Scandinavian Management Journal*, Vol. 10, No. 4, pp. 437-450.

- Man, A.P. de (1996), *Organizing for competitiveness*, dissertation, Erasmus Universiteit Rotterdam/Eburon, Rotterdam/Delft, 25 januari.
- McGowan, W.G. (1986), What business are we really in? The question revisited, *Sloan Management Review*, Fall, pp. 59-62.
- Meer, A. van der (1976), *Enkele beschouwingen over de ontwikkelingen van het stukgoedvervoer in de haven en de consequenties daarvan voor de stuwadoor, cargadoor en expeditie*, doctoraalscriptie Havenconomie, Faculteit der Economische Wetenschappen, Erasmus Universiteit Rotterdam, Rotterdam, mei.
- Metcalf, L. (1981), Designing precarious partnerships; in: P.C. Nystrom, and W.H. Starbuck (eds.), *Handbook of organizational design (Volume 1, Adapting organizations to their environments)*, Oxford University Press, Oxford, pp. 503-530.
- Michielsen, R. (1939a), *100 jaar Van Ommeren, 1839-1939 (Eerste deel)*, Rotterdam, mei.
- Michielsen, R. (1939b), *100 jaar Van Ommeren, 1839-1939 (Tweede deel)*, Rotterdam, mei.
- Mintzberg, H. (1983), *Power in and around organizations*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.
- Mitnick, B.M. (1992), The theory of agency and organizational analysis; in: N.E. Bowie, and R.E. Freeman (eds.), *Ethics and agency theory (An introduction)*, Oxford University Press, New York/Oxford, pp. 75-96.
- Miwa, R. (1985), Maritime policy in Japan: 1868-1937; in: T. Yui, and K. Nakagawa (eds.), *Business history of shipping (Strategy and structure)*, The international conference on business history 11, Proceedings of the Fuji conference, University of Tokyo Press, Tokyo, pp. 123-152.
- Miwa, R. (1988), Government and the Japanese shipping industry, 1945-64, *Journal of Transport History*, Vol. 9, No. 1, March, pp. 37-49.
- Mizruchi, M.S., and M. Schwartz (1987), The structural analysis of business: an emerging field; in: M.S. Mizruchi, and M. Schwartz (eds.), *Intercorporate relations (The structural analysis of business)*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 3-21.
- Moerland, P.W. (1989), Het ontstaan van een economische organisatie; in: C. van Dam (red.), *Bedrijfskunde op weg naar 1990 (Trends en ontwikkelingen)*, Instituut voor Bedrijfskundige Opleidingen/Kluwer Bedrijfswetenschappen, Zeist/Deventer, pp. 39-49.
- Mohr, J., and R. Spekman (1994), Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 135-152.
- Molenaar, H.J. (1986), Ontwikkelingslijnen in de zeescheepvaart, *Tijdschrift voor Vervoerswetenschap*, Jrg. 22, No. 2, pp. 125-131.
- Molenaar, H.J. (1990), Zeescheepvaart: een nieuw decennium in, een oude wereld uit? *Tijdschrift voor Vervoerswetenschap*, Jrg. 26, No. 3, pp. 345-358.
- Molenaar, H.J. (1992), Maritieme ontwikkelingen, *Tijdschrift voor Vervoerswetenschap*, Jrg. 28, No. 1, pp. 5-18.
- Möller, K.K., and D.T. Wilson (1992), *Interaction and network approach to business marketing: a review and evaluation*, ISBM report 18-1992, Institute for the Study of Business Markets, Penn State University.
- Montgomery, C.A. (1995), Of diamonds and rust: A new look at resources; in: C.A. Montgomery (ed.), *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis*, Kluwer Academic Publishers, Boston, pp. 251-268.
- Morgan, G. (1986), *Images of organization*, Sage Publications, Inc., Beverly Hills.
- Morgan, G. (1988), *Riding the waves of change (Developing managerial competencies for a turbulent world)*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco/London.

- Mosakowski, E. (1991), Organizational boundaries and economic performance: an empirical study of entrepreneurial computer firms, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 115-133.
- Nakagawa, K. (1985), Japanese shipping in the nineteenth and twentieth centuries: strategy and organization; in: T. Yui, and K. Nakagawa (eds.), *Business history of shipping (Strategy and structure)*, The international conference on business history 11, Proceedings of the Fuji conference, University of Tokyo Press, Tokyo, pp. 1-33.
- Nedlloyd (1993), jaarverslag Koninklijke Nedlloyd Groep N.V., Rotterdam.
- Neelen, G.H.J.M. (1994), *Principal-agent relations in non-profit organizations (A comparative analysis of housing associations and municipal housing companies in the Netherlands)*, dissertation, Universiteit Twente, Enschede, 21 januari.
- Negandhi, A.R. (ed.) (1980a), *Interorganization theory*, paperback edition, The Kent University Press, Kent, Ohio.
- Negandhi, A.R. (1980b), Interorganization theory: introduction and overview; in: A.R. Negandhi (ed.), *Interorganization theory*, paperback edition, The Kent University Press, Kent, Ohio, pp. 1-15.
- Nelissen, N.J.M. (1992), *Besturen binnen verschuivende grenzen*, inaugurele rede, Katholieke Universiteit Nijmegen/Kerckebosch B.V., Nijmegen/Zeist, 29 januari.
- Nelson, R.R. (1991), Why firms differ, and how does it matter? *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 61-74.
- Nelson, R.R., and S.G. Winter (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts/London, England.
- Nicolai, F. (1995), "Oudste" cargadoor Burger vlecht Paneeuropees netwerk, *Nieuwsblad Transport Dossier*, 6 mei, pp. 14-15.
- Nielsen, R.P. (1988), Cooperative strategy, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 475-492.
- Nieuwsblad Transport* (1994), KPMG: Diversificatie mag weer als strategie voor havenbedrijven, 20 september.
- Nieuwsblad Transport Dossier* (1994), De lijnvaartagent, 19 mei.
- Nieuwsblad Transport Dossier* (1995), De lijnvaartagent, 6 mei.
- Nieuwsblad Transport Dossier* (1996), De lijnvaartagent, 20 april.
- Nohria, N. (1992), Is a network perspective a useful way of studying organizations? in: N. Nohria, and R.G. Eccles (eds.), *Networks and organizations: structure, form, and action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, pp. 1-22.
- Noorderhaven, N.G. (1990), *Private competence and public responsibility (Anatomy of a government-firm relationship)*, dissertation, Rijksuniversiteit Groningen, Groningen, 19 april.
- Noorderhaven, N.G. (1992), The problem of contract enforcement in economic organization theory, *Organization Studies*, Vol. 13, No. 2, pp. 229-243.
- Noort, J.J. van (1993), *Van hoek naar haven (Veertig jaar scheepsbegeleiding in de grootste haven ter wereld)*, De Alk B.V., Alkmaar.
- Nooteboom, B. (1992), *Networks and transactions: do they connect?* paper presented at the workshop Technology and networks: developments and state-of-the-art in interorganizational theory, Rijksuniversiteit Groningen, Groningen, 10 December.
- Nooteboom, B. (1993a), Research note: An analysis of specificity in transaction cost economics, *Organization Studies*, Vol. 14, No. 3, pp. 443-451.
- Nooteboom, B. (1993b), *The causality of transactional dependence*, paper, School of Management & Organization, Groningen University, Groningen.
- Nooteboom, B. (1993c), Networks and transactions: do they connect? in: J. Groenewegen (ed.), *Dynamics of the firm (Strategies of pricing and organisation)*, Edward Elgar, Aldershot, pp. 9-26.

- Norman, G., and M. La Manna (eds.) (1992), *The new industrial economics (Recent developments in industrial organization, oligopoly and game theory)*, Edward Elgar Publishing Limited, Aldershot, England.
- Norton, S.W. (1988), An empirical look at franchising as an organizational form, *Journal of Business*, Vol. 61, No. 2, pp. 197-218.
- NRC Handelsblad (1994), Brussel verbiedt transportkartel Nedlloyd Lijnen, 20 oktober.
- NRC Handelsblad (1995a), Nedlloyd wil deel lading in Antwerpen overslaan, 2 februari.
- NRC Handelsblad (1995b), Van Ommeren verkoopt distributiebedrijf Intexo, 23 juni.
- NRC Handelsblad (1996), Fusie Nedlloyd en P&O in containers, 9 september.
- Nunen, J.A.E.E. van (1993), Managementaspecten van de ontwikkeling van informatietechnologie; in: H. van Driel (red.), *Ontwikkeling van bedrijfskundig denken en doen: een Rotterdams perspectief*, Faculteit Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam/Uitgeverij Eburon, Rotterdam/Delft, pp. 35-46.
- NYK (1991-1995), annual reports Nippon Yusen Kabushiki Kaisha (NYK Line), Tokyo.
- O'Mahony, H. (1990), Kanoo extends without being stretched, *Containerisation International*, February, pp. 44-45.
- Oliver, C. (1990), Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions, *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 2, pp. 241-265.
- Ommeren, Van (1947-1995), jaarverslagen Koninklijke Van Ommeren N.V., Rotterdam.
- Ommeren, Van (1959a), *Phs. Van Ommeren (Antwerpen) N.V., 1909-1959*.
- Ommeren, Van (1993a), NYK verder met eigen kantoren, persbericht Koninklijke Van Ommeren N.V., Rotterdam, 1 oktober.
- Oudeman, P.A. (1960), *De firma Wambersie & Zoon*, Rotterdam; jaar en plaats zijn onzeker, maar lijken waarschijnlijk: het betreft hier een kopie van een (getypt manuscript van een) jubileumboek dat is geschreven ter ere van het 140-jarig bestaan van Wambersie (& Zoon), dat in 1960 werd gevierd; pagina-nummering ontbreekt.
- Paauwe, J. (1994), *Organiseren: een grensoverschrijdende passie*, inaugurele rede, Faculteit der Economische Wetenschappen, Erasmus Universiteit Rotterdam/Samsom Bedrijfsinformatie B.V., Rotterdam/Alphen aan den Rijn, 10 februari.
- Peelen, E., en F.L.P.M. van Rheenen (1991), Dealermarketing: push, pull of partner? *Tijdschrift voor Marketing*, juli/augustus, pp. 24-30.
- Pennings, J.M. (1981), Strategically interdependent organizations; in: P.C. Nystrom, and W.H. Starbuck (eds.), *Handbook of organizational design (Volume 1, Adapting organizations to their environments)*, Oxford University Press, Oxford, pp. 433-455.
- Penrose, E.T. (1959), *The theory of the growth of the firm*, Basil Blackwell, Oxford.
- Penrose, E. (1985), *The theory of the growth of the firm twenty-five years after*, Acta Universitatis Upsaliensis, Uppsala.
- Perrow, C. (1986), *Complex organizations (A critical essay)*, third edition, Random House, New York.
- Peteraf, M.A. (1993), The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 179-191.
- Pfeffer, J. (1982), *Organizations and organization theory*, Pitman Publishing, Inc., Boston.
- Pfeffer, J., and G.R. Salancik (1978), *The external control of organizations (A resource dependence perspective)*, Harper & Row, Publishers, New York.
- Phillips, A. (1960), A theory of interfirm organization, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 74, November, pp. 602-613.
- Phillips, F.E. (1990), Inchcape's international empire, *Containerisation International*, March, pp. 58-59.

- Port of Rotterdam Magazine* (1992), Duitse rederij opent eigen kantoor in Rotterdam (Hapag-Lloyd kiest voor de Maasvlakte), No. 4, pp. 36-37.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive strategy (Techniques for analyzing industries and competitors)*, The Free Press, New York.
- Porter, M.E. (1985), *Competitive advantage (Creating and sustaining superior performance)*, The Free Press, New York.
- Porter, M.E. (1987), From competitive advantage to corporate strategy, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 43-59.
- Porter, M.E. (1990), *The competitive advantage of nations*, Macmillan Press, London.
- Porter, M.E. (1991), Towards a dynamic theory of strategy, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 95-117.
- Porter, M.E., and M.B. Fuller (1986), Coalitions and global strategy; in: M.E. Porter (ed.), *Competition in global industries*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, pp. 315-343.
- Porter, M.E., and V.E. Millar (1985), How information gives you competitive advantage, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 149-160.
- Pott, E.J., S.C. Santema, en J.H. Voûte (1994), Van core business naar groei door core competences, *Tijdschrift voor Marketing*, mei, pp. 21-27.
- Potter, D.V. (1988), The two best consultants in the world, *Business Horizons*, September-October, pp. 25-28.
- Prahalad, C.K., with L. Fahey, and R.M. Randall (1994), A strategy for growth: the role of core competencies in the corporation; in: L. Fahey, and R.M. Randall (eds.), *The Portable MBA in strategy*, John Wiley & Sons, Inc., New York, pp. 249-269.
- Prahalad, C.K., and G. Hamel (1990), The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-91.
- Pratt, J.W., and R.J. Zeckhauser (1985), Principals and agents: An overview; in: J.W. Pratt, and R.J. Zeckhauser (eds.), *Principals and agents: the structure of business*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, pp. 1-35.
- Pucik, V. (1988), Strategic alliances, organizational learning, and competitive advantage: The HRM agenda, *Human Resource Management*, Vol. 27, No. 1, pp. 77-93.
- Pucik, V. (1991), Technology transfer in strategic alliances: competitive collaboration and organizational learning; in: T. Agmon, and M.A. von Glinow (eds.), *Technology transfer in international business*, Oxford University Press, New York/Oxford, pp. 121-138.
- Putterman, L. (1986), The economic nature of the firm: overview; in: L. Putterman (ed.), with the assistance of R. Kroszner, *The economic nature of the firm (A reader)*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 1-29.
- Quelin, B. (1995), *Competence of the firm and strategic alliances: Creation of new capabilities and appropriability*, Cahier de Recherche No. 555, Groupe HEC, Jouy-en-Josas.
- Quinn, J.B., T.L. Doorley, and P.C. Paquette (1990), Technology in services: rethinking strategic focus, *Sloan Management Review*, Winter, pp. 79-87.
- Reddy, N.M., and M.P. Marvin (1986), Developing a manufacturer-distributor information partnership, *Industrial Marketing Management*, Vol. 15, pp. 157-163.
- Reed, R., and R.J. DeFillippi (1990), Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage, *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 1, pp. 88-102.
- Reich, R.B. (1991), *The work of nations (Preparing ourselves for 21st-century capitalism)*, Alfred A. Knopf, New York.
- Reich, R.B., and E.D. Mankin (1986), Joint ventures with Japan give away our future, *Harvard Business Review*, March-April, pp. 78-86.

- Reuchlin, H. (1973), Willem Ruys, Jan Danielsz. (1809-1889); in: L.M. Akveld, P.M. Bosscher, J.R. Bruijn, en F.C. van Oosten (red.), *Vier eeuwen varen (Kapiteins, kapers, kooplieden en geleerden)*, De Boer Maritieme Handboeken, Bussum, pp. 230-249.
- Reuchlin, M.A. (1978), Handelsvaart; in: R. Baetens, P.M. Bosscher, en H. Reuchlin (red.), *Maritieme geschiedenis der Nederlanden (Tweede helft negentiende eeuw en twintigste eeuw, van 1850-1870 tot ca 1970)*, deel 4 van Maritieme geschiedenis der Nederlanden in vier delen, onder hoofdredactie van G. Asaert, P.M. Bosscher, J.R. Bruijn, en W.J. van Hoboken, De Boer Maritiem, Bussum, pp. 224-271.
- Reve, T. (1990), The firm as a nexus of internal and external contracts; in: M. Aoki, B. Gustafsson, and O.E. Williamson (eds.), *The firm as a nexus of treaties*, Sage Publications Ltd, London, pp. 133-161.
- Ribbers, P.M.A., C.F. Ekering, en M.G. van Zutphen (1994), EDI verhoogt de transactiekosten, *Bedrijfskunde*, Jrg. 66, No. 2, pp. 66-72.
- Robins, J.A. (1987), Organizational economics: notes on the use of transaction-cost theory in the study of organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, March, pp. 68-86.
- Robins, J.A. (1992), *Bridging the gap between the manager and the market: competence-based management for competitive performance*, paper presented at the international workshop Competence based competition (Towards the roots of sustainable competitive advantage), De Vlerick School voor Management, Genk, 19-21 November.
- Roos, H.B. (1990), Telematica: enige opmerkingen over marktdynamiek in een terra incognita voor ondernemers, *Tijdschrift voor Vervoerswetenschap*, Jrg. 26, No. 2, pp. 132-137.
- Rubin, P.H. (1973), The expansion of firms, *Journal of Political Economy*, Vol. 81, pp. 936-949.
- Ruempol, E.O.H.M. (red.) (1928), *Gedenkboek Rotterdam, 1328-1928 (Uitgegeven ter gelegenheid van het 600-jarig bestaan van de stad Rotterdam)*, Drukkerij M. Wyt & Zonen, Rotterdam.
- Ruigrok, W.M., and R.J.M. van Tulder (1993), *The ideology of interdependence (The link between restructuring, internationalisation and international trade)*, dissertation, Universiteit van Amsterdam, Amsterdam, 30 juni.
- Ruiter, H. de, en G. van der Zaal (1989), Strategisch management: balanceren tussen theorie en praktijk, *Economisch Bulletin*, Jrg. 20, No. 5, pp. 20-24.
- Rumelt, R.P. (1974), *Strategy, structure, and economic performance*, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston.
- Rumelt, R.P. (1984), Towards a strategic theory of the firm; in: R.B. Lamb (ed.), *Competitive strategic management*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, pp. 556-570.
- Rumelt, R.P. (1987), Theory, strategy, and entrepreneurship; in: D.J. Teece (ed.), *The competitive challenge (Strategies for industrial innovation and renewal)*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts, pp. 137-158.
- Rumelt, R.P. (1994), Foreword; in: G. Hamel, and A. Heene (eds.), *Competence-based competition*, John Wiley & Sons, Chichester, pp. xv-xix.
- Rumelt, R.P., D. Schendel, and D.J. Teece (1991), Strategic management and economics, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 5-29.
- Saloner, G. (1991), Modeling, game-theory, and strategic management, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 119-136.
- Sanchez, R., Heene, A., and H. Thomas (1995), *Towards the theory and practice of competence-based competition*.
- Schanze, E. (1989), Contract, agency, and the delegation of decision making; in: G. Bamberg, and K. Spremann (eds.), *Agency theory, information, and incentives*, corrected reprint of the first edition, Springer-Verlag, Berlin, pp. 461-471.

- Schendel, D. (1994), Introduction to 'Competitive organizational behavior: toward an organizationally-based theory of competitive advantage', *Strategic Management Journal*, Vol. 15, Winter, Special Issue, pp. 1-4.
- Schnaars, S.P. (1991), *Marketing strategy (A customer-driven approach)*, The Free Press, New York.
- Schreuder, H. (1983), *Economic theories of organization: An overview and assessment of some recent developments*, research memorandum 1983-11, Economic and Social Institute, Vrije Universiteit, Amsterdam, July.
- Schumpeter, J.A. (1934), *The theory of economic development*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Schumpeter, J.A. (1942), *Capitalism, socialism and democracy*, Harpers, New York.
- Schwab, A.W. (1989), *150 jaar Van Ommeren (Mensen maken geschiedenis)*, Van Ommeren Ceteco NV, Rotterdam, mei.
- Scott, W.R. (1987), *Organizations (rational, natural, and open systems)*, second edition, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Selznick, P. (1949), *TVA and the grass roots*, University of California Press, Berkeley/Los Angeles.
- Selznick, P. (1957), *Leadership in administration (A sociological interpretation)*, Harper & Row, Publishers, New York.
- Semlinger, K. (1993), Small firms and outsourcing as flexibility reservoirs of large firms; in: G. Grabher (ed.), *The embedded firm (On the socioeconomics of industrial networks)*, London/New York, pp. 191-178.
- Senge, P.M. (1990), The leader's new work: Building learning organizations, *Sloan Management Review*, Fall, pp. 7-23.
- Serné, M. (1995), Van Ommeren terug naar basis, *NRC Handelsblad*, 9 maart.
- Shleifer, A., and R.W. Vishny (1991), Takeovers in the '60s and the '80s: evidence and implications, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 51-59.
- Simon, H.A. (1957), *Models of man*, John Wiley & Sons, Inc., London.
- Simon, H., with M. Egidi, R. Marris, and R. Viale (1992), *Economics, bounded rationality and the cognitive revolution*, edited by M. Egidi, and R. Marris, Edward Elgar Publishing Limited, Aldershot, England/Brookfield, Vermont.
- Sinatra, A. (1993), *Learning for growth: the United Colors of Benetton*, working paper, n. 24/93, SDA Bocconi, Novembre.
- Slade, M.E., and A. Jacquemin (1992), Strategic behaviour and collusion; in: G. Norman, and M. La Manna (eds.), *The new industrial economics (Recent developments in industrial organization, oligopoly and game theory)*, Edward Elgar Publishing Limited, Aldershot, England, pp. 47-65.
- Slater, M. (1980), Foreword; in: E.T. Penrose, *The theory of the growth of the firm*, second edition, Basil Blackwell, Oxford, pp. vii-xxx.
- Smit, F.M. (1990), *De agentuurovereenkomst tussen handelsagent en principaal*, W.E.J. Tjeenk Willink, Zwolle.
- Snow, C.C., and L.G. Hrebiniak (1980), Strategy, distinctive competence, and organizational performance, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, June, pp. 317-336.
- Spekman, R.E. (1988), Perceptions of strategic vulnerability among industrial buyers and its effect on information search and supplier evaluation, *Journal of Business Research*, Vol. 17, pp. 313-326.
- Spekman, R.E., T.M. Forbes, L.A. Isabella, and T.C. MacAvoy (1995), *Alliance management: A view from the past and a look to the future*, Working Paper, Report No. 95-119, Marketing Science Institute, Cambridge, Massachusetts, December.

- Spekman, R.E., and D. Strauss (1986), An exploratory investigation of a buyer's concern for factors affecting more co-operative buyer-seller relationships, *Industrial Marketing & Purchasing*, Vol. 1, No. 3, pp. 26-43.
- Sriram, V., R. Krapfel, and R. Spekman (1992), Antecedents to buyer-seller collaboration: An analysis from the buyer's perspective, *Journal of Business Research*, Vol. 25, pp. 303-320.
- Stacey, R.D. (1993), *Strategic management and organisational dynamics*, Pitman Publishing, London.
- Stakenburg, A.J.T. (1957), *SVZ, stand van zaken (Een halve eeuw arbeidsverhoudingen in de Rotterdamse haven)*, gedenkboek bij het vijftigjarig bestaan der Scheep Vereeniging Zuid, Rotterdam.
- Stalk, G. (1988), Time - the next source of competitive advantage, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 41-51.
- Stalk, G., P. Evans, and L.E. Shulman (1992), Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy, *Harvard Business Review*, March-April, pp. 57-69.
- Starbuck, W.H. (1976), Organizations and their environments; in: M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Rand McNally College Publishing Company, Chicago, pp. 1069-1123.
- Starr, M.K. (1991), *Global corporate alliances and the competitive edge (Strategies and tactics for management)*, Quorum Books, New York.
- Steiner, R.L. (1984), Basic relations in consumer goods industries, *Research in Marketing*, Vol. 7, pp. 164-208.
- Ster, W. van der, en P. van Wissen (1987), *Marketing & detailhandel*, vierde druk, Wolters-Noordhoff, Groningen.
- Stevenson, H.H. (1976), Defining corporate strenghts and weaknesses, *Sloan Management Review*, Vol. 17, Spring, pp. 51-68.
- Stogdill, R.M. (1966), Dimensions of organization theory; in: J.D. Thompson (ed.), *Approaches to organizational design*, University Of Pittsburgh Press, pp. 1-56.
- Stopford, J.M., and C. Baden-Fuller (1990), Corporate rejuvenation, *Journal of Management Studies*, Vol. 27, No. 4, July, pp. 399-415.
- Stopford, M. (1988), *Maritime economics*, Unwin Hyman Ltd, London.
- Takeuchi, H., and I. Nonaka (1986), The new new product development game, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 137-146.
- Tanja, P.T. (1988), A description of (management) information systems in European and American ports, *Tijdschrift voor Vervoerswetenschap*, Jrg. 24, No. 2, pp. 144-153.
- Tanja, P.T. (1990), Telematica-ontwikkelingen en integrale logistieke beheersing, *Tijdschrift voor Vervoerswetenschap*, Jrg. 26, No. 2, pp. 160-181.
- Teece, D.J. (1976), *The multinational corporation and the resource cost of international technology transfer*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts.
- Teece, D.J. (1987), Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy; in: D.J. Teece (ed.), *The competitive challenge (Strategies for industrial innovation and renewal)*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts, pp. 185-219.
- Teece, D.J. (1988), Technological change and the nature of the firm; in: G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg, and L. Soete (eds.), *Technical change and economic theory*, Pinter Publishers, London/New York, pp. 256-281.
- Teece, D.J. (1993), The dynamics of industrial capitalism: perspectives on Alfred Chandler's "Scale and scope", *Journal of Economic Literature*, Vol. 31, March, pp. 199-225.

- Teece, D.J., G. Pisano, and A. Shuen (1990), *Firm capabilities, resources, and the concept of strategy*, CCC working paper No. 90-8, Center for Research in Management, University of California, Berkeley.
- Teece, D.J., G. Pisano, and A. Shuen (1992), *Dynamic capabilities and strategic management*, a revised version of Firm capabilities, resources, and the concept of strategy, working paper, University of California, Berkeley, June.
- Teece, D.J., G. Pisano, and A. Shuen (1994), *Dynamic capabilities and strategic management*, a further revised version of Firm capabilities, resources, and the concept of strategy, CCC working paper No. 94-9, University of California, Berkeley, August.
- Teece, D.J., R. Rumelt, G. Dosi, and S. Winter (1994), Understanding corporate coherence (Theory and evidence), *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 23, pp. 1-30.
- Thépot, J., and R.A. Thiétart (1991), Microeconomic-strategic management interfaces; in: J. Thépot, and R.A. Thiétart (eds.), *Microeconomic contributions to strategic management*, North-Holland, Amsterdam, pp. 1-4.
- Thompson, J.D. (1967), *Organizations in action*, McGraw-Hill Book Company, New York.
- Thompson, J.D., and W.J. McEwen (1958), Organization goals and environment, *American Sociological Review*, Vol. 23, pp. 23-31.
- Thompson, S. (1988), Agency costs of internal organisation; in: S. Thompson, and M. Wright (eds.), *Internal organisation, efficiency and profit*, Philip Allan, Oxford/New Jersey, pp. 65-85.
- Turner, D., and M. Crawford (1992), *Managing current and future competitive performance. The role of competence*, paper presented at the international workshop Competence based competition (Towards the roots of sustainable competitive advantage), De Vlerick School voor Management, Genk, 19-21 November.
- Tushman, M.L., and D.A. Nadler (1978), Information processing as an integrating concept in organizational design, *Academy of Management Review*, July, pp. 613-624.
- Ulrich, D., and J.B. Barney (1984), Perspectives in organizations: resource dependence, efficiency, and population, *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 3, pp. 471-481.
- Ulrich, D., and D. Lake (1990), *Organizational capability (Competing from the inside out)*, John Wiley & Sons, New York.
- Urban, S., and S. Vendemini (1992), *European strategic alliances (Co-operative corporate strategies in the new Europe)*, Blackwell Publishers, Oxford/Cambridge, Massachusetts.
- Urlus, H.E., en U.P. uit de Bos (1989), *Agentuurovereenkomsten (Behandeling van civiele en fiscale aspecten)*, Kluwer/Fenedex, Deventer/'s-Gravenhage.
- Van de Ven, A.H. (1976), On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations, *Academy of Management Review*, Vol. 1, No. 4, pp. 24-36.
- Van de Ven, A.H., D.C. Emmett, and R. Koenig (1974), Frameworks for interorganizational analysis, *Organization and Administrative Sciences Journal*, Vol. 5, No. 1, Spring, pp. 113-129.
- Venkatesan, R. (1992), Sourcing: to make or not to make, *Harvard Business Review*, November-December, pp. 98-107.
- Verberckmoes, S. (1994a), Aziatische reders domineren de lijnvaart (Rangschikking van twintig grootste containerrederijen), *Nieuwsblad Transport Dossier*, 22 januari, pp. 3-4.
- Verberckmoes, S. (1994b), Grote verladere willen grote reders (Rond-de-wereld varen als strategie), *Nieuwsblad Transport Dossier*, 22 januari, p. 5.
- Verberckmoes, S. (1995), Antwerpse agenten lonken naar conventionele reders, *Nieuwsblad Transport Dossier*, 6 mei, p. 18.

- Verberckmoes, S. (1996), Optimisme agenten sterk afgezwakt (Helpt ondervraagden verwacht verdere daling van de tarieven), *Nieuwsblad Transport Dossier*, 20 april, pp. 17-18.
- Verhoeff, J.M. (1980), *Transformatie van tussenpersonen in het transport (Veranderende functies en posities van een aantal tussenpersonen en andere dienstverlenende bedrijven in het vervoer en de haven)*, H.E. Stenfert Kroese B.V., Leiden/Antwerpen.
- Verschuren, P.J.M. (1991), *De probleemstelling voor een onderzoek*, Uitgeverij Het Spectrum B.V., Utrecht.
- Verseput, J. (1955), *Kamer van Koophandel en Fabrieken voor Rotterdam (1928-1953)*, gedenkboek, W.L. & J. Brusse N.V., Rotterdam.
- Versteeg, F. (1993), Boze buitenwereld schaamlap voor falend management (Defensief gedrag holt bedrijfsvoering uit), *NRC Handelsblad*, 3 april, pp. 13 en 14.
- Versteeg, F. (1996), Computerparadox is zwart gat in economie, *NRC Handelsblad*, 24 februari, p. 19.
- Vinke, W.J. (1896), *In hoeverre verbindt de schipper zich zelf, wanneer hij overeenkomsten sluit krachtens zijn ambt?* dissertatie, Universiteit te Amsterdam, Amsterdam, 25 juni.
- Vlist, P. van der, W.J. de Jong, A.E. Kolff, D.J. van der Net, A. van Overbeek, en A.T.C. Siebels (red.) (1994), *EDI in de transportsector*, deel 6 in een serie over EDI, Samsom BedrijfsInformatie, Alphen aan den Rijn/Zaventem.
- Vogler, F.G. (1913), *De vaste stoomvaartlijnen*, dissertatie, Faculteit der Rechtsgeleerdheid, Rijksuniversiteit Leiden/Eduard IJdo, Leiden, 27 februari.
- Volberda, H.W. (1992), *Organizational flexibility: change and preservation (A flexibility audit & redesign method)*, dissertation, Rijksuniversiteit Groningen/Wolters-Noordhoff, Groningen, 17 december.
- Volberda, H.W., en C. Baden-Fuller (1996), Strategische vernieuwing binnen grootschalige complexe ondernemingen: "Vier mechanismen voor verandering", *M&O*, Jrg. 50, maart-april, pp. 133-159.
- VRC (1995), *Goederentransport over zee, plaats en functie van de cargadoor*, Vereniging van Rotterdamse Cargadoors/Scheepvaart en Transport College Rotterdam, Rotterdam, mei.
- Vries, P. de (1992), *De lastige verhouding tussen departement en agent (De departementale bekostiging in het licht van de principal agent-benadering)*, proefschrift, Universiteit Twente, Enschede, 18 december.
- Vuurde, J. van (1994a), Conference-lidmaatschap als strategie raakt uit de mode, *Nieuwsblad Transport Dossier*, 22 januari, pp. 8-9.
- Vuurde, J. van (1994b), "Valt mee dat niet meer agenten zijn omgevallen" (VRC-Voorzitter Smael verheugd door enquête-uitkomsten), *Nieuwsblad Transport Dossier*, 19 mei, pp. 3-4.
- Vuurde, J. van (1994c), Minder winstmakers in '94 maar ook minder met verlies (Enquête onder Nederlandse lijnvaartcargadoors voorspelt), *Nieuwsblad Transport Dossier*, 19 mei, pp. 5-7.
- Vuurde, J. van (1994d), Nederlandse cargadoor vaak ontevreden over vergoeding, *Nieuwsblad Transport Dossier*, 19 mei, p. 13.
- Vuurde, J. van (1995a), Vereniging van Rotterdamse Cargadoors: "Achteraf viel 1994 wel mee", *Nieuwsblad Transport Dossier*, 6 mei, p. 3.
- Vuurde, J. van (1995b), Enquête onder Nederlandse lijnvaartcargadoors wijst uit: "Het gaat steeds beter", *Nieuwsblad Transport Dossier*, 6 mei, pp. 4-6.
- Vuurde, J. van (1995c), Agenten nog altijd "zonnig" over toekomst van lijnvaart, *Nieuwsblad Transport Dossier*, 6 mei, pp. 11-12.

- Vuurde, J. van (1995d), Mega-consortium rukt op, conference uit de tijd, *Nieuwsblad Transport Dossier*, 6 mei, pp. 12-13.
- Vuurde, J. van (1996a), Vereniging van Rotterdamse Cargadoors: "Agenten misschien toch wat te somber", *Nieuwsblad Transport Dossier*, 20 april, pp. 5-7.
- Vuurde, J. van (1996b), Enquête onder Nederlandse lijnvaartcargadoors wijst uit: Guurder weer op komst, *Nieuwsblad Transport Dossier*, 20 april, pp. 3-4.
- Vuurde, J. van (1996c), Agenten erg enthousiast over bundeling back room services (Helft voorstanders is er nu al mee bezig), *Nieuwsblad Transport Dossier*, 20 april, pp. 19-20.
- Waalewijn, P., and P. Segaar (1993), Strategic management: the key to profitability in small companies, *Long Range Planning*, Vol. 26, No. 2, pp. 24-30.
- Warren, R.L. (1967), The interorganizational field as a focus for investigation, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, pp. 396-419.
- Wassenberg, A.F.P. (1994), *Strategische allianties: Feiten en ficties*, Management Report Series No. 168, Faculteit Bedrijfskunde/Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit Rotterdam, Rotterdam, January.
- Weigelt, K., and C. Camerer (1988), Reputation and corporate strategy: review of recent theory and applications, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 443-454.
- Welch, J.A., and P.R. Nayak (1992), Strategic sourcing: a progressive approach to the make-or-buy decision, *Academy of Management Executive*, Vol. 6, No. 1, pp. 23-31.
- Wensley, R.W. (1982), PIMS and BCG: new horizons or false dawn? *Strategic Management Journal*, Vol. 3, pp. 147-158.
- Wernerfelt, B. (1984), A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180.
- Wernerfelt, B. (1989), From critical resources to corporate strategy, *Journal of General Management*, Vol. 14, No. 3, Spring, pp. 4-12.
- Wernerfelt, B. (1995), The resource-based view of the firm: ten years after, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 171-174.
- Willems, J.G.L.M. (1991), *De strategie van inversificatie (Een economische theorie omtrent enkele aspecten van het actuele gedrag van multinationale ondernemingen)*, proefschrift, Katholieke Universiteit Brabant/Tilburg University Press, Tilburg, 15 november.
- Williamson, O.E. (1965), A dynamic theory of interfirm behavior, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 79, November, pp. 579-607; in: W.M. Evan (ed.) (1978), *Interorganizational relations (Selected readings)*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia, Pennsylvania, pp. 27-43.
- Williamson, O.E. (1975), *Markets and hierarchies (Analysis and antitrust implications)*, paperback edition 1983, The Free Press/Collier Macmillan Publishers, New York/London.
- Williamson, O.E. (1979), Transaction-cost economics: the governance of contractual relations, *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, pp. 233-261.
- Williamson, O.E. (1985), *The economic institutions of capitalism (Firms, markets, relational contracting)*, paperback edition 1987, The Free Press/Collier Macmillan Publishers, New York/London.
- Williamson, O.E. (1989), Transaction cost economics; in: R. Schmalensee, and R.D. Willig (eds.), *Handbook of industrial organization (Volume I)*, North-Holland, Amsterdam, pp. 135-182.
- Williamson, O.E. (1993), Transaction cost economics and organization theory, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 2, No. 2, pp. 107-156.
- Williamson, O.E., and W.G. Ouchi (1981), The markets and hierarchies and visible hand perspectives; in: A.H. Van de Ven, and W.F. Joyce (eds.), *Perspectives on organization design and behavior*, John Wiley & Sons, New York, pp. 347-370.

- Wilson, I. (ed.) (1994a), *Marketing interfaces (Exploring the marketing and business relationship)*, Pitman Publishing, London.
- Wilson, I. (1994b), Marketing faces and interfaces; in: I. Wilson (ed.), *Marketing interfaces (Exploring the marketing and business relationship)*, Pitman Publishing, London, pp. 1-67.
- Winch, G. (1989), The construction firm and the construction project: a transaction cost approach, *Construction Management and Economics*, Vol. 7, pp. 331-345.
- Winter, S.G. (1987), Knowledge and competence as strategic assets; in: D.J. Teece (ed.), *The competitive challenge (Strategies for industrial innovation and renewal)*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts, pp. 159-184.
- Witlox, F. (1993), Conferences in de containerlijnvvaart. Een economische interpretatie, *Tijdschrift Vervoerswetenschap*, Jrg. 29, No. 3, pp. 235-251.
- Withhöft, H.J. (1978), *Container (Transportrevolution unseres Jahrhunderts)*, zweite, erweiterte Auflage, Koehlers Verlagsgesellschaft mbH, Herford.
- Wolferen, K.G. van (1989), *Japan (De onzichtbare drijfveren van een wereldmacht)*, Uitgeverij Balans, Amsterdam.
- Womack, J.P., D.T. Jones, and D. Roos (1991), *The machine that changed the world*, Harper Perennial, New York.
- Wray, W.D. (1984), *Mitsubishi and N.Y.K., 1870-1914 (Business strategy in the Japanese shipping industry)*, Council on East Asian Studies, Harvard University/Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts/London.
- Wright, M. (1988), Redrawing the boundaries of the firm; in: S. Thompson, and M. Wright (eds.), *Internal organisation, efficiency and profit*, Philip Allan, Oxford/New Jersey, pp. 183-210.
- Yamada, H. (1990), *Strategy of shipping companies for international physical distribution*, JAMRI Report, No. 39, Japan Maritime Research Institute, Tokyo, December.
- Yarborough, B.V., and R.M. Yarborough (1988), The transactional structure of the firm (A comparative study), *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 10, pp. 1-28.
- Yin, R.K. (1989), *Case study research (Design and methods)*, revised edition, Sage Publications, Inc., Newbury Park, California.
- Yip, G.S. (1982), Diversification entry: internal development versus acquisition, *Strategic Management Journal*, Vol. 3, pp. 331-345.
- Yoshino, M.Y., and U.S. Rangan (1995), *Strategic alliances (An entrepreneurial approach to globalization)*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Yuchtman, E., and S.E. Seashore (1967), A system resource approach to organizational effectiveness, *American Sociological Review*, Vol. 32, No. 6, December, pp. 891-903.
- Yui, T., and K. Nakagawa (eds.) (1985), *Business history of shipping (Strategy and structure)*, The international conference on business history 11, Proceedings of the Fuji conference, University of Tokyo Press, Tokyo.
- Zaal, G.A.W. van der (1991), "Market responsiveness" in de commerciële organisatie (Via marktgerichte innovatie naar een verdedigbare concurrentiepositie), doctoraalscriptie, Vakgroep Bedrijfskunde, Faculteit der Economische Wetenschappen en Econometrie, Vrije Universiteit, Lisse/Amsterdam, 1 augustus.
- Zaal, G.A.W. van der (1993a), Het efficiënte productiesysteem is achterhaald, *Economisch Bulletin*, Jrg. 24, No. 2, pp. 6-9.
- Zaal, G.A.W. van der (1993b), Naar een marktgericht productiesysteem, *Economisch Bulletin*, Jrg. 24, No. 3, pp. 16-20.
- Zaal, G.A.W. van der (1993c), *On cooperative interorganizational relations: an integrative principal-agent perspective*, Management Report Series No. 164, Faculteit Bedrijfskunde/

- Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit Rotterdam, Rotterdam, 16 December.
- Zaal, G.A.W. van der (1994), Relazioni interorganizzative: un approccio integrativo di agency theory, *L'Industria*, Anno 15, N. 2, aprile-giugno, pp. 311-331.
- Zaal, G.A.W. van der (1995), *A strategic perspective on multi-organizational partnerships: a conceptual approach*, paper presented at the Second Workshop on Multi-Organisational Partnerships: "Working together across organisational boundaries", University of Strathclyde, Glasgow, Scotland, 23-25 June.
- Zajac, E.J., and C.P. Olsen (1993), From transaction cost to transactional value analysis: implications for the study of interorganizational strategies, *Journal of Management Studies*, Vol. 30, No. 1, January, pp. 131-145.
- Zander, U., and B. Kogut (1991), The transfer and imitation of new technologies; in: H. Vestergaard (ed.), *An enlarged Europe in the global economy, Volume 1 (Proceedings of the 17th Annual Conference, 1991)*, European International Business Association, Copenhagen, 1991, pp. 468-511.
- Ziel, G.J. van der (1991), Samenwerkingsovereenkomsten in de lijnscheepvaart en de EG-mededingingsbepalingen, *Tijdschrift voor Vervoerswetenschap*, Jrg. 27, No. 4, pp. 447-456.
- Zwaan, A.H. van der (1990), *Organisatie-onderzoek (Leerboek voor de praktijk: het ontwerpen van onderzoek in organisaties)*, Van Gorcum, Assen/Maastricht.
- Zwan, A. van der (1991), inleiding SVIIB-Congres 1991: Core business, strategie uit overtuiging of overleving? Rotterdam, 20 november.

SUMMARY

The three strategic core dimensions of interorganizational cooperation

Since the mid-eighties there has been a proliferation of strategy literature on interorganizational cooperation, with the "strategic alliance" becoming one of the most popular strategic issues. Even more operational buyer/supplier relations are now also frequently being considered from a strategic perspective as the practice of outsourcing becomes more widespread. The strategy literature on cooperative relations has largely been inspired by the recent, inside/out-oriented resource- or competence-based view of the firm in strategic management. Several interesting ideas for the successful management of interorganizational cooperation have resulted from this resource- or competence-based view. However, the development of the resource- or competence-based perspective of interorganizational partnerships has been rather haphazard. The more traditional outside/in-oriented ideas stemming from the sixties and seventies have largely been ignored. This dissertation proposes a broader, more integrated conceptual approach.

The research objective

Although drawing its inspiration from the resource- or competence-based literature on strategic management, the dissertation clearly incorporates lessons from earlier works on cooperative interorganizational relations. The main purpose of the research project is to contribute to the development of a well-balanced strategic perspective on interorganizational cooperation, by combining the outside/in and the inside/out perspectives of cooperation. In the first, and theoretical, part of the study an integrative

framework has been developed which could be used in the analysis and management of bilateral or dyadic (= two-sided) interorganizational cooperative relations. In the second, and empirical, part of the study the usefulness of that framework has been illustrated.

It is assumed, a priori, that an insight into the primary forces involved in interorganizational cooperative relations is a prerequisite to clear understanding of the development of cooperative relations and how these could or should be analyzed and managed. Awareness and understanding of those primary forces appears to be helpful in determining the mutual strategic positioning of the organizations involved in the relationship under consideration. The literature represents the primary forces at work in interorganizational cooperative relations as a number of interorganizational core dimensions. Three core dimensions have been ascertained in the study - "uncertainty", "dependence" and "resource criticality". Traditional outside/in-oriented literature on interorganizational relations gives "uncertainty" and "dependence" as the two interorganizational core dimensions. Whereas recent inside/out-oriented literature on cooperation provides clues as to the third core dimension - "resource criticality".

One of the aims of the study was to identify the main factors determining the degree of uncertainty, dependence and resource criticality in interorganizational cooperative relations. These factors are important from a management perspective since manipulation of one or more of them could probably result in changes for the better or worse in the degree of uncertainty, dependence and/or resource criticality. The outside/in-oriented literature pays most attention to the external environment of the individual organization, whereas the inside/out-oriented literature emphasizes the internal environment of the individual organization. Given the unilateral approach adopted by both branches of literature, there was little hope of the determinants of the three interorganizational core dimensions referred to in the literature fully representing the strategic interorganizational forces at work in the cooperative relationship. For this reason, the study has the additional aim of combining and indeed integrating the key concepts as seen from the outside/in and the inside/out perspective by means of conceptual elaboration of the three interorganizational core dimensions. The ultimate aim lies in redefining these interorganizational core dimensions as the three *strategic* core dimensions of interorganizational cooperation.

However, for the merit of this study there is a further relevant characteristic found in the outside/in- and the inside/out-oriented literature on interorganizational cooperation - analyses are usually embarked upon from the strategic position of one specific organization, known as the "focal organization". This can prove to be a significant limitation in the analysis and management of bilateral cooperative relations. A policy aimed at influencing the strategic balance in a bilateral interorganizational relationship

must necessarily consider the interorganizational forces not just from the strategic position of one party, but also from the strategic position of the other party. The question then begs: how can the three strategic core dimensions of interorganizational cooperation be embedded conceptually in a bilateral structure? The answer may lie in the development of a new integrative framework.

The formal objective of the research project has been formulated as follows:

- I *conceptual exploration* of the outside/in- and the inside/out-oriented literature on cooperation in terms of the three interorganizational core dimensions - "uncertainty", "dependence" and "resource criticality";
- II *conceptual elaboration* of the three interorganizational core dimensions - "uncertainty", "dependence" and "resource criticality" - into the three strategic core dimensions of interorganizational cooperation; and
- III *conceptual embedding* of the strategic core dimensions of interorganizational cooperation into an integrative framework for the analysis and management of the strategic forces at work in a bilateral relationship between two cooperating organizations.

This research objective forms the starting point of the theoretical study.

The conceptual exploration of the outside/in and the inside/out perspective

In the literature on interorganizational cooperation two general perspectives can be distinguished: the more traditional outside/in perspective and the more recently aired inside/out perspective. The outside/in perspective was developed during the sixties and seventies as an expression of dissatisfaction with the intraorganizational focus of organization theory at that time. This literature takes the external environment, i.e. outside the boundaries of the focal organization, as its point of departure for analysis and theory development. The inside/out perspective on cooperation represents an offshoot of recent strategic management literature on competence development. In this branch of literature the internal environment, i.e. inside the boundaries of the organization, is emphasized in analysis and theory development.

A significant difference between both branches of literature can be seen in the motive expressed for analyzing interorganizational cooperation. Literature coming from an *outside/in perspective* pays attention to interorganizational cooperation, as the degree of uncertainty and the degree of dependence can be problematic. In other words, "uncertainty" and "dependence" are treated as the core dimensions of interorganizational cooperation. The central issue with the outside/in perspective on interorganizational cooperation is the reduction of organizational vulnerability through uncertainty and

dependence management. The primary assumption is that exogenous forces, in the external environment, represent a threat for the extant autonomy of the focal organization.

Viewed from that angle the cooperative relationship can either be considered a threat or an opportunity. On the one hand, the vulnerability level of the focal organization could easily be raised given the direct confrontation between the internal and external environment, which inevitably results from an interorganizational relationship. On the other hand, that same direct confrontation resulting from the interorganizational relationship also presents the focal organization with (new) opportunities to influence the external environment and, in that way, to lower the organization's vulnerability level. When the relationship is taken as a threat, context exclusion is a potential boundary strategy. When the cooperative relationship is seen as an opportunity, context creation is a probable boundary strategy. The resource dependence approach, the transaction cost theory and the micro-economic agency theory are obvious elaborations of this outside/in perspective.

This more traditional, outside/in-oriented literature on cooperation has considerable limitations:

- a) a static and homogeneous resource concept is employed;
- b) and this resource concept provides a partial explanation for the rather deterministic perception of the opportunities for survival and success in interorganizational competition;
- c) no explicit attention is paid to the strategic aspects of interorganizational cooperative relations.

In the conceptual elaboration of "uncertainty" and "dependence" the limitations are obvious given the explicit emphasis on the independent (= explaining) variables outside the boundaries of the organization. Environmental aspects are particularly found to be analyzed in the study of explanatory factors which (can) influence the degree of uncertainty and the degree of dependence. When the internal environment is involved in the analysis theorists and researchers confine themselves to the formulation of assumptions and/or to attention on the structural (and, hence, static) aspects of the organization. In micro-economic terms: the production function is regarded as given. This assumption provides a partial explanation for the fact that outside/in-oriented literature on cooperation lacks the clues required for conceptual elaboration of the resource criticality concept.

With an *inside/out perspective* attention is paid to interorganizational cooperation, because the relationship can ultimately have a positive effect on the development and/or the exploitation of the critical resources of the focal organization. The dissertation employs

the term "resource criticality" to describe such instances. "Resource criticality" is therefore also considered to be one of the core dimensions which represent the interorganizational forces at work in the cooperative relationship. In the dissertation the central issue of the inside/out perspective on interorganizational cooperation is formulated as: the increase of organizational vitality through management of resource criticality. The most important assumption on which this perspective is based is that endogenous (= relation-, organization- or management-specific) forces in the bilateral cooperative relationship form an opportunity for maintenance and a (further) increase in the autonomy of the focal organization.

Just as the outside/in perspective, the inside/out perspective recognizes the possibility of interorganizational cooperation being perceived as an opportunity or a threat. The perception of threat is held since, with leakage of critical resources to the partner, the focal organization runs the risk of losing (potential) competitive advantage and, hence, losing (part of) its organizational vitality, especially when the cooperative relationship has an intensive and a durable character. The perception of opportunity is held because just such intensive and durable contacts in interorganizational cooperative relationships can have a positive effect on the development and/or the exploitation of the focal organization's own critical resources and, in this way, help build up organizational vitality. When the cooperative relationship is viewed as a threat, value protection is a potential boundary strategy. When the relationship is viewed as an opportunity, value creation must be taken into consideration as a boundary strategy. Clear elaborations of this inside/out perspective can be found in recent publications on learning behaviour in strategic alliances.

As with the traditional literature on cooperation this more recent inside/out-oriented literature on interorganizational cooperative relations also has its limitations:

- a) the principles and concepts raised by the more traditional outside/in-oriented literature on interorganizational relations are not given systematic attention;
- b) and this provides a partial explanation for the very positive and sometimes slightly naïve view of cooperation;
- c) the conceptual development is fragmentary and not clearly defined.

On the other hand, this branch of literature offers enough (new) clues for the conceptual elaboration of "resource criticality". Explicit and systematic analysis of this core dimension reveals that the limitation mentioned in point c) can be excluded for the most part. In addition, the three limitations of the outside/in-oriented literature on cooperation mentioned previously simply do not exist in the inside/out-oriented literature.

The conceptual elaboration of the three strategic core dimensions

In the study the three interorganizational core dimensions - "uncertainty", "dependence" and "resource criticality" - are regarded jointly as the representation of the primary interorganizational forces at work in the bilateral cooperative relationship; hence the assumption that it is ideal for each dimension to be included in interorganizational analyses. Firstly, the outside/in- and inside/out-oriented literature on interorganizational cooperation has been explored in terms of the availability of independent variables for the three core dimensions. Secondly, the dissertation examines whether and how (more) explicit elaboration and/or whether and how reinterpretation of those independent variables could lead to a (re)definition of the three interorganizational core dimensions, such that as many of the limitations of both perspectives are removed as possible. This has resulted in a new and more balanced conceptual elaboration of each of the three core dimensions. In fact, there have been two steps involved in the development of this conceptual elaboration.

First of all, the two interorganizational core dimensions emphasized in the outside/in-oriented literature - "uncertainty" and "dependence" - have been enriched conceptually by redefining them on the basis of ideas from the inside/out perspective. In strategic analyses the traditional outside/in-oriented literature on cooperation appears to fail in the elaboration of independent variables at the intraorganizational level. The inclusion of independent variables at that level of analysis, in the spirit of the inside/out-oriented strategic management literature, means that the three limitations of the outside/in perspective mentioned earlier are removed instantaneously:

- a) in the analysis of organizational vulnerability a more dynamic and heterogeneous resource concept is introduced;
- b) the deterministic character of uncertainty and dependence management is broken;
- c) a more strategic perspective on interorganizational cooperative relationships is revealed.

Then, inspired by the inside/out-oriented literature on cooperation, resource criticality has been introduced and made explicit as the third interorganizational core dimension. Indeed, traditional outside/in-oriented literature suggests that resource criticality has an effect on the degree of dependence, however there is a lack of further conceptual elaboration. "Resource criticality" has therefore never become manageable as a variable, and this in turn explains why the clues required for research and management have always been lacking. The inclusion of this dimension in the analysis and its explicit elaboration mean that it can be regarded henceforth as a separate variable in interorganizational analyses. Furthermore, explicit distinction of the dimension contributes to the conceptual development of the inside/out-oriented strategic management literature on cooperation.

By making the independent variables of the three interorganizational core dimensions (more) explicit and reinterpreting them, (partly) new conceptual elaborations of those core dimensions have been generated. As shown in Figure A, a distinction has been made between four different independent variables or factors for each core dimension: two internal factors (= factors at the level of analysis of the focal organization) and two external factors (= factors at the level of analysis of the partner and/or other factors in the external environment of the focal organization).

Figure A The three strategic core dimensions of interorganizational cooperation and their explanatory factors

<i>Uncertainty</i>	<i>Dependence</i>	<i>Resource criticality</i>
<i>internal factors:</i> <ul style="list-style-type: none"> • information processing capacity (-)* • information acquisition capacity (-) 	<i>internal factors:</i> <ul style="list-style-type: none"> • volume of the resource need (+) • resource building capacity (-) 	<i>internal factors:</i> <ul style="list-style-type: none"> • replicability (-) • strategic functionality (+)
<i>external factors:</i> <ul style="list-style-type: none"> • complexity (+) • dynamics (+) 	<i>external factors:</i> <ul style="list-style-type: none"> • concentration (+) • coordination (+) 	<i>external factors:</i> <ul style="list-style-type: none"> • attractiveness of the product (+) • product differentiation (+)
*): An indication of the positive (+) or negative (-) effect on the core dimensions is given in brackets after each factor.		

Explicit elaboration of intraorganizational factors now enables the strategic aspects of the management of uncertainty and dependence to be considered. For, ideally, exerting an influence on intraorganizational aspects particularly involves a vision based on longer term dynamics. The three interorganizational core dimensions - "uncertainty", "dependence" and "resource criticality" - can therefore be characterized henceforth as "the three strategic core dimensions of interorganizational cooperation". In that capacity they have become important building blocks in the developed integrative framework.

Conceptual embedding into the developed integrative framework

Literature on organizational economics has been consulted to find a useful structure for the intended integrative framework. A comparison has been made of the two most obvious frameworks: the framework of the transaction cost theory and that of the agency-theory. The comparison shows the agency-theory framework to be the most promising potential supplier of a structure for the integrative framework. By using the agency theory structure, with one integrative framework (see Figure B), it becomes analytically possible to show:

- a) the embeddedness of the three strategic core dimensions - "uncertainty", "dependence" and "resource criticality" - in the bilateral interorganizational relationship between two cooperating organizations;
- b) the embeddedness of the individual strategic positions of the bilaterally cooperating organizations within the interorganizational arena of forces between two parties with their own identities;
- c) the embeddedness of the bilateral relationship between two cooperating organizations within the arena of external (f)actors in the surrounding environment;
- d) the embeddedness of the cost and benefit aspects of the bilateral relationship between two cooperating organizations, by making the changes in the degree of uncertainty, dependence and resource criticality explicit.

Figure B An integrative framework for the analysis and management of the strategic forces at work in bilateral interorganizational cooperative relations

	<i>Principal</i>	<i>Agent</i>
<i>A strategic perspective on interorganizational cooperation</i>	I. strategic position with respect to the agent, in terms of: <ul style="list-style-type: none"> • uncertainty • dependence • resource criticality 	II. strategic position with respect to the principal, in terms of: <ul style="list-style-type: none"> • uncertainty • dependence • resource criticality
	III. strategic position with respect to (the parties in) the environment of the principal/agent relationship, in terms of: <ul style="list-style-type: none"> • uncertainty • dependence • resource criticality 	

Furthermore, the principal/agent structure of the framework can not only be applied in theory to the classic principal/agent relationship. The principal/agent structure can also be applied to other well-known types of relationships, such as the classic buyer/supplier relationship and the strategic alliance. This implies that the integrative framework can be applied much more widely than its principal/agent structure might suggest. Therefore, when we compare the outcome of the theoretical study with the formal objective of the research project, the result can be held to be satisfactory in all respects. An important aspect of the objective seems to be met to a large extent: conceptual embeddedness of the three strategic core dimensions of interorganizational cooperation into an integrative framework which can be used for the analysis and management of the strategic forces at work in the bilateral relationship between two cooperating organizations.

In essence the theoretical study has offered three conceptual contributions. Firstly, the two core concepts from the outside/in-oriented literature on interorganizational relations - "uncertainty" and "dependency" - have been enriched by making use of "new", competence-based insights from strategic management. Secondly, a third competence-based concept ("resource criticality") has been added to the two concepts mentioned previously, enabling more balanced descriptions, analyses and evaluations of cooperative interorganizational partnerships to become feasible. The three concepts have been introduced jointly as the strategic core dimensions of interorganizational cooperation, which can help to determine the mutual strategic positioning of the organizations in question. Thirdly, the three strategic core dimensions have been embedded into a new integrative framework with a principal/agent structure which could be used for the analysis and management of the strategic forces at work in any bilateral interorganizational cooperative relationship.

From a management perspective the question, nevertheless, is how useful the developed framework really is in practice. In other words: how can the integrative framework be used in business research and strategic management? A type of cooperative relationship has been sought which, on the basis of theoretical considerations, could be expected in real life to be suitable for the illustration of the practicality of the integrative framework. For pragmatic reasons a bilateral interorganizational cooperative relationship which could be labelled a classic interorganizational principal/agent relationship has been sought for the empirical object. Eventually a bilateral relationship was selected which was located in the port of Rotterdam: the cooperative relationship between a shipping company and a shipping agent (or broker) in the intercontinental liner shipping industry.

The empirical study of interorganizational cooperation

The shipping agent in liner shipping provides exclusive representation for the commercial and (most or some of) the operational interests of the carrier on particular routes. The relationship between shipping companies and modern liner agents has a long history dating back to the period of sailing ships. Liner shipping did not even exist in those days and the "shipping agent" really was a "shipping broker", and acted in practice as an independent intermediary between merchants and shipping companies. However, with the advent of the liner shipping concept came the shipping agent and the relationship with the shipping company changed significantly. The empirical study does not however stop there. The study comprises a detailed description and analysis of a period of more than two hundred years, starting with the final period of intercontinental sailing and ending with recent developments in intercontinental container shipping, for instance: the origin of the megacarrier, the widespread use of

information technology, the introduction of EDI (electronic data interchange) and the moves towards door-to-door transport and the carrier-owned agency network.

The history of the principal/agent relationship between shipping company and shipping agent in liner shipping has been investigated from different angles. One part of the empirical study has a pronounced outside/in perspective. It embraces the description and analysis of external developments surrounding the cooperative relationship and their consequences in general. The other part of the study has an inside/out perspective. Strategic choice issues have been studied and the strategic consequences of particular choice alternatives for the principal/agent relationship have been considered from both partners' perspectives. An industry analysis has been performed from the outside/in perspective and a case study of a particular relationship has been carried out from the inside/out perspective. In the case study the history of the megacARRIER/agent relationship between NYK Line, the largest Japanese shipping company, and Koninklijke Van Ommeren N.V., the owner of one of the largest agency companies in the port of Rotterdam, has been investigated.

Furthermore, in the industry analysis two different time horizons have been used. In the history of liner shipping several periods have been distinguished. Firstly, every period has been described and analyzed separately, from a rather static point of view. Then a more dynamic, longitudinal perspective has been chosen: attention has been shifted to the historical changes in (the surroundings of) the principal/agent relationship between the carrier and the shipping agent. A comparative static analysis has resulted from systematic comparison of the successive periods in liner shipping history from which more can be discovered about the development of the relationship. For analytical reasons, the empirical analyses of the carrier/agent relationship at industry level have been limited to the relationship between the Rotterdam-based shipping agent and the non-European (mega)carrier which can be considered the agent's largest principal. The case study has been organized as a comparative static analysis.

Three propositions

The "empirical illustration" of the practicality of (the concepts in) the developed integrative framework has been guided by three propositions. The first proposition has been formulated as follows:

Proposition 1

In a bilateral relationship between two cooperating organizations with a principal/agent structure the mutual strategic positioning of both parties can at any arbitrary moment and in any arbitrary period be described and analyzed by operationalisation of the three strategic core dimensions - "uncertainty", "dependence" and "resource criticality".

The relationship between the shipping company and the liner agent has been selected as a perfect example of an interorganizational cooperative relationship with a clear principal/agent structure. Four static industry analyses of the carrier/agent relationship in the history of intercontinental liner shipping show that, regardless of the specific period taken as point of departure, the mutual strategic positioning of the shipping company and the shipping agent can actually be specified in terms of "uncertainty", "dependence" and "resource criticality".

The carrier/agent relationship in sailing, the first stage in the development of this relationship, featured an exceptionally high degree of uncertainty between both parties. During and after the first transport revolution, in the second half of the nineteenth century, the arrival of intercontinental steam liner shipping resulted in an increased degree of dependence and resource criticality, whereas the degree of uncertainty decreased. In the two phases during and after the second transport revolution (the periods of containerisation and information technology in intercontinental liner shipping in the second half of the twentieth century) the carrier/agent relationship between the Rotterdam-based liner agent and his largest principal was marked by an increasingly higher degree of resource criticality. In "dependence" terms the relationship also became (increasingly) unbalanced; eventually the liner agent was much more dependent on his largest principal than vice versa.

These static analyses of the carrier/agent relationship in the four successive periods in the history of the intercontinental liner shipping industry have eventually given rise to empirical information, which can also be used as input for a comparative static analysis. Implicit reference is made to such a comparative static analysis in the second proposition, which has been formulated as follows:

Proposition 2

If an interorganizational cooperative relationship with a principal/agent structure is confronted with a strategic event outside the relation, then the relevance of that event for the mutual strategic positioning of the two parties involved can be described and analyzed by operationalisation of (the changes in) the three strategic core dimensions - "uncertainty", "dependence" and "resource criticality".

In the history of the intercontinental liner shipping industry three strategic events have been distinguished: 1) the introduction of iron-built and steam-powered vessels in intercontinental shipping, during the first transport revolution; 2) the large-scale introduction of the container in intercontinental liner shipping, during the first phase of the second transport revolution; and 3) the introduction of the PC and telematics in intercontinental container liner shipping, during the second phase of the second transport revolution. These three strategic events have resulted in four distinct and

successive developmental phases. A longitudinal research design has been created in the empirical research using this comparative static research design.

The longitudinal analysis of the history of the intercontinental liner shipping industry not only reveals that the three strategic events mentioned have led to changes in the mutual strategic positioning of the Rotterdam-oriented shipping agent and his largest non-European principal. It also appears that those changes can be specified further in terms of the three strategic core dimensions of interorganizational cooperation. The developments in this carrier/agent relationship can therefore be characterized as changes in the three strategic core dimensions - "uncertainty", "dependence" and "resource criticality".

The second proposition implies, however, an outside/in-oriented analysis of the interorganizational cooperative relationship. Strategic events outside the relationship are the points of departure. In terms of Figure B, a connection has been made between Cell III on the one hand and Cell I and Cell II on the other, although in this case no use has been made of the three strategic core dimensions of interorganizational cooperation. In the third proposition, however, the opportunities for managerial influence are stressed, which implies that in this proposition an inside/out-oriented analysis is suggested. The third proposition has been formulated as follows:

Proposition 3

If the management in an interorganizational cooperative relationship with a principal/agent structure is confronted with a strategic choice alternative, then the relevance of that choice alternative for the mutual strategic positioning of the two parties involved can be described and analyzed by operationalisation of (the changes in) the three strategic core dimensions - "uncertainty", "dependence" and "resource criticality".

The research object chosen, i.e. the specific megacarrier/agent relationship between NYK Line and Van Ommeren, is once again a perfect example of an interorganizational cooperative relationship with a clear principal/agent structure. However, whereas the industry level was analyzed with the first and the second proposition, with the third proposition just one distinct relationship has been examined. For it is only at the analysis level of one particular relationship that one might expect some management aspects of interorganizational cooperation to become visible.

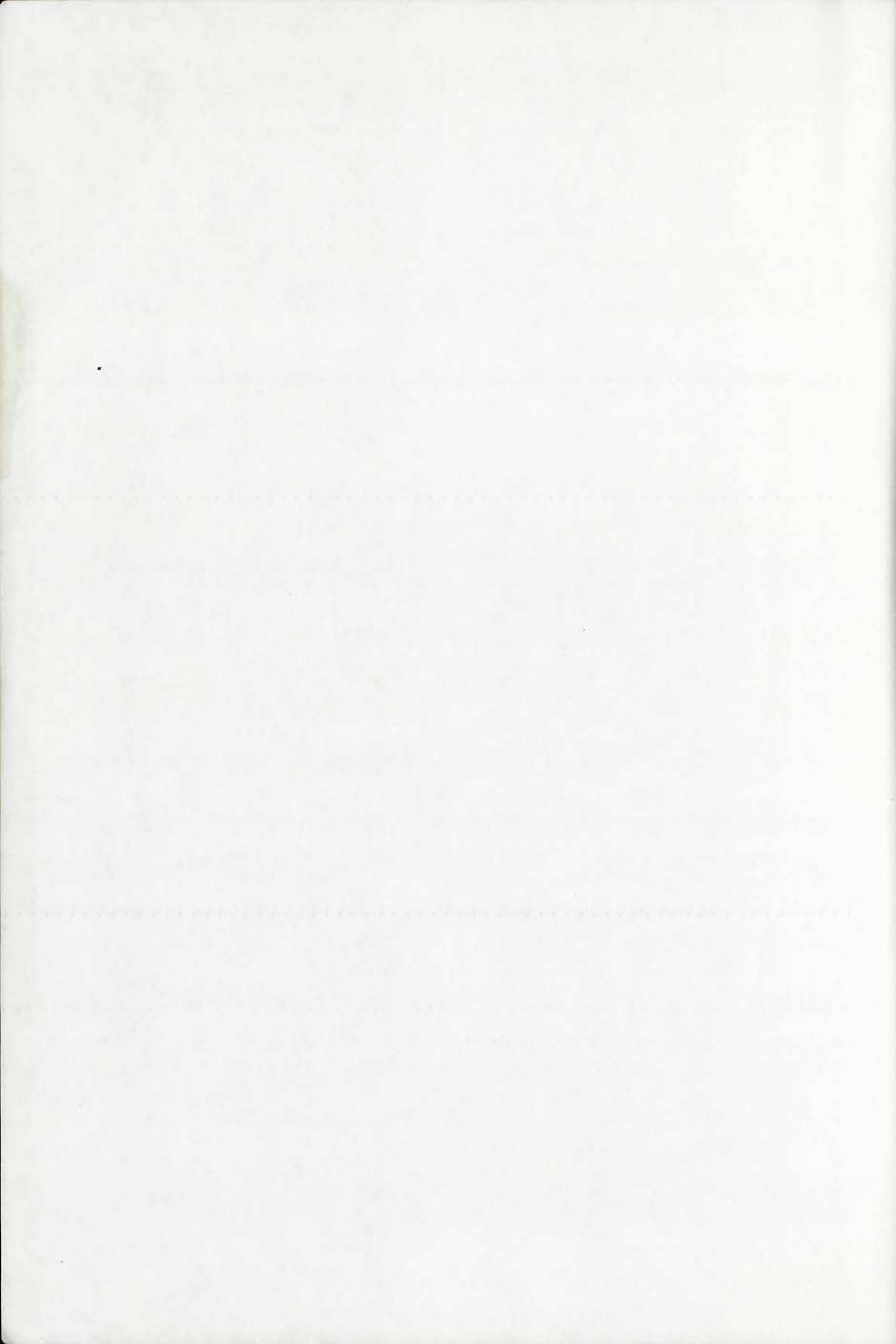
In the context of this case study of the megacarrier/agent relationship between NYK Line and Van Ommeren three historical periods have been analyzed. In each period for (one or) both parties there was a significant moment or stage when a choice had to be made: 1) the creation of the cooperative relationship, through a starting stage and an extension stage, during and after the first transport revolution; 2) the continuation of

the relationship in the first phase of the second transport revolution; and 3) the ending of the principal/agent relationship by NYK Line in 1994, during the second phase of the second transport revolution. In each instance the strategic choice alternatives for NYK Line and Van Ommeren have been taken into consideration.

The implication of the above is that the cooperative relationship, in line with the third proposition, has indeed been analyzed from an inside/out perspective. As in the outside/in-oriented analyses at the industry level mentioned previously, a comparative static research design has been used. On this occasion, however, a comparative static research design has been used to systematize the comparison between the two choice alternatives (maintenance of the existing situation compared to a specified new situation) which are available each time a choice had to be made. A cost/benefit analysis structure has been chosen for this purpose. An examination has been conducted for each specific choice situation from the perspective of both parties as to whether, and how far, the new choice alternative would lead to an improvement or a deterioration in each of their respective strategic positions. On every occasion the resultant cost/benefit analyses show that the relevance of choice alternatives for the mutual strategic positioning of both parties can be specified in terms of the three strategic core dimensions of interorganizational cooperation - "uncertainty", "dependence" and "resource criticality". Furthermore, by observing the advantages and disadvantages of cooperation in terms of these three strategic core dimensions, the strategic decisions actually made or the initiatives ultimately taken by the two partners have proved to be intelligible and tenable retrospectively.

Conclusion

Interorganizational cooperation has been regarded from a theoretical and an empirical angle. In the context of the theoretical study recent as well as more traditional literature on interorganizational cooperation has been explored, described and analyzed. The results of the theoretical analyses have been elevated into three, partly redefined interorganizational core dimensions, which may henceforth be regarded as the three strategic core dimensions of interorganizational cooperation. Furthermore, these three strategic core dimensions have been embedded into a new integrative framework which should be useful for the analysis and management of the strategic forces at work in bilateral interorganizational cooperative relationships. The empirical study has been used to illustrate the practical relevance for business of the integrative framework developed. The practicality of the framework has been shown in the analysis of the interorganizational cooperative relationship between the shipping company and its Rotterdam-based shipping agent in the intercontinental liner shipping industry. On theoretical grounds, however, it does seem possible that the framework could be used for other types of cooperative relationships.



Stellingen

behorende bij het proefschrift

De drie strategische kerndimensies van interorganisationele samenwerking

Gerard A.W. van der Zaal

Erasmus Universiteit Rotterdam

7 maart 1997

1. Elke samenwerkingsrelatie kan worden beschreven en geanalyseerd in termen van principaal/agent-verhoudingen.
2. In de ideale promotor/promovendus-relatie ontplooiën beide partijen activiteiten die voor de professionele ontwikkeling van de andere partij interessante "resources" vormen of voortbrengen en spelen beide partijen dus zowel principaal- als agent-rollen; met andere woorden: de ideale promotor/promovendus-relatie lijkt meer op een strategische alliantie dan op een klassieke principaal/agent-relatie; daarbij dient overigens in aanmerking genomen te worden dat zowel de definitie van succes als de uiteindelijke mate van succes in een samenwerkingsrelatie partnerspecifiek, relatie-specifiek en situatiespecifiek, en daarmee ook tijdgebonden is.
3. Macht is een functie van onzekerheid, afhankelijkheid en "resource criticality"; cultuur is bepalend voor de wijze waarop met deze functie wordt omgesprongen.
4. De ironie wil dat menig auteur in de recente "inside/out"-georiënteerde strategisch management-literatuur lijkt bevangen door een persoonlijke positioneringsdrang die doet denken aan de positioneringsstrategieën uit het naar de achtergrond verdrongen vijf krachten-model van Porter (1980).
5. De recente aandacht in bedrijfskunde-literatuur voor de "marktgerichte organisatie" impliceert dat het principaal/agent-karakter van afnemer/leverancier-relaties serieus wordt genomen.
6. De theorievorming in "strategisch management" en de theorievorming in "marketing" vertonen een zelfde manco: door de per traditie sterke oriëntatie op een specifieke actor in de externe omgeving van de commerciële organisatie, de concurrent c.q. de afnemer, is de gewenste integratieve functie van zowel "strategisch management" als "marketing" in de interne omgeving van de commerciële organisatie onderbelicht gebleven.
7. Naast de externe oriëntatie van de marketing-theorie vormt de in de marketing-literatuur veel gehanteerde vooronderstelling dat "marktgerichte organisatie" een synoniem is voor "marketing-gerichte organisatie" één van de belangrijkste oorzaken voor het feit, dat de marketing-theorie (nog) geen fundamentele bijdrage heeft geleverd aan de oplossing van de organisatievraagstukken die in de praktijk door het streven naar een organisatiebrede marktgerichtheid worden opgeroepen.
8. Zowel "strategisch management" als "marketing" kan de beoogde integratieve functie in de interne omgeving van de commerciële organisatie alleen vervullen als binnen het vakgebied aandacht wordt besteed aan het specifieke karakter van de kennis, kunde en ervaring binnen de (andere) functiegebieden in de organisatie.
9. De door veel bedrijfskundigen wenselijk geachte kruisbestuiving tussen theorie en praktijk is gebaat bij significante opwaardering van carriërepaden waarin universitaire activiteiten en praktijkervaring gelijktijdig en/of volgtijdelijk worden gecombineerd.

10. Een fundamenteel probleem in de bedrijfskundige theorievorming is dat deze in veel gevallen niet primair wordt aangestuurd door de aard van het bedrijfskundige probleemgebied, maar door de disciplinaire achtergrond van de onderzoeker.

11. De toekomst van de theorie-ontwikkeling in de bedrijfskunde is gebaat bij een grotere belangstelling voor de historie van de bedrijfskundige theorie en praktijk.

12. Door louter of overwegend op "output" georiënteerde beoordelingsstelsels in de Nederlandse universiteiten en onderzoeksscholen evolueert menig wetenschappelijk onderzoeker van een onbevangen idealist tot een berekenende opportunist.

13. Naarmate de druk om de dissertatie binnen een door de universiteit of de onderzoeksschool vastgestelde termijn van bijvoorbeeld vier jaar af te ronden groter wordt, zal risicomijdend gedrag onder promovendi toenemen en de vernieuwende waarde van dissertaties afnemen.

14. Het lijkt vanzelfsprekend kunst te associëren met emotie en wetenschap te associëren met cognitie, immers: idealiter roept kunst gevoelens op en zet wetenschap aan tot denken; maar kunst is vaak het resultaat van berekening en wetenschap niet zelden het resultaat van bevoegenheid.

15. In tegenstelling tot wat de hedendaagse praktijk meestal suggereert, kunnen de uitkomsten van onderwijsevaluaties slechts goed op waarde worden geschat indien niet alleen de ervaringen van de studenten of de cursisten worden nagegaan, maar ook de bevindingen van de docent worden geïnventariseerd.

16. Voor de gemiddelde kiezer is de landelijke politiek als een middelmatige "soap opera": na terugkomst van vakantie kost het niet alleen weinig moeite de draad van het verhaal weer op te pakken, de nietsvermoedende TV-kijker krijgt menigmaal het gevoel dat hij naar een herhaling zit te kijken.

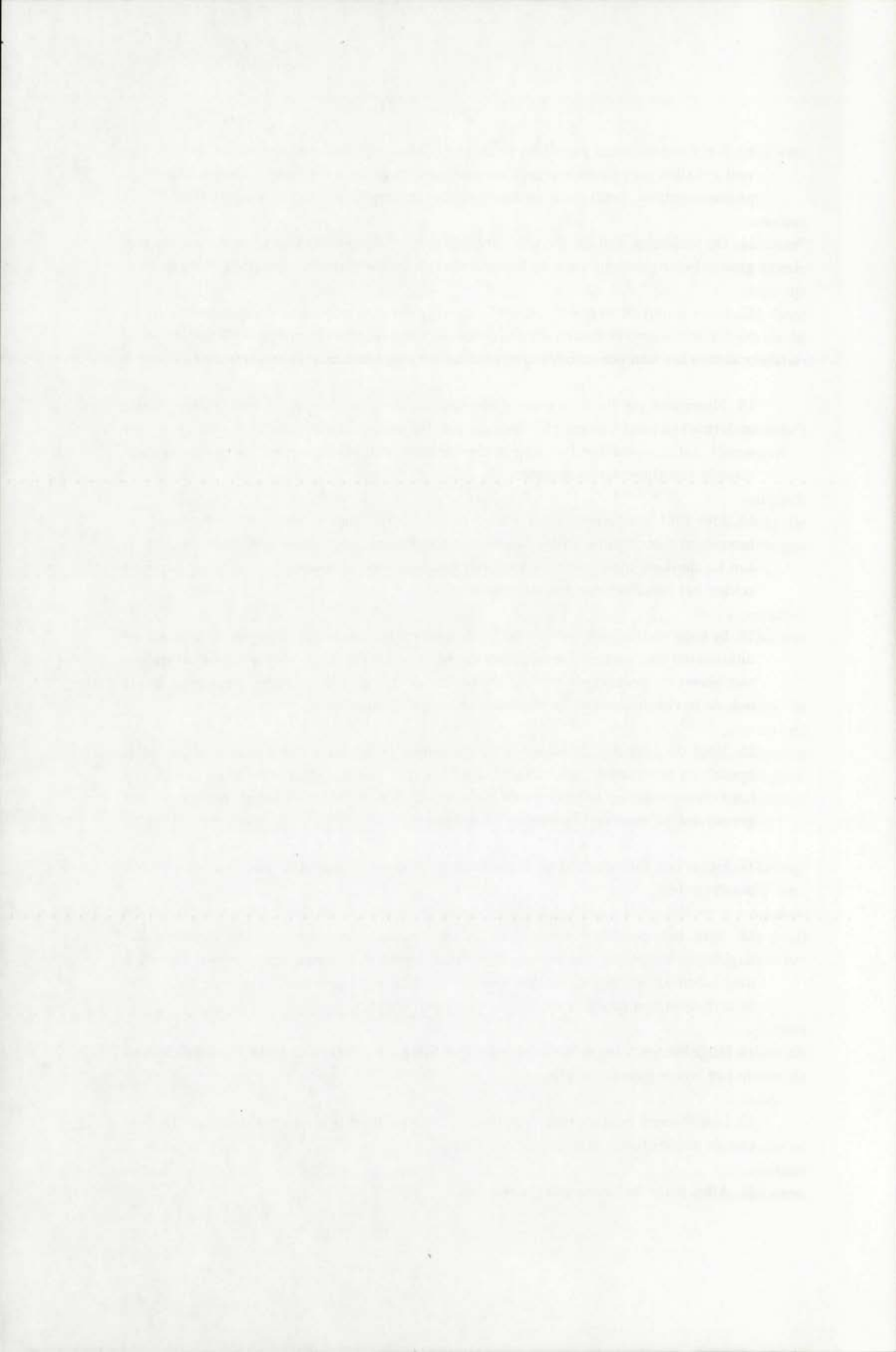
17. Het is een misverstand te denken dat politieke benoemingen alleen in de politiek plaatsvinden.

18. Wie het positieve mensbeeld in de rouwadvertenties van de Nederlandse dagbladen vergelijkt met het negatieve mensbeeld in de berichtgeving van diezelfde dagbladen krijgt de indruk dat vroeger alles beter is geweest en dat de mensheid ondertussen een proces van degeneratie heeft ingezet.

19. Hoge bomen vangen weliswaar veel wind, maar afbrekende takken komen meestal op het lagere gewas terecht.

20. Laatbloeiërs hebben meer om naar uit te kijken en profiteren aldus van "De wet van de motiverende achterstand".

21. Alles waar "te" voor staat is relatief.



De drie strategische kerndimensies van interorganisationele samenwerking

Steeds meer bedrijven komen tot de ontdekking dat het vanuit strategisch oogpunt voordelig kan zijn om samen te werken. De theorievorming over interorganisationele samenwerking is echter divers en mede daardoor weinig toegankelijk. De auteur heeft daarom een analysekader ontwikkeld, dat de belangrijkste theoretische invalshoeken uit de samenwerkingsliteratuur samenbrengt. Het nieuwe analysekader kan bijdragen aan meer systematiek in het denken over, het bedrijfskundig onderzoek naar en het strategisch management van interorganisationele samenwerkingsrelaties.

Het analysekader is toegepast in de Rotterdamse haven. Daar is onderzoek gedaan naar de historie van de reder/cargadoor-relatie in de lijnvaart. De analyse begint ruim tweehonderd jaar terug, met de reder/cargadoor-relatie in de zeilvaart, en komt uit bij recente ontwikkelingen in de intercontinentale containerlijnvaart. In dat kader zijn ook het ontstaan, de ontwikkeling en het einde van de bijna honderdjarige reder/cargadoor-relatie tussen Koninklijke Van Ommeren N.V. en het Japanse NYK Line bestudeerd.

Gerard A.W. van der Zaal studeerde Commerciële Economie aan de HEAO-Haarlem en Bedrijfskundige Economie aan de Vrije Universiteit te Amsterdam. Hij heeft bij de Faculteit Bedrijfskunde van de Erasmus Universiteit Rotterdam promotie-onderzoek gedaan naar de strategische aspecten van interorganisationele samenwerking.

