

De toekomst van de Belgische defensie-industrie : industrieel-strategische aspecten

door L. SLEUWAEGEN, H. PLAETINCK, M. GOEDHUYS,
K. DE BACKER*

I. INLEIDING

Evenzeer als de ganse Europese defensie industrie, verkeert de Belgische defensie-industrie in crisis. Talrijke veranderingen in de omgeving hebben de bedrijven in een kwetsbare positie geplaatst.

Vooreerst worden de bedrijven geconfronteerd met een structurele daling in de vraag. Socio-economische veranderingen die eerst plaatsvonden in de voormalige Sovjetunie en zich later doorzetten naar de andere Oostbloklanden, hebben een einde gemaakt aan de Koude Oorlog. Na jaren die gekenmerkt waren door het opbouwen van de militaire capaciteit zowel in het Oosten als in het Westen, is ontwapening nu aan de orde van de dag.

In de voorbije jaren vonden er éézijdige ontwapeningen plaats in de Oostbloklanden, evenals in de voormalige Sovjetunie (dit niet alleen om militair-strategische, maar tevens om economische redenen). Ook in West-Europa is de politieke opstelling gewijzigd, veelal noodgedwongen uit budgettaire overwegingen, in de richting van een vermindering van de defensie-uitgaven. Dit komt tot uiting in de CFE-gesprekken (Conventional Forces in Europe) tussen Oost

* Departement Toegepaste Economie, K.U.Leuven.

Dit artikel kwam tot stand op basis van een onderzoeksproject dat door de Centrale Raad voor het Bedrijfsleven gecoördineerd werd voor het Ministerie van Economische Zaken. Wij danken deze instellingen om materiaal voor deze publicatie te willen vrijgeven. Het artikel vertolkt evenwel volledig de zienswijze van de auteurs en blijft aldus hun volledige verantwoordelijkheid.

en West, aangaande de reductie van de conventionele strijdkrachten in Europa. De resultaten van deze gesprekken zullen zich niet alleen vertalen in reducties van wapens en troepensterkte, maar tevens de druk op landen verhogen om minder nieuwe wapensystemen aan te kopen, met als gevolg kleinere productiereeksen voor de producenten van deze systemen (Tabel 1).

TABEL 1
*Militaire uitgaven in de NAVO en het Oostblok
(miljoenen US\$, aan 1988 prijzen en wisselkoersen)*

	1981	1983	1985	1987	1988	1989	1990
NAVO							
Canada	7.353	8.534	9.362	9.747	9.897	9.843	9.786
VS	220.955	258.828	290.026	300.890	295.841	289.149	268.113
België	4.657	4.323	4.092	4.287	4.097	4.035	4.012
Denemarken	2.260	2.342	2.234	2.275	2.320	2.263	2.219
Duitsland	34.216	34.054	33.796	35.320	35.097	35.008	
Frankrijk	32.995	34.252	34.103	36.137	36.105	36.494	36.393
Griekenland	3.360	3.128	3.688	3.144	3.326	3.116	3.041
Italië	14.269	15.585	16.634	19.199	20.429	20.559	20.160
Luxemburg	62	64	63	75	86	79	85
Nederland	6.575	6.497	6.533	6.753	6.729	6.791	6.590
Noorwegen	2.447	2.656	2.946	3.037	2.895	2.963	3.161
Portugal	1.142	1.099	1.036	1.212	1.348	1.415	1.323
Spanje	6.413	6.738	6.952	7.672	7.171	7.583	7.531
Turkije	2.316	2.393	2.467	2.647	2.664	2.770	3.418
Ver. Kon.	30.549	34.981	36.548	35.713	34.629	34.292	32.470
Oostblok							
Bulgarije	718	780	800	1.180	1.337	1.122	1.053
Tsjechoslov.	3.473	3.589	3.838	4.097	4.241	4.159	3.521
Oost-Duitsl.	5.068	5.667	6.181	7.176	7.419	7.048	
Hongarije	1.597	1.599	2.375	2.285	2.343	1.944	1.434
Polen	4.117	3.796	4.730	5.863	5.657	3.904	2.864
Roemenië	1.578	1.425	1.470	1.483	1.402	1.426	1.362

Noor: cijfers in 1990 voor het herenigd Duitsland zijn niet beschikbaar

Bron: World Armaments and Disarmament, SIPRI-yearbook, 1991

Na een periode van 40 jaren vrede, bestaat er in de Westerse wereld een grote druk op de politieke wereld om fondsen voor alternatieve doeleinden te gebruiken (tewerkstelling, milieu, ontwikkelings samenwerking...). Deze laatste evolutie maakt deel uit van een nieuwe defensiegedachte die momenteel heerst in de Westerse wereld, waarbij defensie-uitgaven als gemiste opportuniteiten voor hogere welvaart gezien worden. Als gevolg van de gewijzigde wereldorde treden er ook veranderingen op in de militair-strategische doctrine. Terwijl de NAVO-strategie de voorbije periode eerder een "offensief" karakter had, is het zeer waarschijnlijk dat meer en meer "defensieve" concepten ingang zullen vinden. Deze veranderingen zullen aldus diepgaande effecten genereren op de vraag naar defensiematerieel. Producenten van bepaalde types defensiematerieel zullen geconfronteerd worden met een dalende vraag naar hun producten, ten voordele van producenten van andere types, welke meer aansluiten bij het nieuwe defensieconcept.

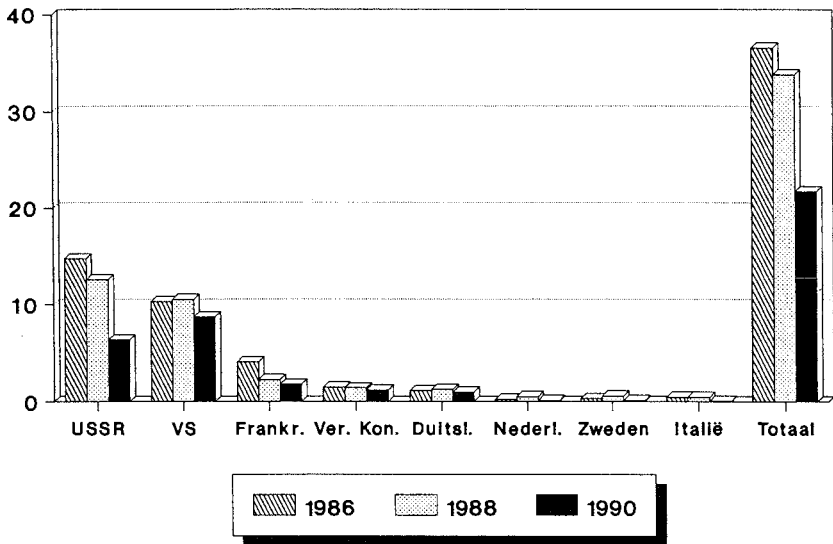
De nieuwe strategie zal eerder gericht zijn op een kleiner actief leger, zonder echt het potentieel te verzwakken (het reserveleger zal groter en sterker worden). Het accent verschuift echter naar een mobieler leger met hogere technologische eisen, waarbij informatie van cruciaal belang zal zijn. Data processing en telecommunicatie zullen zeer belangrijk worden in de toekomst, een trend die momenteel al sterk tot uiting komt. Het aandeel van elektronische componenten in wapensystemen wordt momenteel geschat tussen 40% en 70%. Grote wapensystemen, zoals schepen, vliegtuigen en tanks verliezen aan belang binnen deze evolutie, met aanzienlijke gevolgen voor de producenten hiervan (minder investeringen, dalende omzet, dalende tewerkstelling).

Dit alles heeft belangrijke implicaties naar het aanbod toe, waar de behoefte naar technologische vernieuwing steeds prangender wordt, terwijl men binnen het bestaande aanbod met ernstige overcapaciteit geconfronteerd wordt. Dergelijke evolutie leidt tot een scherpe concurrentie tussen enerzijds de "traditionele" wapenproducenten en anderzijds de nieuwe producenten. De eerste groep, voornamelijk producenten uit de NAVO-landen, gaan op zoek naar andere afzetmarkten om de dalende vraag op hun thuismarkt, in gevolge de dalende defensiebudgetten, te compenseren. Aldus worden deze producenten concurrenten van elkaar, in de mate dat de defensie markt door de lokale overheid voor buitenlandse producenten wordt open-

gesteld. Figuur 1 toont voor een aantal landen de daling in de exportvraag over een periode van vier jaar.

FIGUUR 1

*Export van defensiematerieel door de "traditionele" producenten
(miljarden US\$, aan 1985 prijzen)*



Bron: World Armaments and Disarmaments, SIPRI-yearbook, 1991

Een andere bron van concurrentie wordt gevormd door nieuwe producenten gelokaliseerd buiten de NAVO-regio en het Oostblok. Verschillende van deze landen hebben in de laatste jaren een politiek gevoerd om hun onafhankelijkheid op defensiegebied te verhogen. Sinds het einde van de jaren '70 hebben landen zoals Indië, Zuid-Afrika, Brazilië en Israël gestadig een defensie-industrie opgebouwd. Vele ontwikkelingslanden produceren nu zelf laagtechnologisch defensiemateriaal.

Met als argumenten de technologische vereisten, welke zware risicovolle R&D-investeringen vereisen, en de schaal- en scopevoordelen welke zich manifesteren in de productie, gaan meer en meer stemmen op om tot een betere internationale samenwerking te komen en de markt voor defensie- uitrusting geleidelijk te liberaliseren. De realiteit is echter nog niet voor morgen. Vooralsnog wordt de samenwerking nagestreefd binnen bi- of multilaterale onderhandelingen tussen landen onderling. De vraag rijst dan hoe België, als

klein land met een beperkte vraag naar defensie-uitrusting en een beperkte maar niet onbelangrijke aanbodscapaciteit, een rol kan blijven spelen in een defensie-industrie die binnen het geschetste model fundamentele internationale aanpassingen ondergaat.

II. DE BELGISCHE DEFENSIE-INDUSTRIE

De Belgische defensie-industrie wordt gekenmerkt door een duale structuur: enerzijds de traditionele wapen- en munitiefabrikanten, die vooral in het zuiden van het land opereren, en anderzijds een meer recente industrie in de electronica- en transportuitrusting waarvan belangrijke onderdelen in het noorden van het land gevestigd zijn. De eerste groep van bedrijven kan, omwille van technologie- en marktafstemming, moeilijk diversifiëren naar activiteiten gericht op civiele markten, terwijl de andere groep vooral actief is op civiele markten, zodat defensie slechts een klein aandeel binnen de totale omzet vertegenwoordigt. De volgende tabellen geven enkele kerncijfers weer voor bedrijven die een belangrijke rol spelen binnen de Belgische defensie-industrie.

Inzake omzet valt een sterke terugloop waar te nemen voor de traditionele defensiebedrijven. Dit leidt ertoe dat de concentratie binnen de defensiesector wijzigt, ten voordele van de gediversifieerde bedrijven uit andere sectoren, die hun omzet zagen toenemen. De hoge kapitaalintensiteit van de defensiebedrijven resulteert in hoge vaste kosten, wat hen bijzonder kwetsbaar maakt bij onregelmatige vraagevoluties, en wat op zijn beurt leidt tot scherpe concurrentie op de exportmarkten. Uit een kostenanalyse (Tabel 2) blijkt dat bij enkele ondernemingen de ratio Personeelskosten/TW groter is dan 1, d.w.z. dat de personeelskosten in sommige ondernemingen zo hoog zijn, dat ze de toegevoegde waarde overschrijden. Wanneer de afschrijvingen en voorzieningen voor risico's en kosten en de financiële kosten bij de loonkost gevoegd worden, dan blijkt dat bij een zeer groot aantal ondernemingen de kostenzijde de toegevoegde waarde overschrijdt. Dit komt tot uiting wanneer het resultaat voor belastingen negatief wordt. Het feit dat boekhoudkundig deze kosten hoger zijn dan de toegevoegde waarde voor sommige ondernemingen in recente jaren, wijst op de noodzaak van subsidiëring of extra kapitaalinjecties om deze bedrijven overeind te houden.

TABEL 2
Verdeling van de toegevoegde waarde, 1990

	PersK./TW	Afschr.& VRK /TW*	Fin. K./TW	Res. v. Belast. /TW
electronica - optica				
BELL TEL.	64,3%	26,1%	4,3%	9,8%
ATEA	75,2%	28,9%	0,4%	2,7%
ENI	90,2%	7,4%	0,3%	2,7%
SAIT	70,2%	21,3%	4,4%	14,9%
SIEMENS	58,6%	23,2%	1,8%	23,3%
OIP	77,3%	-9,7%	27,3%	5,3%
MBLE	95,6%	35,8%	5,3%	-33,2%
BATS	119,8%	36,9%	0,7%	10,2%
C.C.	68,7%	23,2%	5,5%	4,4%
HAINAUT				
RAYCHEM	53,0%	13,0%	2,4%	30,0%
wapens en munitie				
FN.NH	152,2%	-12,0%	34,2%	-233,7%
MECAR	55,0%	18,0%	16,9%	15,8%
FZ	44,8%	29,6%	5,9%	16,3%
SEDACHIM	54,4%	45,6%	0,5%	0,5%
vliegtuigbouw en -onderhoud				
SONACA	90,7%	5,4%	1,7%	1,9%
SABCA	75,3%	12,8%	0,6%	21,5%
TEAMCO	85,3%	13,9%	9,3%	-10,7%
scheepsbouw				
BELIARD	93,7%	18,0%	4,7%	-14,9%
POL.				
FULTON	119,9%	9,6%	4,1%	2,6%
MARINE				
machinebouw				
FN	108,4%	15,1%	20,6%	-55,7%
MOTEURS				
ASCO	62,4%	28,1%	2,1%	1,7%
CFI	103,3%	-7,1%	2,3%	4,5%

Noot: Toegevoegde Waarde wordt gedefinieerd door: Bedrijfsopbrengsten (70/74 Wettelijk Rekeningstelsel) - Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen (60) - Diensten en diverse goederen (61) - Andere bedrijfs-opbrengsten (740)

* Afschrijvingen, Waardeverminderingen en Voorzieningen voor Risico's en Kosten / Toevoegde Kosten

Bron: Balanscentrale van de NBB, eigen verwerking

Inzake liquiditeit en solvabiliteit wordt opnieuw vastgesteld hoe de sterk op defensiemateriaal gerichte bedrijven (d.w.z. bedrijven die hun omzet bijna volledig in de militaire markt realiseren) in een bijzonder moeilijke situatie terechtgekomen zijn. Het is dan ook niet verwonderlijk dat bij het merendeel van de sterk defensie-gerichte bedrijven de rendabiliteit van het eigen vermogen sterk negatief is. Deze rendabiliteit wordt negatief beïnvloed door de zwakke solvabiliteit van deze bedrijven welke als een hefboom werkt in het verslechteren van de negatieve resultaten van deze bedrijven over de onderzochte periode (Tabel 3).

Interessant is ook vast te stellen dat voor tal van de onderzochte bedrijven, nadat heel wat herstructureringen plaatsgevonden hadden, de verhouding toegevoegde waarde/omzet lager werd, hetgeen een kleinere eigen productie en relatief meer toelevering van hulpgoederen en componenten van buitenaf suggereert.

De defensie-industrie in België is praktisch volledig onder buitenlandse controle gekomen, via belangrijke participaties door Franse en Nederlandse ondernemingsgroepen. Via deze participaties waarin de overheden van de betrokken landen deelnemen, is er zelfs sprake van buitenlandse overheidscontrole. Van de 12 grootste defensie-ondernemingen (qua omzet gerealiseerd in defensie in 1989) zijn er geheel of gedeeltelijk in buitenlandse handen :

1. FN NH: 90% GIAT (FR)
2. FN MOTEURS: 51% SNECMA (Fr), 19% PRATT & WITHNEY (USA)
3. SABCA: 53% DASSAULT BELGIQUE AVIATION, lid van DASSAULT-groep (Fr) 43% FOKKER (NL)
4. VOLVO: lid van VOLVO-groep (Zweden)
5. SIEMENS: SIEMENS-groep (D)
6. ALCATEL BELL SDT: lid van ALCATEL-groep (FR)
7. ATEA: lid van SIEMENS-groep (D)
8. SONACA: 90% S.R.I.W.
9. CMI: via COCKERILL SAMBRE voor 99% in handen van Waalse Gewest
10. MECAR: 100% van ALLIED RESEARCH ASSOCIATION INC. (USA)
11. C.C.HAINAUT: in handen van ALCATEL CABLES (FR)
12. SEDACHIM: 75% THOMSON BRANDT ARMEMENT, lid van THOMSON-groep (FR)

Vanuit de Belgische overheid bekeken, valt op hoe de Waalse overheid participeert in enkele belangrijke defensiebedrijven, m.n. in FN Nouvelle Herstal (10%), FN Moteurs (30%), SONACA (90%), Cockerill Mechanical Industries (99%, indirect) en Alcatel Bell SDT (20%). De Vlaamse overheid houdt enkel een belangrijke participatie in Barco aan (46%). Deze regionale overheidsparticipaties ge-

TABEL 3

Liquiditeit, solvabiliteit en rendabiliteit van een aantal ondernemingen, 1989, in %

	liquid.(1)	solvab.(2)	rendab.(3)
electronica - optica			
BELL TEL.	118,7	31,4	27,5
SAIT	123,9	30,6	23,8
SIEMENS	205,9	51,8	33,7
OIP	119,0	27,3	-18,4
MBLE	98,7	63,0	-24,4
BATS	149,2	13,1	10,4
C.C. HAINAUT	162,2	78,7	0,1
wapens en munitie			
FN.NH	68,3	6,6	-246,6
MECAR	95,7	25,0	-102,2
FZ	109,6	41,5	2,3
SEDACHIM	275,6	74,9	-176,7
vliegtuigbouw en -onderhoud			
SONACA	227,3	66,7	1,2
SABCA	170,5	46,3	31,5
scheepsbouw			
BELIARD POL.	215,1	128,3	6,2
FULTON MARINE	112,2	38,8	-4,2
machinebouw			
FN MOTEURS	93,7	13,9	-156,1
ASCO	164,2	74,5	10,3
CMI	233,9	12,9	6,3

(1) current ratio = courante activa/vreemd vermogen op korte termijn

(2) schuldratio = eigen vermogen/vreemd vermogen

(3) netto rendabiliteit eigen vermogen = winst voor belast./eigen vermogen

Bron: Balanscentrale van de NBB, eigen verwerking

beurden vooral vanuit socio-economische motieven, waaronder vooral het behoud van de tewerkstelling, en minder of helemaal niet, vanuit industrieel-strategische overwegingen.

III. HERSTRUCTURERINGEN IN DE EUROPESE DEFENSIE-INDUSTRIE

De daling in de orders en de stijgende kosten dwingen de Europese defensiebedrijven tot aanpassingen in hun strategie en structuur. De huidige rationalisatie die momenteel plaatsvindt is in de eerste plaats gericht op de eliminatie van de overcapaciteit, die kenmerkend is voor de Europese defensie-industrie. Daarom sluiten bedrijven productievestigingen en wordt in reactie op de verminderde orders het werknemersbestand ingekrompen.

Fusies en overnames zijn een andere strategie die Europese defensiebedrijven momenteel toepassen als antwoord op de gewijzigde omgeving. Het stijgend aantal fusies en overnames is, naast de invoering van het concurrentie-element in de aankooppolitiek van nationale overheden, het belangrijkste kenmerk van de herstructurering in de Europese defensie-industrie. Defensiebedrijven constateren immers dat de Europese defensie-industrie een trend vertoont naar een meer open karakter waar overheden meer en meer de nadruk leggen op "value for money" i.p.v. alleen maar de eigen defensie-industrie te steunen. De eengemaakte markt na 1992 zal aldus bedrijven dwingen tot strategie-aanpassingen om concurrentieel te blijven. Hoewel de defensie-industrie, via Artikel 223 van het Verdrag van Rome, grotendeels een nationale aangelegenheid bleef en van de liberaliserende effecten van de Europese integratie geïsoleerd werd, zal 1992 toch indirect haar invloed uitoefenen op de Europese markt voor defensiematerieel, vooral op deze bedrijven die in dual-use sectoren actief zijn, d.w.z. sectoren waar éénzelfde know-how en technologie in zowel de civiele als de militaire productie toegepast kan worden.

Inzake herstructurering valt op hoe in een eerste fase een consolidatie en herstructurering binnen nationale grenzen werd nagestreefd, zodat de overblijvende bedrijven een sterkere positie hadden op internationaal niveau. Dit was vooral duidelijk in de Amerikaanse en Britse markt. Zo vonden er 37 overnames plaats in de periode 1986-1988 op de Amerikaanse markt; het cijfer voor het Verenigd Koninkrijk voor deze periode was 24. Naast deze nationale overnames trachtten Britse en, in mindere mate, Franse bedrijven een sterke positie te verwerven op de grote Amerikaanse markt (Tabel 4).

TABEL 4

Geografische verdeling van overnames in de defensiemarkt, 1986-1988

Overnemend bedrijf	Overgenomen bedrijf							
	VS	VK	Fr	Zwe	Can	NL	It	Du
VS	37	3	1		1			
VK	20	24			1	1		
Fr	4		1					
Zw				1				
Ca	1							
NL								
It							2	
Du		2						

Bron: HB Maynard Management

Op het eind van de jaren '80 werden bedrijven meer actief op het internationaal vlak door grensoverschrijdende fusies en overnames (Tabel 5). Kenmerkend daarbij is evenwel dat niet kleine bedrijven de hoofdrolspelers zijn, maar vooral grote bedrijven die onder elkaar gaan samenwerken. Daar men verwacht dat de meeste nationale defensiemarkten hun gesloten karakter voor buitenlandse bedrijven de eerste jaren nog zullen behouden, was het verkrijgen van toegang tot de afgesloten markten een voornaam motief. Toch kan het stijgende aantal internationale fusies en overnames een belangrijke aanduiding zijn voor een verdere coöperatie en integratie op de Europese markt.

Er is een wezenlijk verschil in fusies en overnames over de Europese landen heen. Bedrijven in landen zoals Frankrijk, Duitsland en Italië zijn vooral opgetreden als overnemende bedrijven, terwijl bedrijven in het Verenigd Koninkrijk en kleinere Europese landen vooral overgenomen werden. In Frankrijk bij voorbeeld hebben de voornaamste bedrijven in elke sector hun posities versterkt door buitenlandse bedrijven over te nemen of te fusioneren. In Italië gebeurde er onder de hoede van het "Institute for Industrial Reconstruction" (IRI) een opsplitsing in twee groepen, een groep met high tech en defensie, de andere met telecommunicatie. Aangezien de nationale defensie-industrie in continentaal Europa beschouwd wordt als het centrum van de nationale veiligheid en bijgevolg nauw aanleunt bij de nationale overheid, verklaart dit de steun van de overheden in deze fusies en overnames van Frankrijk en Italië. Het feit dat veelal

TABEL 5

Internationale fusies en overnames in de defensiemarkt, 1988-1990

OVERNAMES			Overgenomen bedrijf
Overnemend bedrijf			
SABCA (B)			Dassault Belgique Aviation (Fr)
Bombardier (Can)			Shorts Brothers PLC (VK)
			Learjet (VS)
CAE-Link Corp. (Can)			Singer Link Divisions (VS)
Matra (Fr)			Fairchild (VS)
Snecma (Fr)			FN Moteurs (B)
Thomson CSF			HSA (NL)
			Ocean Defence Corp. (VS)
			NV Philips MBLE Defence (NL)
			Link-Miles (VK)
			Ferranti Sonar Division (VK)
			ACEC (B)
Alcatel (Fr)			Forges de Zeebrugge (B)
Thomson-Brandt Armements (Fr)			Fabrique Nationale (B)
GIAT (Fr)			Plessey Radar and Defence Systems (VK)
Siemens (Du)			BGT (VS)
Diehl (Du)			Steyr-Daimler Puch (Oost)
MAN (Du)			Sundstrand-Sauer Co. (VS)
Sauer (Du)			Bailey Controls (VS)
Elsag (It)			Ferranti Italiana (VK)
Finmeccanica (It)			FIAR (Zwe)
Finmeccanica (It)			Enasa (Sp)
FIAT (It)			Philips Elektronik-industrië (NL)
Nobel Industries (Zwe)			BMARC (Zwi)
Astra (VK)			Poudrière Réunion Belge (B)
			Leigh Instruments (Can)
Plessey (VK)			Palmer Chenard Industries (VS)
Dowty (VK)			MEL (NL)
Thorn EMI (VK)			Rediffusion Simulation (VK)
General Motors (VS)			ASA (VK)
RJO Enterprises Inc. (VS)			Systrom Donner (VK)
BEI Electronics (VS)			
FUSIES			
Fusionerende bedrijven			
Sema-Metra (Fr)	met CAP Group (VK)		in Sema Group
Sagem (Fr)	met Sepa (It)		in Italiana Sistemi
Matra (Fr)	met MBB (Du)		in Eurodrone
Aérospatiale (Fr)	met MBB (Du)		in Eurocopter
Selenia (It)	met CSEE (Fr)		in CSEE defence
Thomson CSF (Fr)	met Allied Ordnance (Si)		in Defence Electronics of Singapore
Thomson CSF (Fr)	met Ferranti (VK)		in Ferranti-Thomson Sonar Systems
Thomson CSF (Fr)	met Bae (VK)		in Eurodynamics
MBB (Du)	met Santa Barbara (Sp)		in DEFTEC
BMW (Du)	met Rolls Royce (VK)		in BMW-Rolls Royce
CESELSA (Sp)	met SD-Scicon (VK)		in Aeronautical Systems Designers
Ferranti (VK)	met Allied Ordnance (Si)		in Ferranti Tech Asia

Bron: World Armaments and Disarmament, SIPRI-Yearbook, 1990, 1991

Britse bedrijven overgenomen werden, heeft vooral te maken met de openheid van de Britse markt die de Britse overheid uitgebreid heeft tot de defensie-industrie. De grootste groep van bedrijven, vertegenwoordigd in bovenvermelde cijfers, zijn de electronicabedrijven. Een belangrijke reden hiervoor is het toenemende belang van electronica in nieuwe generaties van defensiematerieel. Hierdoor trachten electronicabedrijven die nog niet actief waren op de defensiemarkt, door fusie met of overname van een defensiebedrijf, toegang te verkrijgen op de markt voor defensiematerieel. Een andere reden is gelegen in het feit dat electronicabedrijven zeer aantrekkelijk zijn voor producenten van grote wapensystemen. De logica achter deze overnames is dat, tenzij deze producenten kennis over electronica kunnen verwerven, zij in de toekomst de rol van subcontractor toebedeeld krijgen.

Terwijl verticale samenwerking dus een belangrijke strategie is bij defensiebedrijven, is horizontale integratie in de Europese defensie-industrie minder belangrijk. De laatste jaren echter constateert men dat grote bedrijven kleinere bedrijven opsorpen om aldus een sterkere positie te verwerven in de Europese defensiemarkt. Horizontale integratie wordt tevens teruggevonden in strategische allianties, welke zich vertalen in samenwerking op bepaalde gebieden.

Naast de herstructurering die spontaan vanuit de markt tot stand kwam, zijn er tal van initiatieven op gang gekomen binnen de schoot van de NATO om internationale samenwerking te bevorderen. De meest verregaande voorstellen kwamen van de IEPG (Independent European Programme Group) die ernaar streeft grotere samenwerking tussen de Europese defensiebedrijven te bewerkstelligen. Aangezien de meeste landen omwille van militair-strategische redenen de eigen defensie-industrie willen beschermen, werd aldus het principe van "juste retour" binnen dergelijke samenwerkingsverbanden naar voor geschoven. Dit principe impliceert dat iedere nationale partner een vergoeding krijgt onder de vorm van o.a. productie, ontwikkeling... op het eigen grondgebied, en dit in verhouding tot de ingezette middelen bij de samenwerking. Alhoewel een dergelijk systeem op dit ogenblik het enige haalbare lijkt, houdt het echter heel wat nadelen in, waaronder de politieke en bureaucratische rationaliteit die in het onderhandelen tot grote inefficiënties kan leiden. Daarom pleiten vooraanstaande experts om dit principe enkel te gebruiken bij grote projecten, terwijl men bij kleinere systemen of uitrusting geleidelijk de vrije markt laat spelen.

Volgens dit proces zouden Europese bedrijven de kans krijgen om een Europees tegengewicht te bieden voor de sterke Amerikaanse zuil. Amerikaanse producenten hebben immers door de grote thuismarkt en de aanzienlijke overheidssteun in het verleden een leiderspositie verworven. Een al te plotse openstelling van de gefragmenteerde Europese markten zou leiden tot een verregaande dominerende van de Amerikaanse producenten, waarbij Europese producenten dreigen te verdwijnen of opgeslorpt te worden door Amerikaanse bedrijven. Een geleidelijke gestuurde integratie van de Europese markt zou de Europese industrie de kans moeten bieden om succesvol te wedijveren met Amerikaanse bedrijven. Dit kan echter niet leiden tot een sterk protectionistische houding van de Europese autoriteiten, aangezien de Europese bedrijven inzake toelevering van technologie en componenten in sterke mate afhankelijk zijn van Amerikaanse bedrijven. Een volledig gesloten VS markt, als reactie daarop, zou daarenboven heel wat moeilijkheden opleveren voor de Europese export naar de V.S., de grootste afzetmarkt voor defensiematerieel in de wereld, en zeker voor de Europese bedrijven die recent Amerikaanse bedrijven overgenomen hebben. Veeleer kan daarom gepleit worden voor een integratie van de defensiemarkt op wereldvlak en dit op een geleidelijke manier, nadat Europese bedrijven voldoende herstructureringen en samenwerkingen op touw gezet hebben om concurrentieel te zijn. Dergelijke integratie zou leiden tot grote netwerkondernemingen op mondiale schaal waarbij sommige kernen (hubs) zich op Amerikaans grondgebied bevinden met verbindingen (spaken) naar bedrijven op Europees grondgebied, en andere kernen in Europa gelokaliseerd zijn met verbindingen naar bedrijven in de VS. Dergelijke ontwikkeling zou evenwel een goed uitgebouwd supra-nationaal toezicht inzake eerlijke concurrentievoorwaarden vereisen, hetgeen vooralsnog ontbreekt.

IV. STRATEGIE EN STRUCTUUR

Aangezien de defensiemarkt totaal verschilt van andere markten, moeten ondernemingen fundamentele keuzen maken met betrekking tot hun aanwezigheid in de defensiemarkt. Dit kan best gebeuren vanuit een uitgewerkte strategische analyse op het vlak van TPM (technologie-produkt-markt) -combinaties. In het kader van deze TPM's onderzoekt de onderneming, binnen haar gestelde objectieven, hoe sterk of zwak zij staat in verhouding tot de kansen en bedreigingen

die zich vanuit de omgeving voordoen en vervolgens dient de onderneming de synergieën van verschillende TPM's op ondernemingsvlak gezamenlijk te beheersen en in te calculeren (Commandeur (1988)). Dit proces leidt tevens tot het bepalen van de gewenste groeirichting en de vorm waarin dit best gebeurt: zelfstandig, samenwerking via allianties met onafhankelijke bedrijven, of samenwerking binnen een formele groepsstructuur. Inzake defensie-uitrusting komt men op basis van een dergelijke, hetzij voorlopig ruwe, analyse tot de volgende vaststellingen. Vanuit de algemene overcapaciteit die zich opdringt, worden de meeste ondernemingen in de sector geconfronteerd met het vraagstuk van capaciteitsvermindering. Voor bedrijven die sterk gericht zijn op de militaire sector, rijst dan de vraag of de vrijgekomen capaciteit kan ingezet worden voor andere activiteiten. Omwille van de talrijke verschillen van de defensie-activiteit met andere activiteiten, lijkt een dergelijke conversie of diversificatie bijzonder moeilijk, wat strookt met de ervaringen in het verleden. Slechts voor bedrijven waarvan de technologie- en marktomstandigheden nauw aansluiten bij bepaalde civiele uitrusting, zoals bij transportuitrusting en vliegtuigbouw, kan een dergelijke conversie of diversificatie zinvol voorgesteld worden. In de toekomst zal het er voor de overige traditionele bedrijven veelal op neer komen om de beperkte overblijvende capaciteit optimaal in te schakelen in een internationale afzetmarkt. Inzake de realisatie van een dergelijke betrachting kunnen de beste resultaten onmiskenbaar behaald worden via samenwerking met andere bedrijven, via contractuele allianties, of in formeel groepsverband als geaffilieerde onderneming. Deze laatste vorm is tevens het meest voorkomend binnen de Belgische defensie-industrie. Vanuit de voordelen van een netwerkstructuur, welke zich zowel binnen een ondernemingsgroep als tussen onafhankelijke ondernemingen voordoen, kan immers beter ingespeeld worden op de specifieke karakteristieken van de markt voor defensie-uitrusting. De feitelijke uitbouw en inschakeling in dergelijke samenwerkingsnetwerken hangt af van de plaats van het betrokken bedrijf in de bedrijfskolom, de mate van gerichtheid op de defensiemarkt en de mate en complexiteit van technologie-ontwikkeling welke vereist is.

Inzake strategie en structuur zijn er aldus markante verschillen per sector waar te nemen. Dit lijkt vooral samen te gaan met de technologische en marktcarakteristieken die eigen zijn aan de sectoren. Zo kan binnen de sector van transportuitrusting en vliegtuig-

bouw, een conversie van de defensiecapaciteit en/of diversificatie naar civiele toepassingen zonder onoverkomelijke problemen gerealiseerd worden. In de sector electronica is diversificatie tevens een redelijke strategie. Voor wapens en munitie en gespecialiseerde militaire machinebouw lijkt specialisatie de enige haalbare optie te zijn, vooral in een markt waarin de concurrentie steeds toeneemt. Er zijn tevens markante verschillen per sector inzake de wijze waarop defensiebedrijven kunnen ingeschakeld worden in internationale netwerken. Zo blijkt dat defensiebedrijven die behoren tot de sectoren wapens en munitie en machinebouw, best ingeschakeld kunnen worden in een netwerk rond een formele groepsstructuur, waarbinnen zij als hoogwaardige toeleverancier of producent van gespecialiseerde wapensystemen een betere aanbodspositie kunnen verzekeren. Dit geldt tevens voor de militaire scheepsbouw waarin samenwerking op alle vlakken, m.a.w. co-ontwikkeling, een dwingende noodzaak is om op wereldschaal te kunnen wedijveren. Groepsvorming lijkt ook noodzakelijk om op gepaste wijze capaciteit te kunnen afbouwen in deze sector. Samenwerking binnen een netwerkstructuur, op basis van co-ontwikkeling en toelevering, is ook de enige leefbare strategie voor bedrijven actief in de vliegtuigbouw. Ook hier kan samenwerking binnen een formele groepsstructuur de coördinatiekosten aanzienlijk verminderen. Binnen de elektronische nijverheid is samenwerking op vlak van R&D cruciaal geworden om toepassingen binnen verschillende systemen te kunnen garanderen. De uitbouw van een netwerk binnen een formele groepsstructuur lijkt hier minder noodzakelijk dan voor de andere sectoren.

V. DE ROL VAN DE OVERHEID

Zolang de markt voor defensie-uitrusting niet volledig geliberaliseerd is en er geen Europees defensiebeleid tot stand komt, blijven nationale (en regionale) overheden een zeer belangrijke rol spelen binnen de defensie-industrie. Omwille van de nieuwe omgevingseisen, en de geleidelijke liberalisering die zich voltrekt, is het nochtans duidelijk dat op termijn afgestapt zal moeten worden van het systeem van compensaties dat in België tot op heden sterk toegepast wordt. Door dit systeem worden militaire bestellingen in het buitenland gecompenseerd door deelname van de Belgische industrie op rechtstreekse of onrechtstreekse, directe of indirecte wijze, in de fabricage van de wapensystemen of onderdelen die besteld

worden. De meningen lopen sterk uiteen over het belang van de voordelen (o.a. technologie-overdracht, tewerkstelling) versus de nadelen (o.a. te dure aankopen, inefficiënte en tijdelijke opdrachten, beperkte of geen technologie-overdracht) die gekoppeld zijn aan het compensatiesysteem. Omwille van de nieuwe veranderde omgeving komt de nadruk op toenemende wijze te liggen op internationale coöperatie waarbinnen de Belgische defensie-industrie volwaardig van begin- tot eindfase bij defensieprojecten betrokken blijft. De Belgische ervaring op dit gebied is vrij beperkt. Inzake de kansen om in dergelijke coöperaties meer betrokken te worden, is het immers noodzakelijk dat de overheid overgaat van een reactief beleid naar een proactief beleid, hetgeen vereist dat een duidelijke nationale positie bepaald wordt. Dit betekent een verklaring van nationale doelstellingen en uitgangspunten voor internationale samenwerking met de eigen gewenste rol en positie op politiek, militair en industrieel terrein, opgesteld in overleg met de drie partners (politiek, militair en industrie).

Dergelijke opstelling vereist uiteraard dat België voldoende vertegenwoordigd is in internationale contact- en werkgroepen en dat de overheid zou trachten in alle multinationale onderhandelingen inzake defensieprojecten betrokken te worden. Er bestaat immers het gevaar dat de ad-hoc multilaterale onderhandelingen die nu plaatsvinden sommige kleinere landen zouden buiten sluiten. In zoverre dit scenario zich verder voltrekt, zou de Belgische overheid het initiatief kunnen nemen om dergelijke praktijken aan te klagen bij de EG-overheid, en te pleiten voor een zuiver EG-gecoördineerd aanpassingsmechanisme. In ieder geval moet de aandacht er op gericht zijn om de Belgische defensie-industrie dezelfde voorwaarden te bieden en uitgangspositie te verstrekken als andere Europese ondernemingen. Dit zal van het allergrootste belang worden, indien de markt voor defensie-uitrusting op termijn zou geliberaliseerd worden. Binnen een dergelijke vrije markt zou dan een first-best oplossing met de grootste baten voor de gemeenschap tot stand kunnen komen.

V. BESLUIT

Het is duidelijk dat een gestuurde integratie van de Europese markt, in vergelijking met het ideaal van een ééngemaakte markt, een second-best oplossing blijft die, gezien de eigenheid en het strategisch be-

lang van de industrie, echter de enige leefbare is. Het is van belang dat in deze omgeving de overheid een proactief beleid voert dat erop gericht is Belgische ondernemingen van meet af aan in te schakelen in de ontwikkeling en de productie van nieuwe wapensystemen, tenminste indien dit politiek gewenst is en België hiervoor een duidelijke nationale positie bepaalt. De Belgische bedrijven dienen daartoe voldoende toegevoegde waarde te kunnen creëren, om in de grote internationale netwerken een significante rol te blijven spelen. Om dit te bereiken is het noodzakelijk dat België niet afwezig is binnen internationaal overleg, maar haar onderhandelingsmacht optimaal benut om later in een meer geliberaliseerde markt voldoende troeven te hebben om een rendabele defensie-industrie te behouden.

REFERENTIES

- Adler P.S. and Shennar A., 1990, Adapting Your Technological Base: The Organisational Challenge, *Sloan Management Review* 25, Fall.
- Belgian Defence Industry Group, Memorandum voor een industrieel beleid inzake defensie, 29-6-1990 en 30-10-1991.
- Belgian Defence Industry Group, Standpunten van de defensie-industrie ten aanzien van het onderzoeksprogramma EUCLID, 14-9-1989.
- Belgische Dienst voor Bedrijfsleven en Landbouw, sector industrieel bedrijfsleven, 1990, Jaarverslag.
- Centre de Recherche et d'Information socio-politiques, 1982, Le secteur belge de défense.
- Commandeur H.R. en Taal L P., 1988, Netwerken, nieuwe materialen en de inschakeling van de Nederlandse industrie bij defensiematerieelprojecten, (Rotterdam).
- Cortese V. en Steurs G., 1991, De Belgische deelname aan Europese onderzoeksprogramma's, Beleidsvoorbereidend Universitair Onderzoek van de Diensten voor Programmatie van het Wetenschapsbeleid.
- Dean J., 1990, The CFE Negotiations, Present and Future, *Survival* 32, 4.
- De Bondt R. en Van Cayseele P., 1985, Overheidsbeleid ten aanzien van industriële vernieuwing, *Maandschrift Economie* 49.
- Du Boff R.B., 1989, What Military Spending Really Costs, *Challenge*.
- Europees Vakbondsinstituut, 1983, Ontwapening en de omschakeling van de wapenindustrie, (Brussel).
- Eurostrategies, Dual-use Industries in Europe.
- Groupe de Recherche et d'Information sur la Paix, La production d'armements en Belgique, (Bruxelles).
- Groupe de Recherche et d'Information sur la Paix, 1991, Contexte et perspectives de restructuration de l'industrie de l'armement en Wallonie, (Bruxelles).
- Groupe de Recherche et d'Information sur la Paix, 1990, Scenario de réduction des dépenses militaires de la Belgique de 1990 à l'an 2000, (Bruxelles).
- Hartley K., 1983, NATO Arms Co-operation: A Study in Economics and Politics, (George Allen & Unwin, London).
- International Institute for Strategic Studies, 1990, Cooperation or Competition? Defence Procurement Options for the 1990's, Adelphi Papers, (London).
- International Peace Information Service, 1990, Het vredesdividend van de jaren negentig, naar grotere veiligheid door minder defensie-uitgaven, (Antwerpen).

- Janssen J., Reed L. and Reed C., 1991, Benelux Business, *Jane's Defence Weekly*.
- Kabinet van het Ministerie van Landsverdediging, 1985, Witboek van Landsverdediging.
- Koninklijk Hoger Instituut voor Defensie, Defensie Studiecentrum, 1981, Problematiek van Personeel en Materieel. Europese aspecten van de defensie, (Brussel).
- Melman S., 1988, Economic Consequences of the Arms Race: The Second-Rate Economy, *AEA Papers and Proceedings*.
- Moravcsik A., 1990, The European Armaments Industry at the Crossroads, *Survival*, (International Institute for Strategic Studies, London).
- Sandler T., 1988, Sharing Burdens in NATO, *Challenge*.
- Schenk H., 1987, Industrie- en technologiebeleid, (Wolters-Noordhoff, Groningen).
- Shepherd W.G., 1988, The Economics of the Arms Race: Self-Interest and National Security, *AEA Papers and Proceedings*.
- Smith R.P., 1990, Defence Procurement and Industrial Structure in the U.K., *International Journal of Industrial Organisation* 8, (North-Holland).
- Stockholm Peace Research Institute, 1990, SIPRI Yearbook 1990 World Armaments and Disarmament, (Oxford University Press).
- Stockholm Peace Research Institute, 1991, Yearbook 1989.
- Stockholm Peace Research Institute, 1990, West European Arms Production, Structural Changes in the New Political Environment.
- United Nations, 1991, Disarmament, Conversion: Economic Adjustment in an Era of Arms Reduction, *Topical Papers* 5.
- Van Den Broek H.H., Commandeur H.R., Moermann P.A., Van Der Meer M.G.J., 1990, Collaboration and Co-Operation, Take it or Leave it, NATO's Sixteen Nations, *Independent Review of Economic, Political and Military Power*.
- Van Den Broek H.H., Commandeur H.R. en Posthumus H.J.: Aanvallen of verdedigen, een analyse van het aankoopgedrag van de Nederlandse overheid inzake Hoogwaardig Technologisch Defensie-Materieel, (Erasmus Universiteit, Rotterdam).
- Weidenbaum M.L., 1974, The Economics of Peacetime Defense, Praeger *Special Studies in U.S. Economic, Social and Political Issues*.