

den  
en  
heuvel

hotel  
restaurant  
taverne

Seminariacentrum

*Enjoy the difference!*

ZAKENDINERS - BANKETTEN - ONTBIJTMEETINGS  
PERSCONFERENTIES - VERGADERINGEN  
RESIDENTIELE- EN DAGSEMINARIES

P.S. Als U echt 'The Difference' wil ervaren, bel ons dan meteen!

Geelsebaan 72-74  
2460 Kasterlee

Tel. 014/85.04.97  
Fax 014/85.04.96



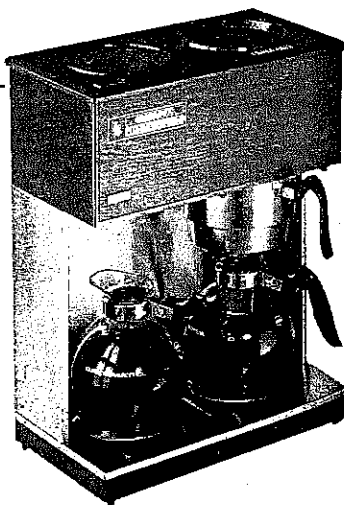
Coffee Service

Office Coffee Service,  
een dienstverlening waar wij thuis in zijn!  
Meer dan 8.000 klanten zijn daar  
het bewijs van!

*Onze succesformule:*

Dit toestel volledig kosteloos bij U,  
inclusief alle nazicht en onderhoud.  
U betaalt enkel de koffie en de  
bijproducten!

Wenst U meer inlichtingen of  
een apparaat op proef, aarzel dan niet  
ons vrijblijvend te contacteren:



M.C.S. N.V. Haachtsesteenweg 101  
B-1820 Melsbroek

☎ (02) 751 81 54

Ben Smeenk \*

## Lokalisatie na 1992

Lokalisatie na 1992 bergt twee begrippen in zich die in het artikel nader worden uitgewerkt. In de eerste plaats lokalisatie. Met name de vraag welke factoren de lokalisatie van ondernemingen beïnvloeden staat centraal. Aan de hand van theorie en praktijk wordt ingegaan op deze factoren. Het tweede onderdeel, "1992", houdt velen bezig. De invalshoek in dit artikel is de vraag in hoeverre de veranderingen op de diverse gebieden van invloed zijn op productie en distributie. De conclusie is dat er een zekere mate van rationalisatie zal optreden in de productie, maar dat smaak, cultuur en andere verschillen in de nog immer zeer heterogene Europese markt ertoe zullen leiden dat de marktnabijheid in de toekomst nog aan belang zal winnen. Productie op lokale schaal blijft dan ook bestaan, veelal onder de paraplu van een multinationale onderneming. Het profiteren van schaalvoordelen zal eerder uitzondering dan regel zijn.

### 1 Inleiding

De eenwording van Europa werpt al enige jaren haar schaduw vooruit. In Nederland lijkt er echter de afgelopen periode minder belangstelling te zijn voor de positieve effecten. Er is recentelijk zelfs een initiatief om de eenwording te stoppen onder het motto dat 1992 alleen maar een uitvinding is van en voor het bedrijfsleven, waarbij de Euroburger alleen maar slechter af is.

Hoewel de Euroforie dan wellicht voorbij moge zijn, de effecten van de eenwording zijn er wel degelijk. Deze zullen zich niet beperken tot het jaar 1993. Een aantal effecten is in de afgelopen jaren al te zien geweest, andere effecten zullen zich in de periode tot het jaar 2000 uitkristalliseren.

\* Haskoning, Koninklijk Ingenieurs- en Architectenbureau

Het doel van dit artikel is na te gaan welke effecten er vermoedelijk zullen optreden op het gebied van de lokatie van bedrijven en de gevolgen daarvan voor distributie en transport. Hierbij moet bedacht worden dat de eenwording niet geïsoleerd kan worden van overige ontwikkelingen (trends), waarbij vooral het milieu en Oost-Europa genoemd dienen te worden.

In dit artikel gaan we eerst in op de motieven voor de lokatie van bedrijven. Vervolgens gaan we na welke EG-witboekmaatregelen hier invloed op hebben. De consequenties hiervan voor lokatie na 1992 is de volgende stap in de analyse. Ten slotte wordt het effect van het voorgaande op distributie en transport onderzocht.

## 2 Factoren die de lokatie beïnvloeden

### 2.1 Traditionele lokatietheorie

Alfred Weber is de eerste geweest die getracht heeft een theorie van de vestigingsplaats van de industrie te formuleren; een alles omvattende theorie en niet een die slechts enkele aspecten in aanmerking neemt. De basisgedachte is dat de vestigingsplaats wordt bepaald door de hoogte van de transportkosten. Andere factoren maken een afwijking van het op deze wijze bepaalde punt mogelijk. Hierbij kunnen worden genoemd verschillen in vervoerskosten tussen diverse goederen (grondstoffen, eindprodukten enz.), arbeidskosten en tenslotte concentratievoordelen.

De geldigheid van de theorie van Weber, uiteengezet in zijn boek *Über den Standort der Industrien* (1909), wordt echter beperkt door een aantal veronderstellingen. Deze kunnen worden onderverdeeld in twee groepen:

- 1 de van het institutionele kader uitgaande invloeden (politiek, economie en cultuur) worden buiten beschouwing gelaten;
- 2 vereenvoudigende veronderstellingen inzake productieproces, arbeidsaanbod en arbeidskosten. Voorts wordt verondersteld dat het aanbod van grondstoffen onbeperkt is. Ten slotte wordt uitgegaan van een gegeven geografische structuur van consumptie en van vervoerskosten die proportioneel naar afstand en gewicht zijn.

De vraag die gesteld wordt is welke factoren de keuze van de vestigingsplaats beheersen. De conclusie is dat het vooral de vervoerskosten

zijn, met afwijkingen die het gevolg zijn van verschillen in arbeidskosten en de concentratie van de productie.

Hoewel Weber de onder 2 gemaakte veronderstellingen later laat vallen om tot een realistischer benadering van de werkelijkheid te komen, is het geheel nogal theoretisch van aard. Latere auteurs hebben vooral op dit punt kritiek op het werk.

### 2.2 Modernere inzichten

De elementen die worden genoemd zijn ook bij de vestigingsplaatsen van bedrijven in onze tijd van belang: vervoerskosten, arbeidskosten, nabijheid van de markt. Het belang van de factoren is echter drastisch veranderd. Vervoerskosten spelen een min of meer ondergeschikte rol, om een voorbeeld te noemen. Ook zijn er andere factoren bijgekomen, zoals een prettige woon- en leefomgeving. Bovendien, wellicht het belangrijkste aspect, is duidelijk geworden dat een veel meer gedifferentieerde aanpak noodzakelijk is. De verschillen tussen grondstofgebonden bedrijvigheid (staalindustrie, olieraffinage) en bedrijvigheid die nauwelijks gebruik van grondstoffen met zich meebrengt (chipsproductie b.v.) zijn veel groter dan de overeenkomsten. Een alles omvattende theorie heeft dan ook weinig zin.

Een tweede element dat van groot belang is, is dat bedrijven veelal niet individueel beslissen, maar in toenemende mate onderdeel uitmaken van grotere eenheden, vaak multinationals. Deze kunnen andere overwegingen een rol laten spelen bij beslissingen.

Bovenop de veranderingen die in de loop der tijden in de vestigingsplaatstheorie zijn opgetreden, komen de veranderingen onder invloed van de eenwording, die op hun beurt weer verschillende effecten op de lokatie kunnen hebben. Uit het voorgaande komen vier onderwerpen naar voren die nadere analyse vereisen:

- a welke rol spelen de traditionele lokatiefactoren?
- b welke rol spelen de nieuwe lokatiefactoren?
- c wat is de invloed van multinationale ondernemingen?
- d welke invloed heeft de eenwording op de lokatie?

Als *traditionele lokatiefactoren* kunnen vervoerskosten, arbeidskosten en concentratievoordelen worden genoemd. In de loop der tijd zijn de vervoerskosten van grondstoffen aanzienlijk lager geworden door het be-

nutten van schaalvoordelen (supertankers, grote bulkschepen voor het vervoer van ijzererts, steenkool, veevoeders e.d.). Het vervoer van eindprodukten is niet veel of nauwelijks goedkoper geworden, maar relatief is het belang van vervoerskosten in de loop der tijd afgenomen. Vervoer wordt in toenemende mate als onderdeel van het productieproces gezien. De kosten van vervoer worden dan ook afgezet tegen andere kosten zoals b.v. de voorraadkosten.

De arbeidskosten zijn door de mobiliteit van arbeid relatief minder belangrijk geworden. Zoals ook bij andere factoren geldt dat het niet zo zeer gaat om de kosten van arbeid, maar in toenemende mate om de kwaliteit van arbeid. Sinds ongeveer 1950 is het inzicht gegroeid dat arbeid niet als homogeen mag worden beschouwd, maar dat er ook hier gedifferentieerd dient te worden naar soorten arbeid. Uit een artikel in *Financieel-Economisch Magazine* (januari 1990) blijkt dat beschikbaarheid van gemotiveerd en vakbekwaam personeel veruit het hoogst scoort bij de keuze van een nieuwe vestigingsplaats.

De concentratie heeft betrekking op twee fasen: in de eerste plaats schaalvoordelen en in de tweede plaats toeleverende bedrijven (verticaal in de bedrijfskolom). Bij bepaalde activiteiten gelden deze uitgangspunten nog steeds. In b.v. de basischemie en de staalindustrie zijn schaalvoordelen nog steeds belangrijk. In toenemende mate wordt de produktie op specifieke afnemers, met specifieke eisen, afgestemd. Nieuwe technologie, computer aided manufacturing (CAM), maakt het mogelijk binnen grootschalige produktie toch aan specifieke eisen tegemoet te komen. Vooral in de auto-industrie is deze produktiewijze ver voortgeschreden.

Van de *nieuwe lokatiefactoren* lijkt vooral een goede woon- en leefomgeving, de relatie met de overheden en het toenemend belang van de markt, met name dicht bij de markt produceren, ten koste van winplaatsen van grondstoffen genoemd te worden. Ook niet direct aan de produktie gerelateerde factoren lijken een steeds grotere rol te spelen. Een voorbeeld:

*Een Amerikaanse ondernemer wilde zich in Noord-Nederland vestigen. Nadat alles vrijwel rond was kwam hij een keer met zijn vrouw op bezoek. Toevallig regende het en zij verklaarde: "I don't like it here". Van de Amerikaan is verder niets meer vernomen.*

De invloed van *multinationale ondernemingen* neemt mede onder invloed van 1992 sterk toe. Het is opvallend dat internationaliseren een strate-

gie is die door vele – ook middelgrote – ondernemingen wordt nagestreefd. Hierbij wordt niet alleen de Europese markt bedoeld, maar ook de Amerikaanse markt. Voor de grotere concerns is de Amerikaanse markt zelfs in zekere zin eenvoudiger door de grotere homogeniteit van smaak en cultuur.

### 3 Ontwikkelingen in de komende jaren

#### 3.1 Autonome ontwikkelingen

De jaren negentig zijn in Europa stormachtig begonnen. Zoals het er naar uitziet zal de rust niet snel weerkeren. Op de ontwikkelingen die naast de eenwording een rol spelen wordt in het onderstaande (te) kort ingegaan.

- 1 De ineenstorting van communistische regimes in Oost-Europa, inclusief de USSR. De gevolgen hiervan zijn op dit moment volstrekt nog niet te overzien. Op langere termijn kan een splitsing in Oost-Europa worden verwacht, waarbij een deel zich sterk op West-Europa zal gaan richten, een ander deel zal hier sterk bij achterblijven. Over de voormalige Sovjetunie is, gezien de grote onzekerheden, niets te zeggen.
- 2 De aanleg van de Kanaaltunnel. Het gaat hier om een historische verbinding tussen Groot-Brittannië en het vasteland van Europa. In zekere zin kan dit project als het symbool van een verenigd Europa worden gezien. Over de effecten van de Kanaaltunnel lopen de meningen, zoals zo vaak bij grootschalige infrastructuurprojecten, sterk uiteen. De effecten op het vervoer van goederen worden marginaal genoemd. Ook het effect op lokaties aan beide zijden van de tunnel wordt voorsnog niet groot geacht.
- 3 Het toenemend belang van het milieu. Uit diverse ontwikkelingen is af te leiden dat het belang van de leefomgeving steeds zwaarder gaat wegen. Dit is terug te vinden in de Alpenlanden, waar het wegvervoer zo veel mogelijk wordt beperkt. Ook in Nederland en Duitsland neemt de invloed van het milieu op vervoer en daarmee indirect op lokaties toe. De aansluiting op spoor en/of binnenvaart wordt relatief belangrijker, al is dat in de belangrijkste lokatiefactoren nu nog niet terug te vinden. Andere effecten zullen het wegvervoer duurder maken (milieuheffing) en andere vervoerwijzen bevorderen (b.v. preferentie voor spoor en binnenvaart). Ook wordt gedacht aan stringen-

tere maatregelen zoals rijverbod. Op langere termijn zullen er zeker invloeden op de lokatie van productie- en distributiebedrijven zijn. Het duurder maken van wegvervoer kan ertoe leiden dat meer distributies en voorraadpunten worden ingebouwd teneinde minder vervoer noodzakelijk te maken. Dit effect zal echter pas bij vrij sterke prijsverhogingen optreden.

Het is zonder diepgaande analyse al nauwelijks mogelijk de effecten van de genoemde ontwikkelingen afzonderlijk aan te geven. Het gecombineerde effect is nog moeilijker, omdat de richting van de genoemde en andere ontwikkelingen vaak tegenstrijdig zijn.

### 3.2 Effecten van de eenwording

In diverse studies zijn de effecten van de maatregelen gekwantificeerd. In dit artikel zal vooral gebruik worden gemaakt van de serie rapporten van de EG onder de titel *The cost of non-Europe* en het rapport *Nederland en Europa 1992* van het Centraal Planbureau (CPB). In het samenvattende rapport *The cost of non-Europe*, naar de voorzitter het Cecchini-rapport genoemd, worden de voordelen van de eenwording breed uitgemeten. Latere studies relativiseren dit sterk. In het Cecchini-rapport wordt een maximale schatting van het potentieel gepresenteerd. Latere studies werken met realistisch haalbare schattingen.

De maatregelen en effecten van 1992 worden veelal in vijf groepen onderverdeeld.

#### 1 Het afschaffen van de fysieke binnengrenzen

De bestaande grensformaliteiten brengen tijdverlies, kosten en (bureaucratische) ergernis met zich mee. De kosten zijn in een onderzoek, gebaseerd op 500 interviews bij bedrijven in 6 EG-landen, geraamd op 18,6 miljard ECU.

De directe kosten voor het bedrijfsleven zijn door middel van empirisch onderzoek bepaald. Per zending bedragen de kosten 67 tot 86 ECU. Per retourrit wordt dit 153 ECU. Dit is circa 1,5 % van de waarde van de vracht. Inclusief de wachttijd komt dit cijfer dicht bij de 2 %.

Bij deze berekeningen zijn van diverse zijden kanttekeningen geplaatst. Het CPB b.v. vermeldt dat bij het onderdeel "wegnemen van de douanebarrières" de impuls (2 %) met 75 % is teruggebracht. Een der-

gelijke verlaging brengt de kostendaling bij de internationale handel in lijn met de door anderen (o.a. Ernst & Whinney, 1988) geraamde daling van de werkgelegenheid ten gevolge van het opheffen van de fysieke binnengrenzen. De door het CPB verzamelde informatie wijst in dezelfde richting.

#### 2 De liberalisering van overheidsaankopen

Hier gaat het om het vergroten van de concurrentie. Overheden hebben de neiging binnenlandse bedrijven te prefereren bij het verlenen van opdrachten. De besparingen komen voort uit het goedkoper inkopen door overheden bij buitenlandse mededingers, lagere prijzen onder druk van de concurrentie en ten slotte de lange-termijneffecten door reorganisatie van bedrijfstakken. Hierbij wordt vooral aan hoogtechnologische sectoren zoals computers, telecommunicatie en lucht- en ruimtevaart gedacht. Het totale effect wordt op 17,5 miljard ECU geraamd.

Het CPB halveert dit effect, met als argument dat overheden er toch in zullen slagen aan binnenlandse bedrijven de voorkeur te geven zonder dat dit gecontroleerd kan worden.

#### 3 Het opheffen van technische belemmeringen

De bedrijven vinden de bestaande technische belemmeringen een van de grootste problemen. Dit is niet vreemd omdat verschillende technische eisen, normen en voorschriften het benutten van schaalvoordelen in de weg staan. De belemmeringen zijn ingedeeld in drie soorten: technische voorschriften, normen en keurings- en goedkeuringsprocedures.

De kosten zijn moeilijk te ramen, maar uit de talloze voorbeelden blijkt dat ze zeker niet te verwaarlozen zijn. Zo is in de sector levensmiddelen geraamd dat er 1 miljard ECU bespaard kan worden. Hiervan is 80 % toe te schrijven aan voorschriften voor vier produkten (chocolade, bier, consumptie-ijs en pasta's).

#### 4 De liberalisering van kapitaalmarkten en financiële diensten

Hierbij gaat het om het vrij verkeer van diensten, vooral in de financiële sector (bankwezen, verzekeringen e.d.). Het totale voordeel van het uit de weg ruimen van hinderpalen wordt geraamd op 22 miljard ECU. Het CPB komt tot een iets lagere raming (circa 20 %). In andere studies (o.a. 1992: *Myths & Realities*) wordt getwijfeld aan grote besparingen. De motivering ligt in de lokale kennis die noodzakelijk blijft en de moeilijkheden om bestaande preferenties te doorbreken.

#### 5 De harmonisering van indirecte belastingen

Hierbij gaat het vooral om harmonisering van tarieven voor BTW en accijnzen in de diverse EG-landen. Dit heeft geen macro-economische effecten. Wel kan het gevolgen hebben voor het consumptiepatroon zoals blijkt uit een artikel met de titel: "The business implications of European fiscal harmonization". In dat artikel wordt uiteengezet dat b.v. de accijnzen op bier, wijn en sterk alcoholische dranken een instrument is om de eigen produktie en markt te beschermen. Het spreekt (voor economen) vanzelf dat de wijzigingen in accijnzen ook wijzigingen in het koopgedrag zullen betekenen, vooral in Noord-Europa (nu hoge accijnzen) en Zuid-Europa (nu lage accijnzen). Ook kan er een verschuiving tussen de genoemde dranken ontstaan.

### 3.3 Gevolgen voor bedrijven

Wat zijn nu in meer algemene zin de effecten die voor produktiebedrijven te verwachten zijn? De Commissie verwacht, zoals uit het Cecchini-rapport blijkt, dat de effecten in vier fasen optreden.

Fase 1 Het verwijderen van de belemmeringen die van invloed zijn op de EG-handel (douaneformaliteiten en tijdverlies). Voor veel bedrijven brengt dit vermoedelijk geen al te grote veranderingen met zich mee (baten 8-9 miljard ECU).

Fase 2 De effecten van het verdwijnen van belemmeringen bij de produktie. Dit betreft vooral restricties die het marktmechanisme in min of meerdere mate verstoren, voorschriften en normen, restricties op diensten en op de verwerkende industrie. Het effect hiervan is potentieel veel groter dan van fase 1 (57-71 mil-

jard ECU). Toch zijn er ook hier twijfels over de omvang zoals geraamd door de Commissie.

Fase 3 Kostenverlagingen door betere benutting van schaalvoordelen. Voor het grootste deel wordt dit als een lange-termijneffect gezien als ondernemingen en bedrijfseenheden de meest doelmatige schaal van produktie benaderen (baten 36-61 miljard ECU).

Fase 4 Dit betreft doelmatigheidsveranderingen onder invloed van concurrentiedruk. Het gaat hierbij om vermindering van overhead, overbezetting van personeel, ondoelmatig voorraadbeheer e.d. (baten 26-46 ECU).

Voor de twaalf lidstaten tegen prijzen van 1988 komt dit neer op 174 à 258 miljard ECU. De middenwaarde is 216 miljard ECU.

Bij deze optimistische verwachtingen dienen enige kanttekeningen geplaatst te worden. In de eerste plaats de vraag in hoeverre deze effecten aan de eenwording kunnen worden toegerekend. Zoals ook al uit de voorbeelden uit het voorgaande blijkt, zijn grotere concerns al geruime tijd bezig met het herstructureren van activiteiten, mede onder druk van toegenomen concurrentie en te lage rendementen. 1992 versterkt dit proces wellicht, maar dit betekent niet dat alle positieve effecten aan 1992 mogen worden toegeschreven.

In de tweede plaats dient 1992 in de context van andere ontwikkelingen geplaatst te worden. In dit verband dient met name de verandering van de vraag van de consumenten genoemd te worden. Niet langer is méér van hetzelfde het doel, maar veeleer een grotere diversiteit. Dit kan met name worden teruggevonden in de keuze die in supermarkten en warenhuizen wordt aangeboden. In feite is er sprake van een keuze tussen diversiteit en schaal. De harmonisering kan worden benut voor het méér maken van hetzelfde tegen lagere kosten (schaalvoordelen) of het vergroten van de keuze. De winst van de eenwording ligt vooral in de diversiteit en niet in de schaaleargumenten. Ten eerste ontleent Europa zijn dynamiek, in tegenstelling tot b.v. de Verenigde Staten, juist aan interne schakeringen in cultuur, smaak en religie. Ten tweede zal "de consument", zo die al bestaat, in toenemende mate meer keuze wensen/eisen.

Het belangrijkste argument ligt in de consumentenmarkt, die na de eenwording nog net zo heterogeen is als daarvoor. Er zijn zelfs aanwijzingen dat deze heterogeniteit toeneemt, onder meer onder invloed

van hogere welvaart (mede een gevolg van de eenwording). Het produceren van "euro-goederen" op grote schaal is dan wellicht uit productietechnisch oogpunt optimaal, maar wanneer deze goederen niet worden verkocht, is de winst van schaalvergroting nihil.

Voorts wordt gesteld dat de EG de positieve effecten van schaalvergroting overschat. Alleen in de productie van vliegtuigen, chemie, elektrische apparaten en papier zijn schaalvoordelen te behalen en noodzakelijk. In andere sectoren is het behalen van schaalvoordelen minder duidelijk en kan het zelfs tot negatieve neveneffecten leiden (hoe te managen, arbeidsklimaat, beperkte flexibiliteit e.d.).

In dit artikel zal vooral worden ingegaan op de effecten voor de productie- en distributiebedrijven. Hierbij kan gedacht worden aan schaalvoordelen die in de industrie ontstaan door het wegnemen van belemmeringen op het gebied van voorschriften en normen. Alvorens we daar op in kunnen gaan, is het noodzakelijk te analyseren welke strategieën ondernemingen met het oog op 1992 hebben ontwikkeld.

## 4 Strategieën van ondernemingen

### 4.1 Mogelijke strategieën

Welke strategie kan een onderneming volgen om in een grotere markt te overleven? In het boek *Horizon 1992* worden vijf mogelijke strategieën onderscheiden.

#### 1 Verkopen

Zich terugtrekken uit bepaalde activiteiten. In de eerste plaats zijn er vrij veel kopers (zie ook strategie 4). Bovendien nemen de risico's op de markt toe, waardoor doorgaan niet aantrekkelijk is.

#### 2 Regionaliseren

Dit is in feite een specialisatie op een bepaald geografisch (beperkt) gebied. Ondanks de eenwording zullen er regionale verschillen blijven bestaan die een geografische specialisatie rechtvaardigen.

#### 3 Specialiseren

Specialiseren is een strategie die zowel door grote als door middelgrote ondernemingen wordt gevolgd. Het betekent veelal internationaliseren in een bepaalde niche van de markt.

#### 4 Uitbreiden

Het doel lijkt duidelijk: door te groeien wordt de concurrentiekracht groter. Overigens hebben de afgelopen jaren geleerd dat lang niet alle uitbreidingen ook werkelijk succes hebben.

#### 5 Diversificeren

Dit is veruit de meest ambitieuze strategie. Het gaat erom diverse kernfuncties gelijktijdig te ontwikkelen.

Naast de hier onderscheiden strategieën zijn er uiteraard nog andere mogelijkheden zoals strategische allianties (joint ventures), met name voor bedrijven die willen groeien maar niet over de financiële mogelijkheden beschikken om deze strategie door aankopen uit te voeren.

Het is overigens niet zo dat de genoemde strategieën elkaar uitsluiten. Uitbreiden (strategie 4) kan heel goed samengaan met het afstoten van bepaalde onderdelen (strategie 1) en het specialiseren (strategie 3). Ten slotte moeten er ook financiële middelen voorhanden zijn om uitbreiding te financieren.

Een goed voorbeeld van een combinatie van strategieën is AKZO, dat in enkele jaren (de periode is ongeveer 1986-1989) voor 4 miljard gulden aan bedrijven heeft gekocht en voor 2 miljard gulden verkocht. Bij de verkopen was de gehele consumentenproductendivisie (*Economisch-Statistische Berichten*, 1989). Overigens doet de heer Loudon in dat artikel nog meer behartenswaardige uitspraken, die betrekking hebben op de grootscheepse herstructurering op de Amerikaanse markt. De overwegingen voor de herstructurering sluiten nauw aan bij de eerder genoemde overwegingen voor multinationalisering.

In de jaren negentig zal het noodzakelijk zijn het hergroeperingsproces op Europees niveau voort te zetten. De meeste bedrijfstakken in Europa zijn aanzienlijk meer gefragmenteerd dan in de VS. Aan dit proces zijn risico's verbonden. Naast bijverschijnselen als raiders wordt met name aandacht gevraagd voor het bedrijfsinterne proces. De toegevoegde waarde van het geheel moet meer zijn dan de optelsom van de delen. Het "corporate identity"-programma van AKZO (o.a. een nieuw logo) is een integraal onderdeel van de strategie om te komen tot een minder hiërarchische, meer gedecentraliseerde organisatiestructuur. Als ideaalbeeld van het concern wordt een groot aantal kleine en middelgrote ondernemingen geschetst met een eigen operationele verantwoordelijkheid, maar onder een paraplu die expertise, synergie, financiële kracht toevoegt aan de (ogenschijnlijk) zelfstandige ondernemingen.

## 4.2 Strategieën in de voedingsmiddelenindustrie

De voedingsmiddelenindustrie heeft vooral te maken met voorschriften die resulteren in belemmeringen bij de uitvoer. In tien produktensectoren (onder meer chocolade, frisdranken, bier en deegwaren) werden in vijf landen ruim 200 belemmeringen vastgesteld. Voorbeelden van belemmeringen in de diverse landen zijn (waren?):

- het "Reinheitsgebot" betreffende de wijze waarop bier wordt gebrouwen in de BRD;
- verbod van aspartaam, een zoetmiddel in frisdrank, in Spanje;
- "recycling"-wetten in Denemarken (alleen opnieuw vulbare flessen zijn toegestaan);
- wetten voor zuiverheid van deegwaren in Italië, Frankrijk en Griekenland;
- etiketten die verschillen in diverse landen.

De directe effecten van de harmonisering van deze voorschriften worden geraamd op 500 à 1.000 miljoen ECU. De indirecte effecten, in de vorm van een grotere keuze voor de consument, zijn volgens het Cecchini-rapport nog groter. Hierbij kan gedacht worden aan:

- minder dure deegwaren in Italië en Frankrijk
- meer keuze in bier in Duitsland
- dieetfrisdrank in Italië en Spanje.

Het Cecchini-rapport wijst erop dat de productie van levensmiddelen in de EG zeer sterk gefragmenteerd is. Overigens moeten vooral de indirecte effecten niet worden overschat. Zo blijkt het voor buitenlandse ondernemingen zeer moeilijk de Duitse biermarkt binnen te komen. Dit heeft te maken met de hoge kosten die daaraan verbonden zijn (speciaal de marketing en reclame), gekoppeld aan de onzekerheden, die vooral samenhangen met consumentenpreferenties. De Duitse biermarkt kent vele lokale brouwerijen met eigen smaak en bijbehorende consumenten. Heineken, de grootse Nederlandse brouwer, is er, ondanks het afschaffen van het "Reinheitsgebot", niet toe overgegaan zijn produkten naar de Duitse markt te exporteren.

Hoe hebben de concerns in de voedingsmiddelenindustrie geanticipeerd op de eenwording? Tussen 1983 en 1988 is de concentratie in de voedingsmiddelenindustrie in hoog tempo op gang gekomen. Ook daarna zijn de overnames doorgegaan. Enkele voorbeelden:

- vier van de belangrijkste Italiaanse bedrijven zijn overgenomen door multinationals;

- Unilever heeft een groot aantal bedrijven overgenomen, b.v. Boursin, Elizabeth Arden en Calvin Klein. Na de aankoop van Elizabeth Arden, Calvin Klein en Fabergé (plus nog enkele kleinere bedrijven) is Unilever plotseling een van de grotere cosmeticafabrikanten geworden.

Het is opmerkelijk dat de doelstelling van de EG ertoe heeft geleid dat er binnen Europa conglomeraten ontstaan die kunnen concurreren met de Amerikaanse giganten. Dit was een van de doelstellingen. Daarenboven worden de machtsposities van de Europese multinationals soms zo groot dat ze tegen andere doelstellingen, zoals doorzichtige concurrentie, ingaan en daarmee het (EG-)doel voorbijstreven.

De voordelen die de voedingsindustrie denkt te behalen, komen dus niet zozeer voort uit schaalvergroting van de productie als wel uit de reorganisatie en verbetering van de efficiency van de bestaande productie. Daarnaast vindt een sterke groei plaats door overname van bestaande bedrijven.

De meningen van bedrijven in de voedingsindustrie over 1992 geven aan dat de verwachtingen over de effecten niet al te hoog gespannen zijn:

- Nutricia is in het kader van 1992 bezig de productie in Europa enigszins te centraliseren. De voorraden zullen echter nationaal gedecentraliseerd over het continent verspreid blijven. De enige wijziging die in overweging wordt genomen, is een centraal distributiecentrum voor de Benelux.
- Douwe Egberts bereidt zich (onder de paraplu van Sara Lee) op de eenwording voor door acquisities. Hierdoor hoopt het een plaats onder de groten te verwerven.
- Nestlé verwacht in de toekomst geen grote veranderingen omdat verschillen in smaak tussen regio's zullen blijven bestaan. Er blijven binnen Europa derhalve verschillende markten over.

## 5 Effecten op lokatie en transport

In het voorgaande is vooral ingegaan op de EG-voorstellen en -maatregelen en de wijze waarop productiebedrijven hierop geanticipeerd. In dit hoofdstuk zullen de gevolgen voor de lokatie van vestigingen en de gevolgen voor het vervoer aan de orde komen.

### 5.1 Effecten op de lokatie van bedrijven

Uit het voorgaande kan worden afgeleid dat er door de eenwording geen ingrijpende effecten op de lokatie mogen worden verwacht. De meeste concerns geven aan dat overname en samenwerking de belangrijkste strategie is. Op iets langere termijn kan rationalisatie worden verwacht. Niet in elk land worden nog tv-toestellen geproduceerd. Deze specialisatie leidt tot langere afstanden waarover het vervoer plaatsvindt. De distributie zal ook worden gerationaliseerd. Dit kan b.v. betekenen dat er in plaats van twee distributiecentra in de Benelux slechts één overblijft. Ook is het te verwachten dat er meer centrale distributieplaats vindt voor goederen die van overzee worden aangevoerd. Japanse bedrijven geven hierbij het voorbeeld. Steeds meer wordt overgegaan tot het opzetten van een centraal distributiecentrum. Vanuit dit centrum vindt de bevoorrading van West-Europa plaats.

Op den duur zullen rationalisaties leiden tot sluiting van vestigingen. Het eerst is dit, althans in Nederland, waarneembaar bij de financiële instellingen. Het aantal kantoren van zowel ABN/AMRO als NMB/Postbank zal drastisch worden teruggebracht.

In de levensmiddelenindustrie zal, zoals uit de voorbeelden blijkt, niet erg veel veranderen aan de uiterlijke structuur. Of een bedrijf van concern A is of van concern B, maakt voor de lokatie vooralsnog niet veel verschil, vooropgesteld dat beide concerns dezelfde strategie volgen.

In andere bedrijfstakken zal er meer sprake zijn van schaaffecten, al mag dit ook weer niet overschat worden. De produktie in tal van sectoren vindt al grootschalig plaats. In de auto-industrie b.v. verloopt de produktie al in grote produktie-eenheden. De per land verschillende technische specificaties, die nu ergens in het produktieproces worden verwerkt, kunnen in de toekomst achterwege blijven. Dit brengt rationalisering van de produktie met zich mee, geen schaalvergroting, wel kostenverlaging.

Concluderend kunnen we stellen dat er wel degelijk sprake zal zijn van rationalisering, maar dat schaalvergroting (fase 3) en scherpere concurrentie waardoor monopoliewinsten verdwijnen (fase 4) niet door de gesignaleerde ontwikkelingen worden ondersteund.

### 5.2 Effecten op omvang en samenstelling van het vervoer

Uit diverse studies blijkt dat het wegvervoer in de komende jaren, bij ongewijzigd beleid, fors zal stijgen. In het kader van de studie *Het Nederlandse internationale beroepsgoederenvervoer over de weg en de Europese markt na 1992* is, aan de hand van een basisvariant en twee scenario's, getracht de effecten voor het vervoer nader te kwantificeren. Bij de effecten kunnen twee niveaus worden onderscheiden:

- a de effecten op het totale vervoersvolume
- b de effecten op de "modal split".

Het effect op het totale vervoersvolume is afhankelijk van de groei van economie en handel en, voor wat het goederenvervoer betreft, de goederen gebruikende en producerende sectoren. In tabel 1 is de omvang van het vervoer in tonnen vermeld.

Tabel 1  
Prognose van het vervoer zonder effecten van de eenwording  
(in miljoenen ton)

	1986	1993
Binnenlands	453,8	495,8
Aanvoer	95,4	105,7
Afvoer	161,9	178,1

Het effect op de omvang van het vervoer (het volume-effect) komt voort uit de hogere economische activiteit.

De effecten die voor Nederland worden verwacht, liggen hoger dan het CPB voor Europa als geheel verwacht (BNP + 2,25 %). De verklaring hiervoor is dat Nederland door zijn zeer open economie naar verwachting meer van de impulsen profiteert dan de EG als geheel. Opvallend is dat het effect op de werkgelegenheid per saldo op 0 uitkomt. Overigens moeten de cijfers vooral als indicatief worden beschouwd.

Het volume-effect is voor het internationaal vervoer het grootst. De aanvoer stijgt ten opzichte van het basisscenario met 3,2 % (in 1993), de afvoer zelfs met 3,8 %. Het binnenlands vervoer laat slechts een lichte stijging zien (2,2 %).

De effecten op de "modal split" zijn evenwel beperkt, zoals uit de volgende overzichten blijkt.



Tabel 2

Resultaten van de modelsimulaties voor de "modal split" van het binnenlands vervoer in Nederland (in miljoenen ton)

	1986	1993 basis	1993 inclusief EG
Wegvervoer	364,2	399,8	408,9
Binnenvaart	84,3	89,7	90,7
Rail	5,3	6,3	7,1
Totaal	453,8	495,8	506,7

In het binnenlands vervoer groeit het aandeel van het wegvervoer met enkele tienden van procenten. Het effect van de eenwording in het binnenlands vervoer is beperkt. Verondersteld is enerzijds een kostenverhoging door de hogere accijns. Anderzijds wordt een scherpere concurrentie verwacht.

Tabel 3

Resultaten voor de "modal split" in de internationale aanvoer over land naar Nederland (in miljoenen ton)

	1986	1993 basis	1993 inclusief EG
Wegvervoer	47,1	50,9	52,7
Binnenvaart	43,4	48,8	50,2
Rail	4,9	6,0	6,2
Totaal	95,4	105,7	109,1

In de internationale aanvoer over land is het beeld nauwelijks anders. Het aandeel van het wegvervoer stijgt in scenario 1 naar 48,3 %. De autonome groei hierin is van meer belang dan het effect van 1992.

Tabel 4

Resultaten voor de "modal split" in de internationale afvoer over land naar Nederland (in miljoenen ton)

	1986	1993 basis	1993 inclusief EG
Wegvervoer	44,4	56,8	59,0
Binnenvaart	110,3	113,7	118,1
Rail	7,2	7,6	7,8
Totaal	161,9	178,1	184,9

In de internationale afvoer is het beeld hetzelfde als bij de aanvoer. Het aandeel van het wegvervoer stijgt tussen 1986 en 1993 sterk. De groei onder invloed van de eenwording draagt niet of nauwelijks bij aan een groter aandeel van het wegvervoer.

Het bovenstaande geeft macro-ramingen weer, waarbij enkele belangrijke aspecten die in het voorgaande aan de orde zijn geweest, niet of in onvoldoende mate zijn meegenomen. Het betreft micro-effecten als gevolg van schaalvoordelen en specialisatie.

De conclusies uit het voorgaande ten aanzien van lokaties kunnen als volgt worden samengevat:

- grotere concerns zoeken groei door de overname van middelgrote en kleinere bedrijven;
- deze nieuwe dochters behouden in vele gevallen een grote vrijheid om operationele beslissingen te nemen;
- de schaalvergroting heeft vooral betrekking op Research & Development (R & D), marketing en reclame;
- de produktie verandert naar verwachting niet zoveel; wel kan een zekere mate van specialisatie worden verwacht.

De gevolgen van deze processen voor het vervoer en de "modal split" ten opzichte van de in het voorgaande gepresenteerde prognose zijn:

- meer "intracompany"-vervoer als gevolg van specialisatie;
- meer vervoer over de weg omdat de schaal van de produktie nauwelijks zal toenemen;
- meer vervoer over de weg onder invloed van logistieke ontwikkelingen (just-in-time, co-makership enz.);
- minder vervoer over de weg onder invloed van milieu en congestie.

Het is gevaarlijk hier ook (per saldo) kwantitatieve uitspraken over te doen. Qua orde van grootte dient te worden gedacht aan een groei van het internationale wegvervoer van circa 10 % ten opzichte van scenario 1. Dit geldt zowel voor aanvoer als voor afvoer. De groei van het wegvervoer in de periode 1986-1990 ondersteunt dit. De groei van het internationaal wegvervoer is aanzienlijk sterker geweest dan voorspeld.

Naar het zich laat aanzien kan alleen het versterken van de positie van het gecombineerd vervoer een alternatief zijn voor de groei van wegvervoer. Het eenzijdig verhogen van de prijs van wegvervoer zal vrijwel geen invloed hebben op de "modal split". De belangrijkste reden is het ontbreken van goede alternatieven.

## Conclusies

Hoewel de traditionele lokatiefactoren nog steeds een rol spelen, moet worden geconstateerd dat het belang ervan duidelijk is verminderd. Naarmate de produktie minder afhankelijk wordt van de winplaats van grondstoffen, komen andere factoren sterker naar voren. Hierbij dienen met name de aanwezigheid en kwaliteit van de beroepsbevolking en de aanwezigheid van de markt genoemd te worden. Ook de niet direct met de produktie en distributie samenhangende factoren als woon- en leefomgeving lijken in belang toe te nemen.

De eenwording van Europa lijkt de afhankelijkheid van de markt te versterken. Er ontstaat een markt van 320 miljoen koopkrachtige consumenten. Door de harmonisering van technische voorschriften lijken de produkten die worden gefabriceerd, steeds meer op elkaar. Bovendien is het makkelijker ze van de ene plaats in Europa naar de andere te vervoeren door het afschaffen van grensbelemmeringen. Wat ligt er meer voor de hand dan schaalvergroting van de produktie? Euro-produkten voor euro-consumenten!

Er zijn twee bewegingen, een aan consumentenkant en een aan producentenkant, die de verwachtingen van schaalvergroting en scherpere concurrentie, die ertoe leiden dat monopoliewinsten verminderen, in elk geval temperen. De consument wordt steeds veeleisender wat betreft de keuzen die hem ter beschikking staan. Dit leidt ertoe dat er steeds grotere variatie in produkten komt, dat de doorlooptijd van produkten steeds korter wordt. Voor elektronische apparaten en auto's is de snelheid waarmee de modellen elkaar opvolgen, nauwelijks meer bij te houden. Dit betekent dat er nauwelijks sprake kan zijn van schaalvergroting aan de produktiekant.

De ontwikkeling aan producentenzijde is de fusiegolf en daarnaast andere wijzen van samenwerking tussen grotere concerns die geacht worden met elkaar te concurreren. De samenwerking komt volgens sommigen voort uit een defensieve houding, leidt tot sub-optimalisatie en betekent een rem op creativiteit en innovatie.

De gevolgen voor de lokatie van bedrijven zullen minder ingrijpend zijn dan in eerste instantie gedacht is. Wel is het zo dat het vervoer, met name het wegvervoer, een sterke impuls krijgt. Niet omdat de concurrentiepositie van het wegvervoer ten opzichte van andere vervoerwijzen sterker wordt, maar vooral omdat het wegvervoer het meest profiteert van de groeiende produktie en consumptie van hoogwaar-

dige produkten. De genoemde diversificatie werkt ook in het voordeel van het wegvervoer. De groei van het wegvervoer is derhalve vooral een structureffect.

## Geraadpleegde literatuur

- CECCHINI, P. (1988), *The European Challenge 1992: The Benefits of a Single Market*, Aldershot, Wildwood House.
- Centre for Business Strategy (1988), *1992: Myths & Realities*, Londen, London Business School.
- Centraal Planbureau (1989), *Nederland en Europa 1992*, 's-Gravenhage, Centraal Planbureau.
- Ernst & Whinney (1988), *Research on the "cost of non-Europe": border-related controls and administrative formalities; an illustration in the road haulage sector*, Commissie van de Europese Gemeenschappen.
- Economisch-Statistische Berichten (1990, 1991), diverse artikelen, Rotterdam.
- LINDA, R. (1990), "Industrial and Market Concentration in Europe", in: P. DE WOLF e.a., *Competition in Europe: Essays in Honour of Henk de Jong*, Dordrecht, blz. 85-114.
- NMB BANK (1988), *Horizon 1992: het bedrijfsleven onderweg naar 1992*, Brussel, NMB Bank.
- NRC Handelsblad (1990, 1991), diverse artikelen uit het bedrijfseconomisch katern, Rotterdam.

### Abstract

#### *Localization after 1992*

*The title contains two notions which are discussed in this article: localization and 1992. As far as localization is concerned the factors influencing localization are discussed, both from a theoretical viewpoint and from the more practical side. The second notion, "1992", has been the theme of a lot of studies. The viewpoint chosen in this article is the question to which degree the changes in regulations will influence the behaviour of firms (mainly the larger firms) as far as production and distribution are concerned. The conclusions are that there will be a certain degree of rationalization in production, but the differences in taste, culture and habits will still exist in the rather heterogeneous European market. A location near the market will become increasingly important. This means that local production, under the flag of a larger firm, will still be an important factor. Economies of scale will be an exception to the rule.*