

Boekbespreking

Effectief sociaal ondernemingsbeleid bij een management buy-out: een exploratief onderzoek

A.C. de Jong

Stichting Moret Fonds, Rotterdam, 1991, 215 pagina's.

Een management buy-out (mbo), of directie-uitkoop, is in essentie een transactie waarbij het zittend management de door hen geleide onderneming of een deel hiervan overneemt door een controlerend belang te verwerven in de 'nieuwe' onderneming. In het begin van de jaren tachtig raakte de mbo ingeburgerd als instrument voor het verzelfstandigen van de gezonde bedrijfsonderdelen van door de economische recessie in moeilijkheden geraakte concerns. Na deze aanvankelijk uit defensieve overwegingen tot stand gekomen mbo's krijgen halverwege de jaren tachtig offensieve motieven de overhand: niet de continuïteitbedreigende situatie maar de strategische heroriëntatie van het concern vormt het belangrijkste motief.

Een mbo is een belangrijk bedrijfseconomisch verschijnsel. Tussen 1980 en 1990 hebben in Nederland, voor zover dit uit publiek toegankelijke informatiebronnen blijkt, 259¹ managers of managersteams het eigendom van 'hun' onderneming verworven. De mbo is voor bedrijfseconomisch onderzoek een interessant object omdat tijdens het mbo-proces het management gedwongen wordt alle aspecten van het ondernemingsbeleid nog eens kritisch te bekijken en eventueel bij te stellen; de veranderingsbereidheid tijdens de strategische heroriëntatie is groot. Uit onderzoeken blijkt onder andere dat ondernemingen bij het uitvoeren van strategische beslissingen de inzet van de factor arbeid grondig herzien (zie bijvoorbeeld Huiskamp)² en dat het economisch prestatieniveau van de ondernemingen na de mbo, in ieder geval de eerste paar jaren, meestal gunstiger is dan daarvoor.³ Mogelijke verklaringen hiervoor zijn het wegvallen van de bijdrage aan de concernoverhead, de snellere besluitvorming en de grotere motivatie bij het personeel.

In het hier te bespreken boek wordt op heldere wijze verslag gedaan van een

goed opgezet en uitgevoerd onderzoek dat eerder is verschenen als scriptie, geschreven in het kader van het doctoraal examen bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, met als vraagstelling: gaat de mbo gepaard met wijzigingen in het sociaal ondernemingsbeleid en zo ja, gebruikt de ondernemingsleiding aspecten van het sociaal ondernemingsbeleid ter bevordering van een succesvolle implementatie van de mbo? Gezien het feit dat er nog niet eerder onderzoek is gedaan naar een mogelijke samenhang tussen de vormgeving van het sociaal ondernemingsbeleid en de uitvoering van een mbo, is gekozen voor een onderzoeksopzet die exploratief van aard is.

Het boek telt zeven hoofdstukken, een uitgebreide literatuurlijst en 98 pagina's bijlagen, waaronder 11 case-studies. Na een inleidend hoofdstuk, staat in hoofdstuk 2 het begrip mbo centraal. Er wordt een overzicht gegeven van de verschillende soorten mbo's en de ontwikkeling van de mbo geschetst tot een belangrijk alternatief om concerns te herstructureren. In hoofdstuk 3 wordt het begrip sociaal ondernemingsbeleid ge(her)introduceerd als deelverzameling van zowel personeelsmanagement als van arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau. De Jong ontwikkelt in dit hoofdstuk een raamwerk voor het verzamelen en analyseren van de gegevens en voor de rapportage van de conclusies. Het raamwerk is opgebouwd uit kernelementen zoals die in het sociaal ondernemingsbeleid onderscheiden worden (zie bijvoorbeeld Paauwe)⁴, te weten: uitgangspunten, doelstellingen, werkterrein, actoren en besluitvorming. De auteur zet in hoofdstuk 4 op heldere wijze de opzet van het empirisch onderzoek uiteen. Zoals hiervoor is opgemerkt ligt het accent op exploratie. Een verantwoorde aanpak, omdat de mbo een groot aantal aspecten kent, waarover geen bruikbare theorie beschikbaar is en de onderzoeker een gerichte belangstelling heeft voor de samenhang tussen een aantal van deze aspecten. Het doel van het onderzoek strekt niet verder dan het formuleren van een aantal toetsbare hypothesen en een aantal aanbevelingen; voor de uitvoering is gekozen voor case-studies. Het is jammer dat de zorgvuldige selectie van elf cases uitsluitend succesvolle mbo's bevat. Het hiervoor aangevoerde argument, dat bij slechts 10 tot 20% van de onderne-

mingen na de verzelfstandiging de winst daalt is niet overtuigend. De resultaten van het praktijkonderzoek worden gepresenteerd in hoofdstuk 5. Onder andere wordt beschreven of, en zo ja hoe aspecten van het sociaal ondernemingsbeleid gewijzigd zijn ten opzichte van de situatie voor de mbo. De mogelijke bijdrage van het sociaal ondernemingsbeleid aan het succes van de mbo wordt 'gemeten' met behulp van hiervoor ontwikkelde indicatoren. Hoofdstuk 6 bevat de analyse van het praktijkonderzoek uitgevoerd vanuit drie invalshoeken c.q. niveaus: procedureel niveau, de 'wanneer'-vraag van eventuele maatregelen; inhoudsniveau, de 'wat'-vraag; procesniveau, de 'wie'-vraag. In het laatste hoofdstuk worden de conclusies en aanbevelingen geformuleerd. Het uitgangspunt dat het personeel een belangrijke factor is in het streven naar een succesvolle mbo wordt hierin bevestigd. Dit komt in een groot aantal gevallen tot uitdrukking in een beleid gericht op een efficiëntere inzet van het personeel (doelstelling), hetgeen onder andere leidt tot het instellen van vacaturestops of het aanzeggen van ontslag.

Eveneens vindt herbezinning plaats op de inzet van de factor arbeid in kwalitatieve zin. Deze zou volgens het onderzoek in de meeste gevallen óók hebben plaatsgevonden als er geen mbo zou zijn uitgevoerd. De mbo werkt hier als een snelkookpan. De kwalitatieve aanpassing komt tot uitdrukking in activiteiten die gericht zijn op het vergroten van de motivatie en betrokkenheid van de werknemers en hun instelling flexibeler, klantgerichter en kwaliteits- en/of kostenbewuster te maken. Ruim aandacht wordt besteed aan de wijze waarop het sociaal ondernemingsbeleid (werkterrein) hieraan vorm geeft en wie de actoren zijn.

Samenvattend, het boek vergroot het inzicht in de stuurmiddelen die op het gebied van het sociaal ondernemingsbeleid mogelijk beschikbaar staan ter bevordering van het succes van de onderneming na de MBO. Het boek is daarom aan te bevelen voor (potentiële) betrokkenen bij mbo's zoals managers, OR, personeel en vakbonden. Men dient zich bij het lezen wel te bedenken dat het sociaal ondernemingsbeleid niet een geïsoleerd deelbeleid vormt, dat afzonderlijk een mbo doet slagen of mislukken, en dat de conclusies gebaseerd zijn op ervaringen bij uitsluitend succesvolle mbo's waar-

door deze conclusies waarschijnlijk enige scherpte missen. Ook voor studerenden is het boek aan te bevelen omdat het een school-/praktijkvoorbeeld is van goed uitgevoerd empirisch onderzoek.

Noten

- 1 Bruining, J. en A.C. de Jong, *De management buy-out in Nederland; een overzicht van de jaren 1980 -1990*, Erasmus Universiteit Rotterdam, 1991.
- 2 Huiskamp, M.J., *Ondernemingsstrategie en arbeidsverhoudingen*, ESB, 22 juni 1988. pp. 595-599.
- 3 Zie onder andere: Nationale Investeringsbank, *Motieven en ervaringen van verzelfstandigde ondernemingen*, 's-Gravenhage, 1985 en M. Wright en J. Coyne, *Management buy-outs*, Dover, 1985.
- 4 Paauwe, J., *Sociaal ondernemingsbeleid: tussen dwang en ambities*, Samsom, Alphen a/d Rijn, 1989.

Drs. M.P.B. Bonnet

Drs. M.P.B. Bonnet is universitair hoofddocent aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, Faculteit der Economische Wetenschappen in de vakgroep Kosten- en Winstbepalingsvraagstukken.

Binnengekomen boeken

Management Accounting in de nieuwe-productie-omgeving
W. Bruggeman, R. Slagter, D. Waeytens, P. Everaert
Uitgever: Maklu, Amsterdam
Prijs: f 79,-

Investeren in automatiseren
Kluwer Bedrijfswijzer nr. 23
Drs. J.H.G. Goes, mr. R. Hermans, Mr. P. Voortman
Uitgever: Kluwer, Deventer
Prijs: f 49,50

Fiscale en juridische aspecten Europa 1992
Europese fiscale monografieën
Mr. A.P. van Lier (eindred)
Uitgever: Kluwer, Deventer
Prijs: f 85,-

Kosten en baten met beleid
(bedrijfseconomische grondbeginselen voor de dienstverlening)
drs. P.L.J. Verstegen
Uitgever: Lemma, Utrecht
Prijs: f 39,90

Administratieve organisatie en interne controle van banken
Kl. Jongsma en drs. W.F. Golta
Uitgever: NIBE, Amsterdam
Prijs: f 77,50

Management Controle Regained
Dr. C.P. Lewy
Uitgever: Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer
Prijs: f 135,-

Het staken van de onderneming
Serie FED Fiscale Brochures
2e druk
Uitgever: FED, Deventer
Prijs: f 42,-

De Nederlandse Successiewetgeving
Vierde druk
H. Schuttevaer/ J.W. Zwemmer
Uitgever: Kluwer, Deventer
Prijs: f 120,-

Enige beschouwingen met betrekking tot de gemeenterekening
Dr. F.G. Volmer
Uitgever: Rijksuniversiteit Limburg

Compendium van het Nederlands internationaal belastingrecht
Dr. E.A. Brood
Uitgever: Kluwer, Deventer
Prijs: f 69,50

Loonbelasting
FED Fiscale studieresie
Tweede druk
Mr. C.W.M. van Ballegooijen
Uitgever: FED, Deventer
Prijs: f 87,-