

Van courantier tot strateeg

**De rol van markt en management in het Nederlandse
krantenbedrijf**

VAN COURANTIER TOT STRATEEG

De rol van markt en management in het Nederlandse krantenbedrijf

Universiteit van Maastricht
Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde
Vakgroep Managementwetenschappen
Netherlands Institute of Business Organization and Strategy
Research

Prof. dr. A. van Witteloostuijn
Prof. dr. C.A.J.J. Boone
Drs. W. Hendriks
Dr. A.Th.M. van Iterson
Dr. R.L. Olie
Drs. R. van Well

© Publicatie Bedrijfsfonds voor de Pers, mei 1998

Tekst afgesloten: mei 1998

Uitgave: mei 1998

Vormgeving: Saaltink & Kerremans (T & OSM/Rotterdam)

Druk: Ando bv, Den Haag

Exemplaren van deze uitgave zijn te bestellen door overmaking van
f 89,50 + f 7,50 verzendkosten op rekening 54.58.81.110 bij
ABN AMRO ten name van Otto Cramwinckel Uitgever,
Herengracht 416, 1017 BZ Amsterdam, onder vermelding van het ISB-
nummer en het afleveringsadres. Ook verkrijgbaar in de boekhandel.

ISBN 90 757 27 046

TEN GELEIDE

Zoals u onder de Verantwoording kunt lezen benaderde prof. dr. A. van Witteloostuijn, hoogleraar bij de vakgroep bedrijfseconomie van wat toen nog heette de Rijksuniversiteit Limburg (thans Universiteit van Maastricht) het Bedrijfsfonds voor de Pers met een voorstel voor een onderzoek naar de ontwikkeling in de externe organisatie van ondernemingen in de Nederlandse persbedrijfstaking. Dat voorstel bleek goed aan te sluiten bij de wens die in die fase in het bestuur van het Bedrijfsfonds voor de Pers leefde om te komen tot een onderzoek, bij voorkeur over een langere periode, naar de factoren die verklarend zouden kunnen zijn voor de continuïteit of discontinuïteit van de exploitatie van persorganen. De contacten tussen de universiteit en het Bedrijfsfonds voor de Pers, zoals die uit het onderzoeksvoorstel voortvloeiden, leidden eind 1994 tot een opdracht van het fonds aan de Stichting Limburgs Instituut voor Bedrijfs- en Economische Research, gelieerd aan de Faculteit der Economische Wetenschappen van de Rijksuniversiteit Limburg, tot het verrichten van een longitudinale studie naar de bedrijfstaking voor de pers. In deze studie zou gezocht worden naar factoren die het 'succes' of 'falen' kunnen verklaren van ondernemingen en management in de bedrijfstaking van de pers, gezien in relatie tot politiek-maatschappelijke en economisch-technologische turbulenties. Het onderhavige boekwerk bevat de eindrapportage van het onderzoek. De conclusies daarvan en de daaraan ten grondslag liggende gegevens, hebben naar de mening van het bestuur van het Bedrijfsfonds voor de Pers interessante achtergrondinformatie opgeleverd over de Nederlandse dagbladpers, met name door de kwantitatieve geschiedschrijving die langs die weg op twee analyse-niveaus – op het vlak van de onderneming respectievelijk het management daarvan – beschikbaar is gekomen. Daardoor komt het onderzoek ook ten goede aan de Nederlandse persbedrijfstaking als geheel.

Hoewel de studie is verricht in opdracht van het Bedrijfsfonds voor de Pers, zij er hier, wellicht ten overvloede, echter op gewezen dat de gevolgtrekkingen en de conclusies van de studie voor rekening van de onderzoekers zijn en niet noodzakelijkerwijs ook overeenstemmen met de mening van het bestuur van het Bedrijfsfonds voor de Pers of met opinies van leden van dat bestuur.

VERANTWOORDING

Ergens in, denk ik, 1992 stelde de toenmalige voorzitter van het Bedrijfsfonds voor de Pers, drs. J. Schoonderbeek RA, mij de vraag of het denkbaar was een dieptestudie te verrichten naar het krante(n)bedrijf. Het lijkt merkwaardig een dergelijke vraag te stellen aan een buitenstaander – en dat is het natuurlijk ook. Ongetwijfeld is deze vraag opgekomen naar aanleiding van mijn betrokkenheid bij een andere dieptestudie naar een andere bedrijfstak waarvan ik geen verstand heb: de accountancymarkt. Jan Schoonderbeek was als bedrijfstakkenner lid van de begeleidingscommissie van deze studie. Van het één komt het ander. Met de blik van de buitenstaander en met het instrumentarium van de marktonderzoeker is een Maastrichts onderzoeksteam aan de slag gegaan. Dat kan nuttig zijn: vaak vallen een *outsider* andere dingen op dan een *insider*. Op grond van een projectvoorstel dat een paar keer is herschreven, besloot het Bedrijfsfonds voor de Pers eind 1994 een onderzoeksopdracht (voor een jaar) te verstrekken aan het Maastrichtse team (zij het in een andere samenstelling). Het resultaat van de inspanningen die daarop volgden, ligt voor u. Het is, in alle eerlijkheid, een tussenproduct. Hopelijk blijkt toch dat het perspectief van de buitenstaander inderdaad nuttige inzichten kan opleveren.

Arjen van Witteloostuijn

Maastricht
Oktober 1997

VOORWOORD

De bedrijfstak voor de pers is, zeker sinds de Tweede Wereldoorlog, bijzonder dynamisch. Op politiek-maatschappelijk (ontzuiling) en economisch-technologisch (visuele media) terrein hebben zich regelmatig grote veranderingen voorgedaan. In de afgelopen decennia is veel (kwantitatief) onderzoek verricht naar de consequenties van dergelijke turbulenties voor de ontwikkeling van de **bedrijfstak** als geheel. Het werk van bijvoorbeeld De Ridder (1984), Van den Brink (1987), Van Cuilenburg, Kleinnijenhuis en De Ridder (1988) en Van Neerven (1991, 1992 en 1994) heeft een schat aan informatie opgeleverd over de geaggregeerde ontwikkeling van de bedrijfstak voor de pers in vooral de naoorlogse decennia. Kwantitatief onderzoek op het niveau van de individuele **onderneming** en het **management** daarvan is echter schaars. Hoewel in bijvoorbeeld *Tussen krantebedrijf en mediaconcern: een beleidsessay over pers en persbedrijf* (verder kortheidshalve *Beleidsessay* genoemd) van Van Cuilenburg, Van Haaren, Haselhoff en Lichtenberg (1992) en het werk van Van Neerven (1991, 1992 en 1994) veel wordt gezegd over individuele persbedrijven en hun strategieën, ontbreekt het vooralsnog aan diepgravend kwantitatief onderzoek naar het waarom van falen en succes van individuele ondernemingen in de bedrijfstak voor de pers. Het in dit boek gerapporteerde onderzoek is een eerste poging om in deze lacune te voorzien. In onze studie is de aandacht met name gericht op de reacties van het strategisch management van individuele persondernemingen op turbulenties in de omgeving. De studie heeft betrekking op de naoorlogse periode (1945-heden).

Zonder de medewerking van tal van personen zou deze studie niet zijn aangevangen, laat staan afgerond. Daarom een welgemeend woord van erkentelijkheid aan allen die aan de totstandkoming van dit boek hebben bijgedragen. Onze dank gaat in de eerste plaats uit naar onze opdrachtgevers: het Bedrijfsfonds voor de Pers. In ons onderzoek hebben we altijd op de volle steun mogen rekenen van zowel het bestuur als het secretariaat. Met name drs. Lou Lichtenberg en drs. Corné Buijs van het secretariaat willen wij hier noemen. Verder zijn wij een aantal collega's van de Universiteit van Maastricht erkentelijk – in het bijzonder prof. dr. Gerard Pfann voor zijn bijdrage aan het formuleren van het onderzoeksvoorstel en drs. Ilja Godfried voor haar activiteiten in de sfeer van dataverzameling.

Ook hebben wij bijzonder veel profijt gehad van het werk van onze studenten Organisatie die hun doctoraalscriptie schreven over het onderwerp van onze studie: Walter Hendriks, Michel Vriese, Monique Paffen, Manlio d'Alessandro, Renée van Roessel, Patricia van Berkum en Gijs Reulen – allen inmiddels afgestudeerd. Ten slotte zouden wij een woord van dank willen richten aan 'het veld': iedereen uit de bedrijfstak van de Nederlandse pers die ons heeft geholpen en gesteund: commissarissen, directieleden, hoofdredacteurs, journalisten, bestuurders en leden van branche- en belangenorganisaties. Het zijn er echt te veel om met naam te noemen.

Maastricht, oktober 1997

Arjen van Witteloostuijn, Christophe Boone, Ad van Iterson, René Olie en Rob van Well

INHOUD

DEEL EEN: THEORIE

1. VERANDERINGEN IN HET PERSBEDRIJF 19

De rol van management en strategie

- 1.1 De populaire pers 20
- 1.2 Standing on the shoulders of giants 21
 - 1.2.1 De schouders van de reuzen 21
 - 1.2.2 Het uitzicht vanaf reuze(n)schouders 23
 - 1.2.3 Het karakter van de nieuwe dwerg 27
- 1.3 Dit boek 29

2. VAN MANAGEMENT TOT OMGEVING 31

Voluntarisme versus determinisme

- 2.1 Aanpassing en selectie 32
- 2.2 Zes effecten 35
- 2.3 Nadere uitwerking 38

3. HET VOLUNTARISTISCHE PERSPECTIEF 41

Aanpassing door het topmanagementteam

- 3.1 Een algemeen-conceptueel adaptieraamwerk 42
- 3.2 Onderzoek met topmanagementteam 48
 - 3.2.1 Een biologische metafoor 48
 - 3.2.2 Bestaand onderzoek 49
 - 3.2.3 Eigendom en toezicht 51
 - 3.2.4 Locus van controle 54
 - 3.2.5 Ambtstermijn 59
 - 3.2.6 Kenmerken van de bedrijfsleider (CEO) 61
 - 3.2.7 Culturele achtergrond van de teamleden 62
- 3.3 Onderzoek zonder topmanagementteam 64
- 3.4 Voluntarisme met een vleugje determinisme 67

4. HET DETERMINISTISCHE PERSPECTIEF 69

Selectie via de tucht van de markt

- 4.1 Van prijstheorie naar industriële organisatie 70
- 4.2 Een algemeen-conceptueel selectieraamwerk 74
- 4.3 Marktwerving: Concentratie en dichtheid 78
 - 4.3.1 De duale marktstructuur 78
 - 4.3.2 Marktevolutie 80
- 4.4 Organisatiegedrag: Schaalvoordelen en productdifferentiatie 85
 - 4.4.1 Concurrentie binnen bedrijfstakken 85
 - 4.4.2 Duale marktstructuur en escalerende concurrentie 86
 - 4.4.3 Centrum versus periferie 88
- 4.5 Determinisme met een vleugje voluntarisme 90

5. VOLUNTARISME EN DETERMINISME 93

Van theorie naar empirie

- 5.1 Het sleuteldilemma 94
- 5.2 Flexertie 97
- 5.3 Van theorie naar empirie 100

DEEL TWEE: OMGEVING, BEDRIJFSTAK EN UITGEVERIJEN

6. KRANTEN EN INSTITUTIES 109

Geschiedenis en context

- 6.1 Inleiding 110
- 6.2 Historisch overzicht 112
 - 6.2.1 De vooroorlogse periode 112
 - 6.2.2 De naoorlogse periode 113
 - 6.2.3 Concurrerende media 115
 - 6.2.4 Ontzuiling 116
 - 6.2.5 Productaanpassingen 117
- 6.3 De institutionele context 119
 - 6.3.1 De overheid 119
 - 6.3.2 Uitgevers en journalisten 123
- 6.4 Besluit 130

7. DE BEDRIJFSTAK 131

Concentratie op verschillende niveaus

- 7.1 Inleiding 132
- 7.2 De dagbladuitgeverij 133
 - 7.2.1 Van monopolie naar concurrentie 133
 - 7.2.2 Aanbiedersconcentratie 136
- 7.3 De dagbladen 142
 - 7.3.1 Ontwikkelingen op de advertentiemarkt 142
 - 7.3.2 De ontwikkeling van de oplage 143
 - 7.3.3 De rentabiliteit van de Nederlandse dagbladen 145
 - 7.3.4 Redactionele concentratie 148
 - 7.3.5 Redactionele samenwerking 154
- 7.4 Conclusie 157

8. DE STRATEGIE VAN DE VIJF GROTE DAGBLADUITGEVERS 159

Diversificatie en producten

- 8.1 Inleiding 160
- 8.2 nv Holdingmaatschappij De Telegraaf 161
- 8.3 PCM Uitgevers nv (Perscombinatie Meulenhoff) 165
- 8.4 Nederlandse Dagbladunie (NDU) 168
- 8.5 Wegener (Arcade) nv 171
- 8.6 Verenigde Nederlandse Uitgeversbedrijven (VNU) 175
- 8.7 Besluit 179

DEEL DRIE: DATA EN STATISTIEKEN

9. BESCHRIJVING VAN HET DATABESTAND 181

Uitgeverijen en dagbladen

- 9.1 Inleiding 182
- 9.2 De uitgeverijen 183
 - 9.2.1 Algemene en economische karakteristieken van individuele uitgeverijen 184
 - 9.2.2 Topmanagementkarakteristieken 185
- 9.3 De dagbladen 187
 - 9.3.1 Algemene en economische karakteristieken van individuele dagbladen 187
 - 9.3.2 Personeelskarakteristieken 189
- 9.4 Conclusies 191

10. BESCHRIJVENDE STATISTIEK 193

Krant en uitgever

- 10.1 Inleiding 194
- 10.2 De dagbladen 195
 - 10.2.1 Algemene, economische en managementkenmerken van dagbladen 195
 - 10.2.2 Overlevende versus uitgetreden dagbladen 203
 - 10.2.3 Goed versus slecht renderende dagbladen 204
 - 10.2.4 De ontwikkeling van dagbladkenmerken 205
- 10.3 De vijf grote uitgeverijen 208
 - 10.3.1 Kenmerken van uitgeverijen 208
- 10.4 Conclusie 216

DEEL VIER: RESULTATEN

11. FALENDE EN OVERLEVENDE DAGBLADEN 219

Een verklaring van zelfstandige overleving in de Nederlandse krantenmarkt in 1970-1995

- 11.1 Inleiding 220
- 11.2 Hypothesen 222
- 11.3 Methodologie 226
- 11.4 Resultaten 230
- 11.5 Besluit 240

12. DE RENTABILITEIT VAN DAGBLADEN 243

Een verklaring van winstverschillen in de Nederlandse krantenmarkt in 1985-1994

- 12.1 Inleiding 244
- 12.2 Hypothesen 245
- 12.3 Methodologie 247
- 12.4 Resultaten 251
- 12.5 Besluit 253

13. MARKTSTRUCTUREN EN CONCURRENTIE 255

De strategische bewegingen van regionale en landelijke kranten
in 1950-1994

- 13.1 Inleiding 256
- 13.2 Hypothesen 257
 - 13.2.1 De Nederlandse bedrijfstak voor de pers: een duale structuur? 257
 - 13.2.2 Het centrum van de markt versus geografische differentiatie 257
 - 13.2.3 Het centrum van de markt versus profieldifferentiatie 258
 - 13.2.4 Het effect van partitionering op de omvangverdeling 259
 - 13.2.5 De dynamiek van de omvangverdeling 260
- 13.3 Methodologie 261
- 13.4 Resultaten 264
- 13.5 Besluit 267

14. EEN DIEPTESTUDIE 269

De Limburgse dagbladpers in 1950-1995

- 14.1 Inleiding 270
- 14.2 Hypothesen 272
- 14.3 Methodologie 275
- 14.4 Resultaten 277
- 14.5 Besluit 280

15. DE VIJF GROTE KRANTE(N)UITGEVERIJEN 283

Management, diversificatie en rentabiliteit

- 15.1 Kranten en uitgeverijen 284
- 15.2 Hypothesen 286
- 15.3 Metingen en methoden 291
 - 15.3.1 De metingen 291
 - 15.3.2 De methoden 294
- 15.4 Systematische verschillen 295
- 15.5 Management, diversificatie en rentabiliteit 297
- 15.6 De noodzaak van afstemming 300
- 15.7 Besluit 302

DEEL VIJF: SYNTHESE EN VOORUITBLIK

16. AANPASSING ÈN SELECTIE 305

Succesfactoren van kranten en uitgeverijen

- 16.1 De dwerg 306
- 16.2 Aanpassing en selectie 307
 - 16.2.1 De samenvattingen samengevat 307
 - 16.2.2 De zes effecten 307
 - 16.2.3 Twee profielschetsen 315
 - 16.2.4 Een barometer 317
 - 16.2.5 Het determinisme-voluntarismedilemma 320
- 16.3 Van courantier naar strateeg 323
- 16.4 De volgende reeks dwergen 327
- 16.5 Het organisatiewetenschappelijk perspectief 329

SAMENVATTING 331

GERAADPLEEGDE LITERATUUR 347

Nota Bene

De met * gemerkte grafieken, tabellen en figuren uit het onderzoek zijn in de onderhavige publicatie niet meegenomen. Voor de geïnteresseerde lezer zijn deze grafieken en tabellen, alsmede andere achterliggende gegevens verkrijgbaar in een afzonderlijke publicatie van de Universiteit van Maastricht.

DEEL EEN: THEORIE

1. VERANDERINGEN IN HET PERSBEDRIJF

De rol van management en strategie

SAMENVATTING. Het verleden heeft een voortdurende stroom van publicaties en onderzoeken over het persbedrijf opgeleverd. Het is te verwachten dat de toekomst ten minste even productief zal zijn. Dat ligt in de aard van de bedrijfstak en de eraan gelieerde beroepsgroep – de journalistiek. De onderhavige studie heeft uiteraard in ruime mate kunnen profiteren van de enorme voorraad van bestaande (journalistieke en wetenschappelijke) kennis. De bijdrage die dit boek toch hoopt te kunnen leveren, is te vinden in de geïntegreerde analyse van het persbedrijf op drie niveaus van analyse: (i) de bedrijfstak, (ii) de uitgever en het krante(n)bedrijf en (iii) het (top)management van dagbladen en uitgeverijen. Hiermee wordt aansluiting gezocht bij een traditie in de organisatiewetenschappen die zich concentreert op de ‘menselijke factor’ bij de verklaring van het reilen en zeilen van bedrijfstakken en ondernemingen.

1.1 DE POPULAIRE PERS

De ene bedrijfstak staat meer in de belangstelling dan de andere; de ene bedrijfstak wordt meer onderzocht dan de andere. Het zal bijvoorbeeld niet meevallen om een boekenkast te vullen met publicaties over de CV-ketelindustrie, de markt voor kauwgomballen of de bedrijfstak van (drop)veterproducenten. Dat ligt heel anders voor het persbedrijf. Menig mooi boekwerk is gepubliceerd over uitgeverijen en krante(n)bedrijven. Vermoedelijk zal de bibliotheek van het Jezuïetenklooster waarin de Maastrichtse Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde is gevestigd, nauwelijks groot genoeg zijn om al dat moois te herbergen. Het persbedrijf is natuurlijk **zelf** producent van publicaties, en wie schrijft niet graag over zichzelf? Ook de eigenlijke producenten van kranten, journalisten, zijn niet afkerig van wat zelfreflectie – aard van de beestjes, aard van het beroep. Zoveel als politici over zichzelf praten, zoveel schrijven journalisten over het persbedrijf.¹ En zij niet alleen. Ook de wetenschap weet van wanten. Voor dat doel is ook een wetenschappelijke opleiding als communicatiewetenschap bedacht, en daarom pronken bijvoorbeeld de universiteiten van Groningen en Rotterdam met hoogleraren in de journalistiek.

Het persbedrijf is ook allesbehalve arm aan institutionele bemoeienis. Behalve een rijke schakering van opleidingen, wordt het perslandschap bijvoorbeeld ingekleurd door bijzondere belangenverenigingen en beleidsmakers: de Nederlandse Vereniging voor Journalisten (NVJ) en de Nederlandse Dagbladpers (NDP) opereren naast of tegenover het Ministerie van onder meer Cultuur, de Raad voor Cultuur en het Bedrijfsfonds voor de Pers; Amsterdam wordt opgefleurd met een Persinstituut en een Persmuseum; menige (be)speler op (van) de krantenmarkt kent een eigen geschreven medium, zoals *De dagbladpers* van de NDP en *De journalist* van de NVJ; et cetera. Hoogstwaarschijnlijk is de bibliotheek van het Maastrichtse Jezuïetenklooster toch te klein. Deze ruime aandacht voor het persbedrijf is overigens terecht: een vrije en gedifferentieerde pers is het fundament van een parlementaire democratie. Anders gezegd: gelukkig is niet alleen de populaire pers populair. De vraag rijst echter wel wat een groepje buitenstaanders aan een dergelijke voorraad van inzicht en kennis kan toevoegen.

¹. Helaas schrijven politici ook graag over zichzelf – daar moet je als lezer tegen kunnen.

1.2 STANDING ON THE SHOULDERS OF GIANTS

1.2.1 De schouders van de reuzen

Het moet gezegd: een nieuwkomer in het personderzoek wacht een zware taak. Alleen al in Nederland is slechts een specialist in staat de aanhoudende stroom van publicaties over de pers bij te houden. Een nieuwkomer moet zich daarnaast in versneld tempo op de hoogte stellen van de enorme voorraad van bestaande studies. Gelukkig is het mogelijk hierbij gebruik te maken van een aantal 'klassieke' beschrijvingen van het persbedrijf. Zo leggen de boeken van Van Cuilenburg, Kleinnijenhuis en De Ridder (*Concentratie en persklimaat*, 1994) en Schneider en Hemels (*De Nederlandse krant 1618-1978: van 'nieuwstydinghe' tot dagblad*, 1979) een solide fundament waarop verder leeswerk kan worden gestoeld. Daarbij hebben wij ons gelukkig enigszins kunnen beperken ten gevolge van de probleemstelling die tot leidraad van deze studie is gekozen (Van Witteloostuijn, Boone, Van Iterson en Pfann, 1994):

Hoe kan het (gebrek aan) succes worden verklaard van (1) individuele persbedrijven in relatie tot (2) (groepen van) strategisch managers in de naoorlogse periode tegen de achtergrond van (3) de ontwikkelingen in de bedrijfstak als geheel.

De concentratie op de **economische** ontwikkeling van de bedrijfstak en krante(n)bedrijven impliceert dat bij de bestudering van de uitgebreide literatuur over het produceren van kranten en de praktijk van het journalistieke bedrijf een overzicht in vogelvlucht voldoende is.

Voorals terzake de onderdelen (1) en (3) van de probleemstelling hebben wij gebruik kunnen maken van bestaande bevindingen. Op grond van consultatie van reeds gepubliceerde onderzoeken enerzijds en de raadpleging van gevestigde databestanden anderzijds is het mogelijk gebleken een uitgebreide tijdreeks van kengetallen van individuele dagbladen en de gehele bedrijfstak samen te stellen. Hierdoor hebben wij onze werkzaamheden kunnen beperken tot vooral het aanvullen en verlengen van bestaande tijdreeksen. Het aanvullen heeft met name betrekking gehad op twee activiteiten: (i) het koppelen van afzonderlijke tijdreeksen; en (ii) het zoeken naar ontbrekende informatie. Behalve van een lange lijst van artikelen en boeken is hiervoor gebruikgemaakt van informatie die is

verkregen via raadpleging van publicaties en (jaar)verslagen van het Centraal Bureau voor Courantenpubliciteit (CEBUCO), dagbladen, NDP, NVJ, Kamers van Koophandel en uitgeverijen. Het verlengen van de tijdreeks heeft uiteindelijk ertoe geleid dat informatie over de periode van 1950 tot en met 1995 beschikbaar is gekomen. Hierbij past de kanttekening dat nog altijd sprake is (zoals vrijwel onlosmakelijk is verbonden met uitgebreid tijdreeksonderzoek) van ontbrekende gegevens. Desalniettemin is uiteindelijk een databestand opgebouwd waarin informatie is opgenomen over een reeks van kenmerken van de bedrijfstak, dagbladuitgeverijen en individuele kranten (bijvoorbeeld aantallen dagbladen, concentratiegraden, advertentie-uitgaven, dagbladoplagen, productiekosten en bedrijfsresultaten). Vooral voor de 25 jaar na 1970 is de informatie rijk.

Een belangrijk deel van de inspanningen heeft zich echter gericht op het empirisch handen en voeten geven aan de tweede schakel in de probleemstelling: informatie over het strategisch management van persbedrijven in de naoorlogse periode. Het strategisch management van Nederlandse persbedrijven is tot op heden niet onderworpen geweest aan **systematisch kwantitatief** onderzoek. Natuurlijk is het aantal gevalbeschrijvingen en individuele anekdotes legio. De – ook strategische – geschiedenis van menig dagblad is bijvoorbeeld uitvoerig beschreven in een monografie, vaak ter ere van een indrukwekkend lustrum. De onderhavige studie doet verslag van een poging de verspreid beschikbare gegevens te verzamelen met het oogmerk een consistente tijdreeks samen te stellen die kan worden gekoppeld aan beide hiervoor beschreven bestanden. Hiertoe is informatie bij elkaar gebracht over bijvoorbeeld het diversificatiebeleid van de uitgeverijen aan de ene kant en de samenstelling van de topmanagementteams van kranten en uitgeverijen aan de andere kant. Juist deze bron van informatie maakt het mogelijk om, *standing on the shoulders of giants*, wat toe te voegen aan de huidige stand van kennis over het functioneren van het persbedrijf.

Deze toevoeging is met name te vinden in de vruchten van de koppeling van drie niveaus van analyse: (i) de bedrijfstak als geheel [schakel (3) in de probleemstelling], (ii) de individuele persbedrijven [schakel (1)] en (iii) het topmanagementteam van kranten en uitgeverijen [schakel (2)]. Door deze drie analyseniveaus in een geïntegreerd perspectief te plaatsen wordt het mogelijk een diepgaande analyse op te zetten met de bedoeling te achterhalen waarom de ene krant het goed heeft gedaan terwijl een vergelijkbaar dagblad in het persgeweld ten onder is gegaan. Waarom floreert

NRC Handelsblad, terwijl *Het Parool* aan de rand van de afgrond balanceert?; waarom is *de Volkskrant* de op twee na grootste krant van Nederland geworden, terwijl *Het Vrije Volk* na een lange doodsstrijd ten grave is gedragen?; waarom is *Trouw* uitgegroeid tot de grootste christelijke krant, terwijl *De Tijd* is 'verworden' tot een half weekblad?; waarom bestaat *De Stem* nog steeds, terwijl het *Brabants Nieuwsblad* wordt opgeslokt?; waarom heeft *De Limburger* weten te overleven ten koste van de *Maas- en Roerbode*?; et cetera. Door de rol van het strategisch management in de analyse te betrekken hopen wij op deze en gelijksoortige vragen betere – en vooral algemenere – antwoorden te vinden.

Daarmee begeven wij ons op glad ijs. Elke kenner van het persbedrijf beschikt immers over een imponerende verzameling anekdotes die kunnen worden opgevoerd ter verklaring van het ene succes en de andere faling. Natuurlijk heeft *NRC Handelsblad* het beter gedaan dan *Het Parool*: de eerste heeft immers in tegenstelling tot de tweede tijdig en consequent gekozen voor de ontwikkeling van een kwaliteitskrant voor hoger opgeleiden. Deze en andere ad hoc verklaringen circuleren in brede perskring. Het is niet de bedoeling dergelijke idiosyncratische argumenten stuk voor stuk kritisch tegen het licht te houden. Dat is onbegonnen en ondankbaar werk. Waar het in deze studie om gaat, is het opsporen van **statistische** regelmatigheden. Daarmee wordt een poging gedaan de gemeenschappelijke noemer van de succesverhalen en die van de falingen te achterhalen, en onderling te vergelijken. Een stap verder nog: hopelijk zijn wij in staat de determinanten van de succes- en faalstrategieën te traceren. Weer hetzelfde voorbeeld: waarom heeft *NRC Handelsblad* in tegenstelling tot *Het Parool* tijdig en consequent gekozen voor de ontwikkeling van een kwaliteitskrant voor hoger opgeleiden? Preciezer: welke strategie heeft tot successen geleid en welke niet, en heeft een dergelijke strategiekeuze te maken met de kenmerken van het topmanagementteam van uitgever en/of krant?

1.2.2 Het uitzicht vanaf reuze(n)schouders²

Met de introductie van de rol van het topmanagementteam zijn wij aangekomen bij wat de bijdrage van het perspectief van de buitenstaander kan zijn. Binnen de organisatiewetenschappen is er een – nog jonge – traditie ontstaan om het vizier te richten op de rol van de 'dominante coalitie' binnen een organisatie: het topmanagement-

2. De herziening van de spelling(s)regels heeft ons tot wanhoop gebracht, zeker omdat verschillende bronnen elkaar tegenspreken.

team. Om de huidige studie te plaatsen in het perspectief van de organisatiwetenschappen in het algemeen en het onderzoek naar het persbedrijf in het bijzonder is het nuttig om alvast in dit inleidende hoofdstuk twee korte introducties op te nemen: (i) een overzicht in vogelvlucht van hoe de organisatiwetenschappen kunnen worden gestructureerd, en hoe de huidige studie in deze brede context een plaats kan worden gegeven; en (ii) een staccato-beschrijving van een opvallend paradigmatisch onderzoek naar de determinanten van overleving van niet-Nederlandse dagbladen binnen een specifieke stroming in de organisatiwetenschappen – de organisatie-ecologie.

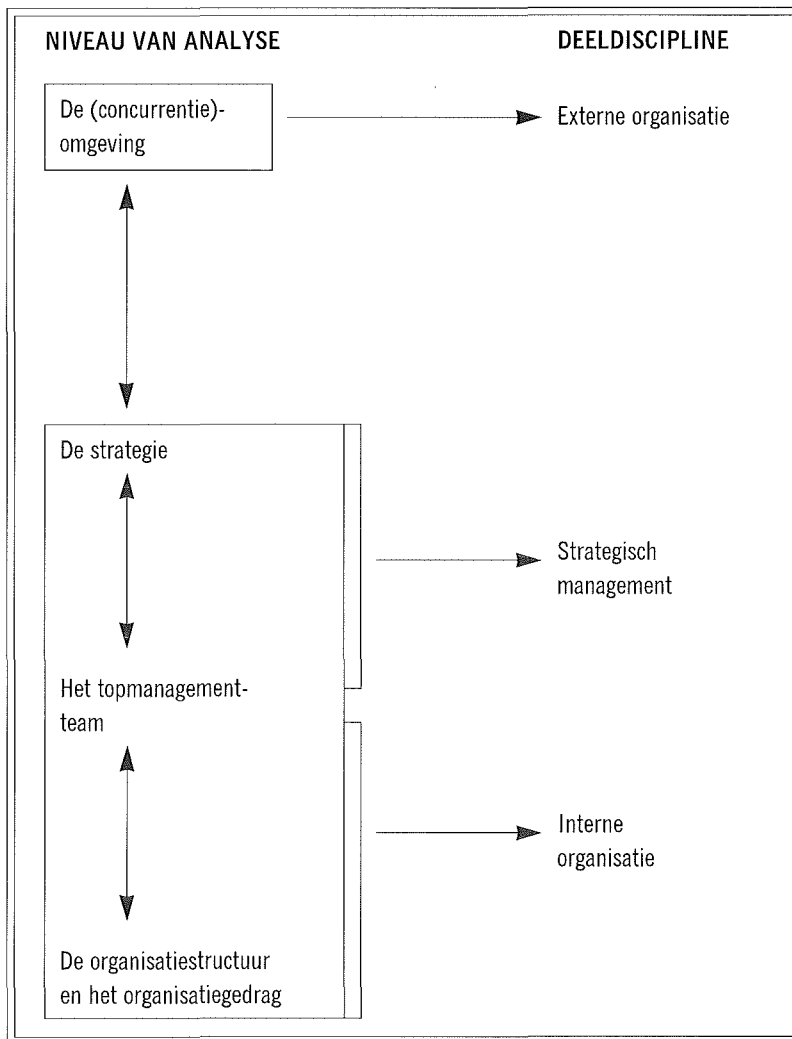
Allereerst is in figuur 1.1 een ruwe schets opgenomen van de structuur van de moderne organisatiwetenschappen (Van Witteloostuijn, 1994 en 1996).

Organisatie duidt op collectieve actie: een groep mensen die op één of andere wijze duurzaam samenwerken om bepaalde doelstellingen te verwezenlijken. Heel vaak kan in deze doelstellingen waardevermeerding worden herkend. Maar het woord 'organisatie' verwijst ook naar een wetenschappelijk studieterrein: organisatiwetenschappen – of kortweg organisatie. Organisatie als wetenschappelijk studieterrein is niet exclusief voorbehouden aan de (bedrijfs)economie.

Ook de sociale en technische wetenschappen richten zich, vanuit hun eigen optiek, op deze materie. Organisatie als studiegebied kan met recht worden bestempeld als multidisciplinair: een terrein dat door meerdere academische disciplines wordt bestreken. De organisatiwetenschappen kennen ruwweg drie deelterreinen die corresponderen met drie specifieke analyseniveaus. **Externe organisatie** bestudeert de variabelen in de omgeving die van invloed zijn op het functioneren van organisaties. **Strategisch management**, dat zowel extern als intern is georiënteerd, richt zich enerzijds op de instrumenten die het management ter beschikking staan om een strategie ten aanzien van deze omgeving te ontwikkelen en anderzijds op de wijze waarop strategieën worden geformuleerd en geïmplementeerd. In de **interne organisatie**, ten slotte, ligt de nadruk op de (formele) ontwerpeigenschappen van organisaties aan de ene kant en op de (informele) gedragscomponent van het functioneren van organisaties aan de andere kant. In dit boek wordt leentjebuurt gespeeld bij elk van de drie deelterreinen van de organisatiwetenschappen om de geïntegreerde analyse van (i) de externe organisatie van het persbedrijf, (ii) het strategisch management van kranten en uitgeverijen en (iii) de interne-organisatiekenmerken – met name in de sfeer van de

karakteristieken van het topmanagementteam (samenstelling, achtergrond, leeftijd, et cetera) – van succesvolle en falende dagbladen.

Figuur 1.1: *De ruwe structuur van de moderne organisatiewetenschappen*



Om een indruk te geven van het soort van onderzoek dat kan worden verwacht, is het nuttig het voorbeeld van de organisatie-ecologie kort toe te lichten (zie voor een verdere introductie hoofdstuk 3). De organisatie-ecologie is een jonge en snelgroeiende benadering binnen

de externe organisatie. De organisatie-ecologie is een nieuwe loot aan de stam van de sociologie die populaties van organisaties bestudeert aan de hand van metaforen die zijn ontleend aan de biologische theorieën van Darwin. De centrale metafoor is die van het selectieproces (*survival of the fittest*); de centrale vraag heeft betrekking op een zoektocht naar de kenmerken van organisaties die in staat blijken te overleven versus degene die het loodje leggen. Aanhangers van de organisatie-ecologie (Hannan en Freeman, 1989) stellen dat om te overleven ondernemingen inert moeten zijn – ofwel: niet te snel en te veel willen veranderen. In hun baanbrekende artikel uit 1977 poneren Hannan en Freeman de controversiële stelling dat organisatie-inertie niet alleen de overlevingskansen van een organisatie verhoogt, maar dat deze inertie zelfs het **resultaat** is van externe selectieprocessen. In vogelvlucht verloopt de redenering als volgt. In de eerste plaats dienen organisaties **betrouwbaar** te zijn: organisaties zijn betrouwbare leveranciers (bijvoorbeeld in termen van kwaliteit en levertijd) omdat zij routinematige gedragspatronen (of blauwdrukken) hebben ontwikkeld die de activiteiten sturen. In de tweede plaats beschikken organisaties over de belangrijke eigenschap beter **verantwoording** te kunnen afleggen voor hun daden: investeerders, afnemers, leveranciers en dergelijke verwachten redelijke en consistente berichtgevingen inzake de wijze waarop de organisaties zich gedragen. In de derde plaats vergt het waarborgen van betrouwbaarheid en aanspreekbaarheid een sterke mate van **reproduceerbaarheid** van organisatiestructuren: de routines, regels en procedures die betrouwbaarheid en aanspreekbaarheid garanderen, moeten gisteren, vandaag en morgen werkzaam zijn. Deze reproduceerbaarheid impliceert inertie: inertie is dus een **gevolg** van in plaats van een conditie voor selectie. In dit verband is het interessant te vermelden dat falende ondernemingen vaak gedurende een aantal jaren voor de datum van uittreding een overmaat aan flexibiliteit hebben tentoongespreid. Juist hyperactiviteit is de voorbode van het uiteindelijke faillissement geweest (Hambrick en D'Aveni, 1988).

In deze context is het recente organisatie-ecologisch onderzoek naar het succes en falen van **dagbladen** van Amburgey, Kelly en Barnett (1993) illustratief. Amburgey, Kelly en Barnett (1993) hebben het effect onderzocht van organisationele veranderingen op de overlevingskansen van ruim duizend Finse kranten in de periode 1771-1963. Veranderingen – als tegenvoeter van inertie – zouden volgens organisatie-ecologen contraproductief moeten zijn. De analyse spitst

zich toe op twee typen veranderingen: (i) profielwijzigingen – met name politiek-gekleurde versus neutrale kranten – en (ii) frequentie-aanpassingen – bijvoorbeeld week- versus dagedities.

De bevindingen suggereren dat zowel een profielwijziging als een frequentieaanpassing de faalkans substantieel vergroot. Met andere woorden: veelvuldige strategiewijzigingen werken averechts omdat zij de kans op faling verhogen! Het is onder meer interessant een vergelijkbare analyse te herhalen voor het effect van product- en diversificatiestrategieën van Nederlandse krantentitels en pers-ondernemingen op faling en succes in het naoorlogse tijdvak. Met behulp van systematisch-kwantitatief onderzoek wordt in dit boek geprobeerd deze en andere statistische regelmatigheden in het Nederlandse persbedrijf te traceren, waarbij de organisatie-wetenschappen de inspiratiebron vormen voor de formulering van de hypothesen.

1.2.3 Het karakter van de nieuwe dwerg

Met deze studie hopen wij op de schouders van de oude reuzen een nieuwe dwerg te zetten. Vooraf is het nuttig om kort het karakter van deze nieuwe dwerg te schetsen: een gewaarschuwd lezer telt immers voor twee. Op deze plaats kan worden volstaan met een korte bespreking van vijf karaktertrekken van deze studie.

- (1) De in het navolgende gepresenteerde bevindingen weerspiegelen slechts een **begin**. De studie heeft zich vooralsnog voornamelijk gericht op de verzameling en verwerking van grote hoeveelheden empirische data. Met de analyse daarvan kan nog veel verder worden gekomen met behulp van de toepassing van geavanceerde methoden en technieken van empirisch onderzoek. Hierbij is het ook mogelijk andere en ingewikkelde modellen te toetsen. De bedoeling van de in dit boek gerapporteerde analyses is om alvast een tipje van de sluier op te lichten. Op basis van dit hopelijk wenkende perspectief kan toekomstig onderzoek op de rails worden gezet.
- (2) Het doel van de meerderheid van de exercities is om te komen tot een **systematisch-kwantitatieve** analyse. Hoewel ter illustratie en interpretatie ook kwalitatieve casusbeschrijvingen worden gepresenteerd, ligt de nadruk sterk op de verwerking van de gegevens met behulp van (multivariate) statistische methoden en technieken. De reden hiervoor is dat deze studie niet tot doel heeft nieuwe casuïstiek toe te voegen aan de bestaande verzameling van anekdotes en beschrijvingen – die is immers (a) voldoende uitgebreid en (b) beter aan te vullen door

bedrijfstakexperts. Wij hopen op basis van de kwantitatieve analyse van de informatie in staat te zijn statistische regelmatigheden op het spoor te komen.

- (3) De meerwaarde van onze aanpak is vooral te vinden in de geïntegreerde bestudering van ontwikkelingen op **drie analyse-niveaus**. Een blik op de boekenkast met publicaties over de pers leert dat over de bedrijfstak als geheel voldoende is verschenen om de Utrechtse Domtoren tot de nok toe te vullen. Hetzelfde geldt voor de beschrijvingen van het (nood)lot van individuele kranten. Over de schakel tussen de individuele krant en het gehele persbedrijf – het strategisch management van kranten en uitgeverijen – is aanmerkelijk minder gepubliceerd. Ons is in ieder geval geen enkele grootschalige en systematische studie naar dit analyseniveau bekend.
- (4) De gekozen onderzoekopzet – een grootschalig tijdreeks-onderzoek – impliceert dat de bevindingen zijn gebaseerd op gebeurtenissen uit het **verleden**. De oriëntatie op historische gegevens is inherent aan de gekozen onderzoeksmethodiek [zie ook opmerking (2)]. Deze historische aanpak laat echter onverlet dat ook over de toekomst uitspraken – zij het voorzichtige – kunnen worden gedaan.³ De dagbladpers staat immers niet voor de eerste keer voor een technologische uitdaging: zo heeft ook de komst van de televisie indertijd de nodige stof doen opwaaien.
- (5) In het onderzoek wordt hopelijk geprofiteerd van de blik van de **buitenstaander**. Uiteraard zijn wij allemaal krante(n)lezers, maar van het persbedrijf wisten wij bij aanvang van de studie nauwelijks meer dan iedere geïnteresseerde leek. Gewapend met onze ervaring als bedrijfstakonderzoekers denken wij echter kans te maken nieuwe inzichten te genereren via de toepassing van theorieën en technieken die binnen de organisatie-wetenschappen inmiddels ruime erkenning hebben gevonden [zie ook opmerking (3)].

3. Uiteraard blijft gelden dat niets zo goed voorspelbaar is als het verleden, en dat de toekomst voorspellen voor een belangrijk deel koffiedikkijken is en zal blijven. Omdat in het heden slechts kan worden geleerd van het verleden, is een systematische analyse van de geschiedenis echter onmisbaar bij de formulering van een serieuze toekomstvoorspelling.

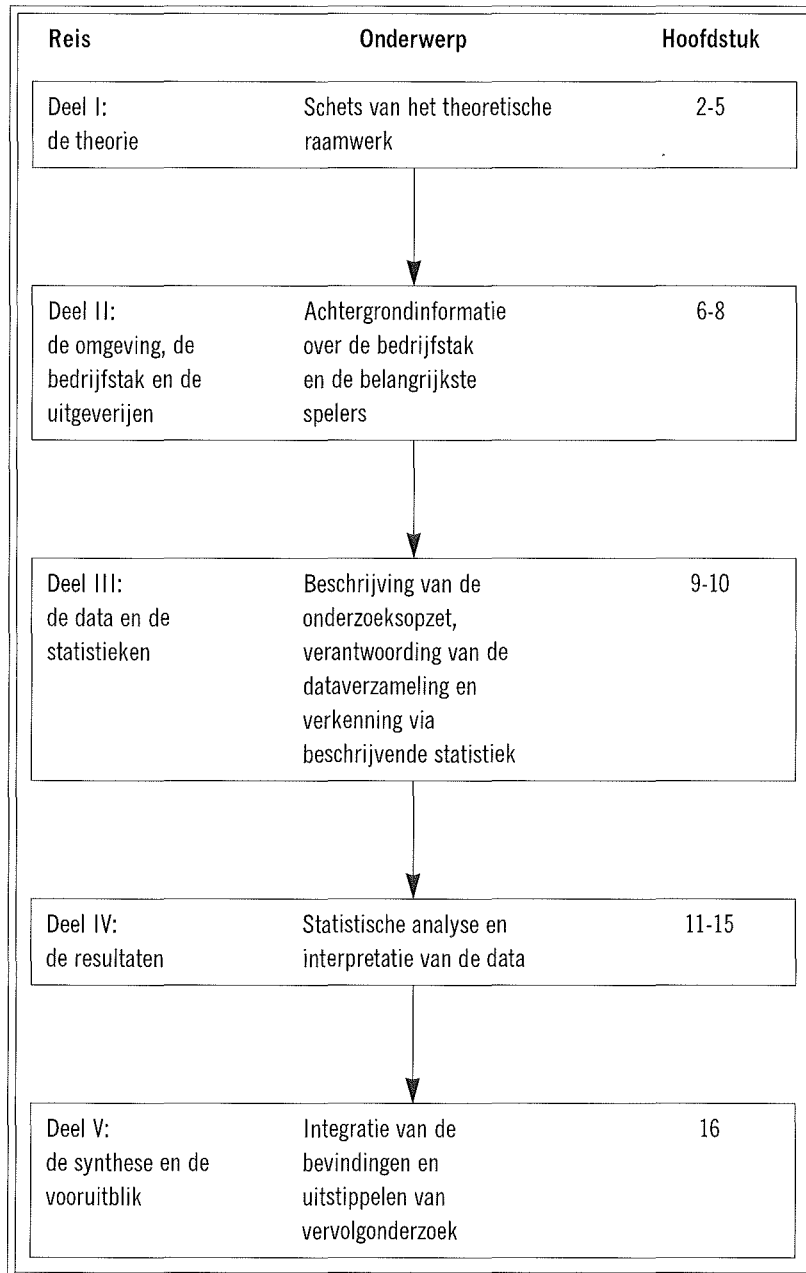
Bij lezing van de navolgende hoofdstukken moeten deze vijf kenmerken van de studie in ogenschouw worden genomen. Het is onze verwachting dat de hier gehanteerde aanpak in de (nabije) toekomst nog veel vruchten kan afwerpen. Ook deze toekomst is echter moeilijk voorspelbaar.

1.3 DIT BOEK

In de navolgende reeks van vijftien hoofdstukken wordt langzaam de loper uitgerold die – hopelijk – de weg wijst naar een verdere verdieping van onze kennis omtrent het functioneren van het persbedrijf in het algemeen en de ondernemingen in het bijzonder. De structuur van het boek volgt de routebeschrijving van elke verslaglegging van wetenschappelijk onderzoek. Een reis door wetenschappelijk onderzoekland kent een vast stramien dat, hoewel saai, uiterst efficiënt en effectief is. Dit boek is daarom opgedeeld in vijf delen. Na de introductie van het gehanteerde theoretische raamwerk in deel 1 (hoofdstukken 2, 3, 4 en 5) volgt, in deel 2, een beschrijving van de institutionele en economische omgeving waarbinnen dagbladondernemingen opereren, alsmede een beschrijving van de wederwaardigheden van de grootste dagbladuitgevers (hoofdstukken 6, 7 en 8). Daarna wordt de eigenlijke reis – de empirische hoofdstukken – verder voorbereid, in deel 3, via een beschrijving van de onderzoeksopzet en een verantwoording van de dataverzameling (hoofdstuk 9) en een verkenning van de gegevens aan de hand van beschrijvende statistieken (hoofdstuk 10). De reis zelf – deel 4 – doet vijf stations aan: een eerste analyse van de data in de vorm van een vijftal vingeroefeningen (hoofdstuk 11 tot en met 15). De ervaringen tijdens de reis worden na thuiskomst uiteraard geëvalueerd via een confrontatie met en interpretatie van de bevindingen in het licht van het theoretische raamwerk (hoofdstuk 16, ofwel deel 5). Ten slotte wordt in hetzelfde slothoofdstuk in ruwe vorm een vervolgreis uitgestippeld door de verdere analysemogelijkheden voor te stellen. Figuur 1.2 geeft de routebeschrijving schematisch weer.

N.B. In de tekst wordt regelmatig verwezen naar appendices met detailinformatie. Deze appendices zijn samengebracht in een separate publicatie.

Figuur 1.2: Een routebeschrijving



2. VAN MANAGEMENT TOT OMGEVING

Voluntarisme versus determinisme

SAMENVATTING. De centrale vraag in de organisatie-wetenschappen is waarom de ene organisatie het beter doet dan de andere. In dit hoofdstuk worden via de confrontatie van twee perspectieven – (a) determinisme (selectie via concurrentie) en (b) voluntarisme (aanpassing door ondernemingen) – mogelijke antwoorden op deze vraag geïnventariseerd. Grosso modo worden vijf groepen van variabelen onderscheiden: (i) topmanagementteamkenmerken, (ii) strategieprofielen, (iii) organisatieprestaties, (iv) marktomstandigheden en (v) omgevingsfactoren. Op deze manier wordt het complexe samenspel van de uiteenlopende determinanten van organisatieprestaties in kaart gebracht. Hierbij worden zes effecten gedefinieerd: (1) het voorkeureffect, (2) het strategie-effect, (3) het leiderschapseffect, (4) het afstemmingseffect, (5) het markteffect en (6) het omgevingseffect. In de volgende twee hoofdstukken worden het voluntaristische perspectief (hoofdstuk 3) en de deterministische benadering (hoofdstuk 4) gedetailleerd uitgewerkt. In de empirische hoofdstukken (11 tot en met 15) wordt het algemene raamwerk vervolgens concreet ingevuld in het licht van het beschikbare datamateriaal en de eigenaardigheden van het Nederlandse persbedrijf (zie hoofdstuk 5 voor een vooruitblik).

2.1 AANPASSING EN SELECTIE

De vraag naar het hoe en waarom van verschillen in het adaptievermogen van organisaties staat van oudsher centraal in het organisatieonderzoek: waarom doet de ene organisatie het zoveel beter dan de andere? Allerlei varianten van de 'lerende organisatie' zijn in de loop der decennia voorgesteld en gepropageerd. In deze context wordt een fundamentele discussie gevoerd binnen het domein van de organisatiewetenschappen over de 'relatieve inertie' van ondernemingen.¹ Aanhangers van de **deterministische** visie (ook wel: selectieperspectief) stellen dat het aanpassingsvermogen van ondernemingen uitermate beperkt is ten gevolge van diverse interne en externe factoren. Een representatieve theorie binnen deze stroming is de organisatie-ecologie (Hannan en Freeman, 1977 en 1984; en Carroll, 1988; zie ook hoofdstuk 1, paragraaf 1.2.2). Voorbeelden van interne inertie zijn: verzonken kosten of transactiespecifieke investeringen, structurele of bureaucratische inertie en tradities binnen de onderneming. Voorbeelden van externe inertie zijn: toe- en uittredingsbarrières, en externe beperkingen met betrekking tot de beschikbaarheid van relevante informatie (Hannan en Freeman, 1977). Aangezien ondernemingen zich niet actief of tijdig kunnen aanpassen aan wijzigingen in de omgeving, worden de overlevingskansen van diverse organisatievormen bepaald door natuurlijke selectieprocessen.

Aanhangers van de **voluntaristische** visie (ook wel: strategisch leiderschap) zijn daarentegen de mening toegedaan dat de overlevingskansen van ondernemingen worden bepaald door al dan niet bewuste strategische keuzen. Met andere woorden: "The fundamental paradigm of strategy states that, in order to perform well, the firm must compete in settings in which the prerequisites for success – 'the key success factors' – match the firm's distinctive competences or strenghts" (Sousa en Hambrick, 1989: 367). Strategie heeft bijgevolg betrekking op het realiseren van overeenstemming tussen de externe vereisten van de omgeving enerzijds en de interne structuur en processen van ondernemingen anderzijds (Fredrickson en Mitchell, 1984; en Johnson en Scholes, 1993; zie ook hoofdstuk 1). Het topmanagementteam is in hoofdzaak verantwoordelijk voor het realiseren van deze voortdurende aanpassing (Johnson en Scholes, 1993).

¹. In dit en de volgende hoofdstukken worden de begrippen onderneming, organisatie en bedrijf zonder bijbedoelingen door elkaar gebruikt.

Hoewel het onderscheid tussen inertie versus adaptie van groot belang is om de evolutie van organisaties en organisatievormen te begrijpen, zijn de veronderstellingen waarop beide invalshoeken steunen vooralsnog zelden grondig gevalideerd [voor een uitzondering zie bijvoorbeeld Baum (1990)]. Aangaande de relatieve inertiehypothese van Hannan en Freeman (1984) stelt Young (1988: 12) bijvoorbeeld dat “because a theory rests on its assumptions, if an assumption is undermined the theory fails”.² Uiteraard geldt hetzelfde voor de adaptieveronderstelling van de voluntaristische visie. Pas zeer recent is het onderzoek naar de determinanten van relatieve inertie versus adaptie aangevat.

Aan de ene kant blijkt hieruit dat organisaties wel degelijk zo nu en dan drastische veranderingen doorvoeren in reactie op wijzigingen in de omgeving (Tushman, Newman en Romanelli, 1988; Baum, 1990; Burgelman, 1991; en Delacroix en Swaminathan, 1991). De gevolgen van deze strategische koerswijzigingen zijn echter zeer uiteenlopend. De ene koerswijziging blijkt succesvol en vergroot de overlevingskansen (Singh, House en Tucker, 1986), terwijl de andere geen of een negatieve invloed heeft op het voortbestaan van de onderneming (Singh, House en Tucker, 1986; Baum, 1990; en Delacroix en Swaminathan, 1991). Aan de andere kant is gebleken dat een aantal kenmerken van ondernemingen aanleiding kan geven tot relatieve inertie. Kelly en Amburgey (1991) vinden dat in oudere ondernemingen minder strategische veranderingen worden doorgevoerd dan in jongere organisaties. Een gelijkaardig inertie-effect wordt teruggevonden in grotere ondernemingen (Delacroix en Swaminathan, 1991).

Deze bevindingen geven aanleiding te vermoeden dat “the opposite views of blind natural selection or prescient and comprehensive strategic planning as the basis for understanding organizational adaptation both are too narrow” (Burgelman, 1991: 259). Daarnaast blijkt keer op keer dat sommige ondernemingen beter erin slagen om voortdurend aangepast te blijven aan de omgeving dan andere, ondanks de aanwezigheid van inertiekrachten zoals de omvang en de leeftijd van de organisatie. De fundamentele vraag waarom en hoe deze ondernemingen hierin succesvol zijn, blijft echter

2. Merk op dat economen als Friedman (1953) hiermee niet instemmen: een theorie is geslaagd zolang haar voorspellende kracht voldoet, ongeacht de validiteit van de (micro)veronderstellingen. Deze gedachtengang stoelt onder meer op *as if*-redeneringen (Van Witteloostuijn, 1988).

onbeantwoord. Burgelman (1991) stelt dat het adaptievermogen van ondernemingen afhangt van de wijze waarop strategische besluitvormingsprocessen plaatsvinden, en van de capaciteiten van het topmanagementteam om strategische en structurele aanpassingen door te voeren: "Discovering the determinants of such capacities and how the latter relate to rates of adjustment and strategic renewal remains an agenda for further research" (Burgelman, 1991: 258). Ook deze belangrijke theoretische veronderstellingen zijn empirisch nog altijd niet gevalideerd.

In deze theoretische inleiding (hoofdstukken 3 tot en met 5) worden de inzichten van beide, schijnbaar tegengestelde, benaderingen – het voluntarisme en het determinisme – aangewend om meer inzicht te verwerven in het adaptievermogen van ondernemingen in relatie tot de selectieve werking van marktconcurrentie. Met een discussie van de invloed van het topmanagementteam en strategische besluitvorming wordt de schijnwerper vooral gezet op de voluntaristische visie, terwijl met een schets van de rol van marktomstandigheden en concurrentieprocessen de nadruk wordt gelegd op de deterministische benadering. In veel gevallen is het echter de **gelijktijdige** werking van voluntaristische aanpassing en deterministische selectie die de evolutie van bedrijfstakken verklaart (hoofdstuk 5).³ Voordat beide stromingen gedetailleerd worden behandeld, in hoofdstuk 3 (voluntarisme) en hoofdstuk 4 (determinisme), is het nuttig een algemeen model te schetsen (paragraaf 2.2) waardoor de bijdragen van de verschillende invalshoeken in perspectief kunnen worden geplaatst (paragraaf 2.3).

3. In de hoofdstukken 3 en 4 wordt overigens ook gewezen op het belang van dergelijke mengvormen van aanpassing en inertie.

2.2 ZES EFFECTEN

Uiteindelijk gaat het om de verklaring van verschillen in prestaties tussen Nederlandse krante(n)bedrijven en ondernemingen. Deze verklaring moet worden gezocht in een complex samenspel van factoren binnen en buiten de betrokken bedrijven. Bijvoorbeeld: welk verband bestaat tussen het strategieprofiel van kranten en uitgeverijen enerzijds en hun prestaties anderzijds? Vanuit het perspectief van het onderhavige onderzoek wordt daarnaast verwacht dat kenmerken van het topmanagementteam van kranten – in casu directie en hoofdredactie – en uitgeverijen – in casu de Raden van Bestuur en Commissarissen – een directe, indirecte en intermedierende rol vervullen. Ten slotte zijn uiteraard ontwikkelingen op de krantenmarkt in het bijzonder en de Nederlandse samenleving in het algemeen van belang. Om dit complexe samenspel te ontrafelen worden in figuur 2.1 zes effecten onderscheiden.

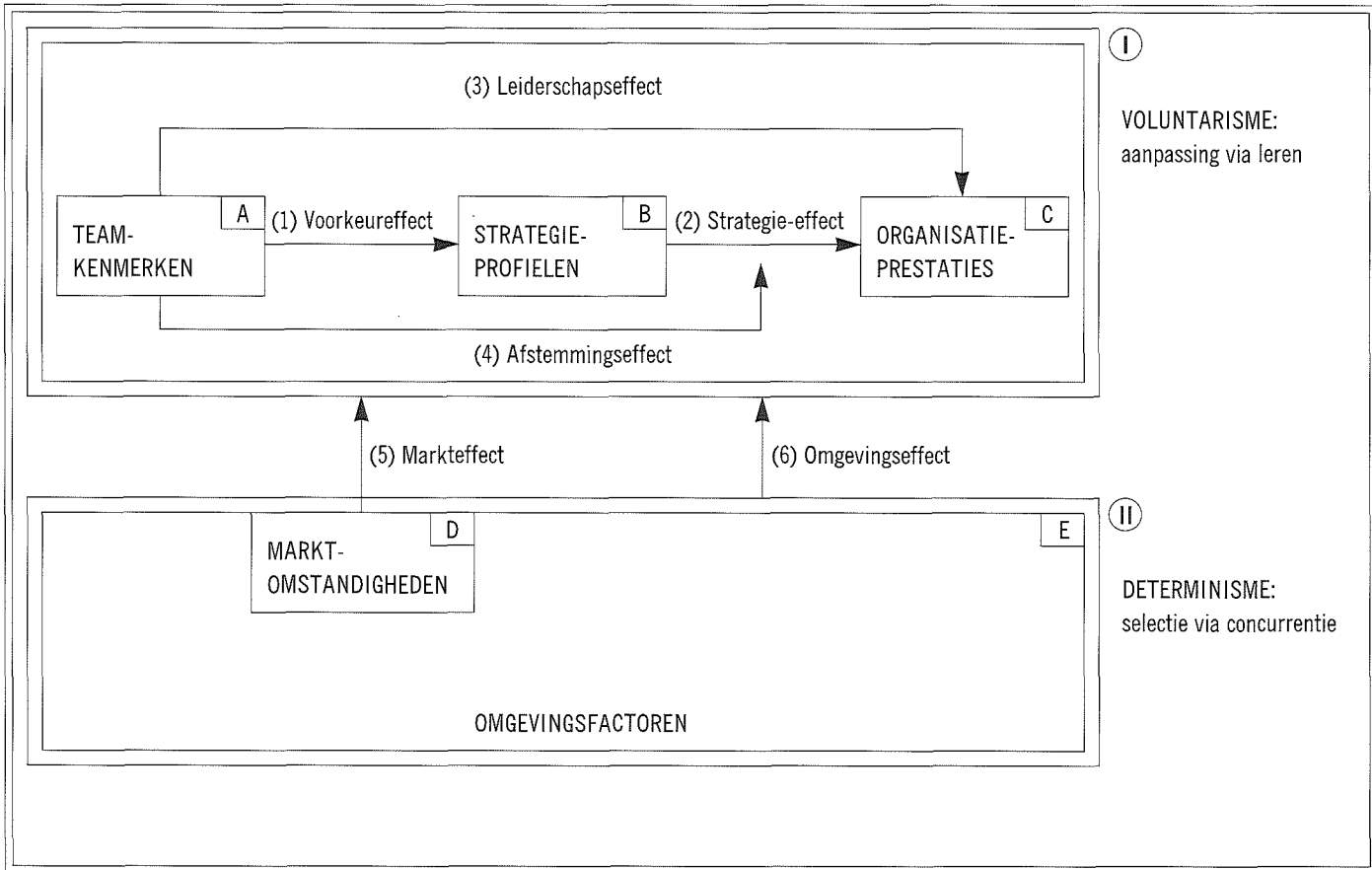
- (1) **Voorkeureffect.** De teamkenmerken hebben een indirect effect op prestaties van ondernemingen via de relatie met het strategieprofiel. De verwachting is dat een Raad van Bestuur (en/of Raad van Commissarissen) met specifieke kenmerken een voorkeur heeft voor specifieke strategieën.
- (2) **Strategie-effect.** Het strategieprofiel van ondernemingen is van directe invloed op de organisatieprestaties. Afhankelijk van de bedrijfstak zal de ene strategie (bijvoorbeeld kostenleiderschap) tot betere resultaten leiden dan de andere (bijvoorbeeld productdifferentiatie).
- (3) **Leiderschapseffect.** De kenmerken van de topmanagers hebben een direct effect op organisatieprestaties via de effectiviteit van leidinggeven aan ondergeschikten. De ene manager is beter in staat de (kwaliteit van de) uitvoering van beleid te waarborgen dan de andere, ongeacht de inhoud van de strategie.
- (4) **Afstemmingseffect.** De karakteristieken van het topmanagementteam spelen een intermedierende rol via de afstemming met het strategieprofiel. De mate waarin bijvoorbeeld een Raad van Bestuur in staat is een specifieke strategie succesvol te implementeren, is afhankelijk van specifieke teamkenmerken.
- (5) **Markteffect.** Ondernemingen opereren niet in een vacuüm. Vooral de invloed van marktomstandigheden, bijvoorbeeld de concentratiegraad en het aantal directe concurrenten en de omgeving van de klanten, valt moeilijk te onderschatten. De

samenstelling van het topmanagementteam, de bepaling van het strategieprofiel en de resulterende organisatieprestaties staan onder sterke invloed van het reilen en zeilen op de markt.

- (6) **Omgevingseffect.** Ook factoren die zijn gelegen buiten de directe invloedssfeer van concurrenten en klanten spelen een voorname rol. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan bedrijfstakspecifieke regelgeving en algemene conjunctuurontwikkelingen, die direct of indirect van invloed zijn op het functioneren van ondernemingen in het algemeen en de effectiviteit van strategieën in het bijzonder.

De eerste vier effecten hebben betrekking op het analyseniveau van de **onderneming** (I). De effecten (1) en (2) zijn gerelateerd aan de **inhoud** van de strategie**formulering**, terwijl de invloeden (3) en (4) van doen hebben met het **proces** van strategie-uitvoering. De effecten (2) en (3) hebben een **directe** uitwerking, terwijl de effecten (1) en (4) van **indirecte** invloed zijn op de prestaties. De laatste twee effecten zijn te lokaliseren op het niveau van de **omgeving** van de onderneming (II). Het effect (5) is het gevolg van **directe** concurrentie op de nabij gelegen markt, terwijl effect (6) voortvloeit uit de **indirecte** invloed van verder weg gelegen omgevingsfactoren.

Figuur 2.1: Een raamwerk met zes effecten



2.3 NADERE UITWERKING

In de volgende twee hoofdstukken wordt het algemene model nader uitgewerkt in drie stappen. De eerste stap heeft betrekking op het schetsen van het **voluntaristische** perspectief, met de nadruk op het vermogen tot aanpassen van ondernemingen (zie hoofdstuk 3). Het primaire niveau van analyse is de onderneming (blok I), waarbij de argumentatie zich vooral richt op de rol van teamkenmerken (element A) en strategieprofielen (element B) bij de verklaring van organisatieprestaties (element C). Met name de deeldisciplines interne organisatie en strategisch management fungeren als inspiratiebronnen (zie figuur 1.1). De tweede stap is gericht op een gedetailleerde introductie van het **deterministische** perspectief, met vooral aandacht voor selectie van ondernemingen via concurrentieprocessen op markten (zie hoofdstuk 4). Het primaire niveau van analyse is de markt en haar omgeving (blok II), waarbij vooral de invloeden van omgevingsfactoren in het algemeen (element E) en die van marktomstandigheden in het bijzonder (element D) onder de loep worden genomen. De argumentatie is met name gebaseerd op inzichten uit de externe organisatie (zie figuur 1.1). De derde stap is te vinden in de empirische hoofdstukken 11 tot en met 15, waarin – in verschillende mengvormen – elementen van het algemene model concreet worden ingevuld ten behoeve van de analyse van het Nederlandse persbedrijf (zie ook hoofdstuk 5).

Vooraf moet nog een opmerking worden gemaakt over het karakter van de navolgende theoretische hoofdstukken. Vanwege de enorme omvang van het vakgebied (zie ook hoofdstuk 1) is het ondenkbaar dat hier een volledige weerspiegeling van de huidige stand van kennis binnen de organisatiewetenschappen wordt gegeven. Integendeel: een volgende overzicht kan niet anders dan een selectief topje van de ijsberg zijn. Een groot aantal theorieën en inzichten passeert de revue zonder telkens recht te kunnen doen aan alle nuances [zie ook opmerking (3) hierna]. In een poging de vaak abstracte argumenten tot leven te brengen, is ervoor gekozen een drietal stijlmiddelen te hanteren.

- (1) In de eerste plaats worden in de hoofdstukken 3 en 4 algemene proposities voorgesteld (cursief en vet afgedrukt aan het begin van de betreffende subparagraaf), die deels kunnen inspireren tot hypothesen die toetsbaar zijn in de context van dit onderzoek (zie de empirische hoofdstukken 11 tot en met 15) en deels de weg wijzen naar toekomstig onderzoek (zie hoofdstuk 16). Bij deze proposities worden telkens concrete illustraties van de algemene proposities (cursief afgedrukt aan het einde van de subparagraaf) voorgesteld.

- (2) In de tweede plaats worden regelmatig de bevindingen van onderzoek van specifieke bedrijfstakken opgevoerd. In dit verband kan worden verwezen naar verwant onderzoek in de Vlaamse meubelindustrie [zie voor uitgebreide analyses Boone en De Brabander (1993) en Boone, De Brabander en Van Witteloostuijn (1996)] en de Nederlandse accountancymarkt [zie voor uitgebreide analyses Maijor, Buijink, Van Witteloostuijn en Zinken (1995) en Boone en Van Witteloostuijn (1996)].
- (3) In de derde plaats, ten slotte, worden bedrijfstakspecifieke hypothesen geformuleerd, met inachtneming van het beschikbare datamateriaal en de eigenaardigheden van het Nederlandse persbedrijf, in de empirische hoofdstukken 11 tot en met 15. Deze aanpak impliceert dat pas later de argumentatie direct wordt toegepast op het functioneren van het Nederlandse persbedrijf, en dat in de empirische hoofdstukken een nadere theoretische onderbouwing van de bedrijfstakspecifieke hypothesen is opgenomen (inclusief aanvullende referenties).

Wij hebben voor deze omweg gekozen om het algemene, dat wil zeggen: niet-bedrijfstakspecifieke, karakter van de voorgestelde raamwerken te onderstrepen. Op deze manier is het ook beter mogelijk de rijkdom van de gepresenteerde inzichten voor het voetlicht te brengen. Veel van het navolgende is ontleend aan onderzoek in andere bedrijfstakken dan de krantenmarkt; veel van het navolgende is ook niet direct toepasbaar op het beschikbare datamateriaal. De raamwerken bieden echter de gelegenheid om straks de resultaten van het huidige onderzoek in een bredere context te plaatsen. In hoofdstuk 5 wordt hierop een voorschot genomen in de vorm van een theoretische inkadering van de inhoud van de empirische hoofdstukken.

3. HET VOLUNTARISTISCHE PERSPECTIEF

Aanpassing door het topmanagementteam

SAMENVATTING. De dominante benadering binnen de organisatiewetenschappen is het voluntaristische perspectief. De sleutelveronderstelling in bijvoorbeeld bijna alle theorieën in het deelterrein strategisch management is dat organisaties in staat zijn zich tijdig aan te passen aan veranderende omstandigheden. Natuurlijk beschikt niet elke organisatie over hetzelfde adaptievermogen. Ook binnen de voluntaristische benadering wordt ingezien dat de manoeuvreerruimte van een organisatie begrensd is. In dit hoofdstuk wordt deze voluntaristische visie nader uitgewerkt. Hierbij wordt het vizier met name gericht op de rol van het topmanagementteam, omdat deze dominante organisatie-coalitie uiteindelijk de eindverantwoordelijkheid draagt voor de processen en uitkomsten van strategische besluitvorming. Onder welke omstandigheden is een topmanagementteam vooral in staat tijdig tot adequate aanpassingen te besluiten? Welke kenmerken van het topmanagementteam bevorderen het adaptievermogen, en welke eigenschappen werpen juist belemmeringen op?

3.1 EEN ALGEMEEN-CONCEPTUEEL ADAPTIERAAMWERK

Het perspectief dat van oudsher een groot deel van de management-literatuur domineert, is het voluntarisme. Hierbij wordt de (veelal impliciete) veronderstelling gehanteerd dat ondernemingen in staat zijn zich doelgericht aan te passen aan ontwikkelingen in de omgeving. De voortdurende aandacht voor het aanpassingsvermogen van organisaties, en daarmee hun succes of falen, is niet verwonderlijk. Het groeien en krimpen of het komen en gaan van organisaties vormen een boeiend spektakel, dat zich ook in de belangstelling van de journalistiek mag verheugen. Niet alleen is elk geval van succes en vooral falen goed voor een forse dosis drama, ook de maatschappelijke consequenties ervan zijn verstrekkend. Denk aan de recente ontwikkelingen bij Philips, DAF en Fokker. Het lijkt zelfs of de aandacht voor organisatiefalen — en de mogelijke remedies — alleen maar toeneemt nu zelfs vertrouwde giganten als Daimler Benz en IBM wankelen, en ook het Japanse bedrijfsleven niet meer is wat het tot voor kort was. Het aantal aangedragen oplossingen in de wetenschappelijke literatuur is langzamerhand ontelbaar: *key success factors*, *core capabilities*, *learning organization*, *total quality management*, *lean production*, *business process redesign*, et cetera.¹ Stuk voor stuk onderstrepen deze concepten het belang van aanpassing en flexibiliteit. Stuk voor stuk ook is het oude wijn in nieuwe zakken. Ongetwijfeld is weer een groot aantal nieuwe zakken in voorbereiding; de voorraad wijn is immers onuitputtelijk. Het wachten is op de volgende goeroe: de volgende Peter Drucker, Michael Porter of Tom Peters.

De vraag is echter hoe het is gesteld met die oude wijn. Is hij nog goed, of is hij misschien zelfs beter geworden? En, om te beginnen: hoe smaakt hij? De eerste druiven waaruit hij is gerijpt, stammen uit het begin van deze eeuw. Na vooroorlogse pioniers als Taylor (1911) en Barnard (1938) is het werk in de jaren zestig met kracht voortgezet en bekend geworden onder de noemer van de contingentie-theorie via de bijdragen van bijvoorbeeld Burns en Stalker (1961), Lawrence en Lorsch (1967) en Woodward (1965). In de jaren zeventig en tachtig is deze theorie steeds verder verfijnd, vooral met behulp van empirische studies (Pennings, 1993). Maar de centrale vraag is

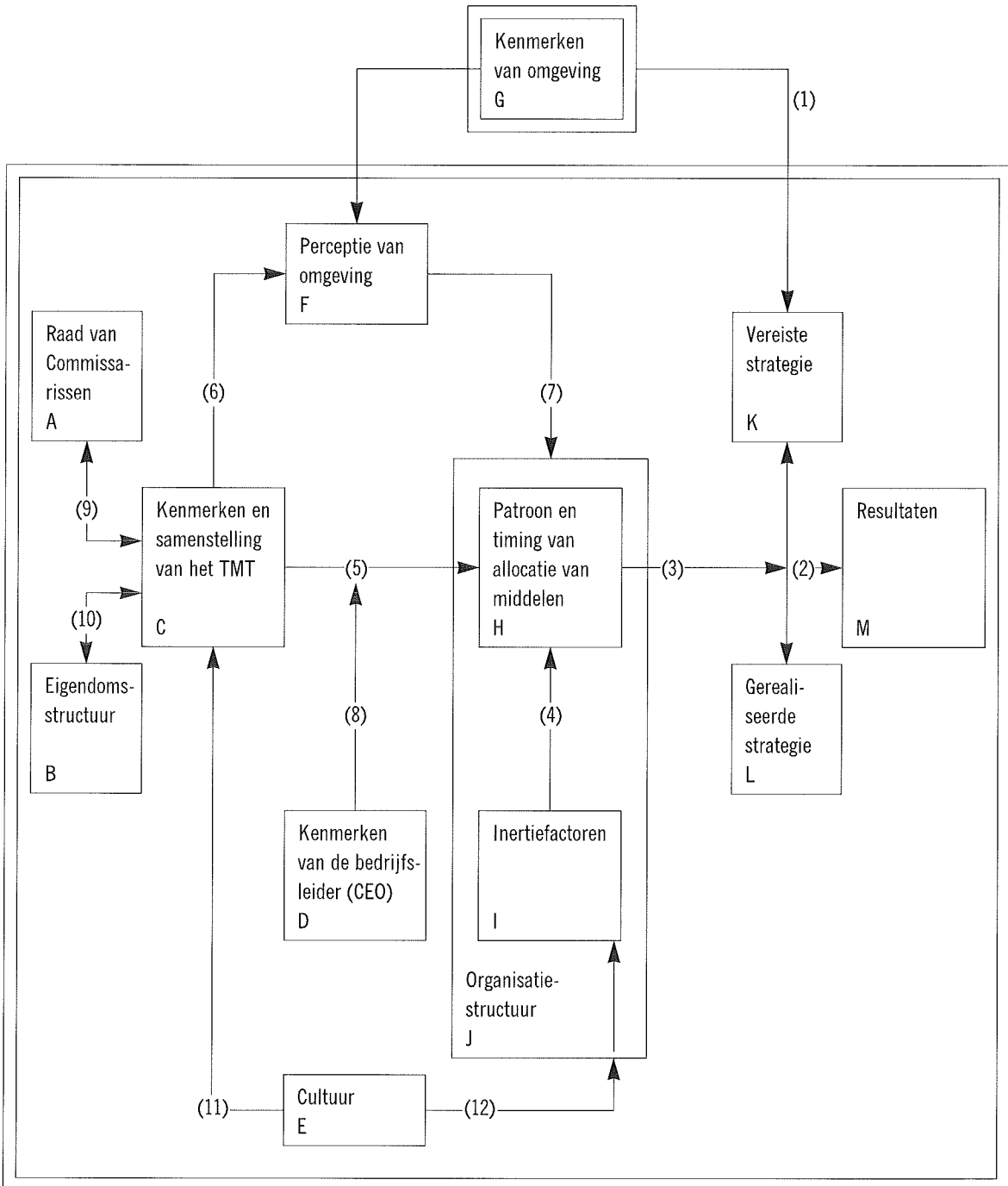
1. Om aan te slaan moet het concept in ieder geval Engelstalig zijn. Vervolgens is het raadzaam om de benaming in Nederlandstalige teksten onvertaald te laten. Dat maakt indruk.

dezelfde gebleven: welke (interne) organisatiekenmerken sluiten aan bij welke (externe) omstandigheden in de omgeving? Een voorbeeld: als de omgeving stabiel is en voor weinig verrassingen zorgt, moet de organisatie dan gecentraliseerd of gedecentraliseerd worden ingericht? De algemene vraagstelling in de contingentietheorie heeft alles te maken met een speurtocht naar een voortdurende afstemming (*fit*) tussen de externe omgeving enerzijds en de interne organisatie anderzijds. In een dynamische context verwijst deze vraagstelling weer naar het aanpassingsvermogen van organisaties (Miles en Snow, 1984; en Pennings, 1993).

Figuur 3.1 biedt het algemeen-conceptueel schema van het voluntaristische perspectief dat als leidraad kan dienen voor het genereren van toetsbare hypothesen. Merk op dat in het navolgende, daar waar het relevant is, wordt verwezen naar analoge elementen in figuur 3.1. Het algemeen-conceptuele schema 3.1 is in feite een nadere uitwerking van blok I in figuur 3.1 dat betrekking heeft op het adaptievermogen van organisaties. Het schema wordt besproken van rechts naar links. De verschillende concepten komen hierbij kort aan bod.² In de navolgende paragrafen volgt een nadere verdieping. Het startpunt van het algemeen-conceptuele schema is de verklaring van organisatieresultaten. Een oppervlakkige analyse kan worden beperkt tot een speurtocht naar de rechtstreekse verbanden tussen kenmerken van de omgeving (**blok G**; blok E in figuur 3.1), (vereiste en gerealiseerde) strategie (**blokken K en L**; blok B in figuur 3.1) en resultaten (**blok M**; blok C in figuur 3.1). Hierbij beperkt de analyse zich tot de **buitenkant** van de organisatie. Onderzoek suggereert dat de strategie die een onderneming het beste kan voeren, afhangt van de omstandigheden – zoals de bedrijfstak waarin een onderneming opereert (zie Sousa en Hambrick, 1986; en Van Cayseele en Schreuder, 1989; zie ook hoofdstuk 4). De reden hiervoor is dat de cruciale succesfactoren en dus ook de ondernemingstrategie met het grootste potentieel (met name de vereiste strategie) niet dezelfde zijn in iedere omgeving [**pijl 1**; het omgevingseffect (6) in

2. Wij wensen te benadrukken dat in figuur 3.1 eenvoudigheidshalve niet alle mogelijke verbanden worden aangeduid. Het is bijvoorbeeld zeer waarschijnlijk dat terugkoppelingseffecten bestaan van de ondernemingsresultaten op relatieve inertie enerzijds en de samenstelling van het topteam anderzijds. Zo vinden Lant, Milliken en Batra (1992) dat de kans op strategische heroriëntatie aanzienlijk toeneemt ten gevolge van slechte ondernemingsresultaten in het verleden.

Figuur 3.1 Een raamwerk met zes effecten



figuur 3.1].³ Dit impliceert dat ondernemingen die – op ieder willekeurig ogenblik in de tijd – een grotere overeenstemming (*fit*) vertonen tussen de gerealiseerde en de vereiste strategie, betere resultaten zullen behalen (Sousa en Hambrick, 1986; en Miller, 1991) [pijl 2; het strategie-effect (2) in figuur 3.1]. Op dit extern-georiënteerde onderzoek wordt in hoofdstuk 4 teruggekomen. De lezer zal opmerken dat in figuur 3.1 het begrip adaptievermogen niet expliciet wordt gebruikt. Wij kiezen te werken met het concept gerealiseerde adaptie of *fit*, aangezien adaptievermogen zeer moeilijk rechtstreeks kan worden gemeten (zie ook Miller, 1991). Dit doet geenszins afbreuk aan onze vraagstelling, aangezien “the final proof of adaptiveness lies, after all, with its results” (Miller, 1991: 36). De taak van het topmanagement bestaat in hoofdzaak uit het voortdurend realiseren van deze afstemming. Hiertoe beschikt het topmanagement over de mogelijkheid middelen op een aangepaste wijze te (her)alloceren binnen de onderneming (**blok H**). Uiteraard speelt de *timing* van deze allocatie eveneens een grote rol (Tushman, Newman en Romanelli, 1988) (**pijl 3**). Hiermee wordt de oppervlakkige analyse van de verklaring van organisatieresultaten uitgebreid door aandacht te besteden aan het interne reilen en zeilen binnen organisaties, met name in de vorm van de rol van het topmanagement. De **binnenkant** van de organisaties wordt in de analyse betrokken. In dit verband stellen wij dat het patroon en de *timing* van de middelenallocatie in hoofdzaak worden bepaald door twee groepen determinanten: (1) de samenstelling van het topmanagementteam in termen van de persoonlijkheid en demografische kenmerken van topmanagers in het algemeen [**pijlen 5 t/m 7**; voorkeureffect (1) in figuur 3.1]⁴ en de *Chief Executive Officer*

3. De speurtocht naar cruciale succesfactoren is altijd een hot issue geweest in de organisatiewetenschappen. Een bekend voorbeeld is de *bestseller* van Peters en Waterman (1982): *In search of excellence*. De moderne variant van de theorie van cruciale succesfactoren is de zogenoemde *resource-based theory of the firm* (Barney, 1991; Grant, 1991; en Maijor en Van Witteloostuijn, 1996).

4. Zoals blijkt uit figuur 3.1, gaan wij ervan uit dat de invloed van de samenstelling van het topteam op de middelenallocatie ofwel rechtstreeks (**pijl 5**) ofwel onrechtstreeks (**pijlen 6 en 7**) kan zijn. In het laatste geval impliceert dit dat kenmerken van topmanagers bepalen hoe zij de omgeving percipiëren (zie bijvoorbeeld Anderson, Hellriegel en Slocum, 1977).

(CEO)⁵ in het bijzonder (**pijl 8**); en (2) interne factoren die de bewegingsvrijheid van de topmanagers inperken (zoals eigendomsstructuur, leeftijd en omvang van de onderneming) (**pijlen 4, 9 en 10**). De eerste factor verwijst rechtstreeks naar de invloed die het topmanagementteam (**blok C**), inclusief de CEO (**blok D**), kan uitoefenen (blok A in figuur 3.1). De handelingen van het topmanagementteam worden overigens mede gebaseerd op de percepties van de omgeving (**blok F**) van de teamleden (D'Aveni en McMillan, 1999; en Romme, 1992 en 1995). De eerste factor kan de **voluntaristische** dimensie worden genoemd. Voor een nadere uitwerking van deze factor, die centraal staat in het huidige hoofdstuk, verwijzen we naar de volgende paragraaf. De rol en invloed van het topmanagementteam zijn echter aan interne restricties onderhevig. Drie typen restricties kunnen worden onderscheiden: structurele, institutionele en culturele restricties. Deze restricties introduceren een **deterministische** dimensie: zij beperken het aantal vrijheidsgraden van het topmanagementteam. Het is genoegzaam bekend dat oudere ondernemingen kenmerken van inertie vertonen. Dit impliceert een structurele restrictie (**blok I**). Immers: omdat oudere ondernemingen de jaren succesvol hebben doorstaan, ontwikkelen ze een gedragsconsistentie zodanig dat "nieuw zoekgedrag" wordt beperkt (March en Simon, 1958; en Hambrick en Finkelstein, 1987). Het kan daarom bijvoorbeeld ook worden verwacht dat investeringen in oudere ondernemingen meer bepaald worden door *the way of doing things* (met andere woorden: door het verleden) dan in jongere bedrijven. De mate waarin een dergelijk 'traditioneel' investeringspatroon aanleiding geeft tot slechte ondernemingsresultaten, zal echter afhangen van de aard van de omgeving. In dit verband kan worden verwacht dat deze inertiekracht vooral een negatieve invloed zal hebben op de ondernemingsresultaten wanneer de omgeving dynamisch is. Deze contingentiegedachte speelt eveneens een belangrijke rol bij de bespreking van het verband tussen de samenstelling van het topmanagementteam en de ondernemingsresultaten (zie de volgende paragraaf). Een beperkende invloed die centraal staat in de zogenoemde agentschapstheorie is de verhouding tussen topmanagers en eigenaren (**blokken A-B**). Deze verhouding

5. In de tekst worden het Amerikaanse CEO en het Nederlandse bedrijfsleider als synoniemen gebruikt. Bedoeld wordt bijvoorbeeld, in de Nederlandse terminologie, de voorzitter van de Raad van Bestuur.

introduceert een institutionele restrictie. In de Nederlandse context kan hierbij worden gewezen op de rol van de Raad van Commissarissen en de spreiding van het aandelenbezit (**pijlen 9 en 10**). Tot slot kan worden opgemerkt dat elk van de genoemde elementen (topmanagementteam, organisatiestructuur en eigendoms-institutie) onder invloed staat van een culturele inbedding (**blok E**): de culturele omgeving is van invloed op het interne reilen en zeilen van organisaties (**pijlen 11 en 12**).

Figuur 3.1 kan worden gebruikt om de introductie van relevante onderzoeksbevindingen te structureren. Ruwweg kunnen twee categorieën van relevant onderzoek worden onderscheiden: onderzoek **met** en onderzoek **zonder** aandacht voor de invloed en rol van het topmanagementteam. In paragraaf 3.2 wordt kort het onderzoek met een rol voor het topmanagementteam geïntroduceerd (**blokken A-F**), resulterend in een vijftal algemene proposities en illustratieve voorbeelden. In paragraaf 3.3 wordt vervolgens in vogelvlucht het overige onderzoek aangestipt (**blokken G-L**), zonder de formulering van proposities, waarmee een brug wordt geslagen naar hoofdstuk 4. In beide gevallen bestaat aandacht voor de resultaten van het organisatiefunctioneren (**blok M**; blok C in figuur 3.1). Merk op dat de meeste aandacht zal uitgaan naar het onderzoek dat een plaats heeft ingeruimd voor een rol voor het topmanagementteam aangezien wij enerzijds juist deze rol willen onderstrepen en anderzijds ruim aandacht zullen besteden aan het deterministische perspectief in hoofdstuk 4. Paragraaf 3.4 is ten slotte een nabeschuiving.

3.2 ONDERZOEK MET TOPMANAGEMENTTEAM

3.2.1 Een biologische metafoor

De basisveronderstelling is dat de samenstelling van het topmanagementteam rechtstreeks invloed uitoefent op de mate waarin een onderneming aangepast is en blijft aan de kenmerken van de omgeving (en dus ook indirect op de ondernemingsresultaten). De oorzaak moet worden gezocht in verschillen in de wijze waarop teams beslissingen nemen [het **beslisproces**; leiderschapseffect (3) en afstemmingseffect (4) in figuur 3.1] en middelen alloceren [de **beslisinhoud**; voorkeureffect (1) en strategie-effect (2) in figuur 3.1]. Een 'beste' topteamsamenstelling bestaat ons inziens **niet**. De samenstelling van het topteam moet bijvoorbeeld overeenstemmen met de mate van dynamiek in de omgeving.⁶ Ten einde deze grondgedachte beter te begrijpen is het zinvol organisatieadaptie te vergelijken met de wijze waarop biologische wezens in staat zijn om aangepast gedrag te vertonen.⁷ Neuropsychologen stellen dat aangepast gedrag slechts mogelijk is dankzij de aanwezigheid van twee vormen van sturingsprocessen, met name opwekking en activatie (Pribram en McGuinness, 1975; en Tucker en Williamson, 1984). Deze processen kunnen worden vergeleken met respectievelijk *stop*- en *go*-mechanismen. Enerzijds moet een biologisch wezen beschikken over een alarmsysteem

6. Ons inziens wordt het onderscheid tussen een dynamische en een stabiele omgeving in hoofdzaak bepaald door de mate van onzekerheid. In een stabiele en 'voorspelbare' omgeving, waarin de *best way of doing things* kan worden achterhaald, is planning bijgevolg een geschikt beheersinstrument. Dit is zeker niet het geval in een dynamische omgeving, waarin planning de flexibiliteit van een onderneming kan aantasten (Loasby, 1988). Overigens brengen sommige auteurs een nadere verfijning aan door een onderscheid te maken naar de **aard** van de dynamiek (zie bijvoorbeeld Hannan en Freeman, 1989).

7. Wij zijn ons bewust van het feit dat velen binnen en buiten de wetenschap menen dat het aanwenden van biologische metaforen niet gepast is bij de verklaring van menselijk en organisatiegedrag [zie bijvoorbeeld Young (1988) in verband met de organisatie-ecologie]. Deze metafoor moet dan ook slechts worden beschouwd als een hulpmiddel om de redenering te illustreren. Overigens wordt ook in de economische wetenschappen gebruik gemaakt van biologische metaforen, met name in de vorm van *survival of the fittest*-argumenten. Een bekend voorbeeld hiervan is de evolutionaire economie (Nelson en Winter, 1982).

zodanig dat zijn aandacht tijdig wordt gericht op nieuwe stimuli – zoals dreigend gevaar (opwekking of *stop*-mechanisme) – en zodanig dat energie wordt gemobiliseerd ten einde vlug en krachtig te kunnen reageren (oriënteringsrespons). Anderzijds moet een biologisch wezen ook gepast kunnen reageren op constante en/of voorspelbare situationele condities – steunend op leerprocessen en verworven inzichten in de structuur van de omgeving – aan de hand van doelgericht en planmatig gedrag (activatie of *go*-mechanisme). Het ligt voor de hand dat ook organisaties over beide mechanismen moeten beschikken om een strategie te voeren die aangepast is aan de vereisten van de omgeving. De contingentiegedachte houdt echter in dat een goed uitgewerkt alarmsysteem van groter belang is in een dynamische, zich snel wijzigende omgeving. Doelgericht, planmatig gedrag zal daarentegen aanleiding geven tot betere resultaten in een stabiele omgeving. De reden hiervoor is dat in zulke omstandigheden *the best way of doing things* relatief duidelijk is, zodanig dat opwekking slechts kan leiden tot onnodige afleiding en ambiguïteit. Naar analogie met biologische wezens kan het topmanagementteam van een onderneming worden vergeleken met het centrale zenuwstelsel. Het topteam stuurt de *stop*- en *go*-mechanismen. Dit impliceert eveneens dat kenmerken van de leden van het topteam (zoals persoonlijkheidskenmerken) de structuur bepalen van dit ‘zenuwstelsel’. Sommige teams zullen bijgevolg sneller geneigd zijn om alarm te slaan. Andere teams zullen eerder actiegericht en planmatig te werk gaan, en hierbij mogelijk te weinig aandacht hebben voor nieuwe stimuli. De gevolgen van een welbepaalde structuur van het topteam kunnen worden achterhaald door het patroon en de *timing* van investeringen (allocatie van middelen) te bestuderen. Het is bijvoorbeeld niet onwaarschijnlijk dat een onderneming die onder leiding staat van een team met een ongevoelig ‘alarmsysteem’, wordt gekenmerkt door een stabiel patroon van middelenallocatie (dat wil zeggen: weinig veranderingen in de tijd). Daarentegen kan worden verwacht dat een ‘overgevoelig’ team sneller geneigd zal zijn paniecreacties te vertonen, hetgeen tot uiting komt in drastische koerswijzigingen in de vorm van veranderingen in het investeringspatroon.

3.2.2 Bestaand onderzoek

Het onderzoek naar het functioneren van topmanagementteams in het algemeen en topmanagers in het bijzonder, met name in het licht van hun invloed op organisatieresultaten, heeft het afgelopen decennium een hoge vlucht genomen. Op basis van een inventarisatie

van een representatieve steekproef van 26 **empirische** topmanagementstudies die in 1991-1993 zijn verschenen (zie Boone, De Brabander en Van Witteloostuijn, 1995), is het mogelijk de huidige stand van zaken te evalueren en bestaande lacunes te traceren. Hierbij wordt het algemeen-conceptuele raamwerk in figuur 3.1 weergegeven. Drie duidelijke conclusies kunnen worden getrokken:

- (1) Met uitzondering van vier studies heeft het onderzoek uitsluitend plaatsgevonden op basis van steekproeven uit de Verenigde Staten.
- (2) Mede in het licht van conclusie (1) is geen aandacht besteed aan de invloed van verschillen in institutionele achtergronden, met name in de sfeer van (bestaan en samenstelling van) toezicht-houdende raden.
- (3) De elementen cultuur (geen enkele studie), *timing* van investeringen (twee studies), inertie (twee studies), perceptie (twee studies) en vereiste strategie (geen enkele studie) schitteren (bijna) volledig door afwezigheid.

Daarnaast valt op dat drie factoren in het algemeen specifiek zijn ingevuld. In de eerste plaats is de aandacht vooralsnog vooral uitgegaan naar de **objectieve** kenmerken van topmanagementteam-leden, zoals ambtstermijn, leeftijd en functionele achtergrond. Veel minder aandacht is besteed aan **subjectieve** eigenschappen, met name persoonlijkheidskenmerken. Meestal beperkt de invulling van de subjectieve dimensie zich tot de managementstijl, macht en/of sociale cohesie van de topmanager en/of het topmanagementteam. In de tweede plaats is de *timing* van investeringen in slechts twee studies terug te vinden; alleen het patroon van de investeringen (met name in de vorm van diversificatiestrategieën) heeft een prominente plaats gevonden. In de derde plaats is weinig aandacht besteed aan innovatie- en fusiestrategieën [drie respectievelijk één studie(s)]. De nadruk ligt vooral op diversificatie-investeringen en, in mindere mate, acquisitie- en concurrentiestrategieën.

In hetgeen volgt wensen wij op deze diagnose in te spelen langs een aantal wegen. Allereerst worden vijf voorbeelden van kenmerken van de leden van het topmanagementteam, die rechtstreeks van belang zijn voor de werking van aanpassingsprocessen binnen organisaties, in samenhang beschouwd. Deze zijn: (i) de rol van toezichthouders; (ii) het persoonlijkheidskenmerk locus van controle (de mate waarin mensen menen hun omgeving te kunnen beheersen); (iii) de ambtstermijn; (iv) de kenmerken (ii) en (iii) van de topmanager; en (v) de culturele achtergrond van de teamleden. In het vervolg van deze

paragraaf wordt verder ingegaan op de vijf aangegeven voorbeelden van kenmerken. Bij het tweede voorbeeld – de persoonlijkheidskenmerken van **alle** topteamleden – wordt wat langer stilgestaan aangezien in deze paragraaf in eerste instantie de nadruk wordt gelegd op de rol van het topmanagement**team**. Daarnaast wordt aandacht besteed aan een internationale (Belgisch-Nederlandse) vergelijking, hetgeen toelaat culturele en institutionele verschillen te belichten, waarbij ook een plaats is ingeruimd voor de *timing* (naast het patroon) van fusie- en innovatiestrategieën.

De dominante Noord-Amerikaanse oriëntatie van topmanagement-studies maakt het noodzakelijk tot slot een opmerking te maken over het begrip topmanagementteam. In de Nederlandse terminologie bestaat het Noord-Amerikaanse topmanagementteam uit **zowel** de Raad van Bestuur als de Raad van Commissarissen. Om die reden wordt in het Noord-Amerikaanse onderzoek veel aandacht besteed aan het verschil tussen *inside directors* en *outside directors*, en het fenomeen van CEO-dualiteit (dat wil zeggen: de bedrijfsleider is ook voorzitter van de *board of directors*). Ook in België laat de wet CEO-dualiteit toe. De institutionele context in Nederland is een hele andere. Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen zijn twee gescheiden organen, zodat het verschijnsel van CEO-dualiteit niet kan optreden. Het onderscheid tussen *insiders* en *outsiders* kan echter ook in Nederlandse context nuttig worden angewend. Hierbij kunnen bijvoorbeeld drie categorieën commissarissen worden onderscheiden: afkomstig uit (i) het bedrijf zelf, (ii) dezelfde bedrijfstak en (iii) het bedrijf zelf noch dezelfde bedrijfstak. In de volgende subparagraaf beginnen we met de bespreking van de rol van eigendomsstructuur en toezicht.

3.2.3 Eigendom en toezicht

PROPOSITIE 3.1: (a) de samenstelling van de Raad van Commissarissen is geassocieerd met omgevingskarakteristieken; en (b) de invloed van de Raad van Commissarissen is afhankelijk van zijn samenstelling.

Geïnspireerd door de agentschaptheorie is een groot aantal studies verricht naar de invloed van de verhouding tussen eigenaren en managers, en daarmee de eigendomsstructuur, op het functioneren van organisaties.⁸ De theoretische studies zijn in twee categorieën te verdelen: de kwantitatief-economisch georiënteerde modellenbouw (zie bijvoorbeeld Grossman en Hart, 1983) en de conceptuele

raamwerken met een kwalitatief managementprofiel (zie bijvoorbeeld Jensen en Meckling, 1976). Hierbij staan centraal de instrumenten die eigenaren van ondernemingen kunnen inzetten om het gedrag van de managers 'optimaal' te sturen ten behoeve van de bevrediging van de doelstellingen van diezelfde eigenaren. Hierbij komt een breed spectrum van vragen en instrumenten aan bod. Een vijftal recente voorbeelden is: hoe moet het wervings- en selectiebeleid worden vormgegeven (Acharya, 1992)?; welke invloed heeft de kracht van concurrentie op managergedrag (Hermalin, 1992)?; hoe zien optimale beloningssystemen eruit (Gibbons en Murphy, 1992)?; onder welke omstandigheden gedragen managers zich conservatief (Rasmusen, 1992)?; en wanneer kan managergedrag worden beoordeeld tegen het licht van de prestaties van concurrenten (Salas Fumas, 1992)? Geïnspireerd op deze en andere theoretische exercities is de empirische loot van de agentschapbenadering inmiddels tot wasdom gekomen. Opvallend is dat dergelijk onderzoek in een aantal, voor een belangrijk deel separate, (sub)disciplines wortel heeft geschoten, met name berichtgeving en financiering [Baker, Jensen en Murphy (1988) in de *Journal of Finance*], micro-economie [Jensen en Murphy (1990) in de *Journal of Political Economy*] en organisatie [Tosi en Gomez-Mejia (1989) in de *Administrative Science Quarterly*]. Op deze plaats is het voldoende bij wijze van illustratie een paar resultaten die deze onderzoekstraditie heeft opgeleverd, kort aan te stippen.

Empirische agentschapstudies hebben zich voor een belangrijk deel toegespitst op de bestudering van de effectiviteit van specifieke beloningsprikkelers voor topmanagers (vooral CEO's) als instrument om organisatieresultaten (in termen van vooral winstgevendheid en/of aandelenkoersen) te stimuleren.⁹ Een tweetal voorbeelden kan dit illustreren. In de eerste plaats suggereert het onderzoek dat ondernemingsresultaten beter zijn indien de manager(s) ook (deels) eigenaar is (zijn), met name via aandelenbezit (Oswald en Jahera Jr.,

8. De agentschaptheorie is één van de nieuwere **economische** benaderingen binnen de organisatiewetenschappen. Een ander bekend voorbeeld is de transactiekostentheorie. Voor overzichten kan worden verwezen naar Douma en Schreuder (1991) en Milgrom en Roberts (1992).

9. Hiertoe is het overigens niet beperkt gebleven. Een ander voorbeeld is het onderzoek naar de hoogte van de salarissen van topmanagers (zie onder meer Hill en Phan, 1991; en Gibbons en Murphy, 1992).

1991). In de tweede plaats behalen ondernemingen met een groter percentage aandelen in handen van buitenstaanders (dat wil zeggen: *outside* instituties) betere resultaten dan organisaties waarvan de aandelen vooral in bezit zijn van *insiders* (Chaganti en Damanpour, 1991). Hierbij kan nog worden aangetekend dat in een aantal studies de gevolgde strategieën als intermediaire variabelen worden meegenomen (zie bijvoorbeeld Belkaoui en Pavlik, 1992).

In het kader van het algemeen-conceptuele schema weergegeven in figuur 3.1 (pijlen 9 en 10) kan op de agentschapstraditie worden voortgeborduurd door onder meer aandacht te schenken aan: (i) de kenmerken en samenstelling van het topmanagementteam, (ii) de invloed van de culturele en institutionele achtergrond, en (iii) de aard van de omgeving.¹⁰ Bij wijze van voorbeeld wordt een vijftal nieuwe deelproposities toegevoegd aan de grote verzameling hypothesen die de agentschaptheorie inmiddels heeft opgeleverd. Het vernieuwende karakter van de deelproposities is vooral het gevolg van het introduceren van de specifieke kenmerken van het topmanagementteam en de omgeving [zie meer daarover in de volgende (sub)paragrafen]. Bij wijze van illustratie worden in het navolgende de vijf deelproposities kort, zonder een uitgebreide argumentatie, geïntroduceerd.

- (1) In de Nederlandse context is slechts een beperkt aantal ondernemingen (alleen de minder dan duizend structuurvennootschappen) verplicht tot de instelling van een Raad van Commissarissen. De vraag is onder welke omstandigheden ondernemingen **vrijwillig** overgaan tot het installeren van een Raad van Commissarissen. Het is denkbaar dat in een turbulente omgeving de eigenaren een grotere behoefte voelen om de gedragingen van het topmanagementteam te beheersen.
- (2) In het verlengde van argument (1) zullen Raden van Commissarissen misschien meer gebruik maken van hun mogelijkheden tot beïnvloeding en interventie in een dynamische omgeving. Juist in een turbulente context is de kans op mistaxaties door het topmanagementteam groot. Daarnaast bieden dynamische omgevingen een grotere dekking tegen egoïstisch managergedrag, aangezien een dynamische omgeving meer 'ruis' genereert waaraan mindere resultaten kunnen worden geweten.

10. Overigens kunnen uiteraard desgewenst allerlei traditionele verbanden in een dergelijke onderzoeksopzet worden meegenomen.

- (3) Een topmanagementteam dat wordt gedomineerd door teamleden met een externe locus van controle (zie de volgende subparagraaf) laat zich sterker door de Raad van Commissarissen beïnvloeden dan een team met internen. De reden hiervoor laat zich vinden in de perceptie van externen dat de verklaring van succes en falen van hun handelingen vooral buiten henzelf moet worden gezocht.
- (4) Aangezien topmanagementteamleden met een interne locus van controle, in tegenstelling tot externen, over vertrouwen in hun eigen capaciteiten beschikken, zullen juist zij sneller geneigd zijn aandelen in de eigen onderneming in bezit te nemen. Zij verwachten immers via eigen inspanningen van dit aandelenbezit te kunnen profiteren via dividenduitkeringen en koerswinsten.
- (5) In een dynamische omgeving worden meer buitenstaanders in de Raden van Commissarissen aangetroffen dan in een stabiele omgeving. In het licht van argument (1) is het met name in een turbulente omgeving wenselijk de beheersing van het topmanagementteam aan te scherpen via 'objectievere' en intensievere controle door buitenstaanders.

ILLUSTRATIE 3.1: (a) in een dynamische omgeving zijn ondernemingen eerder geneigd vrijwillig een Raad van Commissarissen te installeren; (b) de invloed van de Raad van Commissarissen is groter in een dynamische omgeving; (c) de invloed van de Raad van Commissarissen is groter op een topmanagementteam waarin externen domineren; (d) interne leden van het topmanagementteam zijn eerder geneigd aandelen van de eigen onderneming in bezit te nemen; en (e) in een dynamische omgeving worden meer buitenstaanders in de Raden van Commissarissen aangetroffen.

3.2.4 Locus van controle

PROPOSITIE 3.2: (a) organisatieresultaten zijn geassocieerd met de subjectieve kenmerken van de topmanagementteamleden, waarbij (b) de sterkte van het verband wordt beïnvloed door omgevingskarakteristieken.

Het concept locus van controle werd ontwikkeld door Rotter (1966), en heeft betrekking op de mate waarin mensen menen dat zij

controle kunnen uitoefenen op de gebeurtenissen in hun leven. Mensen met een externe perceptie van controle (externen) veronderstellen dat de gebeurtenissen (successen of falingen) in hun leven het gevolg zijn van oncontroleerbare krachten, zoals toeval en geluk. Individuen met een interne perceptie van controle (internen) geloven dat ze door eigen inspanningen en vaardigheden de gebeurtenissen in hun leven bepalen. In recent onderzoek is aangetoond dat het hier gaat om een fundamenteel en relatief stabiel persoonlijkheidskenmerk [voor een samenvatting zie Boone en De Brabander (1993), De Brabander, Boone en Gerits (1992) en Boone, De Brabander en Van Witteloostuijn (1996)].

In duizenden studies zijn de gedragsconsequenties van het locus-van-controlekenmerk onderzocht. Samenvattend kan worden gesteld dat internen worden gekenmerkt door een grote taakgerichtheid, motivatie en bestendigheid tegen spanning (zie Boone, 1992).

Externen zijn eerder emotiegericht, minder bestand tegen spanning en sneller afgeleid door externe stimuli. Het is duidelijk dat deze gedragsconsequenties samenhangen met de aandachtsprocessen die staan beschreven in subparagraaf 3.2.1. Onderzoek suggereert dat internaliteit samengaat met een grotere activeerbaarheid en externaliteit met een grotere opwekbaarheid (De Brabander, Boone en Gerits, 1992). Verschillende onderzoekers hebben de algemene hypothese geformuleerd dat ondernemingen onder leiding van interne bedrijfsleiders betere resultaten behalen dan ondernemingen geleid door externe bedrijfsleiders. Dit wordt toegeschreven aan de verschillen in taakgerichtheid, motivatie en bestendigheid tegen spanning tussen externen en internen. De resultaten van het empirisch onderzoek wijzen inderdaad in die richting (Brockhaus, 1980; Miller en Toulouse, 1986; Powell, 1992; en Boone, De Brabander en Van Witteloostuijn, 1996).

Uit het voorgaande zou men geneigd zijn te besluiten dat internen de 'goede' en externen de 'slechte' managers zijn (Rotter, 1975). Deze conclusie is om twee redenen voorbarig. Ten eerste is tot nu toe slechts de invloed onderzocht van de locus van controle van de bedrijfsleider zonder rekening te houden met de persoonlijkheid van de andere leden van het topmanagementteam.¹¹ Ten tweede hebben al deze resultaten betrekking op kleine ondernemingen zonder expliciet rekening te houden met het feit dat de aard van de omgeving een belangrijke contingentiefactor zou kunnen zijn.

11. Met uitzondering van één studie van Boone en De Brabander (1993)

Wij vermoeden dat in sommige omstandigheden een homogeen intern topmanagementteam, in vergelijking met een heterogeen topteam, aanleiding kan geven tot minder goede ondernemingsresultaten ten gevolge van onaangepaste middelenallocatie (Boone, Van Olffen en Van Witteloostuijn, 1997). In tabel 3.1 wordt een aantal voorbeeldhypothese schematisch voorgesteld.

Twee dimensies worden hierbij onderscheiden. Ten eerste wordt aandacht besteed aan de samenstelling van het topmanagementteam met betrekking tot de locus van controle. Hierbij typeren we homogeen interne, homogeen externe en heterogeen samengestelde topteams. Ten tweede worden twee omgevingstoestanden beschouwd: een stabiele en een dynamische omgeving. De redenering is dat de aard van de omgeving bepaalt welke managementkwaliteiten vereist zijn. De best presterende ondernemingen hebben bijgevolg topteams waarvan de samenstelling is aangepast aan de aard van de omgeving (*ceteris paribus*). Hierbij worden vier niveaus van uitkomsten onderscheiden: (++) betekent uitstekende ondernemingsresultaten (optimale *fit*), (+) gemiddelde resultaten, (–) slechte resultaten en (—) zeer slechte resultaten. Nogmaals: het mogelijke verband tussen de samenstelling van het topteam aan de ene kant en de ondernemingsresultaten aan de andere kant wordt volgens ons mede veroorzaakt door verschillen in het patroon en de *timing* van de middelenallocatie. Hierop komen we terug.

Tabel 3.1: *Topmanagementteam, omgevingsdynamiek en organisatieprestaties*

	Stabiele omgeving	Dynamische omgeving
Homogeen <i>extern</i> Topteam	–	—
Homogeen <i>intern</i> Topteam	++	+
Heterogeen Topteam	+	++

Uit tabel 3.1 kan worden opgemaakt dat een homogeen extern topteam ons inziens in alle omstandigheden gepaard gaat met minder goede ondernemingsresultaten dan anders samengestelde teams. Door het gebrek aan interne managers bezit een dergelijk team minder capaciteit doelgerichte actie te genereren. Een homogeen extern team heeft een overgevoelig alarmsysteem zonder de vaardigheid te bezitten op deze stimuli gepast te reageren. Overgevoeligheid van het alarmsysteem kan op twee wijzen tot uiting komen in het patroon van middelenallocatie: inactiviteit en hyperactiviteit (Hambrick en D'Aveni, 1988).¹² Enerzijds kan overgevoeligheid verlamdend werken, zodanig dat nauwelijks variatie wordt vastgesteld in het investeringspatroon van jaar tot jaar (*muddling through*). Anderzijds kan diezelfde overgevoeligheid in sommige omstandigheden (bijvoorbeeld daling van de rentabiliteit) aanleiding geven tot paniek, zodanig dat zeer grote, schijnbaar tegengestelde variaties in het investeringspatroon van deze ondernemingen worden waargenomen. De *timing* van de allocatie is uiteraard in beide gevallen niet aangepast. Wij verwachten dat deze overgevoeligheid vooral negatieve effecten zal hebben in een dynamische omgeving [vandaar (–) in tabel 3.1].

Doorgaans wordt onderschreven dat succesvolle managers een interne perceptie van controle hebben, omdat internaliteit samengaat met taakgerichtheid, motivatie en bestendigheid tegen spanning. Onderzoeksresultaten suggereren inderdaad dat interne bedrijfsleiders betere ondernemingsresultaten behalen dan externe bedrijfsleiders [zie Boone, De Brabander en Van Witteloostuijn (1996) voor een samenvatting]. Wij verwachten dan ook dat homogeen interne topteam in alle omstandigheden betere resultaten behalen dan homogeen externe topteam. Desalniettemin is het niet onwaarschijnlijk dat een heterogeen team beter geschikt is in een dynamische omgeving. Het is mogelijk dat homogeen interne topteam ongevoelig zijn voor mogelijke alarmsignalen. Extreme internaliteit kan bovendien aanleiding geven tot de 'illusie van controle'. In een experimenteel onderzoek vinden Boone, De

12. De studie van Hambrick en D'Aveni (1988) handelt over organisatiefalen. In het algemeen is deze literatuur relevant voor ons onderzoek. In de hoofdttekst wordt regelmatig verwezen naar studies op dit terrein [zie bijvoorbeeld D'Aveni en McMillan (1990) en Schreuder, Van Cayseele, Jaspers en De Graaff (1991)]. Voor recente overzichten zie Cameron, Sutton en Whetten (1988) en Van Witteloostuijn (1997).

Brabander en Gerits (1991) bijvoorbeeld dat internen meer informatie inwinnen dan externen, zelfs indien deze informatie geenszins de kwaliteit van de beslissingen kan beïnvloeden. Met betrekking tot de allocatie van middelen menen wij dan ook dat homogeen interne topteams gemiddeld gevoeliger zijn voor wat in de literatuur *escalation of commitment* wordt genoemd (Staw, 1981).¹³

Een overdreven planmatige benadering, zonder aandacht voor wijzigingen van omstandigheden, heeft vooral een negatieve invloed in een dynamische omgeving (Fredrickson en Mitchell, 1984). Het topteam moet daarom worden aangevuld met externe managers die als het ware het team voorzien van een alarmsysteem, zodanig dat de ondernemingskoers tijdig kan worden bijgesteld.

In een stabiele omgeving is het voor het topmanagement mogelijk *the best way of doing things* te achterhalen. De planmatige aanpak van een homogeen intern topteam, hetgeen tot uiting komt in een voorspelbaar allocatiepatroon, is in deze omstandigheden zeer geschikt. Onderzoek toont inderdaad aan dat Belgische meubel-ondernemingen die worden geleid door een homogeen intern topteam, de beste ondernemingsresultaten behalen (Boone, 1992; en Boone en De Brabander, 1993).¹⁴ Een heterogeen team leidt in een stabiele omgeving alleen maar tot onnodige ambiguïteit en conflict.¹⁵

ILLUSTRATIE 3.2: (a) ongeacht de kenmerken van de omgeving behalen homogeen externe topteams minder goede organisatieresultaten dan anders samengestelde topteams; (b) in een stabiele omgeving genereren homogeen interne topteams betere organisatieresultaten dan heterogene topteams; en (c) in een dynamische omgeving zijn de resultaten van een organisatie geleid door een heterogeen topteam beter dan die van organisaties bestuurd door homogeen interne topteams.

13. Meer in het algemeen kan worden gewezen op de literatuur over beslisfouten, waarvan *escalation of commitment* één voorbeeld is. Experimenteel onderzoek heeft aan het licht gebracht dat beslissers, alleen of in groepen, de neiging hebben te vervallen in het maken van standaardfouten (Tversky en Kahneman, 1983; Thaler, 1987). Eén daarvan is het zwaar laten meewegen van verzonken kosten bij de besluitvorming over toekomstige investeringen (*sunk cost fallacy*). Deze fout is nauw gerelateerd aan het *escalation-of-commitment*fenomeen.

14. De omgeving van deze gefragmenteerde industrie kan als relatief stabiel worden beschouwd.

3.2.5 Ambtstermijn

PROPOSITIE 3.3: (a) organisatieresultaten zijn geassocieerd met de objectieve kenmerken van de topmanagementteamleden, waarbij (b) de sterkte van het verband wordt beïnvloed door omgevingskarakteristieken.

Als voorbeeld van een 'objectief' kenmerk van topmanagement-teamleden dat nauw aansluit bij het voorgaande, kan de ambtstermijn worden genomen.¹⁶ Met name de ambtstermijn is ons inziens een kenmerk van managers dat verband houdt met de aanpassingsprocessen die hierboven staan beschreven. Aangezien de redenering analoog is met die in subparagraaf 3.2.2, beperken wij ons hier tot de beschrijving van enkele relaties.¹⁷ Volgens Finkelstein en Hambrick (1990) en Hambrick en Fukutomi (1991) heeft iedere manager een model (paradigma)¹⁸ met betrekking tot de wijze waarop de omgeving zich gedraagt, hoe een onderneming moet worden geleid,

15. In een onderzoek vinden Miller en Toulouse (1986) dat internaliteit vanwege de bedrijfsleider (CEO) vooral samengaat met betere ondernemingsresultaten in een dynamische omgeving en in mindere mate in een stabiele omgeving. Deze bevinding is schijnbaar in tegenstelling met de proposities voorgesteld in tabel 3.1. Maar voorgaand onderzoek heeft slechts betrekking op bedrijfsleiders, terwijl onze proposities betrekking hebben op de samenstelling van het topteam. Wij menen echter wel dat deze topteams het beste worden geleid door interne voorzitters (bedrijfsleiders). Onderzoek toont namelijk aan dat taakgroepen beter presteren onder leiding van internen dan van externen (Anderson en Schneier, 1978; en Johnson, Luthans en Hennessey, 1984).

16. Ook andere objectieve karakteristieken van het topmanagementteam kunnen worden overwogen. Een ander voorbeeld is de opleiding van de teamleden (zie bijvoorbeeld Finkelstein, 1992; Michel en Hambrick, 1992). Hierop wordt in een aantal van de empirische hoofdstukken nog teruggekomen.

17. Het moet worden opgemerkt dat het opstellen van proposities eenvoudiger is voor het concept locus van controle dan voor de ambtstermijn. De reden is dat de gedragsconsequenties van locus van controle grondig zijn bestudeerd. Dit is zeker niet het geval voor de ambtstermijn.

18. In dit verband kan worden verwezen naar de literatuur over (individueel) leergedrag [voor een classificatie en overzicht zie Van Witteloostuijn (1990)].

et cetera. Deze auteurs stellen dat naarmate de ambtstermijn toeneemt, managers zich meer en meer binden aan hun paradigma ["the well-known tendency to become committed to those actions, repeating and reinforcing them during subsequent time periods" (Hambrick en Fukutomi, 1991: 723)]. Dit proces gaat eveneens samen met een reductie van het informatiezoekgedrag van de manager. In onze terminologie impliceert het voorgaande enerzijds dat een topteam bestaande uit managers met een relatief lange ambtstermijn relatief ongevoelig zal zijn voor nieuwe stimuli (of beschikken over een gebrekkig alarmsysteem).¹⁹ Anderzijds heeft een dergelijk team het grote voordeel te beschikken over een grote taakkennis, veel contacten, kennis over procedures die aanleiding geven tot succes, et cetera. Ten gevolge van dit grote potentieel tot actiegerichtheid verwachten wij dat een homogeen team met een lange ambtstermijn beter functioneert in een stabiele omgeving dan een homogeen team met een korte ambtstermijn.²⁰ In een dynamische omgeving zal echter ook hier een heterogeen team (dat wil zeggen: met grote variatie in termen van de ambtstermijnen van de leden) beter geschikt zijn, aangezien het topteam gebruik kan maken van de *open-mindedness* van managers met een korte ambtstermijn.

*ILLUSTRATIE 3.3: (a) een topteam met een lange ambtstermijn behaalt betere organisatieresultaten in een stabiele omgeving dan teams met een korte ambts-ter-
mijn; en (b) in een dynamische omgeving genereren heterogene (in termen van ambtstermijnen) topteam-
s betere organisatieresultaten dan homogene teams.*

19. De parallel met het argument dat oudere ondernemingen inerte zijn dan jongere [zoals met name wordt betoogd in de organisatie-ecologie (zie bijvoorbeeld Hannan en Freeman, 1989; en Hannan en Carroll, 1992)] is duidelijk. Finkelstein en Hambrick (1990: 484) laten bijvoorbeeld zien dat "long-tenured managerial teams follow... more persistent strategies, strategies that conformed to central tendencies of the industry, and exhibiting performance that closely adhered to industry averages".

20. Wij kunnen ons vinden in de opinie van Hambrick en Fukutomi (1991) dat een zeer lange ambtstermijn dysfunctioneel kan worden. Eenvoudigheidshalve weiden we hierover in dit hoofdstuk niet uit.

3.2.6 Kenmerken van de bedrijfsleider (CEO)

PROPOSITIE 3.4: organisatieresultaten zijn geassocieerd met (a) de objectieve en (b) de subjectieve kenmerken van de bedrijfsleider.

Volgens figuur 3.1 is de invloed van de samenstelling van het topmanagementteam op het investeringsgedrag eveneens afhankelijk van de kenmerken van de bedrijfsleider (CEO), met name zijn/haar perceptie van controle enerzijds en ambtstermijn anderzijds (pijl 8). De bedrijfsleider heeft immers een sturende functie in zijn/haar hoedanigheid van voorzitter van het topmanagementteam. Het is dan ook niet verwonderlijk dat een fors deel van de topmanagementstudies (zie appendix A) zich vooral heeft gericht op de kenmerken van de bedrijfsleider.

De veronderstelde interactieve invloed van de locus van controle van de bedrijfsleider is een gevolgtrekking die steunt op recent onderzoek in een zestigtal meubelondernemingen. Hieruit is gebleken dat de combinatie van een gemiddeld intern topteam en een interne bedrijfsleider tot extra goede ondernemingsresultaten aanleiding geeft (Boone, 1992; en Boone en De Brabander, 1993). Dit effect zou kunnen worden geïnterpreteerd als het gevolg van het feit dat een interne bedrijfsleider de capaciteiten van een intern topteam beter kan benutten dan een externe bedrijfsleider. We verwachten dat die invloed zich rechtstreeks zal uiten in het investeringsgedrag en indirect in de ondernemingsresultaten. In de literatuur is relatief weinig onderzoek verricht naar de invloed van de ambtstermijn van de bedrijfsleider (zie Hambrick en Fukutomi, 1991). Het is echter waarschijnlijk dat ondernemingen die worden geleid door een bedrijfsleider die reeds zeer lang aan de macht is, minder goede ondernemingsresultaten behalen. Hambrick en Fukutomi (1991) suggereren dat dit het gevolg is van het vastroesten van de bedrijfsleider in een paradigma dat in de loop van zijn/haar carrière zijn diensten heeft bewezen, zodanig dat het adaptievermogen hieronder gaat lijden.

ILLUSTRATIE 3.4: (a) een interne bedrijfsleider is beter in staat de capaciteiten van het topmanagementteam te benutten; en (b) ondernemingen onder leiding van een bedrijfsleider met een zeer lange ambtstermijn behalen minder goede bedrijfsresultaten.

3.2.7 Culturele achtergrond van de teamleden

PROPOSITIE 3.5: de gebundelde samenstelling van topmanagementteams, in termen van de objectieve en subjectieve kenmerken van de teamleden, verschilt van land tot land.

Ten slotte kan aandacht worden besteed aan de invloed van de culturele omgeving van de onderneming (pijl 11 en 12). Bij wijze van voorbeeld kunnen verschillen tussen Belgische en Nederlandse ondernemingen worden genomen. Heel wat onderzoek is gewijd aan culturele verschillen in managementstijlen en organisatiekenmerken [voor wat betreft de Nederlandse situatie zie Van Iterson en Olie (1992); voor wat betreft de Belgische situatie zie Van Iterson (1995); voor een algemeen overzicht zie Van Witteloostuijn en Koene (1993)]. Voorzover ons bekend, is echter geen studie verricht naar de invloed van de culturele achtergrond op de ondernemingsresultaten. We vermoeden dat die invloed niet rechtstreeks is maar indirect. De samenstelling van het topmanagementteam zal hoogstwaarschijnlijk door die culturele factoren worden beïnvloed omdat de promotie tot topmanager mede aan een cultureel proces onderhevig is. We veronderstellen dat managers die een betere *fit* vertonen met cultureel bepaalde verwachtingspatronen, méér kans maken het tot topmanager te brengen. Er zijn zeker verschillen in culturele accenten tussen Belgische en Nederlandse ondernemingen in de zin dat we verwachten dat Nederlandse ondernemingen meer aanleunen bij het Angelsaksische en Duitse cultuurpatroon en Belgische meer bij het Frans-Latijnse patroon. Onderzoek toont aan dat die patronen op een aantal van de dimensies van Hofstede (machtsafstand, onzekerheidvermijding, individualisme en masculiniteit: zie Hofstede, 1980; en Hofstede en Bond, 1988) verschillen. Daarom verwachten we ook verschillen in de samenstelling van topmanagementteams tussen Belgische en Nederlandse ondernemingen (pijl 11). Bijvoorbeeld: ten gevolge van het calvinistische fundament van grote delen van de Nederlandse samenleving is te verwachten dat aldaar het percentage internen in topmanagementteams hoger is dan in het katholieke België (McGinnies, Nordholm, Ward en Bhanthumnavin, 1974). Verder vermoeden we ook een invloed op de inertie van de onderneming. Het lijkt niet onwaarschijnlijk dat de culturele dimensie 'onzekerheidvermijding' die inertie voor een deel zal bepalen. In overeenstemming met resultaten van Punnett en Withane (1990) zouden we minder inertie moeten kunnen constateren in

Nederlandse ondernemingen (pijl 12). Tot slot kan worden opgemerkt dat de invulling van de functie van bedrijfsleider, en daarmee zijn/haar invloed, van cultuur tot cultuur kan verschillen. Hier kan bijvoorbeeld worden gewezen op de bedrijfsleider als *primus inter pares* in de Nederlandse cultuur (Van Iterson en Olie, 1992).

ILLUSTRATIE 3.5: (a) in Nederland is het gemiddeld aantal internen per topmanagementteam groter dan in België; en (b) gemiddeld genomen zijn Nederlandse ondernemingen minder inert dan Belgische.

3.3 ONDERZOEK ZONDER TOPMANAGEMENTTEAM

Een groot aantal deelgebieden van de organisatiewetenschappen heeft studies opgeleverd naar verklaringen van succes en falen van organisaties zonder daarbij aandacht te besteden aan de invloed van het topmanagementteam (Van Witteloostuijn, 1994a). In deze paragraaf worden in vogelvlucht de contouren van deze deelgebieden geschetst, waarna in hoofdstuk 4 een aantal inzichten uit deze deeldisciplines nader wordt bekeken. De volgende benaderingen (in alfabetische volgorde) passeren kort de revue: (1) (structuur-omgeving) contingentietheorie, (2) evolutionaire economie, (3) industriële organisatie, (4) organisatie-ecologie en (5) strategietheorie. In het navolgende zal vooral worden aangegeven aan welke schakels in het conceptuele raamwerk (figuur 3.1) deze benaderingen vooral aandacht schenken. Bij de operationalisering van deze schakels in het voorgestelde onderzoeksmodel kunnen deze perspectieven vervolgens als bron van inspiratie dienen.

- (1) Binnen de (structuuromgeving)**contingentietheorie** wordt de vraag gesteld welke structuurkenmerken voor een 'optimale' aansluiting zorgen met specifieke omgevingskarakteristieken. Met andere woorden: centraal staat de *fit* tussen de interne organisatie (bijvoorbeeld: centralisatie versus decentralisatie) en de externe omgeving (bijvoorbeeld: dynamische versus stabiele omgeving). Hierbij wordt soms wel en soms niet strategie als intermediaire variabele opgenomen (Miles en Snow, 1978). Dit impliceert dat met name aandacht wordt besteed aan de **blokken G, J, K, L en M**. Goede voorbeelden van empirische studies zijn Miller (1988 en 1991) en Habib en Victor (1991).
- (2) Centraal in de **evolutionaire economie** staan selectieprocessen. Bedrijven opereren op basis van routines, die eventueel kunnen worden aangepast in het licht van teleurstellende resultaten. Concurrentie vindt vooral plaats via innovatie- en imitatie-strategieën (Nelson en Winter, 1982). De tucht van de markt selecteert vervolgens de superieure ondernemingen. Met andere woorden: de **blokken G, I, K, L en M** komen aan de orde. De benadering is sterk theoretisch van aard [voor een recenter overzicht zie Dosi (1988)].
- (3) Binnen de **industriële organisatie** wordt het functioneren van markten bestudeerd. Het interne functioneren van organisaties blijft grotendeels buiten beschouwing (Tirole, 1988). Het begrip concurrentie staat centraal (Van Witteloostuijn, 1992). De vraag is welke concurrentiestrategieën onder welke concurrentie-omstandigheden de winsten maximaliseren. Hierbij is de inter-

actie tussen concurrenten van eminent belang. Een sleutelbegrip is *commitment* (vastlegging via onomkeerbare investeringen): hiermee komt het dilemma tussen inertie en flexibiliteit aan het licht (Spencer en Brander, 1992). Dus: de **blokken G, H, I, K, L en M** worden bestudeerd. Schmalensee (1988) en Bresnahan (1988) geven overzichten van empirische studies.

- (4) De **organisatie-ecologie** is een sociologische stroming die zich richt op de bestudering van de selectieprocessen van organisaties (Hannan en Freeman, 1977). Het theoretische fundament, waarin het begrip relatieve inertie centraal staat (zie de inleidende paragraaf), is secundair. Het wordt belangrijker geacht longitudinale studies te verrichten naar de evolutie van specifieke populaties van organisaties, waarbij de centrale vraag is welke organisatievormen overleven en waarom. Hierbij wordt onderscheid gemaakt naar typen strategieën en omgevingen (Lambkin, 1988). De **blokken G, I, K, L en M** vormen de schakels in de organisatie-ecologie. Een overzicht van empirische bevindingen is te vinden in Hannan en Carroll (1992).
- (5) De **strategietheorie** heeft betrekking op de inhoud (*content*) van concurrentie- en ondernemingsstrategieën. De bekendste bijdrage aan deze benadering is Porter (1980). Een ander veel gebruikt raamwerk is dat van Miles en Snow (1978). Een belangrijke inspiratiebron van dit perspectief is de industriële organisatie, waarmee dan ook grote overeenkomsten zijn. De strategietheorie stelt echter de verklaring van de verschillen (in strategie en prestatie) tussen individuele organisaties centraal, waarbij ook aandacht wordt geschonken aan de interne structuurvereisten die specifieke strategieën stellen (Porter, 1985). De **blokken G, H, J, K, L en M** worden onder de loep genomen. Een voorbeeld van een empirische studie op dit terrein is Miller en Friesen (1986a en 1986b).

Samenvattend: bij een nadere uitwerking van de **blokken I-M** kan worden geprofiteerd van de kennis en resultaten die de vijf genoemde deelgebieden inmiddels hebben gegenereerd.²¹

21. Uiteraard kan daarnaast worden verwezen naar de literatuur over interne organisatie (**blokken C-F**). Het voert te ver hierop op deze plaats dieper in te gaan. Voor een deel is dit overigens reeds gebeurd in de vorige subparagrafen. Voor recente overzichten kan worden verwezen naar Daft (1992) en Robbins (1993).

In hoofdstuk 4 wordt het gedachtengoed van vooral de industriële organisatie (3) en de organisatie-ecologie (4) gebruikt om een nadere invulling te geven aan de deterministische visie (blok B in figuur 3.1) op de invloed van met name marktomstandigheden en omgevingsfactoren (elementen IV en V in figuur 3.1) op het reilen en zeilen van en binnen bedrijfstakken. In hoofdstuk 5 wordt vervolgens een poging gedaan om de voluntaristische en deterministische perspectieven te vergelijken en, voorzover mogelijk, te integreren.

3.4 VOLUNTARISME MET EEN VLEUGJE DETERMINISME

Het doel van dit hoofdstuk is in eerste instantie aan te geven hoe verder onderzoek naar de invloed van de samenstelling van topmanagementteams op het functioneren van organisaties ons inziens zou kunnen evolueren, met name in relatie tot een groot aantal contingentiefactoren. Het is daarom van belang te onderstrepen dat verschillende proposities nog verder kunnen worden uitgewerkt. Voor een deel zal dat gebeuren in de empirische hoofdstukken 11 tot en met 15. Wij menen dat het hiervoor gepresenteerde onderzoeksmodel een grote toegevoegde waarde kan leveren aan de ontwikkeling van de organisatietheorie om ten minste vijf redenen:

- (1) Het scheppen van meer inzicht in **adaptieprocessen** in organisaties met bijzondere aandacht voor het 'centrale zenuwstelsel' van organisaties, met name **alle** leden van het topmanagementteam.
- (2) Het implementeren van onderzoek waarbij rekening wordt gehouden met inzichten van verschillende strekkingen, met name **determinisme** (bijvoorbeeld organisatie-ecologie; zie hoofdstuk 4) en **voluntarisme** (vooral strategisch leiderschap; zie hoofdstuk 3).
- (3) Het schenken van aandacht aan de **oorzaken** van relaties tussen kenmerken van topmanagers en ondernemingsresultaten, waarbij de analyse van de patronen en de *timing* van de investeringen hieromtrent objectieve indicatoren bieden.
- (4) Het in een breder kader plaatsen van hypothesen uit de **agentschaptheorie**, in het bijzonder de interne organisatie en de samenstelling en kenmerken van het topmanagementteam.
- (5) Het uitvoeren van een **internationale vergelijking** waarin aandacht kan worden besteed aan de invloed van uiteenlopende culturele en institutionele achtergronden, en een vergelijking van twee typen omgevingen.

Wij zijn van mening dat deze belangrijke vraagstukken in vorig onderzoek ofwel niet ofwel stiefmoederlijk zijn behandeld, en zeker niet in de hier voorgestelde samenhang. In de hoofdstukken 11 tot en met 15 worden de resultaten gepresenteerd van een poging de rol van topmanagementteamkarakteristieken in het Nederlandse persbedrijf te achterhalen. Van belang is dat daarbij beide perspectieven – het voluntaristische en het deterministische – worden gecombineerd [zie ook de opmerking (2) hiervoor]. Daarvoor is het echter eerst nodig de deterministische visie verder uit te diepen.

4. HET DETERMINISTISCHE PERSPECTIEF

Selectie via de tucht van de markt

SAMENVATTING. De economische theorie van marktwerking – ook wel industriële organisatie genoemd – vormt van oudsher de harde kern van de economische wetenschappen. Deze benadering analyseert hoe marktstructuurkenmerken, organisatiegedragingen en maatschappelijke welvaart samenhangen. Daarnaast wordt aandacht besteed aan de rol van omgevingsfactoren (bijvoorbeeld het effect van reguleringen door de overheid). Hoewel voluntaristische argumenten binnen deze traditie een plaats hebben gekregen, vooral in de vorm van aandacht voor strategisch gedrag van bedrijven, ligt de nadruk op de deterministische dimensie via de centrale metafoor van de tucht van de markt. Ten gevolge van marktconcurrentie worden ondernemingen en strategieën geselecteerd. Deze deterministische gedachtengang is in extremis uitgewerkt in een verwante theorie in de sociologie: de organisatie-ecologie. Een centrale stelling binnen de organisatie-ecologie is dat strategische veranderingen veelal averechts werken, en de kans op overleven reduceren. In dit hoofdstuk worden beide varianten van de deterministische benadering geïntroduceerd, waarbij het accent wordt gelegd op de invloed van de tucht op de markt.

4.1 VAN PRIJSTHEORIE NAAR INDUSTRIËLE ORGANISATIE

In het vorige hoofdstuk zijn hooguit zijdelings opmerkingen gemaakt over de invloed van marktwerking en concurrentieprocessen, die beide een sleutelrol vervullen in de **deterministische** visie binnen de organisatiwetenschappen (zie hoofdstuk 2). Het gedrag en (gebrek aan) succes van ondernemingen kan slechts begrepen worden door ook aandacht te schenken aan geaggregeerde marktwerking. De kenmerken en de structuur van bedrijfstakken zijn belangrijke determinanten van de aard van de concurrentieprocessen en de effectiviteit van strategische opties van ondernemingen. De bestudering van deze geaggregeerde marktwerking enerzijds en strategieën van ondernemingen anderzijds is van oudsher een belangrijk voorwerp van studie binnen de industriële organisatie, een deeldiscipline binnen de economische wetenschappen (Schmalensee en Willig, 1989; en Van Witteloostuijn, 1994). Meer recent is de studie van marktwerking ook doorgedrongen in deelgebieden van de sociologie. Vooral organisatie-ecologen trachten eveneens de dynamiek van marktwerking en de gevolgen hiervan voor het lot van individuele ondernemingen te begrijpen (Hannan en Freeman, 1989). Samenvattend: de verklaring van het verloop en de uitkomst van concurrentieprocessen is wellicht de centrale vraag in de moderne, vooral theoretische industriële organisatie en de vooral empirische organisatie-ecologie (Boone en Van Witteloostuijn, 1995). In dit hoofdstuk worden beide benaderingen als startpunt gehanteerd, met een nadruk op de bijdragen vanuit de industriële organisatie.

De industriële organisatie is de economische theorie van marktwerking en organisatiegedrag, en daarmee van het **externe** functioneren van organisaties [vooral blok II, met speciale aandacht voor het markteffect (5) en omgevingseffect (6) op strategieën (blok B) en prestaties (blok C) in figuur 2.1; zie hierover paragraaf 4.2]. De theorie van marktvormen is altijd het boegbeeld van deze deeldiscipline van de economische wetenschappen geweest. Menig middelbaar scholier heeft – vaak tot zijn of haar ergernis – kennis gemaakt met de soepele werking van volledige vrije mededinging en de maatschappelijke consequenties (vooral: te hoge prijzen) van monopolie en oligopolie. Veel oudere economen (van om en nabij de vijfendertig en ouder) hebben het vakgebied leren kennen onder de – merkwaardige want (te) beperkte – naam prijstheorie, een belangrijk onderdeel van de micro-economie. Nog steeds worden onder het vaandel van de micro-economische theorie van het

producentengedrag onderdelen van de industriële organisatie gepresenteerd. Maar de industriële organisatie is veel meer dan dat [zie bijvoorbeeld Tirole (1988), Schmalensee en Willig (1989), Scherer en Ross (1990) en Van Witteloostuijn (1995)]. In dit hoofdstuk worden in vogelvlucht enkele van de huidige en (hopelijk) toekomstige bijdragen van de industriële organisatie geschetst.¹ Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen de bestudering van geaggregeerde **marktwerking** enerzijds (blok D in figuur 2.1) en strategieën van individuele **bedrijven** anderzijds (blok B in figuur 2.1). Speciale aandacht gaat daarbij uit naar de verklaring van de evolutie van marktstructuren en de karakteristieken van succesvolle ondernemingen. Vooraf is het echter nuttig kort aan te geven welke speerpunten van onderzoek tot op heden tot ontwikkeling zijn gebracht, en wat in de toekomst verder te verwachten valt. Vanaf de begintijd van de economische wetenschappen – denk maar aan de onzichtbare hand van Adam Smith² – heeft de bestudering van de werking van markten en concurrentieprocessen een centrale plaats ingenomen.³ Dat was (en is) regelmatig in het kader van een algemene (on)evenwichtstheorie en steeds vaker in de vorm van een partiële analyse van één of meerdere markten. De partiële benadering staat bekend onder de naam industriële economie of organisatie.⁴ Tot in de jaren zeventig van deze eeuw is de industriële organisatie gedomineerd geweest door het structuur-gedrag-prestatieraamwerk (Scherer en Ross, 1991; zie ook paragraaf 4.3),

1. Daarmee volgt hoofdstuk 4 op een groot aantal eerder verschenen artikelen. Zie bijvoorbeeld Van Cayseele en Schreuder (1989) en Van Witteloostuijn (1990). Deze twee overzichten benadrukken de raakvlakken tussen de algemeen-economische (de industriële organisatie) en bedrijfseconomische (het strategisch management) invulling van de deeldiscipline externe organisatie. In dit hoofdstuk worden andere accenten gelegd in de vorm van beide in de hoofdtypekst aangegeven aandachtspunten.

2. Aan de hand van bijvoorbeeld Schumpeter (1954) kan men overigens teruggaan tot de klassieke oudheid.

3. Het is veelzeggend dat in de moderne industriële organisatie de twee basisvormen van concurrentie – Bertrand- of prijsconcurrentie respectievelijk Cournot- of hoeveelheidconcurrentie – die de fundamentele vormen van vrijwel alle moderne speltheoretische modellen van concurrentie, zijn genoemd naar twee pioniers uit de vorige eeuw (Cournot in 1838 en de verlate reactie daarop van Bertrand in 1883).

waarbij de nadruk werd gelegd op empirisch onderzoek naar het wel en wee van bedrijfstakken. In de laatste twee decennia heeft de moderne industriële organisatie (Tirole, 1988) de dominante plaats van het structuur-gedrag-prestatieraamwerk overgenomen. Deze moderne variant wordt gekenmerkt door een grote aandacht voor theorievorming met behulp van speltheoretische modellen (Fisher, 1989). Inmiddels beweegt de pendule (terecht) weer in de richting van meer empirisch onderzoek (Shapiro, 1989), waarbij pogingen worden ondernomen om de speltheoretische voorspellingen te toetsen aan de concurrentiepraktijk in bedrijfstakken.⁵ De centrale dubbelvraag in de theoretische en empirische industriële organisatie is hoe het verloop en de uitkomst van concurrentieprocessen kunnen worden verklaard, en wat dergelijke processen betekenen voor de maatschappelijke welvaart (Schmalensee en Willig, 1989). In dit hoofdstuk ligt het accent op de eerste deelvraag, met speciale aandacht voor het empirische onderzoek.

De moderne industriële organisatie heeft vooral een immense hoeveelheid specifieke modellen opgeleverd ter verklaring van de specifieke uitkomsten van concurrentie onder specifieke condities.⁶ Hierbij wordt een groot aantal onderwerpen bestreken, variërend van verticale integratie tot samenwerking en innovatie tot internationale handel. Het in 1989 verschenen *Handbook of Industrial Organization*, geredigeerd door de gerenommeerde industrieel economen Schmalensee en Willig, herbergt bijna dertig overzichtsartikelen die elk een helder beeld schetsen van de huidige stand van kennis met betrekking tot een specifiek onderwerp. Twee cruciale voorbeelden van inzichten die deze cumulatie van modellen heeft opgeleverd en die in de komende decennia om verdere aandacht vragen, staan centraal in dit hoofdstuk.⁷ In paragraaf 4.3 gaat de aandacht uit naar de analyse van marktwerving. Hierbij wordt de nadruk gelegd op de

4. Een eenduidige Nederlandse vertaling van de Angelsaksische aanduiding heeft nooit ingang gevonden. Vooral het adjectief industrieel, als letterlijke vertaling van *industrial*, is verwarrend. Het Engelse *industrial* betekent immers bedrijfstak en niet industrie (*manufacturing*).

5. Een overtuigend voorbeeld hiervan is Sutton (1991). Hierop wordt verderop uitvoerig teruggekomen.

6. De discussie tussen Fisher (1989) en Shapiro (1989) geeft een goed beeld van deze stand van zaken.

invloed van twee cruciale kenmerken van marktstructuren: concentratie en dichtheid. In paragraaf 4.4 wordt het vizier gericht op de rol van organisatiegedrag in de vorm van twee concurrentiestrategieën: schaalvoordelen en productdifferentiatie. Allereerst wordt in paragraaf 4.2 echter een algemeen-conceptueel raamwerk van selectie van organisaties, en daarmee van de **deterministische** benadering binnen de organisatiewetenschappen, voorgesteld. De slotparagraaf (4.5) is weer een nabeschouwing.

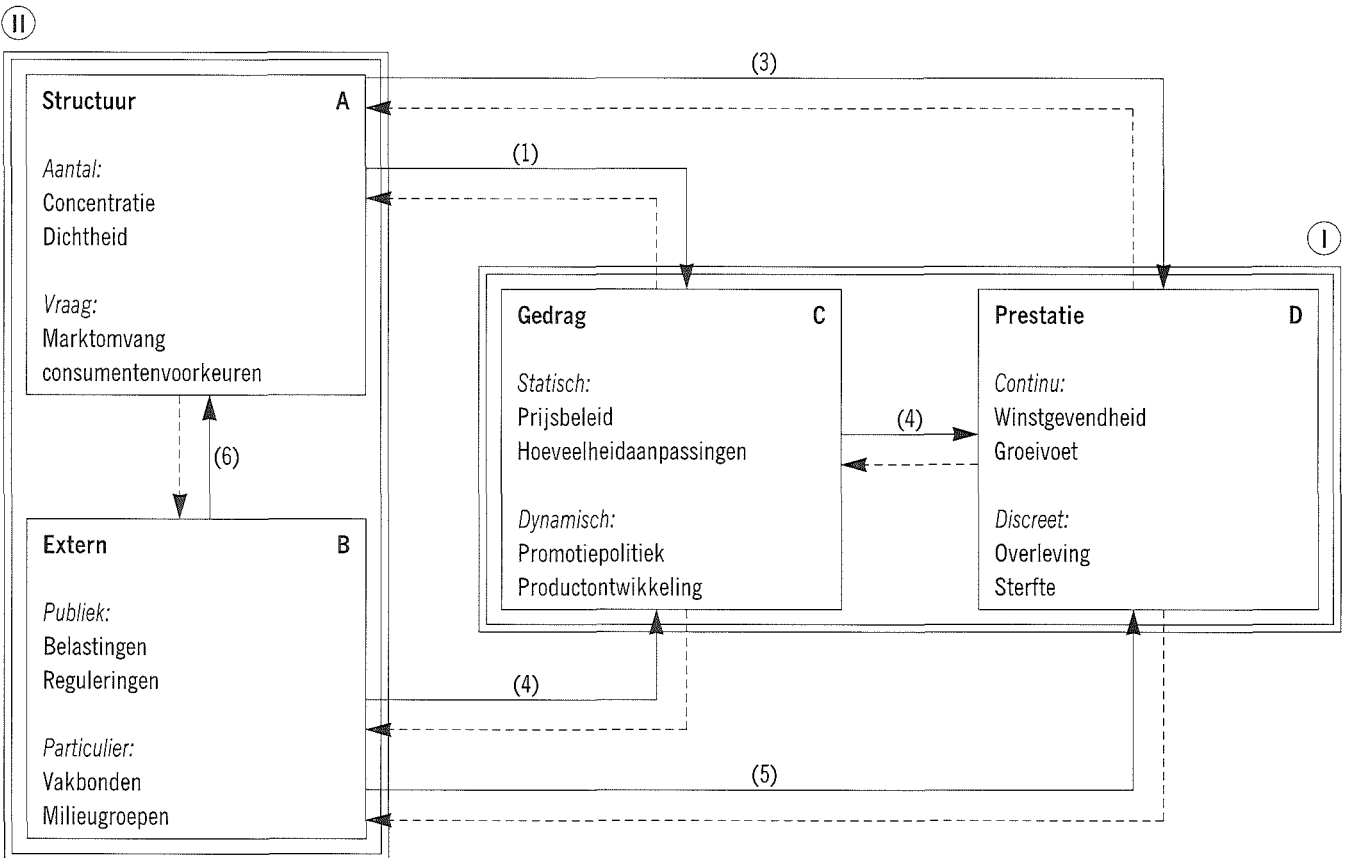
7. Natuurlijk kunnen ook andere voorbeelden worden uitgewerkt. Een derde thema dat nadere aandacht verdient, is multimarkt concurrentie. Zie hiervoor bijvoorbeeld Van Witteloostuijn en Van Wegberg (1992) en Van Wegberg (1995). Een gerelateerd onderwerp is diversificatie. Hieraan wordt in hoofdstuk 15 aandacht besteed.

4.2 EEN ALGEMEEN-CONCEPTUEEL SELECTIERAAMWERK

In figuur 4.1 staat een algemeen-conceptueel schema weergegeven van het deterministische perspectief waarin de selecterende werking van marktomstandigheden en omgevingsfactoren centraal wordt gesteld. Daarmee is figuur 4.1 een nadere uitwerking van vooral blokken D en E in figuur 2.1, die beide betrekking hebben op de selectieve werking van de buitenwereld. Hetzelfde geldt voor het blok II in figuur 3.1. Voorzover zinvol wordt in het navolgende overigens korthedshalve alleen verwezen naar de analoge elementen in figuur 2.1. Het algemeen-conceptuele raamwerk wordt in vogelvlucht besproken van links naar rechts.⁸ In de paragrafen 4.3 en 4.4 volgen nadere detailleringen. Centraal in het deterministische perspectief staat de invloed van de omgeving in het algemeen en de markt in het bijzonder (**blokken A en B**; blokken D en E in figuur 2.1). Vooral de invloed van marktstructuur (**blok A**; blok D in figuur 2.1) op organisatiegedrag (**blok C**; blok B in figuur 2.1) heeft veel aandacht gekregen in het kader van het zogenoemde structuur-gedrag-prestatieraamwerk [Scherer en Ross, 1990; pijl 1; het markteffect (5) in figuur 2.1]. In dit raamwerk, dat past binnen de economische deeldiscipline industriële organisatie, wordt de centrale vraag gesteld welke invloed marktstructuurkenmerken en organisatiegedragingen hebben op de maatschappelijke welvaart in termen van bijvoorbeeld economische groei en werkgelegenheid. Binnen dit perspectief worden prestaties dus belicht vanuit het gezichtspunt van de maatschappij. Porter (1980) heeft aan het structuur-gedrag-prestatieraamwerk een andere interpretatie geschonken door het vizier te richten op **organisatieprestaties (blok D)**, met de nadruk op de winstgevendheid en groeivoet van ondernemingen in een specifieke bedrijfstak (Van Witteloostuijn, 1990). Deze tweede interpretatie wordt gehanteerd in het vervolg van dit hoofdstuk. Daarmee zijn de bevindingen uit het algemeen-economische deelterrein van de industriële organisatie een inspiratiebron geworden voor het onderzoek in de bedrijfseconomische deeldiscipline van het strategisch management.

8. Evenals bij de behandeling van de voluntaristische benadering (figuur 3.1) kan het navolgende niet uitputtend zijn. Uitvoerige overzichten zijn overigens te vinden in Schmalensee en Willig (1989) en Hannan en Freeman (1989).

Figuur 4.1: Algemeen-conceptueel schema met betrekking tot de selectie van organisaties



Vertrekpunt van veel industrieel-economische analyses zijn de kenmerken van de marktstructuur (**blok A**). Hierbij wordt in het algemeen een onderscheid gemaakt tussen de aanbod- en vraagzijde van de markt. Aan de aanbodzijde vormen met name het aantal ondernemingen (dichtheid) en de omvangverdeling ervan (concentratie) sleutelkarakteristieken. Aan de vraagzijde gaat het vooral om de geaggregeerde omvang van de markt en de verdeling van de consumentenvoorkeuren daarbinnen. Vervolgens wordt gekeken hoe ondernemingen zich gedragen (**blok C**) in het licht van specifieke marktstructuurkenmerken. Daarbij kan de aandacht uitgaan naar korte-termijnconcurrentiegedrag via het stellen van prijzen en/of het produceren van bepaalde hoeveelheden van goederen. Deze korte-termijnstrategieën kunnen statisch worden genoemd. Daarnaast hebben ondernemingen de beschikking over dynamische instrumenten die een lange-termijneffect hebben als gevolg van de uitgestelde en langdurige invloed van investeringen (in bijvoorbeeld promotieactiviteiten of productontwikkelingen). Een ontelbaar aantal specifieke modellen is vervolgens gericht op de beantwoording van specifieke vragen ter zake de invloed van marktstructuurkenmerken op organisatiegedragingen [Tirole, 1988; **pijl 1**; het markteffect (5) in figuur 2.1]: welke invloed heeft de concentratiegraad op het niveau van de prijzen?; wat is het effect van het aantal ondernemingen op investeringen in reclame?; et cetera. Naast marktstructuurkenmerken kunnen algemene omgevingsfactoren (**blok B**) een rol spelen bij de beïnvloeding van organisatiegedrag, indirect via het effect op de marktstructuur (**pijl 6**) of direct via het beperken van het strategisch instrumentarium [**pijl 4**; het omgevingseffect (6) in figuur 2.1]. Conjuncturele ontwikkelingen kunnen bijvoorbeeld mede de omvang van de geaggregeerde marktvraag determineren, terwijl de wet op mededinging kartelvorming strafbaar kan maken. In deze context is het niet alleen de overheid (de publieke sector) die van buitenaf invloed uitoefent. Ook het gedrag van allerlei private partijen (uit de particuliere sector) heeft consequenties voor het reilen en zeilen van en binnen bedrijfstakken. Vakbonden en milieugroepen zijn bijvoorbeeld actief in een groot aantal markten. Binnen zowel de industriële organisatie als het strategisch management is de verklaring van organisatiegedragingen (**pijlen 1 en 4**) een tussenstation. Uiteindelijk gaat het om inzicht in het ontstaan van prestatieverschillen (**blok D**) op het niveau van de maatschappij in het algemeen (de industriële organisatie) of ondernemingen in het bijzonder (het strategisch management):

waarom worden in de ene bedrijfstak hoge winsten geboekt en in de andere niet?; waarom is de ene onderneming in staat snel te groeien en de andere niet?; enzovoort. Grosso modo kunnen in de context van deze vragen antwoorden worden gevonden door aandacht te besteden aan drie effecten: de invloed van marktstructuurkenmerken [**pijl 3**; het markteffect (5) in figuur 2.1], organisatiegedragingen [**pijl 2**; het strategie-effect (2) in figuur 2.1] en omgevingsfactoren [**pijl 5**; het omgevingseffect (6) in figuur 2.1]. Veel onderzoek heeft bijvoorbeeld laten zien dat de winsten van ondernemingen een positief verband vertonen met de concentratiegraad (**pijl 3**), prijsstabiliteit (**pijl 2**) en invoerheffingen (**pijl 5**). Twee korte overzichten van de enorme rijkdom van bevindingen ter zake zijn Schmalensee (1989) en Baum (1996). Hierbij kan op het niveau van de onderneming overigens een onderscheid worden gemaakt tussen studies die zich richten op continue prestatiemaatstaven (bijvoorbeeld winstgevendheid en groeivoet) of discrete succescriteria (overleving of uittreding). De korte toelichting van het algemeen-conceptuele selectieraamwerk kan met twee opmerkingen worden besloten. In de eerste plaats is het natuurlijk mogelijk nadere uitwerkingen van de voornoemde verbanden te introduceren via het incorporeren van terugkoppel-effecten: hoge winsten kunnen toetreding uitlokken, waardoor de marktstructuur van karakter verandert (**pijl 3**); politieke druk van grote ondernemingen kan de overheid aanzetten tot een herziening van het belastingstelsel (**pijl 4**); een escalatie van reclame-inspanningen kan de concentratiegraad verhogen omdat slechts enkele ondernemingen de oplopende promotiebudgetten kunnen opbrengen (**pijl 1**); et cetera. In de tweede plaats is de nadruk op de deterministische benadering allesbehalve absoluut. De uitvoerige aandacht voor organisatiegedragingen (**blok C**) spreekt in dit verband voor zichzelf (zie ook de paragrafen 4.4 en 4.5). Een bespreking van alle onderzoeksbevindingen die zijn gerelateerd aan het algemeen-conceptuele raamwerk in figuur 4.1 vergt een monografie in ten minste drie delen. In het licht van de centrale vraagstelling in het onderzoek naar het Nederlandse persbedrijf (zie hoofdstuk 1) kan worden volstaan met een korte introductie van het onderzoek naar twee deelvragen: wat is de rol van (i) de marktstructuurkenmerken concentratie en dichtheid (**blok A**; zie paragraaf 4.3) en (ii) de organisatiegedragingen schaalvergroting en product-differentiatie (**blok C**; zie paragraaf 4.4) op marktrevolutie en organisatieprestaties?

4.3 MARKTWERKING: Concentratie en dichtheid

4.3.1 De duale marktstructuur

PROPOSITIE 4.1: (a) de evolutie van marktstructuren is afhankelijk van het relatieve belang van endogene en exogene verzonken kosten; en (b) de concurrentiestrijd binnen een markt wordt beïnvloed door marktstructuurkenmerken.

Het eerste voorbeeld heeft betrekking op de evolutie van marktstructuren (blok D in figuur 2.1 en **blok A** in figuur 4.1). Waarom evolueert de ene bedrijfstak tot een verzameling van ongeveer gelijkwaardige concurrenten, terwijl de andere na verloop van tijd een aantal dominante marktleiders genereert? Op basis van twee dimensies – concentratie en dichtheid – kunnen vier marktstructuren worden gekarakteriseerd (tabel 4.1).⁹ Concentratie heeft betrekking op de omvangverdeling van bedrijven op een markt: een gangbare maat hiervoor is het gecumuleerde marktaandeel van de grootste x (vaak vier) ondernemingen (de zogenaamde C_x of C_4). Met dichtheid wordt simpelweg het totale aantal ondernemingen op een markt (N) bedoeld.

Tabel 4.1: Vier marktstructuren

	Hoge dichtheid	Lage dichtheid
Hoge concentratie	Duale marktstructuur	Geconcentreerde marktstructuur
Lage concentratie	Gefragmenteerde marktstructuur	Gelijkmatige marktstructuur

⁹. Dit is een enge definitie van marktstructuur. De ruime definitie van marktstructuren laat toe ook nog andere elementen te introduceren, zoals product-differentiatie en toetredingsbelemmeringen (zie Scherer & Ross, 1990). Hiervoor is het begrip marktform in zwang. Zie voor een overzicht van markt**vormen** Van Witteloostuijn (1992).

De geconcentreerde en gefragmenteerde marktstructuren zijn gemeengoed in de industrieel-economische literatuur. Geconcentreerde structuren zijn geassocieerd met monopolie- en oligopolie markten, terwijl de gefragmenteerde structuur is gelieerd aan volledige vrije mededinging (Panzar, 1989). De gelijkmatige marktstructuur is zeldzaam en heeft nauwelijks aandacht gekregen.¹⁰ Een voorbeeld van een theorie over duale marktstructuren is de modellering van dominante zittende bedrijven die toetreding door kleine nieuwelingen in een concurrerende periferie tolereren (Gilbert, 1989).

Op basis van de decennialange (speltheoretische) modellering van vooral oligopolieconcurrentie heeft Sutton (1991) een indrukwekkende theoretische en vooral empirische studie uitgevoerd met de bedoeling te achterhalen waarom bedrijfstakken verschillende marktstructuren ontwikkelen. Centraal hierbij staat de rol van verzonken kosten. Verzonken kosten zijn het gevolg van onomkeerbare investeringen. Dit mechanisme introduceert het omgekeerde effect (**pijl 1** in figuur 4.1) van het organisatiegedrag (**blok C**), in de vorm van onomkeerbare investeringen, op de marktstructuur (**blok A**). Dat zijn investeringen in materiële (bijvoorbeeld een fabriek) of immateriële (bijvoorbeeld een merknaam) activa die de onderneming in geval van mislukking niet voor het oorspronkelijk geïnvesteerde bedrag kan verkopen. Sutton (1991) concentreert zich op investeringen in productiecapaciteit en reclame-activiteiten. De omvang en aard van de verzonken kosten bepalen de concentratie en dichtheid van een markt. Het voorbeeld van het

10. Ter vereenvoudiging van de argumentatie worden in tabel 4.1 beide dimensies gedichotomiseerd. Natuurlijk betreffen het in de praktijk continue variabelen. Waar het om gaat is het **relatieve** niveau van concentratie en dichtheid. Het is bijvoorbeeld denkbaar dat een gelijkmatige marktstructuur een hogere C_4 vertoont dan een geconcentreerde markt. In het eerste geval, in tegenstelling tot het tweede, zijn echter alle bedrijven ongeveer even groot. De gelijkmatige marktstructuur is een vreemde eend in de bijt. Een voorbeeld is een betwistbare markt – dat wil zeggen: een markt zonder verzonken kosten en daarmee zonder toe- en uittredings-belemmeringen – waarbij de unieke minimale efficiënte schaal groot is ten opzichte van de omvang van de vraag, zodat slechts een beperkt aantal (bijvoorbeeld 20) bedrijven van gelijke omvang levensvatbaar op de markt kan opereren (met, in het geval van 20 ondernemingen, een C_4 van 20%). Zie voor de rol van verzonken kosten Sutton (1991) en Van Witteloostuijn (1992).

ontstaan van een duale marktstructuur is illustratief.¹¹ Een duale marktstructuur is het gevolg van een gedifferentieerde omgang met endogene verzonken kosten door marktleiders enerzijds en volgers anderzijds. Een kleine groep van grote marktleiders investeert veel en voortdurend in verzonken activa, terwijl een grote groep van kleine volgers hiervan afziet. Hierdoor ontstaan twee quasi-onafhankelijke marktsegmenten: een segment met een kleine groep van grote ondernemingen met een uitgebreide activiteitenportefeuille aan de ene kant en een segment met grote aantallen kleine bedrijven met een beperkte waaier van activiteiten aan de andere kant. Op de werking van dit duale verzonken-kostenmechanisme wordt in paragraaf 4.4 teruggekomen.

ILLUSTRATIE 4.1: (a) Een markt waarin endogene verzonken kosten een belangrijke rol spelen, evolueert in de richting van een duale marktstructuur met een kleine groep van grote marktleiders (met een uitgebreide activiteitenportefeuille) en een grote groep van kleine volgers (met een beperkte waaier van activiteiten). (b) De concurrentiestrijd vindt vooral plaats binnen elk marktsegment, en veel minder tussen beide marktsegmenten.

4.3.2 Marktevolutie

PROPOSITIE 4.2: De evolutie van marktstructuren vertoont een universeel patroon, ongeacht specifieke bedrijfstakingmerken.

Het (vooral empirisch) onderzoek naar de **ontwikkeling** van marktstructuren – laat staan marktvormen – staat binnen de industriële organisatie nog in de kinderschoenen.¹² Het tegendeel geldt voor de organisatie-ecologie: deze benadering kent een sterk empirisch profiel. De verschijning van het boek *Organizational Ecology* van Michael T. Hannan en John Freeman in 1989 markeert de overgang van puberteit naar volwassenheid van een bijna anderhalf

11. Een nadere uitwerking is te vinden in Boone en Van Witteloostuijn (1995).

12. Voorbeelden van interessante uitzonderingen zijn de studies van Dunne, Roberts en Samuelson (1989) en Klepper en Graddy (1990).

decennium oude populatie van organisatieonderzoekingen. In 1977 publiceerden de auteurs een artikel met de titel "The Population Ecology of Organizations" in de *American Journal of Sociology* die de naam heeft gegeven aan een nieuwe stroming in de organisatietheorie: organisatie-ecologie. Organisatie-ecologie is geïnspireerd door parallellen met de populatie-ecologie uit de biologie. Het vizier van deze theorie is gericht op de ontwikkeling van (verzamelingen van) organisatievormen in de tijd, met de nadruk op het verschaffen van een fundament voor de uitvoering van grootschalige empirische studies.¹³

Een cruciale veronderstelling binnen de organisatie-ecologie is dat organisaties gekarakteriseerd worden door **relatieve inertie** (zie ook hoofdstuk 2): zij reageren vrij traag op veranderingen in hun omgeving (Hannan en Freeman, 1984). Dit wil niet zeggen dat organisaties nooit veranderen. Het argument is echter dat een behoefte aan radicale verandering in het algemeen niet of moeizaam in (adequate) daden wordt omgezet. Dergelijke veranderingen zijn zeldzaam en onderhevig aan forse vertragingen. De veronderstelling van relatieve inertie wijkt af van de gebruikelijke aanname binnen organisatietheorieën waarbij het belang en gebruik van aanpassingen wordt onderstreept. Drie argumenten worden aangevoerd om de veronderstelling van relatieve inertie te verdedigen. In de eerste plaats dienen organisaties **betrouwbaar** (*reliability*) te zijn: organisaties zijn betrouwbare leveranciers (bijvoorbeeld in termen van kwaliteit en levertijd) omdat zij routinematige gedragspatronen (of blauwdrukken) hebben ontwikkeld die de activiteiten sturen. In de tweede plaats beschikken organisaties over de belangrijke eigenschap beter **verantwoording** (*accountability*) te kunnen afleggen voor hun daden: investeerders, afnemers, leveranciers en dergelijke verwachten redelijke en consistente berichtgevingen inzake de wijze waarop de organisaties zich gedragen. In de derde plaats vergt het waarborgen van betrouwbaarheid en aanspreekbaarheid een sterke mate van **reproduceerbaarheid** van organisatiestructuren: de routines, regels en procedures die betrouwbaarheid en aanspreekbaarheid garanderen, moeten gisteren, vandaag en morgen werkzaam zijn. Deze reproduceerbaarheid

13. Een uitvoerig overzicht van de, vooral empirische, literatuur wordt gegeven door Baum (1996). In dit overzicht wordt ook aandacht besteed aan het brede spectrum van theoretische verfijningen van het organisatie-ecologische raamwerk (zie voor voorbeelden hiervan ook paragraaf 4.4 en hoofdstuk 5).

impliceert inertie: inertie is dus een **gevolg** van in plaats van een conditie voor selectie.

(De ontwikkeling van) het aantal organisaties in een populatie hangt af van verschillende factoren. Allereerst is de **nis** in de omgeving van belang: in welke behoefte wordt door de populatie voorzien? Een nis drukt de rol en functie van de populatie in de gemeenschap uit. Een cruciaal kenmerk van een nis is haar **draagkracht** (*carrying capacity*). De (potentiële) omvang van een populatie wordt begrensd door sociale en materiële restricties: de behoefte aan bepaalde rollen en functies is gelimiteerd. Een voor de hand liggende operationalisering van draagkracht is de omvang van de vraag naar een specifiek product. In Nederland, bijvoorbeeld, is maar ruimte voor een beperkt aantal levensvatbare bierbrouwerijen gezien de (huidige en verwachte) omvang van de bierconsumptie in het land. Binnen deze grenzen van een markt(nis) worden het aantal en de omvang van de organisaties in een populatie bepaald door de geboorte-, sterfte- en fusiecijfers.

Neem het voorbeeld van een populatie die wordt gekenmerkt door een constant aantal organisaties in een bepaald tijdvak. Drie verschijnselen kunnen dit fenomeen verklaren:

- (1) de verzameling van individuele organisaties ondergaat geen veranderingen (hoewel individuele organisaties eventueel wel kunnen veranderen);
- (2) de geboorte- en sterftevoet zijn gelijk (dat wil zeggen: toe- en uittreding houden gelijke tred, en fusies en overnemingen vinden niet plaats); en
- (3) de geboortevoet is gelijk aan de som van de sterfte-, overname- en fusievoet.

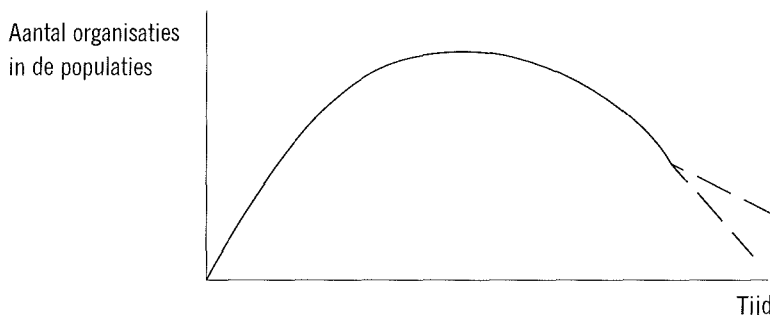
Overigens kan 'geboorte' in de organisatie-ecologie méér zijn dan in de biologie. Geboorte betreft niet alleen de oprichting van nieuwe organisaties, maar ook migraties van bestaande organisaties uit andere populaties.

De meeste populaties maken echter een dynamische ontwikkeling door. Twee krachten zijn hierbij bepalend: **concurrentie** en **legitimatie**. Beide beïnvloeden de **dichtheid** (*density*) van de populatie (dat wil zeggen: de mate waarin de draagkracht van de populatie wordt uitgebuit), zij het in tegengestelde richting. Concurrentie binnen en tussen populaties ontstaat indien de bestaansmiddelen in de nis schaars zijn. Legitimatie refereert aan de mate waarin organisaties binnen de gemeenschap geaccepteerd zijn. Nieuwe vormen kennen in het algemeen een lage acceptatiegraad.

Vaak gaat bijvoorbeeld de nodige tijd verloren voordat nieuwe producenten en/of nieuwe producten bekend zijn bij en gewaardeerd worden door de afnemers (onbekend maakt onbemind). Het grote aantal productintroducties dat mislukt, is illustratief. Door betrouwbaar en verantwoordelijk te functioneren kunnen organisaties legitimiteit verwerven.

Verschuivende verhoudingen van het relatieve belang van concurrentie en legitimatie veroorzaken een dynamische ontwikkeling. Figuur 4.2 toont het logistische patroon dat binnen de organisatie-ecologie plausibel wordt geacht en in veel empirisch onderzoek is teruggevonden (Carroll, 1988; Hannan en Freeman, 1989). Het betreft hier onderzoek naar onder meer bierbrouwerijen, chipproducenten, dagbladen, restaurants, vakbonden en de wijnindustrie. Hierbij wordt dichtheid in het algemeen geoperationaliseerd als het aantal organisaties in de populatie (Hannan en Freeman, 1989: 207). Binnen de organisatie-ecologie wordt ruwweg verondersteld dat zowel concurrentie als legitimatie met de leeftijd van de organisatievorm in belang toenemen. Aan de ene kant geldt dat naarmate een organisatievorm meer legitimiteit heeft verworven, het eenvoudiger wordt nieuwe organisaties op te richten: de geboortevoet stijgt. Aan de andere kant zal de concurrentie binnen de populatie toenemen indien het aantal organisaties groeit: het geboortecijfer daalt. Een vergelijkbaar argument leidt tot de veronderstelling dat het sterftcijfer in eerste instantie hoog is ten gevolge van gebrek aan legitimiteit op jonge leeftijd (*liability of newness*), vervolgens tot een bepaald punt afneemt bij stijgende dichtheid (totdat de draagkracht bijna volledig is benut) en ten slotte als gevolg van toenemende concurrentie bij stijgende dichtheid toeneemt. Een populatie heeft in het algemeen niet het eeuwige leven: bijvoorbeeld veranderende behoeften

Figuur 4.2: De ontwikkeling van de dichtheid



(afnemende draagkracht) of concurrentie met andere populaties (behoeftebevrediging door andere organisatievormen) kunnen krimp veroorzaken. Met name productveroudering is in dit verband illustratief.¹⁴ Een bekend voorbeeld is “de kruidenier op de hoek”, die het heeft moeten afleggen tegen moderne supermarktketens.

ILLUSTRATIE 4.2: over de volledige geschiedenis van een bedrijfstak vertoont de evolutie van de dichtheid – dat wil zeggen: het aantal ondernemingen – een logistisch patroon; de ontwikkeling van de dichtheid kent vier opeenvolgende stadia: snelle groei; langzame groei; consolidatie; en krimp.

14. Deze redenering vertoont sterke overeenkomsten met het bekende concept van de levenscyclus. Overigens bestaan ook op deze regel (op welke niet?) uitzonderingen. Een voorbeeld van een uitzondering is de Nederlandse bedrijfstak voor accountancy (Maijor, Buijink, Van Witteloostuijn en Zinken, 1995), die na een 110-jarige historie nog altijd wordt gekenmerkt door een groeiend aantal bedrijven. Een organisatie-ecologisch tegenargument kan natuurlijk zijn dat ook hier op den duur de neergang zal inzetten.

4.4 ORGANISATIEGEDRAG: SCHAALVOORDELEN EN PRODUCTDIFFERENTIATIE

4.4.1 Concurrentie binnen bedrijfstakken

PROPOSITIE 4.3: concurrentie is vooral hevig binnen marktsegmenten, en veel minder fel tussen segmenten.

De dynamiek van marktwerking kan niet worden begrepen zonder inzicht in de determinanten van de onderliggende processen van concurrentie. Hierbij is begrip van het gedrag van ondernemingen – dat wil zeggen: van strategievorming – van eminent belang. Dit is het tweede voorbeeld, naast marktwerking. Hiermee worden voluntaristische elementen geïntroduceerd via aandacht voor de invloed van organisatiegedrag (**blok C** in figuur 4.1) op marktstructuur aan de ene kant (**pijl 1**) en organisatieprestaties aan de andere kant (**pijl 2**). Vooral John Sutton en Glenn Carroll hebben baanbrekend werk verricht om het fenomeen van de duale marktstructuur te verklaren. Sutton (1991), een industrieel econoom, zoekt de verklaring in endogene verzonken kosten en Carroll (1985 en 1987), een socioloog¹⁵, meent dat de aanwezigheid van schaalvoordelen een noodzakelijke voorwaarde is. Hieronder zal echter worden geargumenteed dat de verschillen tussen beide theorieën kleiner zijn dan ze lijken.

Volgens Carroll (1985) leiden processen van middelenpartitionering tot een duale structuur in bedrijfstakken die worden gekenmerkt door schaalvoordelen. Carroll (1985) maakt hierbij een onderscheid tussen twee strategieprofielen: generalisten en specialisten.

Generalisten richten zich op het centrum van de markt door een beroep te doen op een brede waaier van middelen uit de omgeving met de bedoeling een breed spectrum van klanten te bedienen.

Specialisten, daarentegen, trachten te overleven in specifieke *niches* in de markt met het oogmerk beperkte groepen klanten op maat te

¹⁵. Het werk van Carroll, dat kan worden beschouwd als een verfijning van de organisatie-ecologie, laat weer zien dat zuiver deterministische of zuiver voluntaristische theorieën binnen de organisatiewetenschappen schaars (onvindbaar?) zijn. Een andere interessante 'voluntaristische uitbreiding' van het deterministische raamwerk van de organisatie-ecologie is gericht op de bestudering van de effecten van strategische veranderingen. Daarop wordt kort teruggekomen in hoofdstuk 5.

bedienen met gebruikmaking van een gelimiteerde verzameling van middelen uit de omgeving. Dit proces leidt tot concentratie van generalisten in het centrum van de markt, hetgeen volgens Carroll mogelijkheden schept voor specialisten om die delen van de markt te bedienen die generalisten noodgedwongen ongemoeid laten. Binnen een aantal bedrijfstakken in de Verenigde Staten is inderdaad vastgesteld dat een toeneming van de concentratie (C_4) de faalkans van generalisten verhoogt maar tegelijkertijd die van specialisten verlaagt. Het zijn de generalisten die in een **onderlinge** strijd zijn verwickeld, evenals de specialisten, terwijl de concurrentie tussen generalisten en specialisten minder fel is.

ILLUSTRATIE 4.3: in een duale bedrijfstak is de concurrentiestrijd vooral te vinden binnen elk van beide marktsegmenten – dat van de generalisten en dat van de specialisten – en veel minder tussen beide segmenten.

4.4.2 Duale marktstructuur en escalerende concurrentie

PROPOSITIE 4.4: een duale marktstructuur is het gevolg van een escalerende strijd om het marktleiderschap via endogene verzonken kosten, en is niet alleen het resultaat van het bestaan van substantiële exogene verzonken kosten.

Bij Sutton (1991) staan endogene verzonken kosten centraal. Verzonken kosten zijn het gevolg van onomkeerbare investeringen. Zulke kosten worden endogeen genoemd wanneer ondernemingen vrij kunnen beslissen over de omvang van deze kosten, zoals bijvoorbeeld in het geval van reclame- en innovatie-inspanningen. Volgens Sutton (1991) kan de eenvoudige escalatie van investeringen in endogene verzonken kosten aanleiding geven tot een duale structuur, **ongeacht** de mate waarin de bedrijfstak wordt gekenmerkt door de aanwezigheid van schaalvoordelen (exogene verzonken kosten). De verklaring hiervoor is te vinden in de hoge kosten die gemoeid zijn met de strijd om het marktleiderschap. Slechts een beperkt aantal ondernemingen is in staat deze strijd vol te houden, waarbij de achterblijvers worden verbannen naar de periferie van de markt waarin prijzen in plaats van investeringen als concurrentiewapen worden gehanteerd. De argumentatie kan worden toegelicht met behulp van het voorbeeld van de Amerikaanse markt voor diepvriesproducten

(Sutton, 1991). Deze markt kende in eerste instantie een gefragmenteerde marktstructuur. Een groot aantal kleine ondernemingen was verwickeld in een strijd om de gunst van de consumenten. Na verloop van tijd, geïnitieerd door de opkomst van de televisie, begon een kleine groep bedrijven intensief te investeren in promotiecampagnes. Deze escalerende strijd om de aandacht van de consumenten ging gepaard met enorme en toenemende (verzonken) investeringen in reclameactiviteiten. Slechts een beperkt aantal bedrijven was in staat om deze kosten te dragen, en ontwikkelde na verloop van tijd een duurzame voorsprong op de 'achterblijvers'. Deze niet-adverterende ondernemingen richtten zich vervolgens op het marktsegment met consumenten die primair geïnteresseerd waren in lage prijzen. Het eindresultaat was een duale marktstructuur, die nog altijd bestaat. Een beperkt aantal grote marktleiders beheerst het segment met hoge prijzen en hoge reclamebudgetten, en een groot aantal kleine bedrijven concentreert zich op de marktnis met lage prijzen zonder promotieactiviteiten. Deze duale marktstructuur impliceert dat de middelgrote ondernemingen tussen de wal van de kleine en het schip van de grote concurrenten zijn vermorzeld.¹⁶ Op de Amerikaanse markt voor diepvriesproducten is het een combinatie van drie factoren geweest – gedifferentieerde reactie op reclame, escalerende verzonken investeringen in promotie en geringe schaalvoordelen in productie – die heeft geleid tot een duale marktstructuur. Een ander voorbeeld is de Nederlandse markt voor accountancy-diensten (Maijor, Buijink, Van Witteloostuijn en Zinken, 1995; en Maijor en Van Witteloostuijn, 1996). Vooral in de afgelopen vijftientig jaar is een opvallende ontwikkeling in deze bedrijfstak zichtbaar: de concentratiegraad en dichtheid lopen **gelijktijdig** op. Met andere woorden: naast een beperkt aantal steeds groter wordende marktleiders (met name Coopers & Lybrand, KPMG, en Moret, Ernst & Young) bestaat een groeiende marktnis met zeer veel kleine kantoren. De bedrijfstak voor accountancy wordt in

16. Een gerelateerde vraag is: wie concurreert met wie? In de Amerikaanse markt voor diepvriesproducten hebben de middelgrote bedrijven kennelijk bloot gestaan aan rivaliteit vanuit de boven- en onderkant van de markt, terwijl de grote en kleine ondernemingen elkaar (hebben) weten te ontlopen. Zie hierover bijvoorbeeld Boeker (1991). Deze wie-vraag staat ook centraal in het onderzoek naar multi-marktconcurrentie (Van Witteloostuijn en Van Wegberg, 1992; en Van Wegberg en Van Witteloostuijn, 1992).

toenemende mate gekenmerkt door een duale marktstructuur. Voor deze ontwikkeling kunnen ten minste twee verklaringen worden aangedragen: (i) de accountancymarkt volgt slechts een dualisering van de markten van de klantengroepen; en (ii) nieuwe wetgeving inzake verplichte winkelnering (met name in de sfeer van de goedkeuring van jaarrekeningen door gekwalificeerde externe accountants) heeft een duale vraag van grotere en kleinere organisaties geïnstitutionaliseerd.

ILLUSTRATIE 4.4: een duale marktstructuur is het gevolg van een escalerende strijd om het marktleiderschap via onomkeerbare investeringen in bijvoorbeeld innovatie en reclame (endogene verzonken kosten), en is niet alleen het resultaat van het bestaan van substantiële schaalvoordelen (exogene verzonken kosten).

4.4.3 Centrum versus periferie

PROPOSITIE 4.5: de concurrentiestrijd is heviger in het centrum van de markt dan in de periferie van de bedrijfstak.

Na enige reflectie zijn de verschillen tussen de theorieën van Carroll en Sutton eigenlijk zeer beperkt. De reden hiervoor is dat beide theorieën impliciet steunen op een fundamentele 'wetmatigheid' inzake het verloop van concurrentiële sociale processen in het algemeen. Deze 'wetmatigheid' wordt door Carroll (1985: 1278) als volgt omschreven: 'Following Durkheim, Hawley argued that finite environmental resources set the conditions for competition. As competition proceeds, selective pressures push less fit competitors out of the market. When these competitors exit from their previous niches, they become differentiated through either territorial or functional transformation. As Hawley emphasizes, the final outcome of competition is a more complex division of labour, characterized by primarily symbiotic relations between social units'. Met andere woorden: concurrentie leidt tot heterogeniteit, en niet tot homogeniteit, in bedrijfstakken. De bestudering van het bestaan en ontstaan van heterogeniteit **binnen** bedrijfstakken heeft een enorme hoeveelheid modellen in de industrieel-economische literatuur opgeleverd. Met deze modellen zijn de *ins* en *outs* geëxploreerd van concurrentie via locatiekeuze en productdifferentiatie (Boone en Van Witteloostuijn, 1995; en Eaton en Lipsey, 1989). Deze onderzoeks-

traditie werd geïnitieerd door het klassieke locatiemodel van Hotelling (1929).

De inzichten van Hawley (1950) impliceren dat ondernemingen op ieder ogenblik in de tijd worden geconfronteerd met een fundamenteel dilemma dat zowel tot uiting komt in de theorie van Sutton als in die van Carroll: of het bedrijf kiest voor een groeistrategie via concurrentie in het centrum van de markt, of de onderneming selecteert een strategie van specialisatie in de richting van de periferie van de markt om zodoende concurrentie te vermijden. Beide opties kunnen aanleiding geven tot meer dan normale opbrengsten en hogere overlevingskansen, zij het om verschillende redenen. In het centrum van de markt gaat de escalatie van verzonken investeringen ten koste van de winstmarges. Daar staat tegenover dat een groter areaal van klanten wordt aangeboord, zodat schaalvoordelen binnen handbereik zijn. In de periferie van de markt is het aan de ene kant moeilijker om dergelijke schaalvoordelen te benutten, maar aan de andere kant biedt verregaande productdifferentiatie echter de mogelijkheid om directe concurrentie met de marktleiders te ontlopen. Het is hierbij duidelijk dat de specifieke middelen die ondernemingen ter beschikking hebben om groot te worden (generalisten) of klein te blijven (specialisten), afhangen van de onderliggende kenmerken van een bedrijfstak. In de markt voor diepvriesproducten zijn het bijvoorbeeld investeringen in reclame (endogene verzonken kosten) die deze mogelijkheid bieden, terwijl in de accountancymarkt de bediening van grote klanten uitgebreide investeringen vraagt in moderne controletechnieken (weer: endogene verzonken kosten).

ILLUSTRATIE 4.5: de concurrentiestrijd is heviger in het centrum van de markt, het toneel van de generalisten, dan in de periferie van de bedrijfstak, het terrein van de specialisten.

4.5 DETERMINISME MET EEN VLEUGJE VOLUNTARISME

Met het voorgaande overzicht van de economische en sociologische theorieën van marktwerking is de deterministische dimensie nader uitgewerkt (zie figuur 4.1). Om de evolutie van bedrijfstakken en ondernemingen daarbinnen te kunnen begrijpen is inzicht in de invloed van selectieprocessen onontbeerlijk. Marktomstandigheden en omgevingsfactoren spelen immers een nauwelijks te onderschatten rol bij de bepaling van het lot van individuele ondernemingen. Wij denken dat een verdieping van het inzicht in selectieprocessen gebaat is bij de uitvoering van grootschalige historische studies naar de marktevolutie van een breed spectrum van bedrijfstakken in combinatie met diepgaande analyses van de interactie van marktwerking met het strategisch gedrag van ondernemingen via allerlei endogene investeringen (Boone en Van Witteloostuijn, 1995). In de voorgaande paragrafen is met behulp van vijf proposities en vijf illustraties aangegeven waarop dergelijk onderzoek zich kan richten. Natuurlijk kunnen de verschillende proposities weer verder worden uitgewerkt. In de empirische hoofdstukken 11 tot en met 15 wordt hiermee een begin gemaakt. Daar zal blijken dat het Nederlandse persbedrijf een rijke casus is. Evenals de voluntaristische benadering bestaat ook het deterministische perspectief niet in zuivere vorm. De gedrags-component (**blok C**) in het algemeen-conceptuele schema in figuur 4.1 introduceert een voluntaristische dimensie in een overigens deterministisch perspectief. In het voorgaande is dan ook regelmatig gewezen op de invloed en consequenties van de gedragingen van de marktspeleers zelf. In dit verband is met name de rol van investeringen in de vorm van de endogene verzinking van kosten illustratief. Deze aandacht voor de voluntaristische dimensie laat onverlet dat de nadruk ligt op selectieprocessen: de tucht van de markt is en blijft de centrale metafoor in de industrieel-economische en organisatie-ecologische theorieën. Ook bij de verklaring van het reilen en zeilen van en binnen het Nederlandse persbedrijf kunnen de implicaties van marktwerking niet worden genegeerd. In de empirische hoofdstukken (met name 13 en 14) wordt daarom de invloed van marktwerking meegenomen, naast die van topmanagementteamkarakteristieken (zie hoofdstuk 3). In feite kunnen voluntarisme en determinisme niet zonder elkaar. Als een Siamese tweeling figureren beide perspectieven in de organisatie-wetenschappelijke literatuur: zonder strategische variëteit zijn selectieprocessen snel uitgewerkt; zonder selectie is strategische besluitvorming vrijblijvend. In het volgende hoofdstuk worden

Het deterministische perspectief

daarom tot besluit van het theoretische deel van dit boek het deterministische en voluntaristische perspectief naast elkaar gezet.

5. VOLUNTARISME EN DETERMINISME

Van theorie naar empirie

SAMENVATTING. In de vorige hoofdstukken zijn het voluntaristische en het deterministische perspectief (quasi-)geïsoleerd behandeld. De praktijk van aanpassing door ondernemingen en concurrentie op markten is natuurlijk dat beide processen tegelijkertijd werkzaam zijn. De vraag is vervolgens wat verschillen tussen organisaties en bedrijfstakken kunnen verklaren. Voor een belangrijk deel is dit ook een empirische vraag. Met behulp van de resultaten van empirisch onderzoek in concrete bedrijfstakken met concrete ondernemingen moet de precieze balans tussen beide krachten worden getaxeerd. Het is denkbaar dat in de ene bedrijfstak de tucht van de markt domineert, waardoor ondernemingen met 'passende' strategieprofielen worden geselecteerd ten koste van bedrijven met ongeschikte strategiekenmerken, terwijl in de andere markt een constante groep van organisaties weet te overleven door zich voortdurend tijdig aan te passen aan de wijzigende omstandigheden. In het algemeen is het de vraag of per bedrijfstak 'optimale' aanpassingen bestaan. Dit dilemma tussen aanpassing en selectie wordt in dit hoofdstuk kort aangestipt. Daarnaast wordt een brug geslagen naar de empirische hoofdstukken 11 tot en met 15 via de formulering van concrete hypothesen, die veelal zijn gerelateerd aan de in de hoofdstukken 3 en 4 gepresenteerde proposities.

5.1 HET SLEUTELDILEMMA

Het beeld dat de vorige twee hoofdstukken oproept – zowel de theoretische raamwerken als het uitvoerige onderzoek in de organisatiwetenschappen – is dat van een tegenstelling of paradox: wordt falen en succes van ondernemingen bepaald door aanpassing (voluntarisme) of selectie (determinisme)? Of: wat kunnen koerswijzigingen van de ondernemingen **zelf** bijdragen aan hun prestaties? Uiteindelijk is de vraag dus wat het effect van veranderingen is. De deterministische benadering beargumenteert dat veranderingen vaak averechts werken, terwijl vanuit een voluntaristisch perspectief het geloof in veranderen wordt beleden. Met betrekking tot de succeschansen van individuele ondernemingen wordt binnen de organisatie-ecologie onder meer gesteld dat relatieve inertie de uitkomst is van, en niet een conditie is voor, de werking van natuurlijke selectieprocessen. Hiermee wordt bedoeld dat bedrijven die niet buitensporig veel veranderen, de grootste kans op overleven hebben. Te frequente en te radicale koerswijzigingen schaden de overlevingschansen van individuele ondernemingen. Belanghebbenden in de omgeving, bijvoorbeeld de afnemers, stellen prijs op betrouwbaarheid. Hambrick en D'Aveni (1988) hebben laten zien dat faillissementen van grote ondernemingen vaak vooraf worden gegaan door een aantal jaren van hyperactiviteit, waarin de desbetreffende bedrijven de ene strategiewijziging na de andere hebben doorgevoerd. Hyperactiviteit kan zich onder meer manifesteren via voortdurende productaanpassingen of diversificatiepogingen. In het kader van dit boek: in hoeverre hebben relatief 'rustige' persbedrijven (of kranten) in Nederland meer succes gehad dan hun verhoudingsgewijs 'onrustige' concullega's?

In het strategisch management, daarentegen, wordt meer aandacht gevraagd voor het nut van flexibiliteit. Porter (1980), één van de belangrijkste denkers in deze traditie, stelt dat ondernemingen zich op twee manieren kunnen onderscheiden van hun concurrenten: door het realiseren van een lagere kostprijs of door differentiatie van producten. Met name het tweede element is hier interessant. Door differentiatie pogen ondernemingen een unieke positie te verwerven, ten minste in de ogen van de klant. Differentiatie kan worden bereikt via het product zelf, de wijze van distribueren, promotiecampagnes, et cetera. Daarnaast is de breedte van het marktsegment waarop de onderneming zich richt, van belang bij de karakterisering van een concurrentiestrategie. Bovengenoemde productaanpassingen en diversificatieactiviteiten kunnen worden beschouwd als strategiewijzigingen via de differentiatie van producten

respectievelijk de wijziging van de breedte van marktsegmenten.

Deze wijzigingen kunnen worden gezien in het licht van de flexibiliteit die nodig is om zich als onderneming te handhaven.

Flexibiliteit is vooral een vereiste bij dreiging van nieuwe toetreders en/of substituuutproducten – in het kader van dit boek: radio, televisie, kabeltelevisie, videorecorder, et cetera.

Bijna tot besluit van dit theoretische deel van het boek is het misschien nuttig opnieuw te verwijzen naar het onderzoek van Amburgey, Kelly en Barnett (1993) (zie ook hoofdstuk 1) naar het effect van organisationele veranderingen op de overlevingskans van Finse kranten over de laatste twee eeuwen. In dat onderzoek werden vooral profielwijzigingen en frequentieaanpassingen geanalyseerd. Beide strategiewijzigingen, zo luidde de conclusie, vergrootten de faalkans substantieel. Met een vergelijkbare studie naar het effect van product- en diversificatiestrategieën van Nederlandse krantentitels en personondernemingen op falen en succes, willen we een bijdrage leveren aan misschien wel **het** fundamentele debat in de organisatiewetenschappen (Schreuder en Van Witteloostuijn, 1992; Van Witteloostuijn, 1994a): welke organisaties overleven (doen het beter), en waarom?

De vergelijking van beide gedachtengangen ter zake het effect van veranderingen op prestaties produceert een fundamenteel dilemma, dat het deterministische selectieperspectief (a) confronteert met de voluntaristische adaptiebenadering (b).

DILEMMA.

- (a) *succesvolle (overlevende) bedrijven vertonen minder en minder radicale strategische veranderingen dan succesarme (failliete) ondernemingen;*
- (b) *succesvolle (overlevende) bedrijven vertonen meer en meer radicale strategische veranderingen dan succesarme (failliete) ondernemingen.*

Juist dit dilemma vormt de rode draad van dit boek. Misschien is het mogelijk het ogenschijnlijk onverenigbare te verenigen. Misschien is het ene type verandering effectief, en werkt het andere averechts (het **type-effect**). Misschien zijn veranderingen in de ene periode succesvol, terwijl dezelfde koerswijzigingen in de andere periode contraproductief zijn (het **tijdeffect**). Misschien moeten ondernemingen tegelijkertijd flexibel en inert zijn, en is het een kwestie van een juiste balans (het **balanseffect**). Deze drie ‘misschiens’ zijn ongetwijfeld contextspecifiek: de ene bedrijfstak is

immers de andere niet (het **contexteffect**). In het navolgende hopen wij in staat te zijn ten minste een begin van een antwoord te vinden op deze en andere vragen in de context van het Nederlandse persbedrijf. Om de subtiële spanning tussen determinisme en voluntarisme wat te verduidelijken, wordt eerst in de volgende paragraaf kort ingegaan op een mogelijke invulling van het balanseffect. Daarna wordt in de slotparagraaf vooruitgekeken naar de vijf empirische hoofdstukken.

5.2 FLEXERTIE

Zoals inmiddels herhaaldelijk is gezegd, een – en misschien zelfs de – cruciale vraag in de organisatiwetenschappen is waarom de ene organisatie het beter doet dan de andere. De vele antwoorden die op deze vraag inmiddels zijn gegeven, schilderen een paradox: om te groeien – of zelfs om te overleven – moet een organisatie gelijktijdig flexibel en inert zijn. Een paradox is een **schijnbare** tegenstelling, maar wat maakt dit fundamentele dilemma tot een schijnbaar in plaats van werkelijk conflict? Om hierin inzicht te krijgen is het nuttig nogmaals de essentie van beide extreme posities kort te schetsen: het strategisch management (zie hoofdstuk 3) enerzijds, dat grosso modo de mogelijkheden tot en het belang van flexibiliteit benadrukt, en de organisatie-ecologie (zie hoofdstuk 4) anderzijds, dat berust op de centrale gedachtengang dat organisaties per saldo inert zijn en zelfs moeten zijn.

Het strategisch management mag zich, ondanks (of dankzij?) zijn jeugdige leeftijd, in een grote populariteit verheugen. Het antwoord op de vraag wat strategisch management eigenlijk is, biedt voldoende stof voor een afzonderlijke monografie (Mintzberg, 1987). Voorop staat het begrip strategie: een strategie geeft richting aan de activiteiten van een organisatie. Verder is het hier voldoende te beseffen dat alle leerboeken in het strategisch management – een enkele uitzondering daargelaten – stoelen op de gedachte dat na een systematische analyse van de externe kansen en bedreigingen aan de ene kant en de interne sterkten en zwakten aan de andere kant een organisatie haar strategie in de gewenste richting moet en kan aanpassen (Johnson en Scholes, 1993).¹ Kortom: organisatorische flexibiliteit is bijna een *conditio sine qua non* voor de gebruikmaking van de inzichten uit het strategisch management. Is een organisatie te groot, dan is een krimpstrategie aangewezen. Is de productiecapaciteit te klein, dan moet aan uitbreiding van productie-faciliteiten worden gewerkt. Is een markt niet langer rendabel, dan is het tijd om uit te treden. Is de functionele structuur niet langer

1. Een uitzondering is het leerboek van Stacey (1993). Het is gebruikelijk een onderscheid te maken tussen strategie-inhoud en -proces (zie hoofdstuk 2). Grosso modo kan worden gezegd dat vooral de literatuur inzake de strategie-inhoud – zoals de bekende boeken van Porter (1980 en 1985) – het belang van en de mogelijkheden tot flexibiliteit benadrukt, terwijl in de geschriften over het strategie-proces – met als sprekend voorbeeld het logisch incrementalisme van Quinn (1978 en 1980) – vaak aandacht wordt geschonken aan de voor- en nadelen van inertie.

geschikt, dan moet worden overgestapt op een divisie-indeling. Et cetera. In zekere zin bestaat het vakgebied strategisch management uit een uitgebreid menu van adviezen aan het topmanagementteam van elke onderneming die wil overleven en groeien in een concurrentieomgeving.

Vanuit het perspectief van het strategisch management betekent flexibiliteit dat zonder veel kosten van koers kan worden veranderd. Een flexibele strategie laat toe dat a in plaats van b wordt uitgevoerd, of dat zonder veel moeite (in tijd en geld) van a op b kan worden overgegaan. In veel gevallen is een dergelijke flexibiliteit echter af te raden. Alleen via het aangaan van **verplichtingen** (*commitments*) kan een strategie geloofwaardig worden gemaakt (Ghemawat, 1991). Zonder verplichting – en daarmee inertie – is een strategie vrijblijvend, en daarmee niet meer dan een loos dreigement (Schelling, 1960). Met andere woorden: strategische flexibiliteit leidt tot ongeloofwaardigheid. Neem het volgende voorbeeld. Zonder moeite kan een zittende onderneming potentiële concurrenten dreigen met het installeren van additionele productiecapaciteit, die vervolgens na toetreding zou kunnen worden ingezet om via een prijzenoorlog toetreders weer tot uittreding te dwingen. Dit dreigement alleen is echter onvoldoende. De beoogde toetredings-belemmerende strategie is pas geloofwaardig indien de zittende onderneming reeds over overcapaciteit beschikt. In het algemeen geldt dat de geloofwaardigheid van concurrentiestrategieën gebaat is bij het uitvoeren van **onomkeerbare** investeringen (Van Witteloostuijn, 1993). Via dergelijke onomkeerbare investeringen geeft een onderneming aan dat zij zich heeft gebonden aan (of verplicht tot) de uitvoering van specifieke strategieën.

Aanhangers van de populatie-ecologie of organisatie-ecologie (Hannan en Freeman, 1989) gaan nog een stap verder: om te overleven moeten ondernemingen inert zijn. De organisatie-ecologie is een vrij jonge loot aan de stam van de organisatiesociologie die tegengif produceert dat de optimistische visie van het strategisch management tracht te relativeren. In hun baanbrekende artikel uit 1977 poneren Hannan en Freeman de controversiële stelling dat organisatie-inertie niet alleen de overlevingskansen van een organisatie verhoogt, maar dat deze inertie zelfs het **resultaat** is van externe selectieprocessen. In de jaren daarna is deze gedachtengang verder theoretisch verrijkt en empirisch getoetst (Hannan en Freeman, 1989; en Hannan en Carroll, 1992). In vogelvlucht is de achterliggende redenering in subparagraaf 4.2.2 beschreven. In de eerste plaats dienen organisaties betrouwbaar te zijn. In de tweede

plaats beschikken organisaties over de belangrijke eigenschap beter verantwoording te kunnen afleggen voor hun daden. In de derde plaats vergt het waarborgen van betrouwbaarheid en aanspreekbaarheid een sterke mate van reproduceerbaarheid van organisatiestructuren. Deze reproduceerbaarheid impliceert inertie: inertie is dus een **gevolg** van in plaats van een conditie voor selectie. In dit verband is het interessant dat falende ondernemingen vaak gedurende een aantal jaren voor de datum van uittreding een overmaat aan flexibiliteit hebben tentoongespreid. Juist hyperactiviteit is de voorbode van het uiteindelijke faillissement geweest (Hambrick en D'Aveni, 1988).

De tegenstelling tussen flexibiliteit en inertie is echter oplosbaar. Zoals gezegd, is een strategie pas geloofwaardig als zij gepaard gaat met een verplichting. Waar het om gaat is dat strategieën aan kracht winnen indien zij leiden tot onomkeerbare investeringen. Een onomkeerbare investering (dat wil zeggen: het inbouwen van inertie) in flexibele productiesystemen kan een concurrentievoordeel genereren. Het gevaar van onomkeerbaarheid is natuurlijk dat de 'optimaliteit' van de geassocieerde investering niet tijdloos is. Wat nu een voordeel is, kan later tot een nadeel worden (het tijdeffect). Met andere woorden: strategisch management impliceert een voortdurende keuze voor en evaluatie van verplichtingen (inerties), waarbij de portefeuille van de verplichtingen zorgvuldig moet worden samengesteld en, desnoods, aangepast. De flexibiliteit schuilt in deze aanpassingen van de portefeuille van inerties. Het gaat niet om flexibiliteit of inertie, maar om een combinatie van beide: **flexertie**. Het is dit voortdurende dilemma, flexibiliteit versus inertie, dat het centrale probleem vormt van het strategisch management. Dat wil zeggen: een strategisch manager moet flexibel zijn door voortdurend de keuze van inerties te (her)overwegen. De paradox is compleet: in inertie schuilt het duurzame en het unieke, en daarmee een potentieel concurrentievoordeel. In die zin kunnen investeringen in flexibele productiesystemen een strategische verplichting impliceren. Daarentegen is **strategische** flexibiliteit een teken van zwakte.

5.3 VAN THEORIE NAAR EMPIRIE

De bestudering van het complexe samenspel tussen teamkenmerken, strategieprofielen, marktomstandigheden en organisatieprestaties (figuur 2.1) vraagt om een reeks van deelanalyses. Deze werkwijze heeft geresulteerd in vijf empirische hoofdstukken (11 tot en met 15) waarin hypothesen statistisch worden getoetst. In tabel 5.1 wordt de invulling van de empirische hoofdstukken in het licht van het theoretische raamwerk (in termen van de proposities uit de hoofdstukken 3 en 4, alsmede de effecten uit figuur 2.1) gepresenteerd, met een verwijzing naar de specifieke hypothesen die in deze hoofdstukken centraal staan. De verzameling van hypothesen staat opgesomd in tabel 5.2. In de empirische hoofdstukken zelf volgt een detailuitwerking, inclusief de onderbouwing van bedrijfstak-specifieke hypothesen en de beschrijving van de gekozen operationalisaties.² Grosso modo kan worden gesteld dat in de hoofdstukken 11 en 12 (alle kranten) en 15 [zes (vijf) grote uitgeverijen] de nadruk ligt op het voluntaristische perspectief (figuur 3.1) en in 13 (alle kranten) en 14 (Limburgse kranten) op het deterministische perspectief (figuur 4.1). De algemene nadruk op het voluntaristische perspectief is conform de doelstelling van dit boek (hoofdstuk 1), die vooral de rol van het (strategisch) management centraal stelt. In tabel 5.3 worden de accentverschillen samengevat in termen van de effecten uit het algemene raamwerk (figuur 2.1), waarbij ook een plaats is ingeruimd voor de navolgende beschrijvende hoofdstukken (waarin statistische toetsingen ontbreken).

Natuurlijk beschrijven de empirische hoofdstukken slechts stukken van de puzzel. In de empirische studies in dit boek wordt bijvoorbeeld slechts indirect aandacht besteed aan het omgevingseffect, mede omdat daaraan een reeks voorgaande studies is gewijd (zie hoofdstuk 6). In het slothoofdstuk 16 worden de contouren geschetst van de gehele puzzel op basis van een integratie van de bevindingen enerzijds en een vooruitblik in de richting van toekomstig onderzoek anderzijds. Allereerst wordt echter achtergrondinformatie ter zake het Nederlandse persbedrijf gegeven in de navolgende drie

2. Een aantal hypothesen volgt overigens niet uit de theoretische argumentatie die hiervoor is voorgesteld, maar vloeit voort uit andere beweegredenen die in latere hoofdstukken zullen worden verwoord. De hypothesen 11.5, 13.2 en 14.6 zijn bijvoorbeeld verbonden met het vermoeden dat in het krante(n)bedrijf bedrijfs-economische schaalvoordelen een rol spelen.

hoofdstukken door een beschrijving te presenteren van de algemene bedrijfstakomgeving (hoofdstuk 6), de specifieke marktbewegingen (hoofdstuk 7) en de vijf hoofdrolspelers (hoofdstuk 8).

Tabel 5.1: De invulling van de empirische hoofdstukken

PROPOSITIES	HYPOTHESEN
PROPOSITIE 3.1: (a) de samenstelling van de Raad van Commissarissen is geassocieerd met omgevingskarakteristieken (omgevingseffect); en (b) de invloed van de Raad van Commissarissen is afhankelijk van zijn samenstelling (voorkeur-, leiderschaps- en afstemmingseffect).	Hoofdstuk 16 (vervolgonderzoek). Data ter zake de samenstelling van de Raden van Commissarissen van de vijf grote uitgeverijen zijn verzameld. Hierbij kan de invloed van omgevingskarakteristieken worden meegenomen.
PROPOSITIE 3.2: (a) organisatieresultaten zijn geassocieerd met de subjectieve kenmerken van de topmanagementteamleden (voorkeur-, leiderschaps- en afstemmingseffect), waarbij (b) de sterkte van het verband wordt beïnvloed door omgevingskarakteristieken (omgevingseffect).	Hoofdstuk 16 (vervolgonderzoek). Toetsing van hypothesen vergt een vragenlijstenonderzoek onder leden van de topmanagementteams van krante(n)bedrijven. Hierbij kan de invloed van omgevingskarakteristieken worden meegenomen.
PROPOSITIE 3.3: (a) organisatieresultaten zijn geassocieerd met de objectieve kenmerken van de topmanagementteamleden (voorkeur-, leiderschaps- en afstemmingseffect), waarbij (b) de sterkte van het verband wordt beïnvloed door omgevingskarakteristieken (omgevingseffect).	Hoofdstukken 11, 12, 14, 15 en 16 Propositie 3a: Hypothesen 11.7, 11.8, 12.5, 14.5, 15.2 t/m 15.7, 15.9 t/m 15.15 Propositie 3b: Hoofdstuk 16 (vervolgonderzoek). In later stadium kan de invloed van omgevingskarakteristieken worden meegenomen.
PROPOSITIE 3.4: organisatieresultaten zijn geassocieerd met (a) de objectieve en (b) de subjectieve kenmerken van de bedrijfsleider (voorkeur-, leiderschaps- en afstemmingseffect), waarbij (c) de sterkte van het verband wordt beïnvloed door omgevingskarakteristieken (omgevingseffect).	Hoofdstukken 11, 12, 14 en 16 Propositie 4a: Hoofdstukken 11, 12 en 14 Hypothesen 11.7, 11.8, 12.5 en 14.5 Propositie 4b: Hoofdstuk 16 (vervolgonderzoek). Toetsing van hypothesen vergt een vragenlijstenonderzoek onder bedrijfsleiders van krante(n)bedrijven. Propositie 4c: Hoofdstuk 16 (vervolgonderzoek). In een later stadium kan invloed van omgevingskarakteristieken worden meegenomen.

Tabel 5.1 (vervolg): *De invulling van de empirische hoofdstukken*

PROPOSITIES	HYPOTHESEN
PROPOSITIE 3.5: de gebundelde samenstelling van topmanagementteams, in termen van de objectieve en subjectieve kenmerken van de teamleden, verschilt van land tot land (omgevingseffect).	Hoofdstuk 16 (vervolgonderzoek). Bij wijze van eerste proeve zal binnenkort vergelijkbaar datamateriaal worden gezocht terzake het Belgische persbedrijf.
PROPOSITIE 4.1: (a) de evolutie van marktstructuren is afhankelijk van het relatieve belang van endogene en exogene verzonken kosten (strategie-effect); en (b) de concurrentiestrijd binnen een markt wordt beïnvloed door marktstructuurkenmerken (markteffect).	Hoofdstuk 13. Hypothesen 13.7. en 13.8
PROPOSITIE 4.2: de evolutie van marktstructuren vertoont een universeel patroon, ongeacht specifieke bedrijfstakkenmerken (markteffect).	Hoofdstukken 13 en 15. Hypothesen 13.8 en 15.1
PROPOSITIE 4.3: concurrentie is vooral hevig binnen marktsegmenten, en veel minder fel tussen segmenten (strategie- en markteffect).	Hoofdstukken 13 en 14. Hypothesen 13.1, 13.3, 13.5, 13.6 en 14.1
PROPOSITIE 4.4: een duale marktstructuur is het gevolg van een escalerende strijd om het markt-leiderschap via endogene verzonken kosten, en is niet alleen het resultaat van het bestaan van substantiële exogene verzonken kosten (strategie- en markteffect).	Hoofdstuk 13. Hypothese 13.7
PROPOSITIE 4.5: de concurrentiestrijd is heviger in het centrum van de markt dan in de periferie van de bedrijfstak (strategie- en markteffect).	Hoofdstuk 13. Hypothesen 13.5 en 13.6.
DILEMMA: (a) succesvolle (overlevende) bedrijven vertonen minder en minder radicale strategische veranderingen dan succesarme (failliete) ondernemingen; of (b) succesvolle (overlevende) bedrijven vertonen meer en meer radicale strategische veranderingen dan succesarme (failliete) ondernemingen.	Het determinisme-voluntarisdilemma is de rode draad die door alle empirische hoofdstukken loopt. Hypothesen 11.7, 11.8, 11.9, 12.5, 12.6, 12.8, 12.10 t/m 12.12, 14.4, 14.5, 15.7 en 15.14.

Tabel 5.2: *De hypothesen in de empirische hoofdstukken*

Hoofdstuk 11

- H11.1 Overlevende kranten hebben een andere kostenstructuur dan falende kranten.
- H11.2 Het percentage van de opbrengsten dat afkomstig is uit de verkoop van advertentieruimte, is groter voor overlevende dan voor falende kranten.
- H11.3 Falende kranten vertonen jaren voor de datum van uittreding een lagere (en verslechterende) rentabiliteit.
- H11.4 Falende kranten vertonen jaren voor de datum van uittreding (steeds) hogere totale kosten in verhouding tot de dagoplage.
- H11.5 Kranten met een kleinere relatieve redactieomvang hebben een grotere overlevingskans.
- H11.6 De uitgave van kopbladen verhoogt de overlevingskans.
- H11.7 Mutaties in de hoofdredactie en de directie verhogen de kans op falen.
- H11.8 Kranten met een lagere gemiddelde leeftijd van (a) de hoofdredactie en (b) de directie hebben een grotere overlevingskans.
- H11.9 Oudere kranten hebben een grotere overlevingskans dan jongere kranten.

Hoofdstuk 12

- H12.1 Verschillen in kostenstructuur zijn geassocieerd met verschillen in rentabiliteit.
- H12.2 Het percentage van de opbrengsten dat afkomstig is uit de verkoop van advertentieruimte, is positief gecorreleerd met de rentabiliteit.
- H12.3 Kranten met een groter aantal abonnees uit grote klantengroepen – modale welstandsklasse en de leeftijdscategorie 35 tot 50 jaar – zijn geassocieerd met een hogere rentabiliteit.
- H12.4 Kranten met een grotere spreiding in hun abonneebestand – in termen van welstand en leeftijd – zijn geassocieerd met een hogere rentabiliteit.
- H12.5 Mutaties in de hoofdredactie en de directie in jaar t-1 zijn negatief gecorreleerd met de rentabiliteit in jaar t.
- H12.6 De correlatie tussen dagoplage en aantal kopbladen enerzijds en rentabiliteit anderzijds is positief.

Tabel 5.2 (vervolg): *De hypothesen in de empirische hoofdstukken*

Hoofdstuk 13

- H13.1 Een toename van de oplage of rentabiliteit van landelijke kranten leidt niet of nauwelijks tot een afname van de oplage of rentabiliteit van regionale kranten.
- H13.2 Zowel oplage als locatie dragen onafhankelijk bij tot de rentabiliteit. Meer bepaald: de oplage heeft een positief effect op de rentabiliteit en tegelijkertijd behalen regionale kranten een hogere rentabiliteit dan landelijke kranten.
- H13.3 Het positieve effect van de oplage op de rentabiliteit is groter voor regionale kranten dan voor landelijke kranten.
- H13.4 Zowel oplage, locatie als profielfifferentiatie dragen onafhankelijk bij tot de rentabiliteit. Meer bepaald: (a) de oplage heeft een positief effect op de rentabiliteit; (b) regionale kranten behalen een hogere rentabiliteit dan landelijke kranten; en (c) kranten wier profiel afwijkt van concurrenten hebben betere resultaten.
- H13.5 Het positieve effect van profielfifferentiatie op de rentabiliteit is groter voor landelijke dan voor regionale kranten.
- H13.6 Het positieve effect van profielfifferentiatie op de rentabiliteit is groter voor kranten met een grote oplage dan voor kranten met een kleine oplage.
- H13.7 De spreiding van de oplage van landelijke kranten neemt toe in de tijd, terwijl de spreiding van de oplage van regionale kranten afneemt.
- H13.8 De spreiding van de oplage van alle kranten, regionale en landelijke kranten evolueert niet-lineair in de tijd.

Hoofdstuk 14

- H14.1 Limburgse kranten met meer ruimte voor regionaal nieuws zijn geassocieerd met (a) een grotere dagoplage en (b) een hogere rentabiliteit.
- H14.2 Limburgse kranten met een grotere inhoudelijke variëteit zijn geassocieerd met (a) een grotere dagoplage en (b) een hogere rentabiliteit.
- H14.3 Limburgse kranten met een groter aantal pagina's zijn geassocieerd met (a) een grotere dagoplage en (b) een hogere rentabiliteit.
- H14.4 Drastische wijzigingen in de opmaak van Limburgse kranten zijn negatief gecorreleerd met (a) de dagoplage en (b) de rentabiliteit.
- H14.5 Mutaties in de directie en/of hoofdredactie zijn negatief gecorreleerd met (a) de dagoplage en (b) de rentabiliteit.
- H14.6 Limburgse kranten met een hogere dagoplage zijn geassocieerd met een hogere rentabiliteit.

Tabel 5.2 (vervolg): *De hypothesen in de empirische hoofdstukken*

Hoofdstuk 15

- H15.1 Systematische verschillen in de tijd kunnen worden vastgesteld tussen de grote vijf (zes) uitgeverijen.
- H15.2 Uitgeverijen met een grotere RvB zijn geassocieerd met sterkere diversificatie.
- H15.3 Een hogere gemiddelde leeftijd van RvB-leden is negatief gecorreleerd met diversificatie.
- H15.4 Een groter aandeel van intern gepromoveerde RvB-leden is negatief gecorreleerd met diversificatie.
- H15.5 Een groter aandeel van RvB-leden met krante(n)ervaring is negatief gecorreleerd met diversificatie.
- H15.6 Een groter aandeel van academisch geschoolde RvB-leden is positief gecorreleerd met diversificatie.
- H15.7 Mutaties in de RvB zijn positief gecorreleerd met diversificatie.
- H15.8 (a) Uitgeverijen die sterker zijn gediversificeerd, zijn geassocieerd met hogere rentabiliteiten
(b) Uitgeverijen die zwakker zijn gediversificeerd, zijn geassocieerd met hogere rentabiliteiten
- H15.9 Uitgeverijen met een grotere RvB zijn geassocieerd met een lagere rentabiliteit.
- H15.10 Een hogere gemiddelde leeftijd van RvB-leden is negatief gecorreleerd met de rentabiliteit.
- H15.11 Een groter aandeel intern gepromoveerde RvB-leden is negatief gecorreleerd met de rentabiliteit.
- H15.12 Een groter aandeel van RvB-leden met krante(n)ervaring is negatief gecorreleerd met de rentabiliteit.
- H15.13 Een groter aandeel van academisch geschoolde RvB-leden is positief gecorreleerd met de rentabiliteit.
- H15.14 Mutaties in de RvB zijn negatief gecorreleerd met de rentabiliteit.
- H15.15 De afstemming tussen RvB-kenmerken enerzijds en de diversificatiestrategie anderzijds is positief gecorreleerd met de rentabiliteit.

Tabel 5.3: *De empirische hoofdstukken en de theoretische effecten*

HOOFDSTUK	EFFECT	NIVEAU
6	Omgevingseffect	Bedrijfstakomgeving
7	Markteffect	Alle kranten en uitgeverijen
8	Strategie-effect	Vijf grote uitgeverijen
11	Leiderschaps- en strategie-effect	Alle kranten
12	Leiderschaps- en strategie-effect	Alle kranten
13	Strategie- en markteffect	Alle kranten
14	Leiderschaps-, strategie- en markteffect	Limburgse kranten
15	Voorkeur-, strategie-, leiderschaps- en afstemmingseffect	Zes (vijf) grote uitgeverijen

DEEL TWEE: OMGEVING, BEDRIJFSTAK EN UITGEVERIJEN

6. KRANTEN EN INSTITUTIES

Geschiedenis en context

SAMENVATTING. De krant is tegelijkertijd een oud en een nieuw medium: oud, omdat het dagblad als nieuws-brenger en -maker kan bogen op een eeuwenlange historie; nieuw, omdat de krant in snel veranderende gedaanten nog altijd onlosmakelijk is verbonden met de moderne samenleving. De krant heeft altijd in het brandpunt van maatschappelijke turbulenties gestaan. Dat vloeit rechtstreeks voort uit de functie van de krant als 'doorgeefluik' en 'producent' van nieuws. In de naoorlogse periode heeft een aantal structurele veranderingen de ontwikkeling van het persbedrijf in een stroomversnelling gebracht: de komst van nieuwe en concurrerende media, de ontzuiling van politiek-religieus Nederland en de ontwikkeling van nieuwe medium-technologieën springen daarbij direct in het oog. Deze ontwikkelingen zijn van grote invloed geweest op het reilen en zeilen van de dagbladpers. Dit hoofdstuk geeft allereerst een historisch overzicht van deze ontwikkelingen en gaat vervolgens gedetailleerder in op de rol van de belangrijkste actoren in de bedrijfstak van de dagbladpers: de overheid, de uitgever en de journalist.

6.1 INLEIDING

Zoals in hoofdstuk 1 al naar voren is gebracht, staan in deze studie met name de reacties van het strategisch management van individuele ondernemingen op turbulenties in de omgeving centraal. In aansluiting op de analyse in het *Beleidsessay* van Van Cuilenburg, Van Haaren, Haselhoff en Lichtenberg (1992) wordt in het bijzonder gekeken naar succes en falen van kranten in een omgeving waarin de invloeden van politiek-maatschappelijke en economisch-technologische veranderingen prominent zijn. Deze twee categorieën van veranderingen kunnen worden herkend in de volgende twee hoofdstukken. In dit hoofdstuk zal een overzicht worden gegeven van de institutionele context waarin het dagblad-bedrijf in Nederland is ingebed. In hoofdstuk 7 worden de marktkenmerken van de bedrijfstak in kaart gebracht.

De belangrijkste actoren in de institutionele omgeving zijn: de overheid en gelieerde organisaties, beroepsverenigingen, vakbonden, financiële instituties en organisaties voor opleiding en training in de bedrijfstak [zie: Whitley (1992) voor een algemene beschouwing en Van Iterson en Olie (1992) voor een toepassing op het Nederlandse bedrijfssysteem]. Deze (f)actoren oefenen invloed uit op (i) het vóórkomen van bepaalde organisatievormen, zoals het familiebedrijf of de naamloze vennootschap, (ii) het management en de interne organisatie van productieve organisaties, zoals leiderschapsstijlen, structuur en cultuur van een bedrijf, en (iii) hun gevoerde strategie. Deze twee laatste relaties – meer precies: de invloed van ‘sociale’ instituties op managementkenmerken en ondernemingsstrategieën – zijn in deze studie van belang. We spreken hier van het omgevings-effect (zie figuur 2.1). De invloed op managementkenmerken is van belang **in zoverre** deze weer invloed uitoefenen op het gevoerde ondernemingsbeleid.

In de empirische hoofdstukken (11 tot en met 15) worden enkele van deze verbanden tussen instituties enerzijds en managementkenmerken en ondernemingsstrategieën anderzijds *indirect* getoetst: niet expliciet, maar impliciet, via *dummy*variabelen en co-varianten, of nog indirecter: de institutionele factoren resoneren als het ware mee in de verschillende hypothesen. *Directe* toetsing kan in vervolgonderzoek worden uitgevoerd indien een internationale vergelijking wordt getrokken met bijvoorbeeld het Belgische persbedrijf. Dit historische en institutionele hoofdstuk van het Nederlandse krante(n)bedrijf dient dus vooral als een beschrijving van de ‘context’, die het beter mogelijk maakt de empirische bevindingen te begrijpen en te interpreteren. Daarnaast wordt in

vogelvlucht een overzicht gepresenteerd van het bestaande onderzoek op het niveau van het Nederlandse persbedrijf als geheel.

Het hoofdstuk is als volgt opgebouwd. In paragraaf 6.2 wordt een algemeen historisch overzicht van de bedrijfstak gegeven, opgedeeld in een vooroorlogse (paragraaf 6.2.1) en een naoorlogse periode (paragraaf 6.2.2). Vervolgens wordt in het bijzonder aandacht geschonken aan de invloed van concurrerende media (paragraaf 6.2.3), het fenomeen van de ontzuiling (paragraaf 6.2.4) en de productaanpassingen waarvoor de dagbladuitgevers in reactie daarop hebben gekozen (paragraaf 6.2.5). De tweede helft van dit hoofdstuk, paragraaf 6.3, beschrijft de institutionele context aan de hand van de belangrijkste actoren in de bedrijfstak: de overheid (paragraaf 6.3.1) en de uitgevers en journalisten (paragraaf 6.3.2). Paragraaf 6.4 besluit dit hoofdstuk.

6.2. HISTORISCH OVERZICHT

6.2.1 De vooroorlogse periode

De dagbladpers in Nederland heeft zijn wortels in de zeventiende eeuw. Tot ongeveer 1500 bleef mondelinge bekendmaking de belangrijkste publicatiemogelijkheid, maar de uitvinding van de boekdrukkunst omstreeks 1450 en een zekere regelmatigheid in het postverkeer maakten de introductie van kranten mogelijk. Directe voorlopers van de krant waren de geschreven nieuwsbrief en de gedrukte vlugschriften. In tegenstelling tot de periodiek verschijnende nieuwsbrieven hadden de vlugschriften, of 'vliegende bladen', een meer incidenteel karakter. De krant, waarvoor kenmerkend zijn *actualiteit*, *periodiciteit* (aan een minimum gebonden, geregelde verschijning), *universaliteit* (nieuws van waar en welke inhoud ook) en *publiciteit* (beschikbaar in beginsel voor iedereen) (Schneider, 1979), is ontstaan uit een samenvoeging van deze twee. Het aantal kranten in Nederland bleef lange tijd beperkt. Dit kwam vooral door het restrictief beleid van de overheid. Enerzijds probeerde deze het aantal uitgevers bewust te limiteren; anderzijds werd door belastingheffing (zoals de zegelbelasting) de vraag naar kranten afgeremd. Dit veranderde in de loop van de negentiende eeuw. Onder invloed van het liberalisme werd de roep om een vrije pers in Nederland, net zoals in de meeste andere westerse landen, steeds luider gehoord. Allereerst werd de ideële persvrijheid erkend, zoals vastgelegd in de grondwet van 1848. Vervolgens werd de economische persvrijheid tot stand gebracht via de afschaffing van het dagbladzegel in 1869. Met name door de afschaffing van deze speciale dagbladbelasting nam het aanbod van kranten snel toe, zowel in kwantiteit als in pluriformiteit. Het aantal dagbladen steeg van 9 vóór 1869 tot 62 in 1894 (Schneider, 1979: 190). Begunstigende factoren hiervoor waren verder de economische groei als gevolg van de opkomende industrialisatie, de hiermee samenhangende urbanisatie, het verbeterde onderwijs, en de betere en snellere nieuwsgaring door de opkomst van de telegraaf. Een andere belangrijke factor was de toenemende verzuiling van het openbaar maatschappelijk leven in de tweede helft van de negentiende eeuw. In het kader van het emancipatiestreven van religieuze en andere maatschappelijke groeperingen ontwikkelde zich naast de reeds bestaand politiek-neutrale en de liberale pers, zoals het *Algemeen Handelsblad* (1828) en de *Nieuwe Rotterdamse Courant* (1844), ook een katholieke (onder andere *De Tijd* [1845], *De Maasbode* [1885]), een protestants-christelijke (*De Rotterdamer* en nevenbladen), een

socialistische (onder andere *Het Volk* [1900]), en later nog een communistische pers. In dezelfde periode ontstond naast de opinie- en partijgerichte pers de populaire pers die politiek-neutraal was. *De Telegraaf* en *De Courant* zijn hiervan de belangrijkste exponenten.

Deze volksbladen veroverden al snel een sterke marktpositie.

In de eerste helft van de twintigste eeuw ontwikkelde het dagbladbedrijf zich tot 'dagbladindustrie'. Dit uitte zich onder andere in toenemende concentratie, het hiermee samenhangende ontstaan van kopbladen (bladen met gelijke inhoud, maar met andere kop), en in redactionele samenwerking tussen dagbladen op het terrein van nieuwsgaring, zoals weerspiegeld in de oprichting van het Algemeen Nederlandsch Persbureau, ANP (Schneider, 1979: 283).

Inmiddels waren verschillende dagbladuitgeverijen ontstaan die meerdere kranten uitgaven, ofwel door aankoop van bestaande bladen, ofwel door samenvoeging van twee zelfstandige bladen onder één directie. Dit gold ten eerste voor *De Telegraaf*, die onder leiding van Holdert in 1902 met *De Courant* werd samengevoegd tot NV Dagblad De Telegraaf. In twintig jaar tijd verwierf deze dagblad-onderneming vijf andere 'neutrale' dagbladen, waaronder *Het Nieuws van de Dag* in 1923. Andere dagbladconcerns werden gevormd door Sijthoff (o.a. *Haagsche Courant*, *De Avondpost* en *Delftsche Courant*), Nijgh (NRC, *Nieuwe Courant*, *Het Vaderland*, *Dagblad van Rotterdam* en *Dagblad van Gouda*), en de katholieke uitgevers De Spaarnestad (met onder andere *De Tijd* en *Nieuwe Haarlemsche Courant*) en NV Neerlandia (met onder andere *De Limburger Koerier*). De Arbeiderspers gaf daarnaast bladen met een socialistische achtergrond uit.

Tot het einde van de jaren dertig bleef het aantal kranten vrij stabiel: in 1894 telde men 62 dagbladen, in 1937 bedroeg dit aantal 70 (de kopbladen niet meegerekend). Van deze dagbladen waren er 32 katholiek, 6 liberaal, 5 antirevolutionair respectievelijk christelijk-historisch georiënteerd, 2 sociaal-democratisch, 1 communistisch en 23 politiek-onafhankelijk. De meeste kranten verschenen in Amsterdam (10), Den Haag (8) en Rotterdam (6) (Schneider, 1979: 281).

6.2.2 De naoorlogse periode

De Tweede Wereldoorlog vormde een breekpunt met het stabiele klimaat in de eerste decennia van de twintigste eeuw. Sommige uitgevers staakten – al dan niet gedwongen – de uitgave van hun krant(en), zoals *De Standaard*, anderen daarentegen gingen dóór met publicatie. Daarnaast leidde de oorlog ook tot de komst van een

aantal nieuwe bladen: illegale verzetskranten als het socialistisch-georiënteerde *Het Parool* en het protestants-christelijke *Trouw*, dat landelijk werd verspreid. Terwijl na de oorlog verschillende dagbladen, waaronder *De Telegraaf*, tijdelijk werden verboden op beschuldiging van collaboratie met de Duitse bezetter, ontwikkelden zich de voormalige verzetskranten tot veelgelezen dagbladen. Dat geldt vooral voor *Het Parool* en *Trouw*, en in mindere mate ook voor de communistische krant *De Waarheid*. Hoewel niet uit het verzet afkomstig, veroverde een andere nieuwe krant ook een belangrijk marktaandeel: *Het Vrije Volk*.

In de naoorlogse periode kwam de Nederlandse dagbladmarkt in een langdurige groeifase terecht, waarbij vanaf 1970 tekenen van verzadiging optraden. Door de sterk toenemende economische welvaart en de bevolkingsgroei verdubbelde de krantenoplage zich.¹ Ondanks deze explosieve groei nam het aantal dagbladtitels steeds meer af, evenals het aantal dagbladuitgevers.

Concentratie van dagbladuitgevers vond in Nederland veel later plaats dan in de omringende landen Duitsland, Frankrijk en Groot-Brittannië. In deze landen had concentratie al vóór de Tweede Wereldoorlog een grote aanvang genomen. De sterke gedifferentieerdheid van de bladen in beschouwelijk en politiek opzicht werkte remmend, evenals de regionale verscheidenheid. Een andere remmende factor zou gelegen zijn in het abonnementenstelsel dat in Nederland in vergelijking met andere landen sterk ontwikkeld is en de onderlinge concurrentie afremt (Schneider, 1979: 350). De concentratie van uitgeverijen begon bij de fusie van twee van de drie landelijke katholieke dagbladen: *De Tijd* en *De Maasbode* in 1959. Andere grote fusies en overnemingen volgden al snel. In 1964 voegden Cebema en uitgeverij De Spaarnestad zich samen tot de Verenigde Nederlandse Uitgeversbedrijven (VNU), het eerste grote uitgeversconcern in Nederland. In hetzelfde jaar gingen het *Algemeen Handelsblad* en de *NRC* op in de Nederlandse Dagblad Unie. In 1966

1. Tot 1964 was sprake van een snelle groei, daarna liepen de groeicijfers terug. Sinds eind jaren zeventig is de afzet gestabiliseerd op 4,5 miljoen exemplaren (Van Cuilenburg, 1992). Bij een afzet van ongeveer 4,6 miljoen in 1992 was het dekkingspercentage 73,8%, hetgeen wil zeggen dat per 100 huishoudens bijna 74 dagbladen werden gekocht. Met deze oplagedekking nemen de Nederlandse dagbladen in Europa een middenpositie in. De dekking is het hoogst in Finland en Zwitserland (allebei 92%), Noorwegen (89,4%) en Ierland (86,5%), en het laagst in Spanje (33,6%), Frankrijk (42,4%) en Italië (41,2%) (Carat, 1992).

werd de Christelijke Pers gevormd, een samenvoeging van *Trouw* en *Kwartetbladen*. Een jaar later vormden *Neerlandia* en *De Gelderlander* het concern *Audet*, terwijl nog een jaar later de Perscombinatie, aanvankelijk alleen een samenvoeging van *Het Parool* en *de Volkskrant*, werd opgericht.

Een factor die ongetwijfeld aan dit concentratieproces heeft bijgedragen, waren de kostenstijgingen waarmee de dagbladen in de jaren zestig te maken kregen. Allereerst gold dit de loonkosten [van 1962 tot 1966 meer dan 50% (Schneider, 1979: 360)], maar ook de stijging van transport- en distributiekosten alsmede de toename van de redactionele kosten als gevolg van de benodigde kwaliteitsverbetering droegen hiertoe bij.

6.2.3 Concurrerende media

In de naoorlogse periode ondervond de krant in toenemende mate concurrentie van andere massamedia. Dit waren onder meer de week- en opiniebladen, die vooral op het terrein van nieuwsanalyse en achtergrondinformatie voor concurrentie zorgden, en de gratis huis-aan-huisbladen die de advertentieomzet van de dagbladen aantastten. Belangrijker nog was de concurrentie van de audiovisuele media. Had de krant al vóór de oorlog zijn nieuwsmonopolie moeten opgeven na de opkomst van de radio, na de oorlog werd de concurrentie nog veel sterker met de introductie van de televisie. De nieuwe concurrentie deed zich niet alleen voelen op het terrein van nieuwsvoorziening, maar ook op de advertentiemarkt. In 1967 werd de etherreclame voor televisie ingevoerd, in 1968 gevolgd door etherreclame op de radio. Vooral omdat de Nederlandse dagbladen sterk inkomensafhankelijk waren geworden van advertentie-opbrengsten, kwamen veel dagbladen in de verdrukking. Was de verhouding tussen inkomsten uit abonnementen en advertentie voor de oorlog nog $\frac{1}{2}$ - $\frac{1}{2}$, in de naoorlogse periode werd dit al snel $\frac{1}{3}$ - $\frac{2}{3}$. Als gevolg hiervan waren de dagbladen sterk conjunctuurafhankelijk geworden. Dit kwam duidelijk naar voren tijdens de economische recessie in 1967. Hierdoor zagen de meeste dagbladuitgevers zich genoodzaakt om de dagbladprijzen fors te verhogen, mede om de verhouding tussen inkomsten uit abonnementen en advertenties recht te trekken. In de eerste helft van de jaren zeventig volgden jaarlijks nieuwe prijsverhogingen van gemiddeld 19% (Schneider, 1979). Enerzijds namen door de prijsverhogingen de inkomsten toe van de ondernemingen, maar anderzijds hadden ze een remmende invloed op de oplagegroei.²

6.2.4 Ontzuiling

Een andere structurele factor die grote invloed op de dagbladpers uitoefende waren de veranderende lezersvoorkeuren op gang gebracht door de ontzuiling en de maatschappelijke veranderingen die zich in Nederland in de jaren zestig voltrokken. De ontzuiling doorbrak de traditionele binding die lezers op grond van een religieuze of ideologische overtuiging met een krant hadden. Deze trend leek vooral de landelijke richtingkranten te treffen, zoals *De Tijd* en *Trouw/Kwartetbladen*. Het eerstgenoemde dagblad werd naast een laag dekkingspercentage (waardoor adverteerders een geringe belangstelling hadden) het slachtoffer van de polarisatie die zich onder de Nederlandse katholieken in de jaren zestig voltrok. Voor de progressieven was *De Tijd* te conservatief, voor de kerkelijk behoudende lezers was *De Tijd* te tolerant ten opzichte van de ontwikkelingen in de katholieke geloofsgemeenschap en de Nederlandse samenleving in het algemeen. De financiële positie van *De Tijd* werd in het begin van de jaren zeventig zorgelijk. Na 129 jaar bestaan te hebben werd op 31 augustus 1974 *De Tijd* als dagblad opgeheven. Een soortgelijk polarisatiefenomeen deed zich voor binnen de Christelijke Pers na de fusie van *Trouw* en de *Kwartetbladen*.

De ontzuiling deed zich ook voelen binnen de socialistische pers. Het landelijke (avond)blad *Het Vrije Volk* vormt hiervan een belangrijk voorbeeld. Jarenlang kon *Het Vrije Volk* zich tooien met de ondertitel 'De grootste krant van Nederland'. Het dagblad bereikte zijn hoogtepunt in 1961 met ruim 326.000 abonnees en een aandeel van 22% in de landelijke dagbladmarkt (De Ridder, 1984). In 1968 verdween 'de grootste krant van Nederland' uit de kop omdat *De Telegraaf* en *Nieuws van de Dag* groter waren geworden. Elf jaar later, in 1972, werd *Het Vrije Volk* met de helft van het abonneebestand een regionale Rotterdamse krant. Evenals de andere twee kranten had *Het Vrije Volk* een sterke binding met een maatschappelijke groepering, in dit geval met de socialistische zuil. De vakbond NVV en de Centrale Levensverzekeringsbank waren tezamen met de Partij van de Arbeid via de Arbeiderspers eigenaar van *Het Vrije Volk*. De binding met de PvdA ging zelfs zover dat tot november 1967 het partijcongres de hoofdredacteur benoemde. Na dit jaar werden de

2. Onderzoek van Van Cuilenburg (1988) over de periode 1965-1985 laat zien dat inkomen, bevolkingsomvang en het totaal aantal pagina's een positief effect hebben op de oplage. De prijs heeft daarentegen een negatief effect, terwijl de hoeveelheid televisiezendtijd geen invloed heeft op de oplage.

banden formeel doorgesneden. In februari 1972 werden de Perscombinatie en de NDU gezamenlijk eigenaar van *Het Vrije Volk*. In 1991 verdween *Het Vrije Volk* en werd met het *Rotterdamsch Nieuwsblad* samengevoegd tot *Rotterdams Dagblad*.

Ook de samenvoeging, in 1970, van de twee als liberaal bekend staande landelijke dagbladen, de Rotterdamse NRC en het Amsterdamse Algemeen Handelsblad, tot NRC Handelsblad kan worden gezien in het licht van de afnemende invloed van de richting-bladen. Terwijl de richtingbladen vanaf het midden van de jaren zestig door de ontzuiling een moeilijke tijd hadden, kwamen de politiek-neutrale of populaire dagbladen zoals *De Telegraaf* en het *Algemeen Dagblad* versterkt uit de strijd naar voren. Ook de regionale dagbladen veranderden. Terwijl landelijke dagbladen steeds meer hun regionale edities gingen opheffen, was er bij de regionale kranten sprake van een regionalisering: het nieuws uit eigen stad of regio ging een steeds belangrijker plaats innemen. Daarnaast namen zij een soort 'forumfunctie' aan, waarbij ze alle lezers in hun verspreidingsgebied probeerden te bedienen.

6.2.5 Productaanpassingen

Om in te spelen op de veranderende lezersvoorkeuren en de concurrentie van de nieuwe massamedia heeft het product krant verschillende veranderingen ondergaan. Het tijdstip van verschijning veranderde van, bijvoorbeeld, de avond naar de ochtend. Ook kwamen avonddagbladen al eerder in de namiddag uit en werden de kranten overzichtelijker en visueel aantrekkelijker gemaakt. Inhoudelijk kwam het accent meer te liggen op nieuwsanalyses en achtergrondjournalistiek dan op de actualiteit. Het maken van een 'opiniepagina' en de ontwikkeling van periodieke bijlagen over specifieke interesses zoals sport, sociaal-economisch nieuws, hobby's, en dergelijke waren andere manieren om met de opinie- en weekbladen te concurreren. Daardoor werd de krant steeds dikker, met name de weekendedities. In 1988 bedroeg de weekendeditie van *De Telegraaf* al 136 pagina's (Van de Plasse, 1993).³ De gemiddelde krant telt tegenwoordig zo'n 25 pagina's per dag. Dit is ongeveer 3,5 keer zoveel als in het begin van de jaren vijftig (Van Cuilenburg et al., 1988).

3. Het absolute record heeft de Volkskrant met een krant van 152 pagina's op 15 april 1989 (Van de Plasse, 1993).

Ondanks deze aanpassingen blijft de toekomst van de krant onzeker. De nieuwe generatie lezers heet vooral visueel ingesteld te zijn. Recente innovaties in informatietechnologie maken daarnaast substituuutproducten mogelijk. Gezien de hoeveelheid media zal de consument in de toekomst steeds selectiever worden in zijn keuze waar hij zijn informatie vandaan haalt. Op deze trends zullen de dagbladuitgevers moeten inspelen: enerzijds door het product nog meer aan te passen aan de wens van de consument, anderzijds door zich te ontwikkelen tot 'multi-product' of 'multi-media' ondernemingen (Van Cuilenburg et al., 1992).

6.3 DE INSTITUTIONELE CONTEXT

6.3.1 De overheid

De meest geciteerde zin uit de medianota van 1975 geeft duidelijk de rol aan die de overheid in het persbedrijf wil spelen: 'De massamedia vormen op grond van hun informatieve, commentariërende en kritiserende functie en als middelen voor cultuurvorming niet alleen een construerend deel van de democratie, zij zijn het hart van de openbaarheid zonder welke onze maatschappij niet volgens de geldende regels en doelstellingen kan functioneren'. Met andere woorden: een gezonde dagbladpers is een noodzakelijke voorwaarde voor een gezonde democratie (Van Cuilenburg et al., 1988: 1).

In de zeventiende en achttiende eeuw controleerde de overheid in de latere geïndustrialiseerde Westerse samenlevingen de nieuwsvoorziening en meningsvorming doorgaans streng, vooral inzake godsdienstige kwesties, zij het, als reeds aangestipt, dat de Republiek der Verenigde Nederlanden in deze relatief liberaal was. In de negentiende eeuw echter ontstond de 'free market place of ideas and information'. Deze liberaal-kapitalistische productie- en consumptieverhouding veronderstelde een zekere gelijkheid tussen – en daarom gelijke kansen vóór – de marktdeelnemers, vrije toegang tot de markt en doorzichtigheid van de markt. In de twintigste eeuw trad de overheid verder terug inzake, bijvoorbeeld, de persvrijheid. Maar niet volledig, want de vrije-marktwerking staat op gespannen voet met andere waarden wier bescherming en bevordering de overheid het tot haar verantwoordelijkheid rekent. Hier kunnen globaal drie benaderingen worden onderscheiden die in het overheidsbeleid van de meeste westerse staten kunnen worden herkend (Nieuwenhuis, 1991).

1. De gemeenschapswaarde. Het belang van maatschappelijke meningsvorming en informatievoorziening vormt de leidraad van het persbeleid.
2. De waarde van het individuele recht op informatie. Deze benadering legt eveneens de nadruk op het belang van pluriformiteit van berichtgeving en meningsvorming, maar dan in het licht van het recht van individuele burgers op informatie. Het marktmechanisme wordt in principe onderschreven, maar met het oog op genoemd recht lijkt het billijk en gedienslig zwakkere partijen op deze markt enige bescherming te bieden. Correctie van de vrije-marktwerking wordt slechts gelegitimeerd via het recht op openbare beschikbaarheid van bepaalde informatie.

3. De waarde van gelijke verdeling van kansen op de markt. De derde benadering wordt geïnspireerd door de theorie van de effectieve vrijheid of effectieve kans. De taak van de overheid is het zoveel mogelijk scheppen en behouden van voorwaarden die nodig zijn voor de vrije werking van de markt. Negatief geformuleerd: grote ongelijkheid tussen aanbieders, hoge marktdrempels en ondoorzichtige marktverhoudingen zijn ongewenst. In deze benadering ligt de nadruk op marktkansen van actoren. Pluriformiteit wordt hier in eerste instantie beschouwd aan de aanbiederszijde.

Alle drie benaderingen kunnen worden herkend in het Nederlandse overheidsbeleid zowel als in dat van de meeste westerse landen. Het Nederlandse overheidsbeleid ten aanzien van de geschreven pers wijkt niet drastisch af van het patroon in de westerse geïndustrialiseerde, parlementaire democratieën, (Lichtenberg, 1982). In deze landen, stelt Nieuwenhuis (1991), is de 'effectieve kans'-benadering het meest krachtig, althans in de door hem bestudeerde landen: Nederland, Frankrijk, Duitsland en Zweden. 'Het betreft vrijwel steeds maatregelen die de uitgangspunten van de markt willen beschermen en die de voorwaarden voor de werking ervan willen verbeteren.' Zo is steun gericht op verlaging van toetredingsbarrières en persfusiecontrole gericht tegen monopolievorming en derhalve grote ongelijkheid tussen aanbieders. Ook gerichte steun heeft meer gelijkheid tussen de (potentiële) aanbieders op het oog. Bepalingen ten aanzien van de transparantie van eigendomsverhoudingen in de pers, om een laatste voorbeeld te geven, zijn uiteraard gericht op doorzichtigheid van de markt. In dat licht is het niet verwonderlijk dat het huidige Nederlandse overheidsbeleid is gericht op de economische component van de persmarkt en niet op de inhoudelijke. Daarom kan de overheid zich niet direct sterk maken voor handhaving en uitbreiding van de pluriformiteit (dat is immers een inhoudelijke parameter), maar wel voor pluraliteit, ofwel het *aantal* krantentitels (die dan indirect de pluriformiteit zal verhogen).

Hoewel het overheidsbeleid inzake perspluriformiteit bij afwezigheid van objectieve pluriformiteitscriteria nooit direct gericht geweest is op de *inhoud* van de media, zijn er in de afgelopen decennia wel verschillende maatregelen getroffen ter bescherming en stimulering van de pluriformiteit in de dagbladpers. Het betreft generieke en specifieke steunmaatregelen, waarbij moet worden aangetekend dat sinds de Medianota van 1975 van CRM-minister van Doorn de nadruk is komen te liggen op specifieke maatregelen.

Generieke maatregelen die al vóór de Tweede Wereldoorlog waren genomen, betroffen gunstige post- en telefoontarieven voor dagbladen en belastingvrijstellingen (zoals vrijstelling van omzetbelasting) en, sinds de jaren zestig, het overhevelen van etherreclamegelden naar de perssector. Specifieke steunmaatregelen vóór de Medianota van 1975 droegen een ad hoc karakter: de idee van de 'onthoudingsplicht' leefde nog sterk. Ná de Medianota is de 'onthoudingsplicht' veranderd in een 'zorgplicht van de overheid voor de pluriformiteit'. Hoewel de ontzuiling in de jaren zeventig vrijwel voltooid was, meent Nieuwenhuis in het nieuwe overheidsbeleid '[..] nog de invloed van de verzuiling te herkennen. In die situatie stond de levensbeschouwelijke pluriformiteit centraal en hoorde iedere zuil tenminste een krant te hebben' (1991: 312). Tegen generieke maatregelen zijn in de jaren zeventig meer en meer bezwaren gerezen: bedrijven die in een gunstige positie verkeren bleken er méér van te profiteren dan zwakkere dagbladuitgevers. Daarom is besloten het zwaartepunt te verschuiven naar specifieke maatregelen.

De specifieke maatregelen kunnen worden onderverdeeld in individuele perssteun en gericht-generieke perssteun: regelingen die in beginsel gelden voor alle dagbladen in gelijke omstandigheden, maar in hun uitwerking in het bijzonder zijn gericht op bladen die deze steun het meest nodig hebben. De uitvoering van zowel steunverlening aan individuele persorganen als gericht-generieke perssteun, zoals de Compensatieregeling voor Dagbladen, plus de reeds eerder genomen generieke maatregelen, is door de overheid aan het Bedrijfsfonds voor de Pers (verder: Bedrijfsfonds) opgedragen, dat in 1974 als stichting zijn werkzaamheden begon.⁴

Het Bedrijfsfonds ontvangt een percentage van de inkomsten uit reclameboodschappen van de Stichting Etherreclame en van de inkomsten van de commerciële omroepinstellingen die op grond van de wet toestemming hebben verkregen. Deze gelden kunnen ten goede komen aan noodlijdende persorganen.

⁴. In de tussentijd hadden reeds twee dagbladen financiële steun ontvangen: *Trouw* en *De Tijd*.

De financiële steunverlening kan volgens de Mediawet en het Mediabesluit als volgt plaatsvinden:

- als steun aan afzonderlijke persorganen in de vorm van kredieten en kredietfaciliteiten ten behoeve van een project gericht op een rendabele exploitatie binnen een redelijke periode;
- als steun aan afzonderlijke persorganen in de vorm van een uitkering ten behoeve van een eenmalige reorganisatie van een persorgaan indien het project niet op doeltreffende wijze kan worden uitgevoerd met behulp van een krediet of kredietfaciliteit;
- als steun in de vorm van een uitkering ten behoeve van dagbladen, waarvan de exploitatie in het jaar waarover steun wordt verleend verlieslijdend is geweest als gevolg van hun oplage en verspreidingspositie, de zogenaamde Compensatieregeling voor Dagbladen;
- als steun in de vorm van een uitkering voor gezamenlijke projecten van persorganen, gericht op structurele verbetering van de exploitatiepositie van die persorganen binnen een redelijke termijn;
- als steun in de vorm van een uitkering ten behoeve van organisatieonderzoek gericht op de structurele verbetering van de exploitatie van een persorgaan;
- als steun in de vorm van een uitkering voor onderzoek ten behoeve van de persbedrijfstak als geheel, mits het onderzoek past in de doelstellingen van het Bedrijfsfonds' (Bedrijfsfonds voor de Pers, Jaarverslag 1995: 67).

Een ander terrein waarop de Nederlandse overheid invloed kan uitoefenen op de ontwikkelingen in de persmedia is via fusiecontrole. In 1993 heeft de Vereniging De Nederlandse Dagblad Pers (NDP), op verzoek van het kabinet, een *Code voor Dagbladconcentraties* ontwikkeld. Dit is een zelfreguleringsinstrument om persfusies te kunnen controleren. De minister heeft de Code inmiddels aanvaard als een 'acceptabele vorm van zelfregulering', aangezien deze voldoende tegemoet kwam aan de van overheidszijde geformuleerde verlangens op dit gebied. De Code bepaalt dat persfusies die leiden tot een marktaandeel van éénderde of meer van de totale oplage van de dagbladmarkt in Nederland, zijn verboden 'indien en voor zolang daarvoor geen verklaring van geen bezwaar is afgegeven door een in te stellen onafhankelijke (Stichting) Commissie voor Dagbladconcentraties'. Hierbij is het criterium dat de aangemelde

concentratie de daadwerkelijke mededinging op de Nederlandse dagbladenmarkt 'structureel en op significante wijze' niet mag belemmeren. Ook de kamer heeft deze zelfregulering aanvaard, mits deze zou worden geëvalueerd en goedgekeurd door de Europese Commissie, alsmede door de leden van de NDP ondertekend. Dat laatste is inmiddels gebeurd: alle dagbladuitgevers hebben de Code ondertekend. Maar het Bedrijfsfonds was het daar niet mee eens en heeft gepleit voor een wettelijk verbod van persfusies die leiden tot het genoemde marktaandeel. De Commissie zou onvoldoende bevoegdheden hebben om directe sanctiemogelijkheden toe te passen. Ook de absolutie die de Commissie zou kunnen verstrekken is voor het Fonds⁵ onaanvaardbaar vanwege de 'vage criteria'.

6.3.2 Uitgevers en journalisten

Dagbladen hebben een publieke functie: ze verschaffen nieuws, opinie en achtergrondinformatie en dragen bij aan het pluriforme karakter van de samenleving. Tegelijk zijn ze als private onderneming onderhevig aan de tucht van de markt. Aanvankelijk bestond er in het krantenvak weinig specialisatie in de redactionele en commerciële functie in het krantenbedrijf. De courantiër in de zeventiende eeuw verzorgde zowel het redactionele werk als de technische productie en de distributie. Het begin van specialisatie deed zich voor door de scheiding van de uitgevers- en de journalistieke functie: de eerste werd verantwoordelijk voor de economische exploitatie van de onderneming, terwijl de tweede verantwoordelijk werd voor de inhoud van het product. Naarmate de behoefte aan adverteren in dagbladen groeide en advertenties een belangrijke bron van inkomsten voor ondernemingen begonnen te vormen, nam het belang van de uitgeversfunctie toe (Schneider, 1979). Eind negentiende eeuw kreeg ook de scheiding van eigendom en leiding gestalte binnen de dagbladuitgeverij. Ondanks de maatschappelijke functie die kranten vervullen, zijn zij in Nederland altijd in de vrij-ondernemingswijze productie uitgegeven: particuliere ondernemingen, stichtingen en verenigingen. Desalniettemin is een opvallend karakteristiek van de Nederlandse dagbladpers de sterke verwevenheid met maatschappelijke instituties in de verzuilingsperiode. Niet alleen hadden veel kranten

⁵. De Stichting Bedrijfsfonds voor de Pers werd op 1 januari 1988 omgedoopt in Bedrijfsfonds voor de Pers. Sindsdien functioneert het Bedrijfsfonds op basis van de Mediawet.

een sterke ideologische binding met een politieke partij of maatschappelijke richting, deze verwevenheid kwam ook tot uiting in de eigendomsverhoudingen. Zo was de katholieke vakbond NKV de belangrijkste aandeelhouder van *de Volkskrant*, en waren de socialistische vakbond NVV tezamen met de PvdA weer de belangrijkste aandeelhouders van *Het Vrije Volk*. Voorts waren veel dagbladuitgeverijen familiebedrijven. Van de 32 ondernemingen die in 1968 een regulier dagblad uitgaven, voerden er nog zeven een familienaam, veelal stammend uit de tijd dat de drukker persoonlijk eigenaar was van de krant: Kluwer, Van der Loeff, Stuurman, Tijl, Van der Veen, Sijthoff, Wegener.

Na de Tweede Wereldoorlog wordt gepoogd de journalistieke functie, en in het bijzonder die van de hoofdredacteur, een eigen positie en verantwoordelijkheid te geven. Een eerste aanzet hiertoe vormde in 1948 de afbakening van de bevoegdheden van de directie en hoofdredactie via de collectieve arbeidsovereenkomst. Hoewel de CAO van 1948 bepaalde dat de hoofdredacteur de redactie leidde, was de hoofdredacteur niet als enige verantwoordelijk voor de redactionele inhoud van de krant, maar was er duidelijk sprake van een overlegsituatie tussen hoofdredacteur en directie terzake.

Benoeming en ontslag van journalisten (een belangrijk middel om een eigen beleid te kunnen voeren) was voorbehouden aan de directie, zij het na overleg met de hoofdredactie. Ook ten aanzien van de beloning had de directie grote invloed. In latere CAO's werd de invloed van de directie op de personele samenstelling van de redactie teruggedrongen tot een budgettaire rol: het vaststellen van de salarisklassen waarin de journalisten werden aangesteld.

Deze behoefte om de positie van de hoofdredacteur krachtiger te verankeren werd vooral gevoeld toen het proces van fusies en concentraties in de dagbladindustrie in een versnelling terechtkwam. Daardoor, zo werd gevreesd, zou de redactionele identiteit snel afkalven. Om dit gevaar te pareren, werden de CAO's aangevuld met de eis dat bij structuurwijzigingen zoals fusie, overname of verregaande samenwerking, de betreffende journalistieke organen op de hoogte dienden te worden gesteld.

De behoefte tot verzelfstandiging van de redactionele functie beperkte zich niet tot de functie van de hoofdredacteur. In de journalistiek was er een groeiende behoefte zich als beroepsgroep te onderscheiden.⁶ Tot de jaren zestig genoot de journalistiek een tamelijk bescheiden aanzien. 'On the job training' was lange tijd de belangrijkste manier om journalist te worden. Nog in 1968 bleek ruim 77% van de journalisten geen hoger opleidingsniveau te hebben

dan middelbaar onderwijs (Teeuwen, 1993). Naarmate de eisen aan het journalistieke vak hoger werden kwam ook een formele beroepsopleiding in zicht. In 1966 werd de School voor Journalistiek opgericht. Deze school bleef echter door zijn controversiële karakter niet de enige journalistieke opleiding. Verschillende dagbladen begonnen bijvoorbeeld met een eigen opleiding om aan de behoefte aan journalisten te voldoen (Ibid., 1979). Op dit moment bestaat er een groeiende vraag naar mensen met een brede kennis en vooral academische vorming.⁷ Vandaar dat het aantal academici onder redactieleden gestaag is gestegen.

De trend naar professionalisering verliep parallel aan de drang naar democratisering en medezeggenschap van de redactie over het beleid van de krant. Na de democratiseringsgolf in de Nederlandse samenleving klonk de roep om medezeggenschap ook op de dagbladredacties waar journalisten een deel van de bevoegdheden van de hoofdredactie opeisten.⁸

In de jaren zestig en zeventig trad er aldus een verzelfstandiging van de redactionele functie op, ook omdat door de ontzuiling de binding met maatschappelijke instituties minder werd of verdween (Schneider, 1979). De verzelfstandiging van de redactionele functie kwam vooral tot uiting in de instelling van een redactiestatuut. Het modelstatuut van de hoofdredactie, dat na langdurige

6. Professies hebben in het algemeen vier kenmerken: autonomie van de leden van de professie, cohesie tussen de leden, een ethische code voor het gedrag van de leden en collegiale bekrachtiging van standaarden. Nochtans ontbreekt het vooralsnog aan een algemeen aanvaarde gedrags- en beroepscode voor journalisten en aan tuchtrechtspraak.

7. In 1992 bleek 60% van de journalisten een HBO- of universitaire opleiding te hebben gevolgd (Teeuwen, 1993).

8. De belangrijke bijdrage van het redactiestatuut aan de ontwikkeling van de journalistieke functie blijkt uit de volgende opmerking van Snijders, oud-hoofdredacteur van het Utrechts Nieuwsblad en betrokken bij de ontwikkeling van het redactiestatuut: 'Het heeft de democratisering in de journalistiek geïntroduceerd. Het heeft een belangrijke waarborg geschapen voor het behoud van de identiteit van afzonderlijke dagbladen, zonder overigens absolute bescherming te bieden. En het heeft vooral de professionalisering van het vak bevorderd. Misschien mag wel worden gezegd, dat het Statuut de professionalisering van de Nederlandse journalistiek pas echt op gang heeft gebracht' (Snijders, 1990).

onderhandelingen in 1971 tot stand kwam, vormde het referentiekader voor het modelredactiestatuut, dat in 1976, eveneens na moeizame onderhandelingen, werd aanvaard.

Het Redactiestatuut is een per CAO geregelde overeenkomst tussen uitgever, hoofdredacteur en redactie waarin de identiteit van een bepaalde uitgave is vastgelegd. De journalist verplicht zich tot het mede gestalte geven aan deze uitgave; de uitgever onthoudt zich van ingrijpen in de (dagelijkse) redactionele werkzaamheden.

De belangrijkste onderdelen van dit modelstatuut zijn (Teeuwen, 1993):

- (a) De hoofdredactie heeft de leiding over de redactie en is verantwoordelijk voor de redactionele inhoud van het dagblad. Dit betekent dat de hoofdredacteur de beschikking heeft over een redactioneel budget dat door de directie in overleg met de hoofdredactie wordt vastgesteld, en het alleenrecht journalistieke medewerkers te benoemen en te ontslaan.
- (b) De uitgever bepaalt de beginselen van de krant en de uitgangspunten van het redactionele beleid. De statuten van de uitgeverij bepalen wie de hoofdredactie benoemt en ontslaat. Bij de redactievergadering dient over de benoeming van een nieuwe hoofdredacteur advies te worden ingewonnen. Bovendien kan de redactieraad zelf ook kandidaten voor deze functie voorstellen. De directie, als vertegenwoordiger van de uitgever, bepaalt het aantal journalisten en de individuele arbeidsvoorwaarden van het redactionele personeel. De journalistieke werknemers worden aangesteld in overleg met, en op voordracht van, de hoofdredactie.
- (c) Er is een gekozen redactieraad, met in de regel de hoofdredacteur als voorzitter, die het orgaan is voor de medezeggenschap van de redactie in alle zaken betreffende de redactionele taak en functie. De redactieraad is verantwoording schuldig aan de redactievergadering.
- (d) De directie neemt een aantal voor het redactionele beleid belangrijke beslissingen niet dan nadat diepgaand overleg heeft plaatsgehad met de redactieraad. Met de hoofdredactie moet goed overleg gepleegd worden wanneer het gaat om zaken als de bepaling van de omvang van de krant en de verhouding redactionele en advertentiepagina's, het veranderen van de 'kop' van de krant, ingrijpende typografische wijzigingen, wijziging van de sluitingstijden van de redactionele pagina's, wijziging van de editie-indeling en van het tijdstip waarop de krant bezorgd wordt. Omgekeerd dient de hoofdredactie met de directie te

overleggen wanneer er ingrijpende wijzigingen zijn in de opmaak van de krant, en over zaken als de invoering van nieuwe, of opheffing van bestaande servicerubrieken. Dit geldt overigens ook voor allerlei andere initiatieven voor vernieuwing zoals het uitbrengen van een nieuw katern of belangrijke veranderingen in de opmaak van de krant.

In het algemeen heeft het hoofdredacteursstatuut en het redactie-statuuut van 1977 ervoor gezorgd dat er een duidelijke splitsing is opgetreden in redactionele en uitgeverstaken. De (hoofd)redactie is verantwoordelijk voor de inhoud van de krant, terwijl de uitgever belast is met het drukken en verspreiden, de advertentie-exploitatie, het financieel-economisch beleid, het personeelsbeleid, de oplage-marketing en verkoop van de onderneming als geheel (Van Neerven, 1991). Ten opzichte van de redactie is hij verantwoordelijk voor de vaststelling van het redactiebudget en omvang van de redactiestaf, faciliteiten zoals redactielocatie en computers, het aantal redactie-pagina's, de technische apparatuur et cetera. Voor al die budgetten en investeringen is de redactie afhankelijk van de uitgever, die langs deze weg grote invloed uitoefent op de inhoud en kwaliteit van de krant. Hoe groot die invloed uiteindelijk is, hangt sterk af van de relatie tussen de directie en de hoofdredacteur.

Door de beide statuten is de hoofdredacteur min of meer evenwaardig geworden aan de directeur. De hiërarchische relatie van weleer heeft meer het karakter van collegiale afstemming gekregen. Vanaf het begin bij de discussie over de invoering van het instituut hoofdredacteur is de vraag aan de orde geweest of de hoofdredacteur een directionele positie moest krijgen. Op dit moment is deze vraag weer relevant gezien het feit dat de managementtaken ten opzichte van de journalistieke taken in vergelijking met vijftientig jaar geleden sterk zijn toegenomen (Snijders, 1990). Redacties hebben een grotere technische verantwoordelijkheid, redacties zijn gegroeid en zijn zich gaan specialiseren, marketing wordt een duidelijker onderdeel van de krant, door de schaalvergroting van de ondernemingen zijn de overlegstructuren toegenomen. Tegelijkertijd is de positie van de directie teruggedrongen. Niet alleen omdat het redactionele beleid buiten zijn bevoegdheden is komen te vallen, maar ook omdat dagbladen onderdeel van concerns zijn geworden, waarbij dagbladdirecties vooral plannen van boven uitvoeren. Met de concentratie in de dagbladpers en de opkomst van grote uitgeversconcerns is de positie van de hoofdredacteur veranderd. De inbreng en het belang van individuele dagbladen worden binnen

de concerns steeds kleiner. In veel gevallen wordt verwacht dat de redacties binnen eenzelfde concern tot onderlinge samenwerking komen. De concernvorming heeft ook de afstand tussen de journalistiek en het management vergroot. De uitgevers met een 'missie' hebben plaatsgemaakt voor de professionele bestuurder. Hierdoor zijn er weinig journalisten die doorstromen via hoofdredactie naar directie. Evenmin komt het vaak voor dat mensen redactionele en directietaken met elkaar verenigen. De tegenwoordige bestuurder is vaak niet uit het krantenvak afkomstig. Slechts in een paar gevallen combineert een hoofdredacteur zijn redactionele functie met een directiefunctie.

Zoals opgemerkt werd de ontwikkeling van een redactiestatuut mede ingegeven door de fusie- en overnamegolf in de dagbladindustrie. Het redactiestatuut kan worden begrepen als resultaat van het streven van de Nederlandse Vereniging van Journalisten om journalisten enigszins te beschermen tegen de mogelijke gevolgen van persconcentratie: zowel titel- als aanbiedersconcentratie. Concentratie betekent immers dat journalisten plotseling voor een blad met een andere identiteit moeten schrijven of met een andere eigenaar worden geconfronteerd. Niettemin hebben dagbladen-directies de bevoegdheid, weliswaar 'na een zware overlegprocedure', tot een identiteitswijziging te beslissen.

Het redactiestatuut bedoelt dus het algemeen belang dat door de journalist wordt gediend enigermate te scheiden van het commercieel belang dat de uitgever nastreeft. Het redactiestatuut kan tevens worden beschouwd als een poging om centralisatie van nieuwsvoorziening en meningsvorming tegen te gaan. De journalistiek staat daarom in het algemeen wantrouwend tegenover aanbiedersconcentratie. De NVJ is van mening dat de toenemende concentratie van dagbladuitgevers een bedreiging voor de pluriformiteit van de pers vormt (zie Van Cuilenburg et al., 1988.).⁹ Kenmerkend wellicht is het redactioneel commentaar van *De Telegraaf* op het samengaan van *Het Parool* en de *Volkscrant* in de Perscombinatie in 1968. 'Voor hen, onder wie ook wij behoren, die verscheidenheid van mening een

⁹. De mening van de werkgevers, verenigd in de NDP, staat hier lijnrecht tegenover: concentratie van dagbladuitgevers voorkomt juist redactionele concentratie, dat wil zeggen dat er steeds minder titels op de markt verschijnen. Juist door concernvorming kunnen financieel zwakkere dagbladen een moeilijke periode overleven. Bij een verregaande zelfstandigheid zou dit twijfelachtig zijn, met als gevolg dat de concentratie op bladniveau toeneemt (zie Van Cuilenburg et al., 1988).

hoog goed achten, is het natuurlijk wel jammer dat de redactionele onafhankelijkheid niet helemaal is gewaarborgd. Wanneer men dure journalistieke objecten samen gaat doen, dan is men op weg naar eenvormige berichtgeving' (geciteerd uit: Van de Plasse, 1993). Het redactiestatuut geeft in de praktijk een zekere waarborg voor redactionele zelfstandigheid van een titel binnen een concern en zal tot op zekere hoogte een barrière vormen voor redactionele concentratie. In bijzondere gevallen kan het zelfs aanbiedersconcentratie in de weg staan, zoals de voorgenomen fusie in 1988 tussen NDU (Elsevier) en de Perscombinatie illustreerde. Hoewel hier al een verregaande mate van overeenstemming bestond op directieniveau werd de fusie in 1989 afgeblazen na felle protesten van krantenredacties over deze mogelijke aantasting van de zelfstandigheid en de pluriformiteit van de pers.

6.4 BESLUIT

In dit hoofdstuk is getracht het omgevingseffect in te kaderen via een historische schets van het Nederlandse persbedrijf en een nadere uitweiding over de hoofdrolspelers in de naoorlogse periode: de overheid en gelieerde organen, de uitgevers en de journalisten. Vervolgonderzoek naar het persbedrijf in andere landen kan contrast geven aan de eigenaardigheden van de Nederlandse persgeschiedenis. Vooralsnog geeft het overzicht in dit hoofdstuk voedsel voor de gedachte dat het twintigste-eeuwse Nederlandse persbedrijf nauw is verweven met de verzuiling en daaropvolgende ontzuiling van de samenleving. De krachtige positie van richtingbladen vóór en vlak na de Tweede Wereldoorlog alsmede de neergang van deze kranten in de afgelopen twee, drie decennia zijn moeilijk te begrijpen zonder verwijzing naar deze maatschappelijke fenomenen. Doordat de Nederlandse overheid heeft gekozen voor de 'effectieve-kans'-benadering wijkt het beleid terzake niet noemenswaardig af van dat in andere westeuropese landen. Tot slot wordt gesteld dat het nog valt te bezien of de code voor dagbladconcentraties werkelijk een garantie is tegen grote machtsconcentratie in de bedrijfstak. De afnemende macht van redacteurs en journalisten *vis-à-vis* uitgevers lijkt in dit opzicht niet een bijzonder gunstige ontwikkeling te zijn.

7. DE BEDRIJFSTAK

Concentratie op verschillende niveaus

SAMENVATTING. In dit hoofdstuk wordt een nadere beschrijving van de bedrijfstak van de Nederlandse dagbladpers gegeven. Allereerst richt deze zich op de strategische positionering van uitgeverijen ten opzichte van andere uitgeverijen en andere informatie- en advertentiemedia. Vervolgens behandelt het hoofdstuk de sterk toegenomen concentratie in de bedrijfstak. Hierna richt de beschrijving zich op het niveau van de dagbladen. De ontwikkelingen op de advertentie- en oplagemarkt worden geschetst, alsmede wordt inzicht geboden in de rendementen van de verschillende dagbladen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een analyse van de concentratietrends op redactioneel niveau.

7.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk wordt de ontwikkeling van de bedrijfstak sinds de Tweede Wereldoorlog in kaart gebracht. Terwijl het vorige hoofdstuk de invloed van instituties op de bedrijfstak inventariseerde, ligt de nadruk hier op de directe marktontwikkelingen in de dagbladsector. Met andere woorden: waar hoofdstuk 6 vooral was bedoeld om het omgevingseffect (zie hoofdstuk 2; figuur 2.1) te traceren, wordt in dit hoofdstuk het markteffect nagegaan. De hieronder geschetste ontwikkeling geeft een idee hoe de directe concurrentie op de dagbladenmarkt zich in de afgelopen decennia heeft ontwikkeld. Eén en ander kan dienen ter verrijking van de context waarbinnen, in hoofdstuk 4, de theoretische veronderstellingen omtrent de selecterende rol van marktomstandigheden zijn gedaan. In de empirische hoofdstukken (vooral hoofdstuk 13) wordt een aantal van deze inzichten getoetst. Opnieuw geldt dat de beschrijving in dit hoofdstuk kan dienen tot beter begrip van de empirische bevindingen. Dit hoofdstuk schetst eerst de ontwikkelingen op uitgeversniveau, waarbij ook aandacht wordt geschonken aan concurrentie van buiten de bedrijfstak, en vervolgens de ontwikkelingen op dagbladniveau. Bij de dagbladen staan vooral de ontwikkelingen op de advertentiemarkt en op de lezersmarkt centraal.

7.2 DE DAGBLADUITGEVERIJ

7.2.1 Van monopolie naar concurrentie

Vlak na de oorlog waren dagbladen als informatiemedium en advertentiemedium nagenoeg monopolist. In het aanbod van dagelijks nieuws, achtergrondinformatie en commentaar lieten ze de radio ver achter zich. Ook op advertentiegebied was de krant overheersend: de dagbladen beheersten ongeveer negentig procent van deze markt (Van Neerven, 1991).

Maar in de daaropvolgende decennia kreeg de dagbladpers op beide terreinen te maken met groeiende concurrentie. Op de advertentiemarkt waren dit in de jaren vijftig in eerste instantie de huis-aan-huisbladen die gratis in een bepaalde regio worden verstrekt. Door hun grote dekking stelden deze bladen lokale en regionale adverteerders beter in staat hun publiek te bereiken. Als informatiemedium bleven ze uiteraard achter bij kranten, hoewel ze later steeds meer redactionele informatie gingen verstrekken en een belangrijker substituuut zijn geworden voor lokale berichtgeving (Van Neerven 1992). Huis-aan-huisbladen werden vooral uitgegeven door kleine drukkerijen die met lage kosten werkten en daardoor lage advertentietarieven konden berekenen. De reactie van de krantenwereld was aanvankelijk aarzelend, maar langzamerhand begon men de concurrentie het hoofd te bieden door aparte edities uit te geven; hierbij wordt de totale oplage verdeeld in een aantal editiegebieden en hoeft een adverteerder niet in de gehele oplage te adverteren. Daarnaast gingen de dagbladuitgeverijen zelf huis-aan-huisbladen uitgeven, of kochten succesvolle drukkerijen op. Praktisch elke dagbladuitgever geeft tegenwoordig huis-aan-huisbladen uit. Ongeveer 65% van de 500 titels wordt nu uitgeven door dagbladuitgeverijen (Van Neerven, 1991). De kampioen op dit gebied is Wegener uit Apeldoorn die met 150 huis-aan-huis-, advertentie- en nieuwsbladen een marktaandeel heeft van ongeveer 30% (zie ook hoofdstuk 8).

Een tweede concurrent in opkomst waren in de jaren zestig de tijdschriftuitgevers. Deze nieuwe concurrentie werd door de dagbladuitgevers zwaar onderschat, niet alleen door hun fixatie op de huis-aan-huisbladen en de mogelijke consequenties van de invoering van etherreclame op radio en TV, maar ook omdat dagbladen zich in het algemeen verheven voelden boven een publieksmedium als tijdschriften (Van Neerven, 1991). Hierdoor konden de tijdschriftuitgevers in de jaren zestig en zeventig een sterke positie verwerven op de advertentiemarkt. De schaalvergroting onder de tijdschrift-

aanbieders, waaronder de dagbladuitgever VNU als marktleider, legde de basis voor een stabiele groei in de jaren zeventig. Bestonden er in 1938 nog maar 15 publieksbladen, in 1985 was dit aantal gestegen tot 180, uitgegeven door 33 uitgeverijen (Van de Brink, 1987). Daarnaast ontwikkelden vooral de opinieweekbladen zich als een belangrijke concurrent op het gebied van achtergrondinformatie en verstrooiing.

Het marketingbewustzijn van de tijdschriftuitgevers droeg krachtig bij aan hun sterke positionering op de advertentiemarkt. Terwijl het marketingdenken bij de dagbladuitgeverijen zich pas langzaam ontwikkelde na de opkomst van de huis-aan-huisbladen, vormde dit een strategisch onderdeel van de beleidsvoering van tijdschriftuitgevers – vooral door de aard van het product en de sterke concurrentie op deze markt. Tijdschriften, met uitzondering van opinieweekbladen, leunen veel minder sterk op een eigen signatuur en proberen sterker aansluiting te vinden bij de behoeften in de markt. Hierdoor dachten tijdschriftuitgevers meer in termen van bereik dan in oplage en stemden hun beleid af op een bepaald marktsegment. In dit opzicht vormden tijdschriften voor veel adverteerders een aantrekkelijker advertentiemedium dan dagbladen.

Een nog belangrijker concurrent werden de audiovisuele media. Na jarenlange discussies werd in 1967 etherreclame ingevoerd op de televisie. Een jaar later volgde de radio. Tegen de komst van etherreclame had de dagbladpers jarenlang sterk gestreden en ook pogingen ondernomen om toegang te krijgen tot de televisie als reclamemedium. Mede door de sterke versnippering in de dagbladsector had dit niets opgeleverd, behalve dat er een compensatieregeling tot stand kwam die gedurende de periode 1967-1973 het verlies aan advertentievolume ten gevolge van de STER-reclame compenseerde.

Niet alleen als advertentiemedium werden radio en televisie sterke concurrenten, maar ook als informatiemedium. Door de STER-gelden werd de nieuwsvoorziening op radio en TV sterk uitgebreid. Tijdsbestedingsonderzoek (zie bijvoorbeeld Van Neerven, 1992: 194) laat zien dat de televisie in toenemende mate een aantal redactionele functies van dagbladen heeft overgenomen. Met name voor nieuws-onderwerpen en sport is TV een belangrijker informatiemedium dan de krant geworden. Voor de radio geldt dit in veel mindere mate. Al met al kan gesteld worden dat gedurende de afgelopen decennia de turbulentie en concurrentie binnen de dagbladpers onder invloed van nieuwe aanbieders van nieuws, achtergrondinformatie, opinie,

ontspanning en advertentiemedium sterk is toegenomen.

Veranderingen aan de vraagzijde, zoals verschuivingen in lezersvoorkeuren, versterken dit beeld.

Op deze ontwikkelingen heeft de dagbladpers traag gereageerd (Van Neerven, 1992). In grote lijnen kan men twee manieren onderscheiden waarop de nieuwe concurrentie tegemoet werd getreden: productverbetering en differentiatie enerzijds, diversificatie anderzijds. Productverbetering is vooral op gang gekomen in de jaren zestig en zeventig. De fotoverslaggeving werd verbeterd, de redactiestaven werden in veel gevallen verdrievoudigd of meer.

Vooraf aan lay-out werd veel aandacht besteed (Van Neerven, 1991).

Om de strijd met de verwachte reclame op radio en TV en de tijdschriften aan te kunnen, introduceerden de vier grootste dagbladconcerns al in 1965 kleurenbijlagen (Hemels, 1983). Voorts ging men uitgebreider aandacht besteden aan sport, muziek, reizen, wonen et cetera. De gemiddelde omvang van de krant nam fors toe. In 1952 bedroeg het aantal pagina's per dag nog gemiddeld 9,04; in 1993 was dit gestegen naar 28,8. Ontwikkelingen als de sterke uitbreiding van de redacties, het grotere papierverbruik en de verhoging van de kapitaallasten als gevolg van technologische vernieuwingen hadden grote financiële consequenties voor de kranten. Schaalvergroting via fusie, overname of samenwerking vormde daarop een antwoord. In 1955 gaven de vier grootste dagbladondernemingen 26,3% van de totale oplage van de Nederlandse dagbladpers uit. In 1975 was dit aandeel al gestegen tot 56,99% (Hemels, 1983) en na de overname van NDU door PCM in 1995 tot 86,45%. Daarnaast leidde dit tot intensievere samenwerking tussen dagbladen. Regionale dagbladen – méér nog dan landelijke dagbladen – sloten zich aan bij gemeenschappelijke persdiensten op het gebied van buitenlands nieuws, parlementair nieuws en sport. Behalve via schaalvergroting en samenwerking hebben dagbladuitgeverijen getracht hun strategische positie te versterken door te diversificeren naar andere uitgeverssegmenten. In Nederland leggen dagbladondernemingen zich niet uitsluitend meer toe op het uitgeven van dagbladen. Zoals vermeld exploiteert vrijwel iedere onderneming ten minste ook een aantal huis-aan-huisbladen. Ook op het gebied van publiekstijschriften zijn dagbladuitgevers actief. Het grote voorbeeld hiervan is VNU.

Relatief nieuw is de deelname van dagbladuitgeverijen in commerciële televisie. Vanaf het moment dat het overheidsmonopolie op radio en televisiereclame werd doorbroken, in 1989, was het ook voor uitgeverijen mogelijk zich met de audiovisuele media bezig te

houden. De eerste uitgever die zich op dit terrein waagde was opnieuw VNU – een van de dagbladondernemingen die al het sterkst gediversificeerd was. VNU is prominent aanwezig op het terrein van commerciële televisie zowel via belangen in Nederland (Endemol en Veronica) als in België (VTM). Andere uitgeverijen volgden schoorvoetend, zoals Holding De Telegraaf die in maart 1996 een belang van dertig procent in SBS6 nam, en Wegener die na de overname van Arcade (TV10 Gold, The Music Factory et cetera) een belangrijke stap in de richting van een multimediaconcern zette. Daarnaast zijn dagbladen actief geworden in kabelkranten en is het mogelijk geworden door verruiming van de mediawet om deel te nemen in lokale en regionale televisie. Andere nevenactiviteiten zijn nieuwsbladen, handelsdrukkerijen, verspreidingsorganisaties, audiovisuele productiemiddelen en direct-marketing-activiteiten. Men kan stellen dat diversificatie een logische uitkomst was van een aantal economische en technologische ontwikkelingen. Toenemende concurrentie door substituuutproducten maken het voor dagblad-uitgevers aantrekkelijk om zich in andere uitgeefsegmenten te begeven waar hogere groei wordt gerealiseerd (zoals in de audiovisuele markt). Synergie-voordelen (zoals de betere benutting van drukpersen bij de huis-aan-huisbladen) hebben dit proces zeker gestimuleerd. Aan de andere kant vervagen door technologische ontwikkelingen de grenzen tussen de persmedia en de audiovisuele media steeds meer. Denk aan de opkomst van teletekst en kabelkranten. Deze vervaging biedt nieuwe mogelijkheden voor het benutten van synergie met andere informatiemedia, waarbij informatie via meerdere kanalen kan worden aangeboden. Het ontwikkelen en verzorgen van elektronische databanken is hiervan een voorbeeld.

7.2.2 Aanbiedersconcentratie

Gaven de meeste dagbladondernemers vlak na de Tweede Wereldoorlog slechts één dagblad uit, tegenwoordig geven alle grote dagbladuitgevers meer dan één krant uit. Anno 1995 kent de vereniging de Nederlandse Dagbladpers 32 leden, waarvan 22 leden ondergebracht zijn in vijf dagbladholdings, en nog maar zeven uitgevers die in volledig eigendom slechts één dagblad uitgeven. Dit zijn het *Reformatorisch Dagblad*, het *Nederlands Dagblad*, het *Friesch Dagblad*, de *Barneveldse Courant*, de *Provinciale Zeeuwsche Courant*, het *Financieele Dagblad* en de *Nederlandse Staatscourant*. In Appendix 7.1 staan alle uitgeverijen vermeld per 31 december 1992. Hoe sterk de concentratie op uitgeversniveau is toegenomen is te zien in tabel 7.1.

Deze tabel geeft de concentratie van aanbieders zowel in absolute aantallen weer, als in een meer verfijnde maatstaf, namelijk de verandering van de verdeling van de betaalde oplage over de bedrijven, oftewel *Numbers Equivalent* (zie hiervoor De Ridder, 1984: p. 47).

Hoewel sinds 1968 (Van Cuilenburg et al., 1988) het aantal aanbieders langzamer afneemt, laat tabel 7.1 zien dat het proces van concentratie nog steeds doorgaat. Hetzelfde geldt voor het aantal naar zelfstandigheid en naar marktaandeel gewogen aanbieders. Een andere maatstaf die de toegenomen concentratie in de dagbladpers aanschouwelijk maakt is het marktaandeel van de grootste uitgeverijen. Tabel 7.2 geeft de ontwikkeling van de marktaandelen van respectievelijk de vijf en tien grootste uitgeverijen weer over de afgelopen 27 jaar. Een gedetailleerd overzicht van het marktaandeel per dagbladonderneming over de laatste 25 jaar is te vinden in Appendix 7.2A en de ontwikkeling hiervan (via interne of externe groei) over de laatste tien jaar is te vinden in Appendix 7.2B. Zoals uit tabel 7.2 blijkt is vooral eind jaren tachtig en de eerste helft van de jaren negentig het marktaandeel van de vijf grootste uitgeverijen sterk toegenomen. In 1968 hadden slechts drie uitgeverijen een marktaandeel boven de 10%: De Telegraaf Holding, NDU en de Perscombinatie (zie ook Appendix 7.2). Tot 1988 bleven dit de grootste dagbladondernemingen, gevolgd op zekere afstand door Audet en VNU (respectievelijk 9,8% en 6,13% in 1987). Pas in 1988, na de overname van Audet, nestelt VNU zich in de groep van ondernemingen met een aandeel van meer dan 10%. De laatste die bij deze kopgroep komt is Wegener. Dit concern is ongetwijfeld de snelste groeier in de dagbladsector. In 1968 neemt Wegener met een marktaandeel van 0,97% de tweeëntwintigste plaats in. Tien jaar later is Wegener met een marktaandeel van 2,16% opgeklommen tot de twaalfde plaats, en weer tien jaar later tot de vijfde plaats met een marktaandeel van 7,04%. Inmiddels in 1995 bezet Wegener met een marktaandeel van 14,58% de vierde plaats.

Tabel 7.1: Aanbiedersconcentratie 1950-1994 in termen van aantal zelfstandige dagbladondernemingen (>50% zelfstandig) in absolute aantallen en in Numbers Equivalent (NE)

Per 31/12	Aantal zelfstandige ondernemingen	Aantal zelfstandige ondernemingen in NE
1950	58	33.8
1955	—	32.5
1960	54	30.2
1965	43	27.9
1970	34	24.1
1975	28	18.0
1980	24	18.9
1985	24	18.0
1986	24	18.0
1987	23	17.9
1988	23	14.7
1989	21	14.6
1990	21	14.6
1991	18	14.3
1992	16	13.2
1993	15	11.1
1994	14	9.3

Bron: Cijfers zelfstandige ondernemingen afkomstig uit jaarverslagen NDP; in NE afkomstig uit jaarverslagen Bedrijfsfonds voor de Pers; cijfers vanaf 1980 zijn afkomstig van jaarverslag 1995.

Gaandeweg blijkt zich een tweedeling te hebben voltrokken onder de dagbladuitgeverijen. Deze wordt vooral zichtbaar in 1992 nadat Wegener na fusie met de Oostelijke Dagblad Combinatie een marktaandeel van boven de 10% bereikt. Vanaf dat moment is er een groep van vijf grote dagbladholdings enerzijds en een aantal kleinere dagbladondernemingen die enkele dagbladen of slechts één dagblad uitgeven anderzijds. In 1993 spraken de grote dagblad-ondernemingen af om niet meer dan éénderde marktaandeel na te streven (zie hoofdstuk 3). De aangekondigde verkoop van NDU door Elsevier in 1995 leek deze status quo flink in de war te sturen, maar de uiteindelijke overname van NDU door de Perscombinatie voldeed – als enige combinatie – nog juist aan de afspraak. De Telegraaf Holding moest na vele jaren zijn koppositie afstaan aan de Pers-

combinatie dat zijn marktaandeel zag stijgen van 12,3% naar 30,21% in 1995. Als gevolg van de fusie zitten thans vijf van de zes grote landelijke kranten bij één uitgever (zie Appendix 7.2B).

Daarnaast is er tussen de grote dagbladondernemingen een geografische verdeling tot stand gekomen. De Telegraaf heeft haar zwaartepunt in de Randstad en in Noord-Holland. De Perscombinatie geeft dagbladen uit die hoewel hoofdzakelijk nationaal georiënteerd vooral sterk zijn in de Randstad. Wegener, gespecialiseerd in regionale dagbladen, richt zich op Zuid-Holland en Midden- en Oost-Nederland, terwijl VNU hetzelfde doet voor Zuid-Oost Nederland.

Tabel 7.2: *Ontwikkeling in marktaandeel van de vijf en tien grootste dagbladondernemingen: 1968-1995*

	1968	1978	1988	1995
Top vijf	50,51	63,58	70,07	93,13
Top tien	74,26	82,26	87,59	98,20

Bron: Van de Plasse, *De Journalist*, 17 december 1993 en jaarverslag Bedrijfsfonds voor de Pers 1995

Een nadere uitsplitsing naar marktsegment (nationaal, regionaal of specialistisch) over de laatste tien jaar laat zien dat de meeste uitgeverijen zich richten op regionale dagbladen (zie tabel 7.3). In dit segment heeft in de afgelopen periode ook de sterkste concentratie plaatsgevonden. Concentratie in de andere segmenten is nauwelijks toegenomen. Opvallend is ook dat uitgeverijen die alle drie segmenten combineren relatief weinig voorkomen. Van de 18 uitgeverijen in 1993 zijn er vier die gespecialiseerde kranten uitbrengen, zoals de *Nederlandse Staatscourant*, het *Financieele Dagblad*, *Cobouw* en het *Agrarisch Dagblad*. In de dagbladpers is concentratie vooral tot stand gekomen via fusies en overnames en via uittreding van uitgeverijen. Op dit punt bestaan grote verschillen tussen ondernemingen. Zo kenmerkt De Telegraaf zich vooral door een interne groei, terwijl de vergroting van het marktaandeel van Wegener bijna alleen maar door externe groei, dat wil zeggen via fusie of overname, tot stand is gekomen (zie verder hoofdstuk 8). Motieven voor fusies en overnames in de dagbladpers zijn er legio. Allereerst kostenbesparingen. Door fusie en/of overname van een dagblad (onderneming) kunnen inkoop (vooral van papier), distributie, acquisitie en het drukken van kranten (zeker naarmate

de moderne druktechnieken grotere investeringen vergen) goedkoper gedaan worden en kunnen redacties gebruik maken van een gemeenschappelijke persnieuwsdienst. Daarnaast is het mogelijk door fusie of overname adverteerders gunstigere tarieven te berekenen en een betere spreidingsdichtheid te garanderen. Tot op zekere hoogte zijn deze voordelen ook via samenwerking te realiseren, vandaar het bestaan van gemeenschappelijke persnieuwsdiensten en advertentiecombinaties (zie ook De Ridder, 1984).

Tabel 7.3: Aantal zelfstandige dagbladondernemingen naar segment

jaar	alleen specialistisch	alleen nationaal	alleen regionaal	combinaties	totaal
1985	2	3	15	3	23
1986	2	4	16	3	24
1987	2	4	16	3	24
1988	2	4	14	3	23
1989	2	4	14	3	23
1990	3	3	12	2	20
1991	4	3	12	2	21
1992	4	3	10	2	19
1993	4	3	9	2	18
1994	4	3	7	2	16
1995	4	2	7	2	15

Bron: Jaarverslagen Bedrijfsfonds voor de Pers 1989-1995. *Nota Bene:* Cijfers over 1985-1988 verschillen per jaarverslag. De oorzaak hiervan is onduidelijk; dit geldt eveneens voor de totalen van elk jaar.

Naar de oorzaken van de concentratie in de Nederlandse dagbladpers is onderzoek gedaan door Van Cuilenburg et al. (1988). Uit hun analyse over de periode 1955-1985 blijkt dat vooral publieksconcentratie en de kapitaal-intensievere schaalvergroting verantwoordelijk zijn voor de concentratie op uitgeversniveau. Publieksconcentratie houdt in dat de oplageverschillen tussen de dagbladen sterker gaan uiteenlopen. Hierdoor zagen ondernemingen met een afkalvend marktaandeel zich genoodzaakt steun te zoeken bij sterkere ondernemingen. Deze publieksconcentratie werd vooral veroorzaakt door de sociale veranderingen van de jaren zestig in combinatie met een toestroom van nieuwe lezers. De ontzuiling verbrak de traditionele

vanzelfsprekendheid van lezers met een bepaald dagblad. Nieuwe lezers kozen daarnaast minder vanzelfsprekend een dagblad behorend bij een zuil. Van deze veranderingen bleken vooral de kranten met een grote naamsbekendheid en de meest gediversificeerde, met andere woorden meest rendabele kranten, te profiteren ten koste van de relatief kleine en onbekende dagbladen en dagbladen met een 'traditioneel imago' (Van Cuilenburg et al., 1988: 23). In de jaren zestig en zeventig gingen goed renderende dagbladondernemingen ertoe over aandacht te besteden aan sport, muziek, reizen, wonen et cetera om zo hun product aantrekkelijker te maken voor speciale doelgroepen en hierdoor hun marktaandeel te vergroten. Ondernemingen die hierbij achterbleven (of omdat ze te klein waren om de hiervoor benodigde investeringen op te brengen, of om andere overwegingen) kwamen op achterstand.

De tweede factor, kapitaalintensieve schaalvergroting in samenhang met de hoogte van de kapitaalkosten, hangt samen met de gedachte dat in een groeiende markt, zoals de dagbladpers, ondernemers zich genoodzaakt zien tot kapitaalintensieve schaalvergroting (meer moderne drukpersen, reclameacquisitie, personeelskosten, efficiëntere abonnementenadministratie) om efficiënt een grotere productieomvang te kunnen realiseren en zo aan de groeiende vraag te voldoen. Ondernemingen die niet in staat zijn om kapitaal te verzamelen of verzuimen voortijdig tot investeringen over te gaan, profiteren niet van de groeiende afzetmarkt, raken achterop en moeten steun zoeken bij een financieel sterkere partner.¹

Tegelijkertijd verhoogt de kapitaalintensieve schaalvergroting de toetredingsbarrières voor nieuwe ondernemingen (zie ook Rekko, 1996: 14, 35). Merkwaardigerwijs hebben de stijging van de loonkosten in de grafische industrie, de ontwikkeling van de abonnementsprijs en de stijging van de reclameopbrengsten geen invloed gehad op de aanbiedersconcentratie (Van Cuilenburg et al., 1988).

1. Dit zou kunnen betekenen dat vooral familieondernemingen een gemiddeld kleinere kans van slagen hebben dan beursgenoteerde ondernemingen.

7.3 DE DAGBLADEN

Dagbladen zijn voor hun inkomsten, zoals duidelijk is geworden, van twee markten afhankelijk, de oplagemarkt en de advertentiemarkt en op beide markten zijn de dagbladen onder zware concurrentie gekomen. Aan de ontwikkeling op beide markten zal hieraan aandacht worden besteed. Ook ten aanzien van de exploitatiekosten zijn de dagbladen onder druk komen te staan. De noodzakelijke productverbetering in de jaren zestig en zeventig heeft geleid tot een scherpe stijging in de redactionele en drukkosten. Dit alles heeft invloed gehad op het rendement² van de dagbladen.

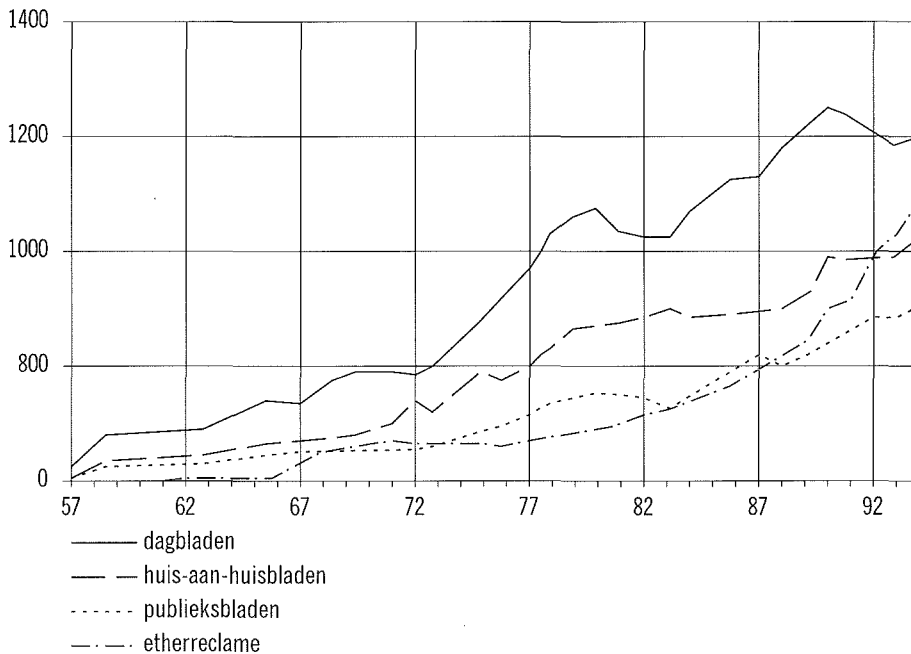
7.3.1 Ontwikkelingen op de advertentiemarkt

Uit figuur 7.1 blijkt dat de omzet in reclamebestedingen explosief is gestegen gedurende de afgelopen twintig jaar: van 2,7 miljard in 1975 tot 7,1 miljard in 1994 (VEA-jaarrapport Reclamebestedingen in Nederland 1985-1994). In dezelfde periode steeg het aandeel van de dagbladen van 695 miljoen tot 1,5 miljard, oftewel een ruime verdubbeling.

Hoewel in absolute zin reclamebestedingen voor dagbladen zijn toegenomen (vooral als gevolg van stijging in de advertentieprijs) is het relatieve aandeel van dagbladen in de totale reclamebestedingen na de invoering van etherreclame afgenomen: van 43,5% in 1967 tot 18% in 1991 (Van Neerven, 1992). Dit heeft vooral te maken met de groei van de audiovisuele media. Direct na de invoering van de televisiereclame in 1967 verminderde het advertentievolume van de dagbladen voor het eerst sinds 1945. In de jaren daarop volgde herstel, maar vooral het volume van nationale advertenties van landelijke adverteerders kromp in als gevolg van de etherreclame. Meer en meer moest de groei van het totale advertentievolume gerealiseerd worden in de conjunctuurgevoelige categorie van de personeels- en middenstandsadvertenties en de rubrieksadvertenties (Hemels, 1983).

2. In dit onderzoek worden de begrippen rendement, rentabiliteit en winstmarge vrijelijk gebruikt als synoniemen voor organisatiesucces. Hoewel dit boekhoudkundig niet geheel juist is, hebben wij er om esthetische redenen toch toe besloten: afwisseling in woordgebruik komt de leesbaarheid ten goede. De precieze operationalisatie van de prestatiegraad wordt in de empirische hoofdstukken telkens verduidelijkt.

Figuur 7.1: Reclamebestedingen met daarin de dagbladen, huis-aan-huisbladen, nieuwsbladen, publiekstijdschriften en RTV-reclame: 1950-1994 (in miljoenen guldens)



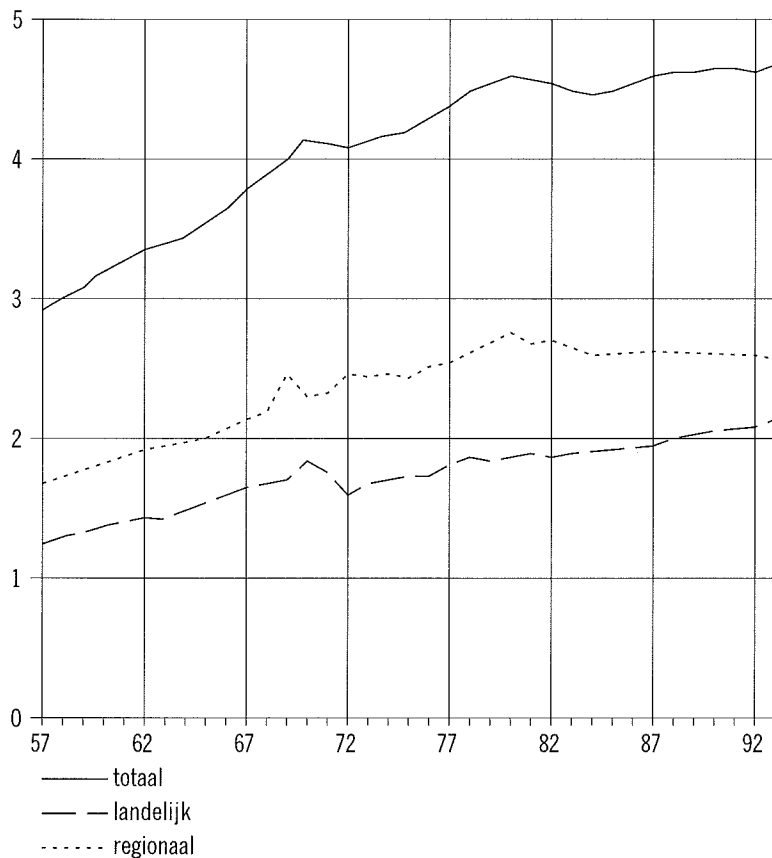
7.3.2 De ontwikkeling van de oplage

Zoals figuur 7.2 laat zien is de krantenoplage sinds de Tweede Wereldoorlog voortdurend gestegen tot een niveau van 4,7 miljoen exemplaren in 1993. De groei is daarbij wel sterk afgenomen.

Bedroeg de groei tussen 1968 en 1978 nog 16,53%, in de periode 1978-1993 was deze afgenomen tot 4,64%, en in de periode 1988-1993 was deze nog slechts 1,56% (Van de Plasse, 1993).

Gelet op het aantal huishoudens in Nederland bedraagt het dekkingspercentage 78%. De groei van de oplage heeft geen gelijke tred kunnen houden met de groei van het aantal huishoudens. Het dekkingspercentage is hierdoor de laatste twintig jaar gezakt van 94% in 1975 tot 76% in 1990 (Van Neerven, 1991; zie ook: Rekko, 1996), waarna het weer licht is gestegen. Als gevolg van samenlezen wordt evenwel door 91% van de Nederlandse huishoudens een dagblad gelezen (Abbring en van Ours, 1993). Dit maakt het dagblad, ondanks de TV, een belangrijke bron van informatie- en nieuwsvoorziening.

Figuur 7.2: Totale krantenoplage, alsmede oplage regionale en landelijke dagbladen, 1950-1994 (in miljoenen)



Van de landelijke dagbladen zijn met name de ochtendkranten sterk gegroeid. Van de acht landelijke kranten zijn er vijf ochtendblad, die goed zijn voor een 80% van de omzet. Het marktaandeel van de landelijke avondbladen is de afgelopen decennia scherp gedaald: van 59% in 1957 tot 21% in 1982. Daarna is hun marktaandeel relatief constant gebleven.

Bij de regionale dagbladen zijn de avondbladen in de meerderheid. Van de 32 regionale dagbladen met zelfstandige hoofdredactie verschijnen 18 kranten als avondblad en 12 kranten als ochtendblad. De overige twee hebben een ochtend- en een avondeditie (een fenomeen dat voor de Tweede Wereldoorlog voor de meeste kranten in Nederland gold). Ook bij de regionale avondbladen is er onder de avondbladen een neergaande trend in marktaandeel zichtbaar, van

69% in 1981 tot 58% in 1990 (Van Neerven, 1991, tabel 4)³ als gevolg van het feit dat verschillende regionale avondbladen (zoals *De Gelderlander*, *De Helderse Courant*, *De Dortenaar*, en *Dagblad Kennemerland*) uit concurrentieoverwegingen ochtendblad zijn geworden. Deze tendens had zich bij de landelijke dagbladen al tientallen jaren geleden ingezet onder invloed van veranderende consumentenvoorkeuren (Van Neerven, 1991).

Kenmerkend voor de Nederlandse dagbladmarkt is dat het grootste deel van de oplage-exploitatie afkomstig is uit abonnementen. In de periode 1980-1990 schommelde dit percentage rond de 88%. Losse verkoop is met name voor de landelijke ochtenddagbladen een belangrijke bron van inkomsten (21,9%); voor de avondkranten is dit veel minder het geval (8,0%) (Van Neerven, 1991, tabel 29, p. 182). Voor de regionale dagbladen schommelt het aandeel van de losse verkoop rond de 6%, hoewel hier ook een belangrijke toename heeft plaatsgevonden: 2,8% in 1975 tot 6,0% in 1990 (*Ibid.*, 1992, tabel 10, p. 162).

Het geringe aandeel van de losse verkoop draagt ertoe bij dat de concurrentie tussen de Nederlandse dagbladen in het algemeen minder hard is dan in landen waar de losse verkoop een belangrijker aandeel in de totale oplage heeft. In Groot-Brittannië bijvoorbeeld is de abonnementendichtheid zeer gering en is een primeur vaak bepalend voor het aantal verkochte exemplaren.

7.3.3 De rentabiliteit van de Nederlandse dagbladen

In de jaren zestig kwamen de rendementen van de Nederlandse dagbladondernemingen ernstig onder druk te staan. Uit bedrijfsvergelijkend onderzoek onder 34 bladen met tezamen bijna 60% van de totale oplage, bleek dat het rendement van de bedrijfstak tussen 1962 en 1967 was gedaald van 4,9 tot 4,5%. In 1967, na de invoering van de STER-reclame, daalde het rendement nog verder naar 1,1% van de totale opbrengst (jaarverslag NDP, 1968).

Dit lage rendement had vooral te maken met de lage inkomsten uit abonnementen en losse verkoop. Omdat de Nederlandse overheid het prijsbeleid dicteerde, bleef de prijs van de Nederlandse dagbladen in vergelijking met buitenlandse kranten aan de lage kant (zie NDP-jaarverslagen). Door het overheidsbeleid om dagbladen laaggeprijsd

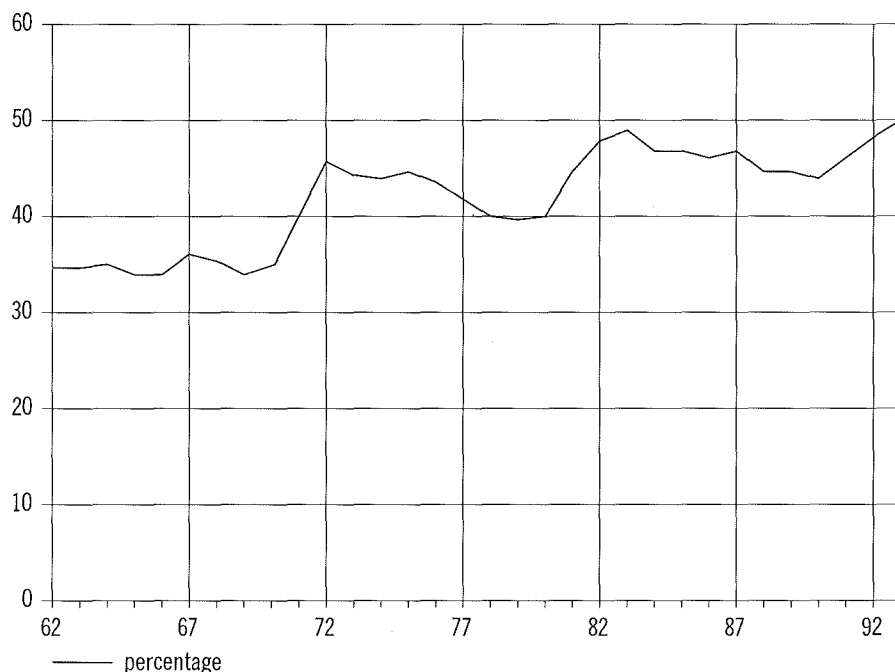
3. In de meest recente NDP-jaarverslagen staat geen onderverdeling naar regionale ochtend- en avondkranten waardoor geen recenter overzicht van de verschillende marktaandeelen kan worden gegeven.

en zo bereikbaar te houden voor een breed publiek, werden dagbladen gedwongen hun producten en diensten tegen relatief lage prijzen aan te bieden (Van Neerven, 1992).

De rendementen van de Nederlandse dagbladen kwamen nog verder onder druk te staan na de invoering van de STER-reclame op radio en televisie. Om de verliezen te compenseren werd er door de overheid een compensatieregeling ingevoerd voor de periode 1967-1970, die later met drie jaar werd verlengd. In totaal ontving de dagbladpers in deze periode 105,4 miljoen gulden. In dezelfde periode zou zij echter 500 miljoen aan inkomsten hebben gemist (Hemels, 1983).

Vanaf de jaren zeventig mocht de NDP van de overheid zelf het prijsbeleid bepalen, op voorwaarde dat een collectief prijsbeleid voor zowel advertentie- als abonnementsprijzen zou worden gevoerd. Vanaf 1970 zijn er door de NDP collectieve prijsverhogingen afgesproken voor de dagbladen. In 1972 werd dit uitgebreid voor advertenties (Hemels, 1983). Door forse prijsverhogingen steeg het aandeel van de inkomsten uit oplage tot 44,9 procent in 1975 (zie ook figuur 7.3). Door dit collectieve prijsbeleid concurreren dagbladen in Nederland vooral op kwaliteit en service, en veel minder op basis van prijs. Door de groeiende economie in de tweede helft van de jaren zeventig nam het advertentievolume sterk toe, evenals het gemiddelde rendement, dat in 1978 een niveau van 13,7 procent bereikte (Van Neerven, 1992: 129). De tweede oliecrisis eind jaren zeventig tastte de rendementen van de dagbladen opnieuw aan. De gemiddelde rentabiliteit behaalde een dieptepunt in 1981 met 4,1%. Zoals figuur 7.4 laat zien liep de rentabiliteit weer langzaam op, mede als gevolg van kostenbesparende maatregelen en enkele prijsverhogingen (Van Neerven, 1992: 127). Begin jaren negentig daalde de gemiddelde rentabiliteit opnieuw, overeenkomstig de algemene economische conjunctuur, van 11,8% (van de omzet voor belasting) in 1989 tot 7,0% in 1993. Uit onderzoek blijkt dat deze daling vooral toe te schrijven is aan de (recessionele) terugval in advertentieomzet. Daarnaast wordt deze daling mede veroorzaakt door een stijging van de kosten, met name de loonkosten. Uit de constante oplagegroei mag opgemaakt worden dat de oplage niet erg conjunctuurgevoelig is. Dit ondanks het feit dat de abonnementsprijs voortdurend gestegen is. De oplage van de dagbladen is slechts in beperkte mate prijs- en inkomensgevoelig. Ook op het niveau van de individuele dagbladen blijkt dat prijswijzigingen nauwelijks invloed hebben op de oplage (Abbring en van Ours, 1993).

Figuur 7.3: *Ontwikkeling van de bruto-inkomsten uit abonnementen en losse verkoop (in percentage van de totale opbrengst), 1962-1993*



Hoewel de bedrijfstak als geheel anno 1993 een goed rendement laat zien, bestaan er grote verschillen tussen de dagbladen onderling. Tabel 7.4 laat zien dat het percentage verliesgevende dagbladen in de periode 1985-1993 ondanks de conjuncturele schommelingen vrij constant fluctueert rond de 30%. Vooral betaalde oplage en geografische dichtheid vormen een belangrijke verklaring voor de verschillen in rentabiliteit van dagbladen (Lensen en Van der Pijl, 1976; Bots, 1993). Dagbladen met een lage oplage gecombineerd met een lage verspreidingsdichtheid hebben een slechtere positie op de advertentiemarkt dan dagbladen met een grotere oplage en een grotere verspreidingsdichtheid. Dit leidt vervolgens weer tot lagere advertentie-inkomsten en sneller tot een verliesgevende exploitatie (Bots, 1993). Zo is het gemiddelde totale advertentievolume bij de winstgevende dagbladen ruim 1,5 keer zo groot als bij de verliesgevende dagbladen (Bots, 1993). Met name de dagbladen met een oplage kleiner dan 40.000, zoals uit de tabel blijkt, zijn verliesgevend.

Tabel 7.4: Rentabiliteitscategorieën dagbladen

winst en verlies als percentage omzet	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
winst > 15%	10	10	10	11	9	9	8	6	3
winst 10-15%	8	11	7	10	10	8	6	5	7
winst 5-10%	5	6	7	2	5	6	8	10	10
winst 0-5%	6	3	7	6	2	4	3	4	5
verlies 0-5%	4	3	0	3	3	1	3	1	1
verlies 5-10%	4	4	4	4	1	2	4	2	3
verlies 10-15%	2	1	3	2	3	2	0	2	5
verlies > 15%	4	5	5	5	3	4	4	6	2
Totaal aantal dagbladen	43	43	43	43	43	36	36	36	36

Bron: jaarverslagen NDP 1989, 1993. Gegevens voor 1993 betreffen ramingen.

Vanaf 1983 trad de Compensatieregeling voor Dagbladen in werking. Deze regeling die wordt gefinancierd uit de etherreclame, biedt compensatie aan dagbladen die door hun profilering een beperkte oplage en spreidingsdichtheid hebben waardoor ze minder aantrekkelijk zijn voor adverteerders.

7.3.4 Redactionele concentratie

Hoewel na de Tweede Wereldoorlog als gevolg van bevolkingsgroei en welvaartsstijging de (binnenlandse) krantenoplage sterk toenam, nam het aantal kranten juist af. Dit is duidelijk te zien in tabel 7.5. De tabel geeft zowel het aantal dagbladtitels per jaar weer, als het aantal kranten dat redactioneel zelfstandig kan worden beschouwd. Dit zijn alle kranten met een eigen hoofdredactie. Uitgesloten hiervan zijn kopbladen. Dit zijn kranten die vroeger vaak redactioneel zelfstandig zijn geweest, maar na een overname bijvoorbeeld een regionale editie van een hoofdblad zijn geworden. Een dergelijke krant heeft geen hoofdredactie, maar hooguit een redactie verantwoordelijk voor de lokale inbreng.

Tabel 7.5: Redactionele concentratie: het aantal redactioneel zelfstandige dagbladen volgens NDP- en NVJ-definitie en in NE, alsmede het aantal dagbladtitels

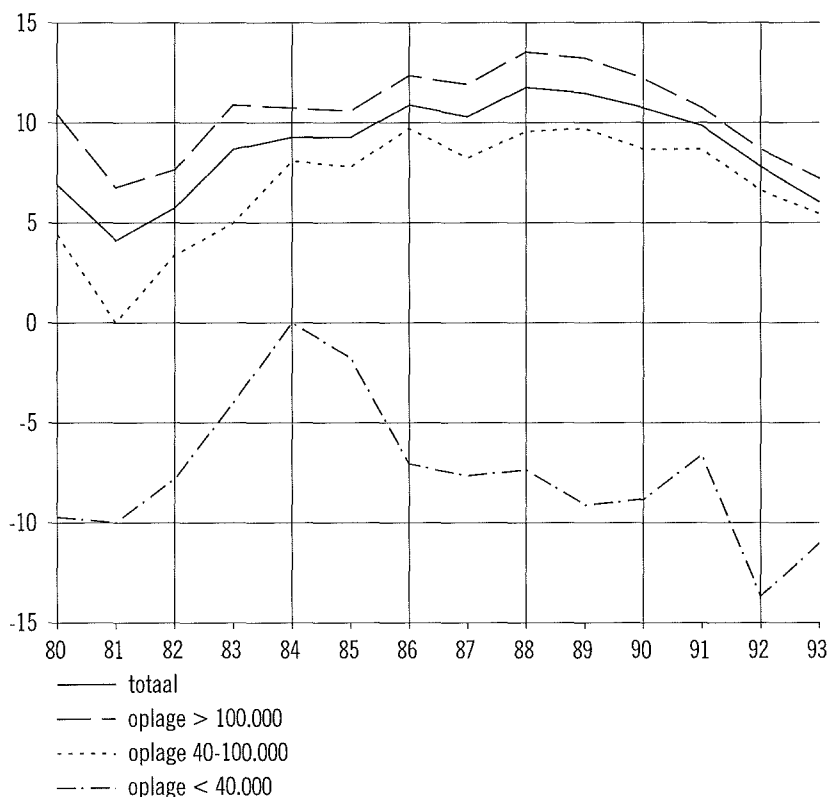
Jaar (per 31/12)	Aantal redactioneel zelfstandige dagbladen (NDP)	Aantal redactioneel zelfstandige dagbladen (NVJ)	Aantal naar redactionele zelfstandigheid gewogen dagbladen (NE)	Aantal dagbladtitels
1950	—	65	45.3	113
1955	—	62	43.0	—
1960	—	61	45.0	101
1965	—	55	40.8	96
1970	54	51	32.6	97
1975	50	45	25.7	—
1980	50	44	24.6	—
1985	51	43	24.8	—
1986	50	—	25.4	—
1987	50	—	25.2	—
1988	47	—	23.8	—
1989	47	—	23.7	—
1990	47	—	24.2	—
1991	45	—	23.7	—
1992	45	—	23.0	—
1993	44	—	22.7	—
1994	39	—	22.2	—

Bronnen: jaarverslagen NDP (kolom 2 en 5), Van Cuilenburg, 1988 (kolom 3),
jaarverslagen Bedrijfsfonds voor de Pers (kolom 4)

Geen enkele redactie is tegenwoordig redactioneel 'autark'. Men is voor de nieuwsvoorziening voor een deel afhankelijk van externe bronnen zoals het ANP, de buitenlandse persbureaus, de gemeenschappelijke persdiensten en freelance medewerkers.

Daarom is het gebruikelijk om naast het aantal kranten met eigen hoofdredactie een meer verfijnde maatstaf te gebruiken, uitgedrukt in *numbers equivalent*. Deze kan variëren van 0 (kopblad) tot 1 (geheel redactioneel zelfstandig).⁴

Figuur 7.4: *Ontwikkeling gemiddelde winstmarge van dagbladen (in procenten van omzet voor belasting) 1980-1993*



4. De redactionele zelfstandigheid van dagbladen kan bepaald worden aan de hand van de volgende drie fasen in het productieproces: berichtenaanbod (aantal derden waarvan de redactie afhankelijk is voor berichtenaanbod: bijv. hoe groter het aantal internationale persbureaus waarop de redactie geabonneerd is, of hoe groter het aantal journalisten dat men in dienst heeft en zorgt voor eigen berichtgeving, des te groter de zelfstandigheid), berichtenselectie (de mate waarin geselecteerde berichten afkomstig zijn van externe of interne leveranciers) en verwerking (mate waarin aan interne of externe berichten aandacht wordt geschonken, mate waarin berichten bewerkt worden en de mate waarin ze voorzien worden van achtergrondinformatie en commentaar) (Bedrijfsfonds voor de Pers, 1990).

Uit tabel 7.5 blijkt dat de afname in het aantal zelfstandige dagbladondernemingen gepaard ging met eenzelfde afname in het aantal redactioneel zelfstandige dagbladen. De sterkste daling heeft plaatsgevonden tussen 1960 en 1975. De daling wordt minder sterk na 1968. In vergelijking met de aanbiedersconcentratie waar het buigpunt ook ligt rond 1968 begint redactionele concentratie later en houdt eerder op. Na 1975 stabiliseert de redactionele concentratie zich, terwijl de uitgeversconcentratie nog steeds doorgaat, alhoewel niet zo sterk meer (Van Cuilenburg et al., 1988).

Tabel 7.6: Aantal zelfstandige hoofdredacties onderverdeeld naar segment: specialistisch, regionaal of landelijk

Jaar	Specialistisch	Landelijk	Regionaal	Totaal
1985	4	9	35	48
1986	4	9	36	49
1987	5	9	35	49
1988	3	9	35	47
1989	4	9	35	48
1990	4	8	35	47
1991	4	8	34	46
1992	4	8	32	44
1993	4	8	31	43
1994	4	8	28	40
1995	4	8	27	39

Bron: jaarverslagen Bedrijfsfonds voor de Pers

Tegenover de sterke afname van het aantal zelfstandige kranten stond slechts een beperkte toetreding van nieuwe kranten. Toetredingsbarrières waren ook kort na de oorlog hoog, ondanks het feit dat er in die periode verschillende kranten bijkwamen. Nieuwe, blanco bladen hadden het moeilijk omdat lezers op grond van godsdienstige of politieke overtuiging aan een dagblad verbonden waren (Van Cuilenburg, et al., 1988). In de periode 1950-1985 zijn er maar vier nieuwe dagbladen bijgekomen: *De Graafschapbode* (overgenomen in 1974 en daarna al snel regionale editie van de *Arnhemsche Courant*), de *Nieuwe Noordhollandse Courant* (1979), het *Nederlands Dagblad* (1962), en het *Reformatorisch Dagblad* (sinds 1972). Na 1985 zijn hier bijgekomen: *Barneveldse Krant* (1985, voorheen een nieuwsblad) en *Rotterdams Dagblad* (1991, voortzetting

van *Het Vrije Volk* en *Rotterdams Nieuwsblad*), en het *Gelders Dagblad* (1992, een samenvoeging van *Edese Courant*, *De Vallei* en de Wageningse editie van de *Arnhemse Courant*).

Anno 1995 zijn er in Nederland 39 dagbladen die min of meer zelfstandig zijn: 8 landelijke kranten en 27 regionale kranten (zie tabel 7.6). De terugloop van het aantal zelfstandige hoofdredacties heeft zich vooral voorgedaan onder de regionale dagbladen. Een aantal kranten heeft de laatste decennia een sterke groei doorgemaakt en zag de oplage verdubbelen of verdrievoudigen.

Andere kranten daarentegen kregen te maken met een sterk afkalvend marktaandeel. Tabel 7.7 geeft een overzicht van de sterkste groeiers en van de achterblijvers in de afgelopen 25 jaar (N.B. het betreft hier kranten die nog steeds bestaan).⁵ Een gedetailleerd overzicht van de oplagegroei van alle tegenwoordig uitgegeven kranten staat vermeld in Appendix 7.3 en 7.4.

Tabel 7.8 geeft een overzicht van de oplageontwikkeling van de tien grootste landelijke kranten over de periode 1950-1993. Zoals gezegd waren het bij de landelijke dagbladen vooral de ochtendbladen die het goed deden in de afgelopen 25 jaar. De daling van het marktaandeel van de landelijke avondbladen ging gepaard met een sterke daling in het aantal titels. Sinds 1950 is een aantal kranten verdwenen: het *Algemeen Handelsblad* en de *Nieuwe Rotterdamse Courant* (samengegaan in *NRC Handelsblad*), *De Tijd*, *Maasbode*, *De Waarheid* en *Het Vrije Volk*. Daartegenover staat de komst van twee nieuwe dagbladen: het *Nederlands Dagblad* en het *Reformatorisch Dagblad*. Onder de blijvers zijn het vooral *De Telegraaf*, het *Algemeen Dagblad* en de *Volkskrant* die het goed gedaan hebben. *Het Parool*, *Nieuws van de Dag* en *Trouw* kwamen op achterstand.

Bij de regionale dagbladen waren het vooral de kranten buiten de grootste steden die het goed deden. Ook onder de regionale bladen bleken de avondbladen het minder goed te doen.

(zie Appendix 7.4).

⁵ De afname in het aantal krantentitels in combinatie met de groeiende dagblad-oplage heeft ervoor gezorgd dat de gemiddelde oplage per krant sterk is toegenomen. Waren er bijvoorbeeld in 1968 nog 15 zelfstandige dagbladondernemingen met een krant waarvan de oplage beneden de 50.000 lag, in 1993 zijn dit nog maar drie uitgevers: *Nederlands Dagblad*, *Friesch Dagblad* en *Barneveldse Krant* (Van de Plasse, 1993). Dit verklaart waarom ook 'achterblijvers' nog groei over de periode 1968-1993 vertonen.

Tabel 7.7: De sterkste stijgers en achterblijvers onder de Nederlandse kranten in termen van oplage; 1968-1993

Sterkste stijgers	Toename	Achterblijvers	Toename
Rijn en Gouwe	+201,53%	Nieuws v.d. Dag	-59,85%
NRC Handelsblad	+132,08%	Het Parool	-52,68%
Noordhollands Dagblad	+122,97%	Haagsche Courant	-2,10%
Algemeen Dagblad	+122,79%	Haarlems Dagblad	0,00%
De Limburger	+111,41%	Gooi- en Eemlander	+ 2,71%
		Limburgs Dagblad	+ 2,88%
		Trouw	+11,95%
		Friesch Dagblad	+18,79%

Bron: Van de Plasse, 1993

Evenals bij de dagbladuitgeverijen kan de vraag gesteld worden welke factoren hebben geleid tot de sterk toegenomen redactionele concentratie. De visie van de Nederlandse Vereniging van Journalisten (NVJ) luidt dat redactionele concentratie een direct gevolg is van concentratie op aanbiedersniveau.⁶ Samenvoeging in concernverband leidt tot afname van het aantal zelfstandige redacties. Hoewel aanbiedersconcentratie een voorwaarde is voor redactionele concentratie, blijkt er geen direct verband te bestaan. Integendeel, de toegenomen aanbiedersconcentratie heeft juist een matigend effect gehad op redactionele concentratie. Door opname in concernverband konden veel dagbladen langer bestaan dan wanneer ze zelfstandig waren gebleven, aldus een microanalyse uitgevoerd door Van Cuilenburg et al. (1988). Voor de verdwenen dagbladen gold zonder uitzondering dat het marktaandeel steeds kleiner werd. Alle dagbladen waarbij het marktaandeel steeg zijn daarentegen gebleven. Hierop bestaan enkele uitzonderingen. Dit zijn dagbladen die ondanks dalend marktaandeel gedurende de onderzochte periode (1950-1985) zijn blijven voortbestaan. Het gaat hier om de *Volkskrant*, *Trouw*, *Het Parool*, *Het Vrije Volk*, het *Rotterdams Nieuwsblad*, *Binnenhof/de Leidse Courant*, het *Limburgs Dagblad*, de *Gooi- en Eemlander* en het *Friesch Dagblad*. Inmiddels zijn *Het Vrije Volk* en *Binnenhof* opgeheven.

6. Afgezien van het ontbreken van een economische noodzaak kunnen ook, zoals vermeld, de eigenheid van een krant en zijn lezerspubliek een dergelijke concentratie in de weg staan.

Het afkalvend marktaandeel van veel dagbladen had vooral te maken met de toegenomen publieksconcentratie (zie hierboven). De conclusie dat aanbiedersconcentratie niet direct leidt tot redactionele concentratie wordt door de onderzoekers in een kwantitatieve macro-analyse van de bedrijfstak bevestigd: publieksconcentratie leidt tot vermindering van het aantal zelfstandige redacties tenzij sprake is van een hoog niveau van aanbiedersconcentratie. Met andere woorden: aanbiedersconcentratie heeft een matigende invloed op de negatieve gevolgen van publieksconcentratie.

7.3.5 Redactionele samenwerking

Behalve toenemende concentratie hebben de structurele veranderingen in de dagbladpers ook geleid tot meer samenwerking tussen al of niet commercieel zelfstandige dagbladen. Deze samenwerking vindt zowel op redactioneel, commercieel als technisch vlak plaats.

De discussie over redactionele concentratie heeft al duidelijk gemaakt dat alle Nederlandse dagbladen tot op zekere hoogte afhankelijk zijn van derden. Het belangrijkste voorbeeld van redactionele samenwerking is het ANP, dat door de gezamenlijke Nederlandse dagbladuitgevers werd opgericht en waarvan alle dagbladredacties lid zijn. De samenwerking kreeg vooral gestalte onder regionale dagbladen die, in hun streven de concurrentie van de landelijke dagbladen te pareren, langs deze weg de binnenlandse en buitenlandse nieuwsvoorziening op een hoger peil wisten te brengen (Hemels, 1983).

Tabel 7.8: Oplageontwikkeling van de landelijke dagbladen in Nederland: 1950-1994

Krant	1950	1960	1970	1980	1990	1994
1. Algemeen Dagblad	74.603 (6)	113.114 (5)	213.932 (3)	350.098 (2)	408.600 (2)	408.828 (2)
2. Algemeen Handelsblad	65.316 (7)	60.000 (9)	56.088 (9)	59.635 (8)		
3. Nieuwe Rotterdamse Courant	45.083 (9)	51.279 (10)	52.060 (10)	71.525 (8)		
2/3 NRC Handelsblad					232.800 (4)	264.850
4. Nieuws van de Dag ⁷	24.320 (12)	89.526 (8)	166.099 (5)	151.461 (6)	57.300 (7)	56.600
5. Het Parool	146.000 (3)	160.600 (4)	161.515 (6)	161.029 (4)	100.600 (6)	102.300
6. De Telegraaf	42.836 (10)	202.065 (2)	409.408 (1)	582.282 (1)	704.300 (1)	729.500
7. Trouw	143.070 (4)	104.503 (6)	106.128 (7)	141.309 (7)	120.100 (5)	121.400
8. De Maasbode	45.988 (8)					
9. Tijd	37.902 (11)					
8/9 De Tijd (Maasbode)		90.118 (7)	94.207 (8)			
10. De Volkskrant	159.601 (2)	161.831 (2)	189.419 (4)	238.400 (3)	331.100 (3)	355.500
11. Het Vrije Volk	283.674 (1)	315.064 (1)	272.877 (2)	160.327 (5)		
12. De Waarheid	113.719 (5)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	
13. Nederlands Dagblad					25.480 (9)	28.482
14. Reformatorisch Dagblad				44.090 (9)	52.242 (8)	55.554

Bron: Cijfers afkomstig van Cebuco. Kolom 2 en 3 geven het abonneebestand weer. Oplagen in de overige kolommen betreffen totaal betaalde verspreiding op een specifieke datum in Nederland (abonnementen incl. losse verkoop, maar exclusief buitenland).

Al sinds 1936 werken verschillende regionale dagbladen samen in de GPD (eerst: 'Vereniging van Grote Provinciale Dagbladen', later: 'Gemeenschappelijke Persdienst') voor een gezamenlijke nieuws-garing in binnen- en buitenland. Andere voorbeelden van een gezamenlijke persnieuwsdienst voor regionale dagbladen zijn of waren de Regionale Dagbladpers (RDP) en de Stichting Pers Unie (waarin aanvankelijk alleen katholieke regionale dagbladen samenwerkten), de Sijthoff Persnieuwsdienst, de Audet-nieuwsdienst, de Algemeen Dagblad-nieuwsdienst en de Limburgia Pers. Samenwerking op commercieel terrein doet zich vooral voor in de vorm van advertentiecombinaties. Aangezien dagbladen binnen een advertentiecombinatie adverteerders gunstigere tarieven en

⁷ In de loop van 1982 werd de landelijke spreiding gestaakt. Vanaf dat moment geldt de *Courant Nieuws van de Dag* dus niet meer als landelijk dagblad.

dekkingsmogelijkheden bieden (N.B. dekkingspercentages zijn voor adverteerders belangrijker dan oplage) heeft deze samenwerking een hoge vlucht genomen. Tegenwoordig zijn de meeste (zelfstandige) dagbladen aangesloten bij een advertentiecombinatie. Er zijn momenteel 13 van dergelijke combinaties (zie Cebuco, Dagbladen oplagespecificatie, 1995). Bij deze combinaties zijn alleen dagbladen aangesloten die tot hetzelfde concern behoren. Commerciële samenwerking waarbij regionale dagbladen de advertentiemarkt gezamenlijk exploiteren is weinig succesvol gebleken en wordt nauwelijks meer toegepast tussen onafhankelijke dagbladen. Dit omdat nationale adverteerders wel in sommige dagbladen wilden adverteren, maar niet in andere aangesloten dagbladen (Van Neerven, 1992).

Joint ventures komen in de dagbladpers niet veelvuldig voor. Een belangrijke *joint venture* die in die tijd veel stof deed opwaaien (Van de Plasse, 1993) is Unitel, door *De Telegraaf* en NDU in 1967 opgericht ten behoeve van technische en commerciële samenwerking. Vooral via de gezamenlijke inkoop van papier dacht men kostenbesparend te werken. Begin 1972 werd de samenwerking echter weer opgeheven omdat NDU een andere joint venture aanging. Dit betrof het gemeenschappelijk eigendom van *Het Vrije Volk* samen met de Perscombinatie.

7.4 CONCLUSIE

Dit hoofdstuk heeft het markteffect als onderwerp gehad. De pers-bedrijfstak is sinds de Tweede Wereldoorlog in een stroomversnelling terechtgekomen. Dagbladuitgeverijen veranderden van bedrijven die één krant op de markt brachten tot ondernemingen die meerdere kranten uitgeven en zich daarnaast bezighouden met een veelvoud aan andere media-activiteiten. Deze ontwikkeling is vooral op gang gebracht door de opkomst van nieuwe media die de dagbladen zowel op de lezersmarkt als op de advertentiemarkt sterk zijn gaan beconcurreren. Als gevolg zijn veel dagbladuitgeverijen overgenomen, gefuseerd of op een andere manier uitgetreden. Ook voor dagbladen zien we deze ontwikkeling. In dit hoofdstuk zijn verschillende factoren aangewezen die verklaren waarom sommige van deze ondernemingen of dagbladen succesvol waren, en andere niet. Een nader onderzoek naar deze factoren staat centraal in de latere hoofdstukken.

8. DE STRATEGIE VAN DE VIJF GROTE DAGBLADUITGEVERS

Diversificatie en producten

SAMENVATTING. In de vorige twee hoofdstukken is een overzicht gegeven van de ontwikkelingen in de omgeving van het persbedrijf (hoofdstuk 6) en in de bedrijfstak zelf (hoofdstuk 7), waarmee achtergrondinformatie is gegeven terzake het omgevings- en markteffect (zie figuur 2.1). De vraag is vervolgens hoe de belangrijkste spelers – de producenten van kranten – hebben geageerd of gereageerd op deze ontwikkelingen. Daarmee zijn we aangeland bij het strategie-effect. In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste ontwikkelingen in de geschiedenis van de grootste vijf Nederlandse dagbladuitgeverijen. De nadruk zal liggen op majeure wijzigingen in diversificatiepatroon en productpakket, maar ook op eigendomsstructuur en samenstelling van het topmanagementteam.

8.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk wordt de ontwikkeling van de grote vijf Nederlandse dagbladuitgeverijen beschreven vanaf het moment van oprichting. Waar in de vorige twee hoofdstukken de invloed van instituties op de dagbladsector en de marktontwikkelingen binnen die bedrijfstak in kaart werden gebracht, wordt hier nòg verder 'afgedaald' naar het niveau van de individuele bedrijven – in casu: de hoofdrolspelers in de sector. Met andere woorden: na een kwalitatief overzicht van het omgevingseffect en het markteffect te hebben gegeven, volgt hier een duiding van wat het strategie-effect zou kunnen betekenen. Conform de gedachte dat het strategie-effect vooral zichtbaar wordt via de inhoud (*content*) van concurrentie- en ondernemingsstrategieën, wordt in dit hoofdstuk vooral gekeken naar diversificatie enerzijds en productsamenstelling en -vernieuwing anderzijds. Evenals de vorige hoofdstukken is dit hoofdstuk vooral bedoeld als verrijking van de context waarbinnen, in hoofdstuk 3, de theoretische veronderstellingen omtrent het aanpassingsvermogen van topmanagementteams van dagbladuitgeverijen zijn gedaan. Deze inzichten worden vooral getoetst in de empirische hoofdstukken. Hieronder zal verder bij elk concern kort worden aangegeven voor welke rechtsvorm en organisatiestructuur is gekozen, hoe de eigendomsverhoudingen kunnen worden gekenschetst en welke opvallende breuken in de samenstelling van het topmanagementteam kunnen worden gesignaleerd. De volgorde waarin de concerns worden behandeld is willekeurig. Achtereenvolgens worden beschreven: nv Holdingmaatschappij De Telegraaf (8.2), PCM Uitgevers nv (Perscombinatie Meulenhof) (8.3), Nederlandse Dagbladunie (8.4), Wegener (Arcade) nv (8.5) en Verenigde Nederlandse Uitgeversbedrijven (VNU) (8.6). Paragraaf 8.7 is een kort besluit.

8.2 NV HOLDINGMAATSCHAPPIJ DE TELEGRAAF

Holdingmaatschappij De Telegraaf nv, gevestigd in Amsterdam, is niet alleen uitgever van Nederlands grootste dagblad, *De Telegraaf*, en het gerelateerde *De Courant Nieuws van de Dag*, maar ook van een aantal regionale kranten, nieuws- en huis-aan-huisbladen, en tijdschriften. Verder is de onderneming actief in de audiovisuele sfeer, in de gesponsorde media, op grafisch gebied, in de distributie en, sinds kort, ook de commerciële televisie (SBS6). Met uitzondering van het *Limburgs Dagblad* en het *Leidsch Dagblad* verschijnen alle kranten van de holding in de provincie Noord-Holland: het *Haarlems Dagblad*, de *IJmuider Courant* en het *Noordhollands Dagblad* met zijn acht kopbladen. Ook de nieuws- en huis-aan-huisbladen zijn in meerderheid gericht op Noord-Holland, met opnieuw als uitzonderingen Limburg en de noordelijke rand van Zuid-Holland (Leiden en Alphen a/d Rijn). Eenzelfde geografische concentratie geldt voor de audiovisuele activiteiten (Radio Amsterdam, KabelNieuws van de Dag). Tot de tijdschriften van de holding behoren populaire radio/TV-bladen als TrosKompas en de TV-krant, net zoals het eveneens zeer populaire 'entertainment-blad' Privé en enkele sportbladen. Nochtans vormen de dagbladen, in termen van omzetten (circa 70%), verreweg de belangrijkste productgroep. En daarbinnen steekt *De Telegraaf*, met een oplage van ruim 700.000 exemplaren, weer ver boven de andere uit.

De holding bestaat uit 14 besloten vennootschappen, zoals de bv Dagblad De Telegraaf, waarvan enkele opnieuw in een aantal bv's zijn onderverdeeld, zoals de Hollandse Huis-aan-huisbladen Combinatie bv, die in zeven kleinere bv's is opgesplitst. Per ultimo 1995 had het concern 4.528 medewerkers in dienst. De concernomzet over 1995 bedroeg 1.152 miljoen en de netto-winst ruim 101 miljoen. 49% van de omzet werd gegenereerd door de advertentie-opbrengsten van de dag-, nieuws- en huis-aan-huisbladen en 38% door de abonnementsopbrengsten van de dag- en nieuwsbladen. Algemeen wordt *De Telegraaf* gezien als de adverteerderskrant van Nederland.

Sinds 1971 is de holding genoteerd aan de Amsterdamse Effectenbeurs. Het aandeel verhandelbare certificaten is echter betrekkelijk gering: rond de 40%. De Stichting Beheer van prioriteitsaandelen nv Holdingmaatschappij De Telegraaf, die verkrijging en beheer van prioriteitsaandelen nastreeft, wordt nog steeds gedomineerd door leden van de families die het concern in 1952 kochten. Daarnaast is het eigen vermogen van de holding opmerkelijk groot: in 1995 was het 70,3% van het totale vermogen.

Een ander opvallend kenmerk van De Telegraaf is dat er een minder strikte scheiding tussen directie en redactie kan worden geconstateerd dan sinds de jaren zestig in deze bedrijfstak wordt aangetroffen. Kortere perioden uitgezonderd is de hoofdredacteur van De Telegraaf sinds de jaren vijftig altijd tegelijkertijd ook (enig) lid van de Raad van Bestuur geweest. Tot nu toe is deze dubbel-functie altijd bekleed door intern doorgegroeiende medewerkers. In de directie treft men weer veel leden van genoemde eigenaarsfamilies; hetzelfde geldt voor de Raad van Commissarissen. Vanwege deze verstrengelingen kan de holding met recht een *de facto* familiebedrijf worden genoemd.

De Telegraaf is Nederlands eerste populaire dagblad dat zich aan politieke noch religieuze overtuiging verplichtte. In 1893 wordt de krant in een oplage van 2.000 exemplaren door jhr. Henry Tindal gelanceerd. Enige dagen later verschijnt, eveneens op zijn initiatief, *De Courant*, die in 1897 kopblad van *De Telegraaf* wordt, maar tot aan de Tweede Wereldoorlog een veel grotere oplage kent dan het 'moederblad'. Na het faillissement van Tindal worden in 1903 de uitgaverechten verkocht aan H.M.C. Holdert, die de kleine drukkerij Elsevier exploiteerde. Beide dagbladen worden ondergebracht in nv Dagblad De Telegraaf. Holderts strategie is sterk expansionistisch. In hetzelfde jaar wordt de *Amsterdamsche Courant* overgenomen en in 1905 *Het Ochtendblad* en het *Amsterdamsch Nieuwsblad*. Deze lokale concurrenten gaan op in *De Telegraaf*. Ook *De Courant* 'slokt' kranten op, totdat het blad in 1923 wordt samengevoegd met *Het Nieuws van den Dag*. Deze fusiekrant groeit uit tot de grootste in het vooroorlogse Nederland. Aan het eind van de jaren dertig is de oplage van beide kranten al gestegen tot 390.000, goed voor een marktaandeel van 22,8%.

Omdat beide kranten, onder leiding van Holderts zoon, tot 4 mei 1945 waren blijven verschijnen, werd hen een verschijningsverbod opgelegd. Dit verbod werd in 1949 door de Persraad opgeheven. De nieuwe start verliep moeizaam. In 1950 was het marktaandeel nog maar ééntiende van het vooroorlogse percentage. In 1952 wordt het bedrijf, in financiële moeilijkheden geraakt, door de erfgenamen van Holdert verkocht en gereorganiseerd en heet voortaan nv Holdingmaatschappij De Telegraaf. Vanaf 1953 zet het bedrijf, nu in handen van een vijftal families, de eerste – voorzichtige – stap in zijn beleid van afwisselend overnames en eigen lanceringen van periodieken, met de introductie van het huis-aan-huisblad *De Echo*. Rond 1960 wordt het bedrijf weer winstgevend en in 1965 neemt *De Telegraaf* weer de positie als grootste Nederlandse dagblad over van

Het Vrije Volk. In het daaropvolgende decennium boekt de krant veel succes met product vernieuwingen in de vorm van katernen als de Woonkrant, de Vaarkrant, de Autokrant, de Reiskrant en de Financiële Telegraaf, die vooral in termen van advertentie-inkomsten profijtelijk blijken te zijn.

In 1971 verwerft de holding een belang van 38,5% in de Verenigde Noordhollandse Dagbladen, uitgever van de *Alkmaarsche Courant*. Dit wordt gevolgd door de overname van bv Uitgeversmaatschappij Limburgs Dagblad in Heerlen, die naast het *Limburgs Dagblad* ook tijdschriften en huis-aan-huisbladen uitgeeft. Deze overname ging met veel protest gepaard – reden waarom, zo wordt wel geopperd, het concern zich in de daaropvolgende twee decennia niet waagde aan rechtstreekse of vijandige overnames van bestaande krantentitels. Met name in de jaren zeventig wordt het diversificatiebeleid van de holding actiever, maar dan méér via *greenfield starts* dan via overnames. In 1966 wordt, in samenwerking met de TROS, het radio/TV-blad *TrosKompas* gelanceerd. Een nóg succesvoller initiatief werd het weekblad *Privé*, gebaseerd op de gelijknamige *Telegraaf*-rubriek, gestart in 1977. Ook zet het concern zijn in de jaren zestig begonnen beleid van deelnemingen en overnames van drukkerijen voort, die de holding tot een sterk voorwaarts geïntegreerd bedrijf maken. In 1979 echter wordt de Drukkerij Noord-Holland verkocht aan de Verenigde Noordhollandse Dagbladen; maar het belang in dit laatstgenoemde bedrijf stijgt daardoor tot 43,5%.

In 1982 wordt besloten dat het afzetgebied van *De Courant Nieuws van de Dag*, dat in de naoorlogse jaren aanzienlijk veel minder abonnees heeft weten te trekken dan *De Telegraaf*, maar bovendien ook in absolute aantallen sinds eind jaren zeventig achteruitging, wordt verkleind tot Amsterdam. Het vermag de achteruitgang vooralsnog niet te stoppen. Halverwege de jaren tachtig stabiliseert de oplage op zo'n 57.000. De introductie van een ochtendeditie naast de avondeditie kan het getij niet keren. Tot op heden is de krant verliesgevend. Hoewel *De Telegraaf* en *De Courant Nieuws van de Dag* vanaf hun herverschijning in 1949 elk een eigen hoofdredactie hebben gehad, werken zij in hun berichtgeving nauw samen. De jaren tachtig en negentig lijken zich te kenmerken door een toename van vooral semi- of niet-gerelateerde diversificaties. Voorbeelden zijn de start van *De Courant Nieuws van de Dag* als kabelkrant, het opzetten van een nieuwe dochteronderneming in telemarketing (*Adwire*), de deelneming in de personeelsbemiddelings-onderneming *Talentendatabank* en – het meest opzienbarend – de

deelneming in SBS6. Daarnaast wordt het beleid van deelnemingen en overnames in de eigen bedrijfstak voortgezet. Belangrijkste 'wapenfeiten' zijn het belang dat in 1988 in Wegener wordt genomen, inmiddels uitgebreid tot 23%, en, in 1993, de acquisitie van het resterende aandelenkapitaal van de Hollandse Dagbladencombinatie, zoals de Verenigde Noordhollandse Dagbladen na de fusie met Damiate bv (uitgever van het *Haarlems Dagblad* en het *Leidsch Dagblad*) was komen te heten. Voor redactionele samenwerking tussen *De Telegraaf* en de regionale bladen van het concern is nog niet gekozen; wél voor samenwerking op het gebied van drukken. Ondanks deze laatstgenoemde overname wordt het expansiebeleid van de holding, in het bijzonder de uitbreiding in de dagbladensector, als 'bescheiden' en zelfs 'slapend' beoordeeld, zeker in vergelijking met concurrenten als VNU en Wegener. Maar misschien is de benaming 'geruisloos' adequater.

8.3 PCM UITGEVERS NV (PERSCOMBINATIE MEULENHOF)

De Perscombinatie nv, opgericht in 1968, is een 60-40-procents initiatief van de Stichting Het Parool en het Nederlands Katholiek Vakverbond (NKV). De eerste geeft het gelijknamige dagblad uit, dat met de kopbladen het *Rotterdams Parool* en het *Nieuw Utrechts Dagblad* een oplage kent van 214.500 exemplaren. Daarnaast geeft deze stichting nieuws- en huis-aan-huisbladen uit en drukt en verspreidt de eigen uitgaven. Het NKV is verantwoordelijk voor de publicatie van de *Volkskrant*, die in het oprichtingsjaar een oplage van 180.900 heeft, alsmede voor genoemde 'niet-dagblad'-activiteiten. Tot aan de fusie met Meulenhoff was De Perscombinatie een holding van drie besloten vennootschappen: Parool bv, Volkskrant bv en Trouw bv. Nu vormen deze bv's de divisie Perscombinatie bv van het concern, naast de boekendivisie (Meulenhoff bv) en de andere dagbladdivisie, waarin de geacquireerde Dagbladunie is ondergebracht (NDU bv). De aandelen van de – niet-genoteerde – PCM zijn in handen van drie stichtingen, die corresponderen met de drie besloten vennootschappen: Stichting de Volkskrant, Stichting Het Parool en Stichting De Christelijke Pers. Voorts beschikken de ING-bank en de verzekeraar Aegon over 35% van de aandelen. ING heeft haar aandelen in handen gekregen op grond van de financiering van de overname van NDU. Deze 'participatie' heet dan ook tijdelijk te zijn: totdat de schuld is afgelost. NDU zelf heeft géén formele zeggenschap binnen PCM.

Het bestuur van de stichtingen bestaat uit vertegenwoordigers van gezaghebbende maatschappelijke stromingen, zoals vakbonden en 'het middenveld'. In de Raad van Commissarissen treft men opnieuw leden van genoemde stichtingen aan: drie van de negen. De concernomzet over 1994 bedroeg 586 miljoen; de nettowinst ruim 59 miljoen. Het aantal medewerkers in dat jaar was 1.907.

Na de overname van de NDU van Reed Elsevier, publiceert het concern maar liefst vijf landelijke dagbladen: het *Algemeen Dagblad*, de *Volkskrant*, *NRC Handelsblad*, *Trouw* en *Het Parool* – de nummers 2-6 van de top-tien van nationale kranten, gelijk aan een marktaandeel van 62% in dit segment. Daarnaast geeft het concern drie regionale kranten uit: *De Dordtenaar*, *Rijn en Gouwe* en het *Rotterdams Dagblad*. De totale oplage van de PCM-bladen is eind 1995 bijna anderhalf miljoen exemplaren, ofwel een marktaandeel van ruim 30%. Dat is niet ver onder de bovengrens van éénderde van de Nederlandse krantenmarkt, die is vastgelegd in de persfusieregeling.

Terug naar de geschiedenis. In 1968 besluiten de aandeelhoudersvergaderingen van Het Parool en de Volkskrant een volledige fusie aan te gaan, nadat er in het voorafgaande jaar gesprekken waren gehouden over intensieve samenwerking. Een jaar later nam de combinatie een belang van 35,8% in boekenuitgever en -drukker Meulenhoff nv. De belangrijkste expansiestrategie is echter die in de richting van overname van uitgevers (en ook drukkers) van nieuws- en huis-aan-huisbladen. Ook neemt het concern minderheidsbelangen in deze branche. Deze strategie kan worden herkend tot aan het eind van de jaren zeventig; daarna, in 1981, 1982 en 1992, stoot de Perscombinatie een dozijn nieuws- en huis-aan-huisbladen weer af. Ook in de drukkerijen besluit de Perscombinatie tot enige desinvesteringen.

In 1971 valt nv De Arbeiderspers, uitgever van onder andere *Het Vrije Volk*, uiteen. De Perscombinatie neemt enkele onderdelen over, die in 1974 weer worden afgestoten, bij de verzelfstandiging van De Arbeiderspers. Het 50-procentsbelang in dagblad *Het Vrije Volk* valt daar niet onder: pas in 1991 wordt het belang verkocht aan NDU, de andere 50-procents eigenaar. Omdat *Het Vrije Volk* vooral in de regio Rotterdam wordt gelezen, heeft de Perscombinatie al in 1971 besloten het Parool-kopblad *Rotterdams Parool* op te heffen. Het andere kopblad, het *Nieuw Utrechts Dagblad*, wordt opgeheven in 1976. Daarmee trekt *Het Parool* zich grotendeels terug op Amsterdam en omstreken, zonder echter de pretentie van landelijke allure op te geven.

In 1975 neemt de Perscombinatie de nv Christelijke Pers over. Deze uitgever publiceert het dagblad *Trouw*, dat vier kopbladen heeft, alle in Zuid-Holland. Na de overname worden deze kopbladen opgeheven. De stichting Christelijke Pers krijgt een minderheidsbelang binnen de onderneming, en daarmee ook het recht een commissaris af te vaardigen. Integratie van *Trouw* in het concern heeft de neergang van de oplage van deze kwaliteitskrant niet kunnen keren. Bij de overname was de oplage nog bijna 150.000, nu, in 1995, is dat 121.600, een lichte verbetering overigens ten opzichte van de vroege jaren negentig. De terugval van *Het Parool* is dramatischer: van 214.500 in 1968, 181.600 in 1975 tot 101.600 in 1995. Dat het marktaandeel van de Perscombinatie-dagbladen niettemin licht is gestegen (van 11 naar 12%), is te danken aan de opmerkelijke groei van de Volkskrant: van 180.900 in 1968, 211.900 in 1975 tot 361.200 in 1995.

Wanneer de resterende 64% van het aandelenkapitaal van Meulenhoff in handen van de Perscombinatie komt, in 1994, wordt de

holding omgevormd tot PCM Uitgevers nv, die dan houdstermaatschappij is van de – nieuw opgerichte – Perscombinatie bv en van Meulenhoff & Co bv. Vervolgens worden twee boekenuitgevers overgenomen: uitgeverij Thieme in Zutphen en Spruyt, van Mantgem & De Does in Leiden. Beide ondernemingen worden ondergebracht in de boekendivisie van PCM: Meulenhoff. Deze uitbreiding in de richting van (educatieve) boeken is opmerkelijk binnen de wereld van de grote dagbladuitgevers. Waar VNU en Wegener, en in mindere mate De Telegraaf, expansie zoeken in nieuwe media en multimedia, vooral ook in het buitenland, zijn de activiteiten van PCM op dat terrein minimaal: het concern exploiteert slechts een Amsterdamse kabelkrant (Parool TV) en heeft belangen in een Noordhollandse lokale omroep en een multimediabedrijf.

8.4 NEDERLANDSE DAGBLADUNIE (NDU)

De Nederlandse Dagbladunie (NDU) is in 1964 ontstaan door een fusie van de Nieuwe Rotterdamse Courant nv, in Rotterdam, en het Algemeen Handelsblad nv, in Amsterdam. Beide bedrijven zijn actief in het publiceren van dagbladen en tijdschriften en het drukken van eigen publicaties en voor derden. Na de fusie met het uitgeversconcern Elsevier, in 1978, worden de drukactiviteiten organisatorisch van de andere activiteiten van Elsevier-NDU afgescheiden in een aparte werkmaatschappij. In de jaren tachtig en negentig vervreemdt Elsevier bijna alle grafische activiteiten die de NDU eerder heeft verworven en dus in het gefuseerde bedrijf zijn ingebracht. In 1995 besluit het concern, dat in 1993 is gefuseerd met het Britse uitgeversconcern Reed, ook de dagbladen en publiekstijdschriften, inmiddels samengevoegd in de Nederlands-Engelse werkmaatschappij Publieksinformatie, af te stoten. De Dagbladunie wordt na een felle strijd, waar ook De Telegraaf zich in heeft gemengd, en mogelijk ook de andere grote spelers, in 1996 verkocht aan de Perscombinatie (zie 8.3).

Op het moment van verkoop is de Dagbladunie de tweede dagbladuitgever van Nederland, met een totale oplage van circa 900.000 exemplaren per dag, en een marktaandeel van 16,9%. Over de periode 1968-1993 behoorden drie kranten van de NDU tot de sterkste stijgers: de oplage van *Rijn en Gouwe* nam toe met 202% (en was daarmee de grootste stijger), van *NRC Handelsblad* met 133% (één-na-grootste stijger) en het *Algemeen Dagblad* met 123% (vierde plaats). Binnen het Reed-Elsevier concern was het aandeel van de werkmaatschappij Publieksinformatie 19% (vergelijk: in 1994: 20%). Op het moment van de fusie, in 1964, geeft De Nieuwe Rotterdamse Courant nv, naast de gelijknamige krant, ook het *Algemeen Dagblad* uit (met zijn kopbladen *De Dordtenaar*, *de Drentsche en Asser Courant* en het *Dagblad van Rijn en Gouwe*), alsmede het Haagse dagblad *Het Vaderland*. Algemeen Handelsblad nv geeft slechts één dagblad uit: het *Algemeen Handelsblad*.

De eerste belangrijke acquisitie vond plaats in 1966: NDU nam Drukkerij v/h W. ten Kate in Emmen over, uitgever van dagbladen *Emmer Courant* en *De Noord-Ooster* en van twee weekbladen. In de daaropvolgende jaren werden meer uitgevers van dag-, week- en huis-aan-huisbladen overgenomen evenals enkele drukkerijen, zoals Breumelhof in Weesp en Henkes in Haarlem. In 1967 ging NDU een geruchtmakende *joint venture* aan met het Telegraafconcern: Unitel nv (zie ook hoofdstuk 7). Deze gezamenlijke dochteronderneming was met name opgericht om tot technische en commerciële

samenwerking te komen. Vooral via gezamenlijke inkoop van papier zocht men kostenbesparing. Begin 1972 werd de samenwerking weer opgeheven omdat NDU een andere *joint venture* aanging: het gezamenlijke eigendom van Het Vrije Volk, samen met de Perscombinatie (zie 8.3).

Een eveneens geruchtmakend initiatief was de beslissing in 1970 om de *Nieuwe Rotterdamse Courant* en het *Algemeen Handelsblad* tot *NRC Handelsblad* (cq. *Handelsblad NRC*) samen te voegen. Met onverwacht succes: de krant – door velen beschouwd als beste van Nederland – is de snelste stijger onder de landelijke dagbladen van de afgelopen decennia. Het samengaan betekent dat Algemeen Handelsblad nv verdergaat als drukkerij. Een andere inkrimpende beweging in deze jaren is de verkoop van drukkerij v/h W. ten Kate en de nv Drentse en Asser Courant aan de Drents-Groningse Pers, die enige jaren later voor de helft wordt overgedaan aan Wegener. In 1976 onderneemt het concern de eerste voorzichtige pogingen tot participatie in de internationale arena. In twee Duitse uitgeverijen worden belangen genomen, hetgeen na enige jaren weer ongedaan wordt gemaakt. Tot veler verrassing fuseert NDU in 1978 met de uitgeversmaatschappij Elsevier, die boeken, tijdschriften en databases publiceert, maar geen dagbladen. Elsevier-NDU nv wordt de houdstermaatschappij van nv Uitgeversmaatschappij Elsevier en Nederlandse Dagbladunie nv. De activiteiten van NDU worden ondergebracht in drie verschillende werkmaatschappijen: Dagbladen, Tijdschriften en Grafische bedrijven. Het gefuseerde concern kent voorts de divisies Wetenschappelijke Publicaties, Wederverkopers, Boeken en Amerika. De Dagbladengroep is weer verenigd in de Nederlandse Dagbladunie en kan worden beschouwd als een – onzelfstandige – voortzetting van NDU nv (minus de tijdschriften en de industriële activiteiten). De Raad van Bestuur wordt geleid door beide president-directeuren, W. Pluygers van NDU en prof. P.J. Vinken van Elsevier, die samen het presidium gaan vormen. Terwijl het moederconcern Elsevier zich meer en meer richt op de internationale wetenschappelijke publicaties, die een hoge winstmarge genereren, zien we bij de Dagbladunie, naast opmerkelijke interne groei via oplagestijging van het AD, NRC Handelsblad en enkele regionale kranten (vooral *Rijn en Gouwe*), dat het acquisitie-beleid betrekkelijk bescheiden blijft. De grote uitzondering is de verwerving van het *Brabants Dagblad* in 1979. Maar daar staat tegenover de beëindiging van *Het Vaderland* in 1982.

Dagblad *Het Vrije Volk* is, ondanks de terugtrekking op de regio Rotterdam, niet uit de neerwaartse spiraal gekomen. In 1990 wordt

de krant samengevoegd met het *Rotterdams Nieuwsblad* tot een nieuwe op de regio Rotterdam gerichte krant (Van Roessel, 1996). Ondertussen gaat het moederconcern voort op het pad dat wegleidt van publieksinformatie. In 1989 worden de werkmaatschappijen Dagbladen en Publieksinformatie samengevoegd tot één werkmaatschappij: Publieksinformatie. Nadat Elsevier in 1993 fuseert met het Britse concern Reed International tot Reed Elsevier verwachten velen dat de onderneming diens dagblad- en tijdschriftactiviteiten op termijn zal afstoten als de winstgevendheid niet aanmerkelijk zal toenemen. Dit gebeurt uiteindelijk in 1996: met uitzondering van *Reed Consumer Books* worden alle publieksuitgaven van Reed Elsevier afgestoten, inclusief de Dagbladunie. Het Brabants Dagblad was reeds enige maanden eerder verkocht. Na een geruchtmakende strijd om NDU, dat vooral met de florerende kranten *AD* en *NRC Handelsblad* een interessante overnamekandidaat is, is het uiteindelijk het pasgevormde Perscombinatie-Meulenhoff-concern dat het pleit wint (zie 8.3).

8.5 WEGENER (ARCADE) NV

Wegener nv, gevestigd in Apeldoorn, de bakermat van het bedrijf, is een van de vijf grote dagbladuitgevers van Nederland. Evenals VNU geeft het concern uitsluitend regionale dagbladen uit en wel in de provincies Gelderland, Overijssel, Flevoland, Utrecht, Zuid-Holland en sinds kort ook Zeeland, in een gezamenlijke oplage van bijna 700.000 exemplaren. Daarnaast is het concern bijzonder actief in de nieuwsbladen en méér nog in de huis-aan-huisbladen, waarvan er ruim 130 worden uitgegeven in een gebied dat grotendeels overlapt met het verspreidingsgebied van de dagbladen. Verder publiceert het concern tijdschriften (vakbladen en *special interest* tijdschriften), alsmede cartografische producten, gemeentelijke informatiegidsen en dergelijke, verricht grafische activiteiten voor de eigen uitgaven en voor derden, is marktleider in *direct marketing services* en ontwikkelt meer en meer initiatieven op het gebied van digital publishing, zoals financieel-economische databanken en kabelkranten (21 regionale kabelkranten in 1995). De recente overname van Arcade, onder meer actief in video, film, radio, televisie en muziekwinkels, luidt een belangrijke verdere koersverbreding in.

Het Wegener-concern, dat per ultimo 1995 4.762 medewerkers telt, kent een divisiestructuur. Sinds 1994 zijn de dagbladenactiviteiten ondergebracht in de volgende werkmaatschappijen: Wegener Uitgeverij Midden Nederland bv (WUMN), Wegener Uitgeverij Gelderland-Overijssel bv (WUGO), Sijthoff Pers bv, Tijn Kranten-uitgeverij bv en Dagblad Tubantia/Twentsche Courant bv. Er werken ruim 700 dagbladjournalisten. De concernomzet over 1995 bedroeg 967 miljoen en de nettowinst ruim 58 miljoen. 43% van de omzet werd gegenereerd door de advertentieopbrengsten van de dag-, nieuws- en huis-aan-huisbladen en 22% door de abonnementsopbrengsten van de dag- en nieuwsbladen. Wegener beschouwt dan ook de dag-, nieuws- en huis-aan-huisbladen als de *core business* van het concern (zie jaarverslagen). Dit neemt echter niet weg dat Wegener heeft gekozen voor een 'basisverbreding door diversificatie', voornamelijk in de richting van 'aanpalende segmenten binnen de informatie- en communicatie-industrie'. Sinds 1969 is Wegener genoteerd aan de Amsterdamse Effectenbeurs. Op het ogenblik (1995) zijn de belangrijkste aandeelhouders: Van der Loeff Beheer bv (21,27%) en nv Holdingmaatschappij De Telegraaf (15,93%, inmiddels bijna 24%). Daarna volgt een aantal, deels buitenlandse investerings- en verzekeringsmaatschappijen met elk circa 5% van de aandelen.

In 1903 richtte J.F. Wegener de *Nieuwe Apeldoornse Courant* (NAC) op, met een oplage van 5.000. Dit nieuwsblad (vanaf 1905 dagblad) werd ondergebracht in een gelijknamige naamloze vennootschap. In 1911 vindt de eerste overname plaats: NAC's lokale concurrent, het Apeldoorns Dagblad gaat op in het bedrijf, dat voortaan Wegener nv heet. De eerste semi-gerelateerde overnames worden verwezenlijkt in de vroege jaren dertig. Het betreft enkele buurtbladen in Amsterdam en een weekblad in Rotterdam. Het bedrijf is inmiddels overgenomen door de zoon van de oprichter, J.C.G. Wegener en de naam is veranderd in Wegener's Couranten Concern nv.

In de jaren zestig vindt een tweede opmerkelijke uitbreidingsbeweging plaats, die tot op heden aanhoudt. Behalve overnames van een aantal nieuwsbladen en drukkerijen, alsmede van een uitgeverij (*Three Castles*), zien we ook dat Wegener zelf (inmiddels geleid door de hoofdredacteur van de NAC) enkele nieuwe producten lanceert, zoals een nieuwsblad en een kopblad van het 'moederdagblad'.

Voorts gaat het concern verschillende samenwerkingsvormen aan, vooral technisch (drukken), maar ook redactioneel en commercieel. In het daaropvolgende decennium krijgt dit beleid van externe groei nog méér momentum als in 1974/75 de *Drents-Groningse Pers* van de Nederlandse Dagbladunie (NDU) wordt overgenomen, waardoor de dagbladoplage van het concern bijna wordt verdubbeld. Tezelfdertijd wordt in het concern de divisiestructuur ingevoerd.

De positie die Wegener heeft opgebouwd in het midden en noordoosten van het land wordt verder verstevigd door de acquisitie van de *Winschoter Courant/de Noord-Ooster* (1979) en van de Holding Utrechts Nieuwsblad (1980), die het *Utrechts Nieuwsblad/Nieuwe Zeister Courant* (oplage: 109.604) en de *Amersfoortse Courant/Veluws Dagblad* (oplage: 39.112) uitgeeft.

In 1988 – het concern wordt dan reeds geleid door P. Appeldoorn, die een belangrijke rol wordt toegedicht in het overnamebeleid – fuseert Wegener met het Zwolse Koninklijke Tijl nv, met wie reeds een samenwerkingsverband bestond: de dagbladen van de *Drents-Groningse Pers* werden van 1975 tot 1986 door Tijl gedrukt. In termen van diversiteit is deze fusie wellicht de grootste 'sprong voorwaarts'. Door deze fusie komt ook de *Zwolse Courant/Nieuw Kamper Dagblad/Het Dagblad/Het Nieuwe Land/Lelystads Dagblad* bij het concern (oplage: 66.681). Wegener-Tijl, zoals het concern na de fusie heet, kent nu een totale dagbladoplage van 323.811. Daarnaast wordt door de overname het productenpakket van het concern uitgebreid met vakbladen (op het gebied van informatie en communicatie, grafische industrie, transport et cetera), special-interesttijdschriften

(management, hobby, entertainment en sport) en verschillende vormen van digital publishing. Het was ook Tijl Krantenuitgeverij die in 1984 al de eerste kabelkrant in Nederland startte.

In de jaren negentig volgen dan nog de overname van de Oostelijke Dagbladen Combinatie bv uit Enschede, uitgever van onder meer het *Dagblad Tubantia*, de *Arnhemse Courant*, het *Nijmeegs Dagblad* en de *Twentsche Courant*, met hun verschillende kopbladen, en de overname van de Haagse Sijthoff Pers bv, uitgever van de *Haagsche Courant* (met kopbladen), waarmee een belangrijke 'geografische beweging' in de richting van de Randstad is gemaakt. Al met al acquireerde het concern in de periode 1974-1995 zes dagblad-uitgevers, die op het moment van overname of samenvoeging in totaal 10 redactioneel zelfstandige dagbladen met 21 kopbladen uitgaven.

In 1992 is de dagbladencluster van Wegener (de toevoeging Tijl is in 1991 weer vervallen) ingrijpend gereorganiseerd, waarbij een aantal dagbladen van naam verandert, wordt omgezet in kopblad of opgaat in een grotere krant, en waarbij een aantal kopbladen opgaat in een dagblad of in het leven wordt geroepen. In 1994 wordt de *Drents-Groningse Pers* vervreemd. Maar Wegener neemt direct na de verkoop van dit onderdeel een aandeel van 12,5% in de Fries-Drents-Groningse Pers BV, het nieuw gevormde concern, waarvan de Drents-Groningse Pers deel is gaan uitmaken en dat tevens de *Leeuwarder Courant* en het *Nieuwsblad van het Noorden* uitgeeft.

Na de dagbladen is de belangrijkste groei verwezenlijkt in de huis-aan-huisbladen. In de afgelopen drie decennia verwierf Wegener de uitgave- en drukrechten van meer dan 150 huis-aan-huis-, advertentie- en nieuwsbladen, met een totale oplage, in 1994, van 6 miljoen per week. Daarmee is Wegener, met een marktaandeel van ongeveer 30%, veruit de grootste aanbieder van nieuws- en huis-aan-huisbladen in Nederland.

De brede basis van dagbladen en huis-aan-huisbladen is door Wegener eveneens uitgebreid in de richting van semi- en niet-gerelateerde diversificaties. Het betreft hier verschillende vormen van samenwerking en deelneming, maar vooral ook weer overnames van zulke uiteenlopende ondernemingen als Suurland bv (commerciële cartografie), Call bv (beursinformatie), Direct Marketing Services bv en, het meest spraakmakend, Arcade. Arcade (700 medewerkers) is verdeeld in vier sectoren: muziek, media, retail en video en film. In tegenstelling tot Wegener, dat slechts op het gebied van direct marketing en cartografie enige activiteit op de Belgische en Engelse markt heeft ontplooid, is Arcade

aanwezig met eigen vestigingen in vele Europese landen. De gedrukte producten die Arcade uitgeeft zijn met name tijdschriften gericht op de muzieksector. Alle Arcade-activiteiten, of het nu de winkelketen 'The Music Store' betreft, of de tv-stations 'TV 10 Gold' en 'The Music Factory', worden in het concern voortgezet als één divisie. Het is de bedoeling om na deze overname opnieuw de naam van het concern te veranderen: 'Wegener Arcade'. Deze wijziging weerspiegelt de ambitie van het concern om te groeien naar een 'multimediale onderneming' met activiteiten op het brede gebied van informatie, communicatie en amusement.

Bij de constatering dat het beleid van Wegener vooral gericht is geweest op groei via fusies en overnames, hoort de kanttekening dat een belangrijk deel van de acquisities is gerealiseerd via uitgifte en ruil van aandelen, zoals de overnames van Van der Veen (1979), Holding Utrechts Nieuwsblad (1980), Koninklijke Tijl (1988) en de Oostelijke Dagbladen Combinatie ofwel het Van der Loeff-concern (1992). Hoewel dergelijke overnames doorgaans in de jaarverslagen worden gepresenteerd als fusies, mag het feit dat het bedrijf na alle transacties de naam Wegener handhaafde (behalve bij de overname van Tijl, toen de naam tijdelijk wijzigde in Wegener-Tijl) impliceren dat de partners opgingen in het Wegener-concern, zij het dan, zoals in het geval van Van der Loeff (zie hierboven), in sommige gevallen met ruil van aandelen en gevolgen voor de personele samenstelling van de Raad van Bestuur.

Een andere belangrijke verklaring voor de explosieve groei die Wegener heeft verwezenlijkt, is de grote drukcapaciteit van het concern, die vooral te danken is aan autonome inspanningen en niet aan capaciteitsuitbreiding via overname van bestaande ondernemingen. Er is in de afgelopen drie decennia voortdurend geïnvesteerd in uitbreiding en modernisering van het grafisch arsenaal. Wegener heeft met deze strategie een leidende rol in de Nederlandse drukwereld verworven.

Als opgemerkt, tot op heden heeft Wegener nauwelijks kracht gezocht in internationale uitbreidingen. In 1975 is getracht de Duitse huis-aan-huisbladenmarkt te betreden, maar dit experiment bleek verliesgevend en werd in 1982 beëindigd. In 1980 is hetzelfde geprobeerd op de Belgische markt, hetgeen méér succes had. Nochtans is de omvang van internationale uitbreidingen tot nu bescheiden gebleven, óók in andere sectoren zoals direct marketing en cartografie.

8.6 VERENIGDE NEDERLANDSE UITGEVERSBEDRIJVEN (VNU)

VNU, de grootste uitgeverij in de Benelux, is het resultaat van een fusie uit 1964 tussen de Centrale Beleggingsmaatschappij 'CEBEMA' nv in 's-Hertogenbosch en de nv Drukkerij De Spaarnestad in Haarlem, waar het concern nog steeds zijn hoofdvestiging heeft. Net als Wegener geeft het concern uitsluitend regionale dagbladen uit – met name in het zuidoosten: de provincies Noord-Brabant en Limburg en grote delen van Gelderland en Zeeland. In deze gebieden heeft VNU een monopoliepositie, met uitzondering van Zuid-Limburg, waar Dagblad De Limburger concurreert met het Limburgs Dagblad van het Telegraaf-concern. In 1995 was het aandeel van de dagbladen in de totale concernomzet 19%. Hun marktaandeel bedroeg 18,1%.

Het concern is opgebouwd uit zeven werkmaatschappijen: behalve de Dagbladengroep bv, gevestigd in Nijmegen, zijn dat: de Tijdschriftengroep Nederland bv, de Tijdschriftengroep België, de Magazine Group International bv, Business Information Europe, VNU USA inc., BPI Communications inc., Bill Communications inc., Educatieve uitgeverijen, de Verkoopgroep bv, Commerciële Televisie (een branche waarin VNU slechts deelnemingen heeft) en enkele houdster- en financieringsmaatschappijen. Met deze divisionalisering is aangevangen in 1971. Deze reorganisatie ging hand-in-hand met een vermindering van acht tot vier stafafdelingen. In 1986 werd het VNU-concern uitgebreid met een nieuw moederbedrijf: VNU International nv werd in het leven geroepen om alle buitenlandse activiteiten te alloceren en coördineren.

De omzet van de verschillende activiteiten vertoont een opmerkelijke verschuiving. In 1965 werd nog 71% gegenereerd door de publieksbladen. In 1995 was dit percentage gezakt tot 36%. Het aandeel van de dagbladen in de omzet steeg over deze periode van 9 naar 19%. Hierbij moet aangetekend dat er een zeker 'herstel' kan worden gesignaleerd: in 1989 was het aandeel van de dagbladen 21% en dat van de publiekstijschriften 32%. Daarbij is VNU nog altijd de onbetwiste marktleider in de publiekstijschriften. Het omzetaandeel van de vakbladen en de elektronische media is inmiddels gestegen tot 34%.

In 1995 bedroeg de personeelsomvang van het concern 9.437 fte, van wie 2.790 fte was verbonden aan de dagbladengroep. Het aantal personeelsleden in het buitenland is inmiddels even groot geworden als het aantal werknemers in Nederland. Dit patroon is min of meer conform met de omzetverdeling van het concern: in 1995 was 45%

van de omzet afkomstig uit het buitenland. De netto-omzet over 1995 bedroeg bijna 3.052 miljoen en de nettowinst 430 miljoen.

De aandelenspreiding van VNU is relatief breed, ook in geografische zin. Slechts 29% van de aandelen is in bezit van Nederlandse institutionele beleggers, tegen 30% in Britse en 19% in Amerikaanse handen (overige landen: 14%). 8%, ten slotte, is in handen van particulieren. Er zijn slechts twee aandeelhouders die over méér dan 5% van het totale pakket beschikken: de ING-bank en verzekeraar AEGON.

Het samengaan van Cebema en De Spaarnestad, overigens op basis van gelijkwaardigheid, is de eerste grote fusie in de Nederlandse uitgeverijwereld. Zowel Spaarnestads president-commissaris J.E. de Quay als Cebema's president-commissaris L. Beel worden gezien als drijvende krachten. Beiden zijn prominente leden van de Katholieke Volkspartij en dienden als premier in confessionele-liberale coalities. Bij de fusie zijn zowel De Spaarnestad als Cebema actief in het uitgeven en drukken van dagbladen, tijdschriften en schoolboeken. Niet lang ná de fusie start VNU ongerelateerde activiteiten als een reisbureau en een marktonderzoekinstituut. Maar de oprichting van een distributieapparaat (Aldi-press) en de verwerving, in 1966, van boekenuitgeverij Het Spectrum, en, in 1968, van de drukkerijen Nederlandsche Rotogravure Maatschappij nv (Leiden; ook actief in het uitgeven) en Smeets Drukkerijen nv (Weert), een van de grootste offsetdrukkerijen van Europa, duidt er toch op dat VNU in het eerste decennium kiest voor een strategie van gerelateerde diversificatie. Aangezien deze drukkerijen voornamelijk actief zijn – en blijven – in het drukken voor derden kunnen deze overnames niet simpelweg worden gezien als een louter voorwaartse integratie.

In diezelfde eerste jaren worden zowel de dagbladen van de Spaarnestad als die van Cebema gereorganiseerd. Dit leidt tot een vermindering van het aantal kopbladen van *De Tijd* en van het aantal regionale titels in Noord-Brabant. Dit beleid van inkrimping van het aantal dagbladtitels zal VNU blijven voeren. Een en ander gaat gepaard met een steeds voortschrijdende interne samenwerking op redactioneel, commercieel en technisch gebied, waarvan de eerste stap in 1967 wordt gezet.

In de jaren zeventig worden de uitbreidingsinspanningen opgevoerd. Met de succesvolle vrouwenbladen *Libelle* en *Margriet* als basis breidt het concern zijn tijdschriftenfolio uit met bijvoorbeeld *Story* en *Flair*. Daarnaast acquireert het concern andere uitgevers of neemt er een belang in, waardoor het aantal concerntitels eveneens toeneemt. Voorbeelden zijn *Intermediair* en *Televisier*, maar ook het Britse

publiekstijdschrift *Home & Freezer Digest*, op welke markt VNU eveneens een positie nastreeft. Verder verwerft VNU een aantal distributeurs, alsmede enkele minder gerelateerde ondernemingen, ook in het buitenland. De volstrekt ongerelateerde activiteiten in de reiswereld, bovengenoemd, worden daarentegen afgestoten. Een veel opmerkelijker beëindiging was de opheffing van het noodlijdende *De Tijd/De Maasbode* in 1974. Hoewel dit katholieke kwaliteitsdagblad al vóór de fusie werd geconfronteerd met een teruglopend abonneeaantal en opheffing door velen werd voorzien, trok de uiteindelijke beslissing om de krant om te zetten in een weekblad veel aandacht. Met *De Tijd* verdween de eerste niet-neutrale landelijke krant na de Tweede Wereldoorlog.

De regionale-krantenpoot van het concern is succesvoller gebleken. Het gezamenlijke marktaandeel van het Brabants Dagblad, het Eindhovens Dagblad, het Helmonds Dagblad en het Nieuwsblad van het Zuiden bleef ruim 6%. In 1967 al waren deze bladen gaan samenwerken op technisch, commercieel en redactioneel gebied. In 1988 versterkte VNU zijn positie in deze markt door de overname van nv Audet (Associatie van Uitgevers van Dagbladen en Tijdschriften), uitgever van *De Stem* (Breda), *De Limburger* (Maastricht), het *Dagblad voor Noord-Limburg* (Venlo) en *De Gelderlander* (Nijmegen). AUDET was zelf het resultaat van een fusie in 1967 tussen de uitgeverijen Neerlandia in Utrecht en De Gelderlander in Nijmegen. Via acquisities en interne groei was AUDET, sinds 1973 aan de Amsterdamse beurs genoteerd, in de jaren zeventig de grootste uitgever geworden van regionale dagbladen in Nederland. Door deze fusie steeg het aantal medewerkers in de dagbladengroep van 910 naar 2.706. De integratie van AUDET met de VNU Dagbladengroep is in 1990 afgerond met de totstandbrenging van nieuwe vormen van redactionele samenwerking en het aanbod van voordelige advertentiecombinaties voor de grote nationale adverteerders. Sinds de acquisitie van AUDET heeft VNU zijn inspanningen in het samenvoegen van krantentitels opgevoerd. Ook uitgeverijen worden gefuseerd. Ten eerste wordt het *Brabants Dagblad*, het *Eindhovens Dagblad/Helmonds Dagblad* en *Het Nieuwsblad (van het Zuiden)* geconcentreerd in één regionale krant, centraal gedrukt bij Rotabest in Best. Op 1 januari 1996 zijn *De Limburger* en het *Dagblad voor Noord-Limburg* gefuseerd tot *Dagblad De Limburger*, uitgegeven door één uitgeversmaatschappij.

In de vroege jaren tachtig was VNU al begonnen zijn internationale activiteiten krachtiger uit te breiden via de overname van (Britse) vakbladen, in het bijzonder computertijdschriften. Later in dat

decennium diversificeerde het concern ook naar de semi-gerelateerde velden van de databanken met bedrijfsinformatie ('business information services') via acquisitie van een reeks Amerikaanse bedrijven, waarvan Disclosure de eerste is, en – als eerste Nederlandse uitgever – van de commerciële televisie, door deelname in een Belgisch en Nederlands station. De expansie op de Amerikaanse markt cumuleerde voorlopig in de overname van BPI Communications (American Billboard Publishing Incorporated), met een omzet van 125 miljoen dollar en 800 medewerkers. BPI Communications publiceert zakelijke informatie over muziek, film en marketing, met titels als het dagelijks verschijnende *The Hollywood Reporter* en de weekbladen *Billboard* en *Adweek*, maar exploiteert ook gegevensbanken. Nochtans wordt het onwaarschijnlijk geacht dat VNU BPI heeft overgenomen vanwege deze databanken, gezien dit onderdeel, vergeleken met de kernactiviteiten van deze uitgever, slechts een bescheiden omvang heeft.

Maar in 1990, toen de bedrijfsresultaten voor het eerst achteruitgang vertoonden, begon het concern vraagtekens te zetten achter zijn beleid van sommige van zijn diversificaties. Met name van de drukactiviteiten werd gevreesd dat de winstvooruitzichten te gering waren. De concerntop besloot tot reductie over te gaan en op langere termijn alle drukactiviteiten af te stoten en zich te concentreren op het bereiken van marktleiderschap in de publieks- en vakbladen in Europa en in de bedrijfsinformatie in Amerika, tegelijk met het behoud van de positie in de dagbladenmarkt en de markt voor educatieve boeken. Dit vervreemdingsproces is in 1996 nog niet geheel voltooid: VNU heeft nog steeds een 30-procentsbelang in de afgestoten drukkerij Roto Smeets De Boer nv. In dezelfde lijn is in 1994 ook gekozen voor het afslanken en uitbesteden van een belangrijk deel van de transport- en distributieactiviteiten op het gebied van tijdschriften en boeken. Overigens werden de VNU-dagbladen gedrukt noch verspreid door deze divisies. De dagbladengroep verzorgt zelf het drukken.

Het belang dat het concern nu heeft in de commerciële televisiekanalen RTL4/RTL5 en in het Belgische VTM is respectievelijk 38% en 44%. Deze minderheidsdeelnemingen leveren een pro rata omzetpercentage op van 10%.

8.7 BESLUIT

In dit hoofdstuk is vooral gekeken naar diversificatie en vervreemding enerzijds en productsamenstelling en -vernieuwing anderzijds van de grootste Nederlandse dagbladuitgeverijen. Daarmee is een inschatting gemaakt van hun concurrentie- en ondernemingsstrategieën. Het valt op dat tussen de ‘grote vijf’ concerns aanmerkelijke verschillen bestaan in diversificatie. Terwijl ondernemingen als VNU en Wegener Arcade sterk gediversificeerd zijn, geldt dat in veel mindere mate voor Holdingmaatschappij De Telegraaf en PCM Uitgevers. Het expansiebeleid van de grote concerns in de dagbladmarkt laat eveneens opmerkelijke verschillen zien. De Perscombinatie en de Dagbladunie – inmiddels gefuseerd – zijn grotendeels actief op de markt voor landelijke kranten, VNU en Wegener daarentegen uitsluitend op de markt voor regionale dagbladen. Daarbij valt op dat, op enkele ‘strijdhaarden’ na, zoals de regio Rotterdam, de uitgevers weinig in elkaars geografische vaarwater lijken te zitten.

In de empirische hoofdstukken wordt het strategie-effect op de organisatieprestaties getoetst aan de hand van een vijftiental hypothesen (zie voor een overzicht: figuur 16.1). De hypothesen in hoofdstuk 11 tot en met 14 betreffen het niveau van de kranten. Voor wat betreft de strategie van de dagbladuitgevers wordt verwezen naar hoofdstuk 15, waarin de volgende dubbelhypothese wordt getoetst: (a) Uitgeverijen die sterker zijn gediversificeerd, zijn geassocieerd met hogere rentabiliteiten, (b) Uitgeverijen die zwakker zijn gediversificeerd, zijn geassocieerd met hogere rentabiliteiten.

DEEL DRIE: DATA EN STATISTIEKEN

9. BESCHRIJVING VAN HET DATABESTAND

Uitgeverijen en dagbladen

SAMENVATTING. In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van verzamelde informatie over Nederlandse dagbladen en hun uitgevers over de periode 1950-1995. Zowel op uitgeverniveau als op dagbladniveau zijn over deze periode zoveel mogelijk gegevens verzameld over economische kengetallen, zoals oplage, winst, etc., en over karakteristieken van de leden van de Raad van Commissarissen, Raad van Bestuur, Dagbladdirectie, Hoofredactie en Redactie. Het economisch en managementprofiel van de verschillende dagbladen en uitgeverijen wordt in het volgende hoofdstuk nader uitgewerkt. In dit hoofdstuk gaat het om de vraag welke data verzameld zijn.

9.1 INLEIDING

Dit hoofdstuk vormt de inleiding tot het empirische gedeelte van deze studie. Het beschrijft het databestand dat de basis vormt voor de volgende hoofdstukken. In dit hoofdstuk staan de volgende vier vragen centraal: (1) Welke gegevens zijn verzameld? (2) Welke bronnen zijn hiervoor gebruikt? (3) Over welke tijdsperiode zijn de gegevens verzameld? (4) Op welke ondernemingen en dagbladen heeft deze informatie betrekking? Deze vragen zullen eerst voor de uitgevers worden beantwoord, en vervolgens voor de dagbladen. Bij beide niveaus is er onderscheid gemaakt naar twee soorten gegevens. Allereerst zijn er gegevens die betrekking hebben op het algemene en economische profiel van de uitgeverij of dagblad, zoals de mate van zelfstandigheid, omzet, winst, aantal werknemers, enzovoort. Daarnaast zijn er gegevens die betrekking hebben op het management- of personeelsprofiel van de betrokken onderneming of dagblad, zoals leeftijd, opleiding, functie, teamomvang, et cetera.

9.2 DE UITGEVERIJEN

De verzamelde data over de Nederlandse dagbladuitgeverijen betreffen in principe alleen de zelfstandige uitgeverijen. Een zelfstandige dagbladuitgeverij wordt gedefinieerd als: *een onderneming die één of meerdere redactioneel zelfstandige Nederlandstalige dagbladen uitgeeft in Nederland en die niet voor 50 procent of méér eigendom is van een andere uitgever van één of meerdere Nederlandstalige dagbladen*. Slechts een beperkt aantal ondernemingen kan als zodanig worden aangemerkt, zoals ook al in hoofdstuk 7 aan de orde is gekomen. In 1950 bedroeg het aantal zelfstandige uitgeverijen nog 59. Dit aantal is afgenomen tot 11 in 1995. De meeste overgebleven dagbladuitgeverijen zijn inmiddels getransformeerd in dagbladholdings, die een of meerdere werkmaatschappijen onder zich hebben, die op hun beurt verschillende dagbladen uitgeven (en daarom vaak ook als uitgever worden aangemerkt). Daarnaast geven deze ondernemingen vaak meer dan alleen dagbladen uit. Huis-aan-huisbladen, nieuwsbladen, boeken en tijdschriften zijn hiervan voorbeelden.

In totaal bevat het bestand gegevens over 87 ondernemingen die tussen 1950 en 1995 in Nederland één of meerdere dagbladen hebben uitgegeven. Dit omvat zowel de toetreders, de reeds bestaande ondernemingen, als de uittredende ondernemingen.

Dagbladondernemingen kunnen op verschillende manieren uittreden als zelfstandig dagbladuitgever. Allereerst kan de uitgeverij ophouden te bestaan, of ophouden met het uitgeven van dagbladen. In de onderzochte periode zijn zeven ondernemingen verdwenen¹ en negen hebben hun dagblad verkocht. Een andere vorm van uittreding is fusie of overname. In geval van overname, dat wil zeggen wanneer een andere onderneming een belang van meer dan 50% in dit bedrijf neemt, verdwijnt de overgenomen partij als zelfstandige uitgever uit het bestand. De overname van NDU door Elsevier in 1978 wordt in dit geval beschouwd als toetreding van Elsevier tot de Nederlandse dagbladmarkt en de uittreding van NDU als zelfstandige dagbladuitgever. In de onderzochte periode zijn 35 uitgeverijen overgenomen. Bij een fusie, waarbij twee of meer bestaande dagbladuitgevers een nieuw bedrijf met een nieuwe naam oprichten, worden de fusiepartners beschouwd als uittreders, terwijl de nieuwe

¹. Dit is tevens een restcategorie voor alle bedrijven waarvan wordt vermoed dat ze zijn verdwenen, maar waarvan dit niet met zekerheid bekend is.

onderneming wordt beschouwd als toetreders.² Het aantal ondernemingen dat bij een fusie betrokken is geweest in de onderzochte periode, bedraagt negentien.

9.2.1 Algemene en economische karakteristieken van individuele uitgeverijen

De verzamelde informatie over de zelfstandige dagbladuitgeverijen is onder te verdelen in gegevens die iets zeggen over het economisch functioneren van de uitgeverijen, en gegevens die betrekking hebben op het management van de betrokken ondernemingen. Deze paragraaf gaat in op de economische karakteristieken, de volgende paragraaf behandelt de managementkarakteristieken. Via handelsregisters, het Persmuseum in Amsterdam, NDP-archieven, het VNU-Historisch archief in Haarlem, artikelen uit *De Journalist*, de jaarverslagen van de NDP, jubileumuitgaven van dagbladen en andere bronnen is een redelijk compleet beeld tot stand gekomen van het economisch en managementprofiel van de verschillende ondernemingen in het bestand. Tabel 9.1 * geeft een overzicht welke informatie is verzameld over het economisch functioneren van de dagbladuitgevers, de volledigheid van deze informatie en de bronnen die geraadpleegd zijn. Zoals de tabel laat zien hebben de verzamelde gegevens allereerst betrekking op de zelfstandigheid van de uitgeverijen en de door hen uitgegeven dagbladen.

Bij de meeste uitgevers vergde de vaststelling van het jaartal of de soort van uittreding uitgebreid speurwerk. Ter illustratie: in de ledenlijsten van de NDP staat dat W. Gaade nv tussen 1950 en 1968 uitgever was van de *Delftsche Courant*. Maar het was niet duidelijk of W. Gaade tot een groter ondernemingsverband behoorde. Uit

2. Een overname is gemakkelijker vast te stellen dan een fusie. Formeel is er sprake van een fusie wanneer de partners een gelijkwaardige inbreng hebben in het nieuw gevormde bedrijf. Over dergelijke zaken is in de meeste gevallen geen specifieke informatie voorhanden en derhalve is slechts het criterium van naamsverandering gehanteerd. Hierbij is sprake van enkele uitzonderingsgevallen die toelichting behoeven. In 1988 ging Wegener samen met Tijl tot Wegener-Tijl. Officieel werd deze samenvoeging door Wegener-Tijl gepresenteerd als een fusie. Vier jaar later, in 1992, vormde het nieuwe concern wederom een nieuwe entiteit met een andere uitgever, de Oostelijke Dagbladen Combinatie. Na de fusie heette het bedrijf echter weer Wegener, net als voor 1988. Beide gevallen worden derhalve niet als fusie, maar als overname beschouwd. Wegener wordt als zodanig niet beschouwd als uittreder, Tijl (1988) en de Oostelijke Dagbladen Combinatie (1992) wel.

archiefstukken afkomstig van het Gemeentelijk Archief in Delft bleek dat de *Delftsche Courant* al in 1950 eigendom was van de familie Sijthoff, die in 1953 de *Haagsche Courant* overnam. Uitgeverij W. Gaade is tussen 1950 en 1968, het jaar waarin de *Delftsche Courant* kopblad werd van de *Haagsche Courant*, dus geen zelfstandige uitgever geweest, maar een dochteronderneming van Sijthoff. Voorts zijn er over de dagbladuitgeverijen financiële gegevens verzameld, zoals omzet, bedrijfsresultaat, balanstotaal, eigen vermogen, aantal werknemers, advertentieomzet, netto-investeringen en acquisities. In concreto was deze informatie alleen te achterhalen voor de zes grootste ondernemingen die als naamloze vennootschap verplicht zijn een jaarverslag te publiceren. Voor deze ondernemingen is gekeken naar de periode vanaf 1970. Voor de NDU en Reed-Elsevier zijn de gegevens voor een kortere periode verzameld. Reed-Elsevier, in 1993 ontstaan uit een fusie tussen Elsevier en Reed, is pas sinds 1979 aan te merken als dagblad-uitgeverij na de overname van de Nederlandse Dagbladunie (NDU). Om de lijn met de andere dagbladuitgeverijen door te trekken naar 1970 is voor de periode 1970-1978 daarom gebruikgemaakt van de gegevens van NDU.

9.2.2 Topmanagementkarakteristieken

Naast het economisch profiel is voor de uitgeverijen getracht een managementprofiel samen te stellen op basis van objectieve gegevens. Het gaat hier om de omvang en samenstelling van het topmanagementteam en de achtergrondkenmerken van de individuele bestuursleden, zoals leeftijd en opleiding. Hierbij is onderscheid gemaakt naar twee niveaus: de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. Tabel 9.2 * geeft een overzicht. Op het niveau van de Raad van Bestuur zijn gegevens verzameld voor de elf grootste uitgevers van Nederlandse dagbladen. Lidmaatschap en omvang van de Raad van Bestuur konden relatief gemakkelijk worden vastgesteld via de jaarverslagen en de ledenlijsten van de NDP. Om de achtergrond van de individuele bestuurders (leeftijd, opleiding, enzovoort) vast te stellen moest gebruik worden gemaakt van andere bronnen, zoals *'Wie is wie in Nederland?'* en *'Functionarissen in het Nederlandse bedrijfsleven'*. Deze informatie is relatief gemakkelijk te vinden voor bestuursleden van de grote ondernemingen, maar moeilijk of niet voor (alle) bestuursleden van de kleinere ondernemingen. Vandaar dat in de praktijk deze gegevens alleen voor de elf grootste ondernemingen zijn verzameld. Van deze groep zijn voor de acht ondernemingen die onder het

structuurregime vallen, gegevens over de Raad van Commissarissen verzameld.

9.3 DE DAGBLADEN

Als uitgangspunt voor het databestand over de dagbladen is gekozen voor 'redactioneel zelfstandige dagbladen'. Vanwege het ontbreken van een éénduidige definitie van het begrip 'redactionele zelfstandigheid' is voor een definitie gekozen die een combinatie is van de definitie die wordt gehanteerd in de jaarlijkse oplagennummers van *De Journalist* en de eisen waaraan dagbladen moeten voldoen voor toelating tot het lidmaatschap van de NDP. Een zelfstandig Nederlands dagblad is een Nederlandstalig blad dat ten minste zes dagen per week in Nederland verschijnt en dat beschikt over een eigen hoofdredactie die geen verantwoording behoeft af te leggen aan de hoofdredactie van een ander dagblad. In de periode tussen 1950 en 1995 zijn 86 dagbladen als redactioneel zelfstandig aan te merken. Hiertoe worden niet *Cobouw*, het *Financieele Dagblad*, *Dagblad voor de Scheepvaart* en *Agrarisch Dagblad* gerekend, omdat deze dagbladen te specifieke doelgroepen hebben. In 1950 was het aantal zelfstandige dagbladen 70. Dit aantal was in 1995 gedaald tot 39 dagbladen. Van de zelfstandige dagbladen zijn er 25 kopblad geworden, 11 verdwenen en 7 opgegaan in een andere krant. Hiertegenover staat de toetreding van 12 nieuwe dagbladen tot de markt. Het aantal kopbladen is relatief constant gebleven. In 1950 gaven de 70 kranten 20 kopbladen uit, waarvan het merendeel van de dagbladen geen kopblad had (71,4%). In het midden van de jaren zeventig was het aantal dagbladen dat geen kopblad had gedaald tot 52,1 %, waarna dit percentage weer steeg tot 71,8% in 1995. In 1995 gaven de 39 zelfstandige dagbladen tezamen 11 kopbladen uit.

9.3.1 Algemene en economische karakteristieken van individuele dagbladen

Om een indruk te krijgen van het algemene en economische profiel van de in Nederland verschenen zelfstandige dagbladen zijn voor elk dagblad gegevens verzameld over de zelfstandigheid van het dagblad, de eigendomsstructuur, uitkeringen in het kader van de Compensatieregeling voor Dagbladen, het verschijningsgebied, advertentietarieven, advertentieopbrengsten, winstgevendheid, lezersprofiel, redactieomvang en redactionele inhoud. Deze gegevens waren voor alle in het onderzoek betrokken dagbladen beschikbaar, hoewel niet voor de gehele periode 1950-1994. Een uitzondering hierop vormt de redactionele inhoud van de dagbladen. Gegevens hierover zijn alleen verzameld voor de in de periode 1950-1994 verschenen regionale dagbladen in de provincie Limburg. Het gaat hier om *Dagblad De Limburger*, *Limburgs Dagblad*, *Dagblad voor Noord-*

Limburg en Maas- en Roerbode. Tabel 9.3 * geeft een overzicht van de verzamelde informatie.

De *Data-inventarisatie persbedrijfstaking*, samengesteld door A. Bots van het Economisch Instituut Tilburg (EIT), dat sinds de instelling van de Compensatieregeling voor Dagbladen in 1973 in opdracht van het Bedrijfsfonds voor de Pers onderzoek in de dagbladsector verricht, geeft een goed overzicht van de beschikbare kwantitatieve gegevens over de bedrijfstaking. Als belangrijkste informatiebronnen worden in deze inventarisatie vermeld: de werkgeversvereniging NDP (Nederlandse Dagblad Pers), die een overzicht van kosten en opbrengsten heeft samengesteld; het CEBUCO, de organisatie die gegevens registreert van alle bij de NDP aangesloten dagbladuitgeverijen, zoals oplagecijfers en lezersprofielen; het Bedrijfsfonds voor de Pers, dat over gegevens beschikt betreffende kosten, opbrengsten, eigendomsstructuur et cetera van dagbladen die aanspraak hebben gemaakt op de Compensatieregeling voor Dagbladen; het journalistieke vakblad *De journalist*, dat onder meer over oplagen en eigendomsverhoudingen publiceert; en het databestand van J.A. de Ridder, verbonden aan de Vrije Universiteit, dat eveneens gegevens bevat over oplagen, eigendomsverhoudingen en dergelijke.

Behalve uit genoemde bronnen is voor dit onderzoek geput uit de archieven van de NDP en de NVJ (Nederlandse Vereniging voor de Journalistiek, die de belangen van journalisten behartigt) en uit de volgende secundaire bronnen: *De dagbladpers*, het orgaan van de NDP, gedenkboeken en jubileumuitgaven van dagbladen en uitgevers, jaarverslagen van uitgevers en een hele reeks bedrijfstakspecifieke naslagwerken (o.a.: Schneider, 1979; Van Cuilenburg et al., 1983; Bots, 1993; Van Neerven, 1991, 1992, 1993; Van der Ros, 1993).

De samenstelling van de lijst met dagbladen is betrekkelijk eenvoudig voor wat betreft oprichtingsdatum, datum van eventuele uittreding en eventuele verantwoordingsrelatie met andere dagbladen. Bepaling van de identiteit van de verschillende dagbladen en de zelfstandigheid van hun eigenaren is aanzienlijk moeilijker. Overnames, allianties en andere vormen van samenwerking maken de eigendomsstructuur van dagbladen, met name in de eerste decennia van de periode van onderzoek, ondoorzichtig. Zo is het moeilijk vast te stellen wat sinds het einde van de jaren zestig met het dagblad *Het Vrije Volk* is gebeurd. De jaarverslagen van de Perscombinatie geven een andere versie van de gebeurtenissen dan die van de NDP.

Voor vaststelling van de jaarlijkse oplagen is de Dagbladen Oplagen Specificatie van het CEBUCO als uitgangspunt genomen. Deze is het meest volledig en maakt uitsplitsing van landelijke oplage naar provincies mogelijk. Aangezien het CEBUCO geen materiaal van vóór 1957 beschikbaar heeft, zijn de landelijke oplagen – waar nodig – aangevuld met materiaal van De Ridder (1982). Een beperking van de CEBUCO-gegevens is evenwel dat deze door de dagbladen verschaftte oplagecijfers vertekeningen bevatten. Het is wijd bekend dat sommige dagbladen hun oplage via goedkope kennismakings-abonnementen kunstmatig verhogen. Dit wordt vooral gedaan met het oog op de aantrekkelijkheid voor adverteerders.³ Voorts doen zich de gebruikelijke problemen voor die optreden bij de samenstelling van tijdreeksen uit secundair materiaal. Ten eerste zijn er breuken in tijdreeksen, veroorzaakt door verandering van gehanteerde maatstaven. Ten tweede vertoont het bestand hier en daar gaten die – althans voorlopig – niet konden worden opgevuld. Zo bleek bijvoorbeeld dat vele kranten de SUMMO-lezersprofiel-enquêtes regelmatig onvolledig of helemaal niet hebben ingevuld. Dit betekent dat – afhankelijk van de variabelen die in de analyses worden betrokken – het aantal waarnemingen sterk kan variëren.

9.3.2 Personeelskarakteristieken

De personeelskarakteristieken hebben betrekking op de drie groepen die bij de totstandkoming van een dagblad direct betrokken zijn. Dit zijn de dagbladirectie, de hoofdredactie en de redactie. Voor deze groepen was het de bedoeling soortgelijke achtergrondgegevens te verzamelen als bij de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen van uitgeverijen. Dit is niet volledig gelukt aangezien deze gegevens slechts in beperkte mate via secundaire bronnen achterhaald konden worden. Tabel 9.4 * geeft een overzicht welke informatie over deze groepen is verzameld.

Voor het verzamelen van gegevens op directieniveau is gebruikgemaakt van de NDP-ledenlijsten. Op basis hiervan konden directielidmaatschap en omvang gemakkelijk worden vastgesteld. Voor de hoofdredactie verschaffen de dagbladen meestal zelf deze informatie. Om leemtes op te vullen zijn dagbladen telefonisch benaderd met

³. De oplagen die van 1968 tot 1984 in *De Journalist* zijn gepubliceerd zijn zoveel mogelijk voor deze onzuiverheden gecorrigeerd. Sindsdien worden echter weer de CEBUCO-gegevens gehanteerd. Gezien de onvolledigheid van deze tijdreeks is ervan afgezien deze bron voor de oplagecijfers te gebruiken.

vragen over huidige en ex-hoofredacteurs. Nochtans kon niet alle informatie boven tafel worden gehaald.

Voor andere persoonsgegevens werd gebruikgemaakt van de personaliarubrieken van *De Journalist* en *De Dagbladpers*. Ook hier gold hetzelfde als reeds bij de Raad van Bestuur is gesignaleerd, dat hoe vooraanstaander het bestuurslid, des te meer achtergrondgegevens via secundaire bronnen is te vinden over de betreffende persoon. In dit opzicht was er over veel directieleden en hoofredacteurs minder te vinden dan voor Raad van Bestuursleden. Voor het directiebestand werden uiteindelijk redelijk complete gegevens gevonden voor ongeveer 57 dagbladdirecties en 50 hoofredacties. Bij het redactionele deel van dagbladorganisaties lag het gecompliceerder. De NVJ – als het grootste professionele organisatieverband in de journalistiek⁴ – kon geen gegevens leveren. Hetzelfde gold voor de Scholen voor Journalistiek. Alleen de School voor Journalistiek in Utrecht kan namen van afgestudeerden koppelen aan die van werkgevers. In Tilburg, Zwolle en Amersfoort bleek dit niet mogelijk.

Het ontbreken van (toegang tot) een centrale bron maakte verzameling van gegevens over dagbladredacties vooralsnog onmogelijk. Er waren in Nederland in 1995 een kleine 4.000 dagblad-journalisten werkzaam en het is daarom moeilijk om via hun namen, die van hun voorgangers en die van de dagbladen waarvoor zij werkzaam zijn of waren, vast te stellen wat bijvoorbeeld het jaarlijks aantal mutaties in de redacties van individuele dagbladen is geweest over de periode 1950-1996. Het feit dat deze namen eerst nog via uiteenlopende bronnen zouden moeten worden verzameld maakt een dergelijke inventarisatie nog gecompliceerder. Daarom werd besloten het onderzoek voorlopig te beperken tot de redacties van enkele dagbladen – *De Limburger*, het *Limburgs Dagblad* en het *Rotterdams Dagblad* (voor de archieven van *Het Vrije Volk*) – en tot de Perscombinatie. Alleen het *Rotterdams Dagblad* verklaarde zich bereid mee te werken aan archiefonderzoek. De verzamelde gegevens van *Het Vrije Volk* hebben betrekking op 60% van alle redacteurs die vanaf 1950 voor deze krant hebben gewerkt.

4. Het christelijk deel van de dagbladsector heeft weliswaar haar eigen gremia, maar beslaat een in verhouding klein deel van de totale populatie.

9.4 CONCLUSIES

Ten behoeve van deze studie is een omvangrijk databestand opgezet dat informatie bevat over algemene, economische en management-karakteristieken van 86 redactioneel zelfstandige dagbladen en 87 zelfstandige dagbladuitgevers. De persbedrijfstak is over het algemeen een goed gedocumenteerde sector. Dit betekent niet dat het eenvoudig is om de voor deze studie benodigde informatie bijeen te brengen. De voorhanden zijnde gegevens zijn verspreid over een grote hoeveelheid bronnen van sterk uiteenlopende aard en kwaliteit. Algemene gegevens en informatie over het economisch functioneren van de verschillende dagbladen zijn grotendeels compleet. Voor de uitgeverijen beperkt deze informatie zich tot de zes grootste uitgeverijen vanwege de ontoegankelijkheid van deze informatie voor buitenstaanders. Met name op personeelsniveau waren de gegevens moeilijk te verzamelen. Dit gold sterker naarmate de informatie betrekking had op lagere niveaus in de organisatie. Desalniettemin verschaft het bestand een goede basis om de in hoofdstuk 5, alsmede hoofdstukken 11 tot en met 15, geformuleerde hypothesen te toetsen.

10. BESCHRIJVENDE STATISTIEK

Krant en uitgever

SAMENVATTING: In dit hoofdstuk worden beschrijvende statistieken gerapporteerd van de variabelen in het bestand, beschreven in hoofdstuk 9. Daarbij wordt geëxploreerd of succesvolle en niet-succesvolle dagbladen en uitgeverijen verschillen vertonen met betrekking tot algemene, financiële en managementkengetallen. Het doel van deze exercitie is tweeledig. Ten eerste krijgt de lezer een globale indruk van de aard van de informatie die het bestand bevat. Ten tweede wordt een eerste beschrijvende stap gezet naar het beantwoorden van de hoofdvraag van het boek, met name de verklaring van het succes van dagbladen en uitgeverijen. De gemiddelde waarden die in dit hoofdstuk worden vermeld geven slechts een eerste indruk. Meer algemene conclusies kunnen pas worden getrokken op basis van de analyses in de hoofdstukken 11 tot en met 15.

10.1 INLEIDING

Dit hoofdstuk verschaft een eerste indruk van de rijkdom van het databestand. Hiermee slaat het hoofdstuk een brug tussen de theorie en de exercities van eerder verricht onderzoek (hoofdstukken 5 en 7) en de empirische toetsing van de hypothesen (hoofdstukken 11 tot en met 15). Het hoofdstuk is vooral beschrijvend van aard. Voor zowel de uitgevers als de dagbladen worden de gemiddelde waarden van de algemene, financiële en managementvariabelen weergegeven. Bij dagbladen wordt tevens een nader onderscheid gemaakt tussen succesvolle en niet-succesvolle dagbladen. De verschillen worden slechts in vogelvucht besproken. Meer algemene conclusies omtrent de in dit hoofdstuk gevonden verschillen zijn slechts mogelijk na de gedetailleerde analyses die de lezer terugvindt in de hoofdstukken 11 tot en met 15. In paragraaf 10.2 wordt de aandacht gericht op de dagbladen. In paragraaf 10.3 worden de dagbladuitgevers beschreven. Hier staan de karakteristieken van de vijf (zes) grote dagbladuitgevers centraal, met bijzondere aandacht voor de samenstelling van de Raad van Bestuur (RvB) en de Raad van Commissarissen (RvC).

10.2 DE DAGBLADEN

De dagbladen worden op de volgende manier beschreven. Allereerst wordt gekeken naar de gemiddelde waarden voor alle dagbladen tezamen, en vervolgens voor de landelijke en regionale dagbladen afzonderlijk. Daarna worden succesvolle en niet-succesvolle dagbladen met elkaar vergeleken. Dit gebeurt op drie manieren. Eerst worden de overlevende en uitgetreden dagbladen met elkaar vergeleken, daarna wordt bij de groep overlevende dagbladen een nadere analyse van de goed en de slecht renderende kranten gemaakt. Tenslotte wordt gekeken of bij deze groep veranderingen in de tijd plaatsvinden.

10.2.1 Algemene, economische en managementkenmerken van dagbladen

Tabel 10.1 geeft de operationalisatie van de in hoofdstuk 9 besproken variabelen voor de dagbladen weer. De categorieën A en B betreffen dagbladkenmerken zoals oplage, leeftijd en profiel. Categorie C heeft betrekking op de dagbladdirectie en de hoofdredactie, terwijl de categorieën D, E en F zich richten op diverse financiële kenmerken, zoals de kosten en opbrengstenstructuur.

Tabel 10.2 geeft vervolgens de gemiddelde waarden en de standaardafwijking¹ van de diverse variabelen over de periode 1950-1994 weer. Kranten in Nederland bestaan gemiddeld 103 jaar, hebben een gemiddelde oplage van rond de 76.000 exemplaren en hebben meestal weinig of geen kopbladen. De lezers zijn meestal jonger dan vijftig jaar en hebben een modaal of benedenmodaal inkomen. Kijken we naar de krant zelf, dan blijkt deze een één- tot tweekoppige directie te hebben, met een gemiddelde leeftijd van rond de vijftig jaar, en die redelijk stabiel is in samenstelling. Kijken we naar de hoofdredactie, die in de meeste gevallen uit één persoon bestaat, dan wijkt de gemiddelde leeftijd hier nauwelijks van de directie af. Gelet op het aantal mutaties per jaar, is de hoofdredacteur nog langer in dienst dan het gemiddelde directielid.

De gemiddelde redactieomvang van dagbladen in Nederland bedraagt ongeveer 92 personen.

Tabel 10.2 laat voorts zien dat de redactie en de technische vervaardiging van de krant de grootste kostenposten zijn (respectievelijk 23% en 21%). Zoals ook al in hoofdstuk 7 naar voren

1. De standaarddeviatie (hierna aangeduid als SD) geeft de spreiding rond het gemiddelde weer.

is gekomen vormen advertenties de belangrijkste bron van inkomsten voor het dagblad (51%).

Het valt op dat de spreiding rond het gemiddelde voor de meeste dagbladkenmerken (zoals oplage, leeftijd, aantal kopbladen, mutaties in directie en hoofdredactie en het bedrijfsresultaat) relatief groot is. Met andere woorden: er bestaan grote verschillen tussen de dagbladen onderling. In dit opzicht is het daarom interessant een nader onderscheid te maken naar soorten kranten. Allereerst kijken we naar de verschillen tussen landelijke en regionale dagbladen. Hieronder worden de belangrijkste verschillen tussen landelijke en regionale kranten samengevat.

Tabel 10.1: *Operationalisatie van variabelen*

VARIABLEN	OPERATIONALISATIE
(A) Algemeen	
Oplage	Dagoplage (peildatum eind maart)
Leeftijd	Aantal jaren dat een dagblad bestaat
Kopbladen	Aantal kopbladen van de krant
(B) Profiel	
Welstandsklasse	A: % Lezers met bovenmodaal inkomen (welgesteld) B: % Lezers met een modaal inkomen C: % Lezers met een benedenmodaal inkomen D: % Lezers dat minder gesitueerd is
Leeftijdscategorie	% Lezers tot 35 jaar % Lezers 35-50 jaar % Lezers 50-65 jaar % Lezers 65+

Tabel 10.1 (vervolg): *Operationalisatie van variabelen*

VARIABLEN	OPERATIONALISATIE
(C) Management	
<i>Directie</i>	
Omvang directie	Aantal personen in de dagbladdirectie
Leeftijd directie	Gemiddelde leeftijd van de directieleden
Ambtstermijn	Gemiddelde zittingsduur van de directieleden
Mutaties directie	% Mutaties in de directie. Mutaties worden berekend als de som van het aantal toe- en uittredingen in een gegeven jaar. Indien een directielid wordt vervangen door een nieuw directielid, wordt dit beschouwd als twee mutaties.
<i>Hoofredactie</i>	
Omvang redactie	Aantal redactieleden
Leeftijd hoofdredacteur	Leeftijd hoofdredacteur
Mutaties hoofdredacteur	Aantal mutaties van de hoofdredacteur (zie mutaties directie)
(D) Kosten (%)	
Papier	Papierkosten als % van de totale kosten.
Verzending	Kosten voor externe expeditie en bezorging als % van de totale kosten
Redactie	Redactiekosten als % van de totale kosten
Management	Kosten voor algemene leiding en dienstverlening als % van de totale kosten
Vervaardiging	Kosten voor de technische vervaardiging van een dagblad als % van de totale kosten
Afschrijving	Kosten voor afschrijving van gebouwen en installaties als % van de totale kosten
Huisvesting	Huisvestingskosten als % van de totale kosten
Rente	Kosten voor betaalde rente inzake bankschulden als % van de totale kosten

Tabel 10.1 (vervolg): *Operationalisatie van variabelen*

VARIABLEN	OPERATIONALISATIE
(E) Opbrengsten (%)	
Advertenties	Advertentieopbrengsten als % van de totale opbrengsten
Abonnementen	Abonnementsinkomsten als % van de totale opbrengsten
Losse verkoop	Inkomsten uit losse verkoop als % van de totale opbrengsten
(F) Rentabiliteit	
Bedrijfsresultaat	Bedrijfsresultaat voor aftrek van vennootschapsbelasting als % van de totale opbrengsten
Kosten/oplage	Totale kosten gedeeld door de dagoplage

Tabel 10.2: Dagbladkenmerken

VARIABLEN	ALLE DAGBLADEN			LANDELIJKE DAGBLADEN			REGIONALE DAGBLADEN		
	Gemid- delde	SD	N	Gemid- delde	SD	N	Gemid- delde	SD	N
(A) Algemeen									
Oplage	75.886	89.552	2334	173.810	151.460	439	53.200	42.842	1895
Leeftijd	103,33	53,30	2458	69,15	39,74	485	113,63	52,88	1973
Kopbladen	0,76	1,34	2458	0,29	0,87	485	0,88	0,88	1973
(B) Profiel									
<i>Lezers</i>									
Welstandsklasse A	0,13	0,09	556	0,21	0,13	138	0,11	0,07	418
Welstandsklasse B	0,37	0,08	561	0,41	0,08	138	0,36	0,08	423
Welstandsklasse C	0,39	0,09	561	0,31	0,11	138	0,42	0,07	423
Welstandsklasse D	0,11	0,05	556	0,08	0,05	138	0,12	0,04	418
<i>Leeftijdscategorie</i>									
Lezers tot 35 jaar	0,36	0,08	564	0,37	0,09	129	0,35	0,07	425
Lezers 35-50 jaar	0,29	0,04	523	0,29	0,04	129	0,29	0,04	394
Lezers 50-65 jaar	0,22	0,06	523	0,22	0,06	129	0,22	0,06	394
Lezers 65+	0,13	0,04	564	0,13	0,05	129	0,14	0,04	425

Tabel 10.2 (vervolg): Dagbladkenmerken

VARIABLEN	ALLE DAGBLADEN			LANDELIJKE DAGBLADEN			REGIONALE DAGBLADEN		
	Gemid- delde	SD	N	Gemid- delde	SD	N	Gemid- delde	SD	N
(C) Management									
<i>Directie</i>									
Omvang directie	1,75	0,93	1628	2,21	1,14	327	1,63	0,83	1301
Leeftijd directie	49,68	7,18	1429	49,65	6,63	283	49,69	7,31	1146
Mutaties directie	0,37	0,65	1633	0,59	0,87	327	0,31	0,57	1306
<i>Hoofredactie</i>									
Omvang redactie	92,13	46,35	260	147,81	53,83	53	77,81	31,10	207
Leeftijd hoofdredacteur	48,59	9,82	1354	47,60	10,18	334	48,91	9,68	1020
Mutaties hoofdredacteur	0,18	0,46	1549	0,20	0,49	373	0,18	0,45	1176

Tabel 10.2 (vervolg): Dagbladkenmerken

VARIABLEN	ALLE DAGBLADEN			LANDELIJKE DAGBLADEN			REGIONALE DAGBLADEN		
	Gemid- delde	SD	N	Gemid- delde	SD	N	Gemid- delde	SD	N
(D) Kosten in %²									
Papier	0,15	0,04	682	0,17	0,06	117	0,15	0,04	565
Verzending	0,11	0,03	682	0,18	0,02	117	0,09	0,02	565
Redactie	0,23	0,05	693	0,22	0,07	128	0,24	0,05	565
Management	0,09	0,03	694	0,09	0,03	129	0,09	0,03	565
Vervaardiging	0,21	0,04	693	0,18	0,05	128	0,22	0,04	565
Afschrijving	0,01	0,01	593	0,02	0,09	107	0,01	0,01	486
Huisvesting	0,03	0,01	691	0,03	0,01	127	0,02	0,01	564
Rente	0,01	0,01	724	0,01	0,01	131	0,01	0,01	593
(E) Opbrengsten in %									
Advertenties	0,51	0,07	693	0,45	0,11	128	0,53	0,04	565
Abonnementen	0,46	0,07	693	0,49	0,14	128	0,45	0,04	565
Losse verkoop	0,02	0,02	676	0,05	0,04	123	0,01	0,01	553
(F) Rentabiliteit									
Bedrijfsresultaat	0,06	0,12	702	0,01	0,15	128	0,07	0,11	574
Kosten/oplage	429	123,38	661	402,47	103,31	129	435,08	126,85	562

- (1) *Algemeen:*
Landelijke dagbladen hebben gemiddeld een drie keer zo grote oplage als regionale dagbladen (173.810 versus 53.200). Regionale kranten daarentegen bestaan gemiddeld langer (113 tegen 69 jaar) en geven meer kopbladen uit (0,88 tegen 0,29).
- (2) *Profiel:*
Regionale dagbladen hebben in vergelijking met landelijke dagbladen minder lezers met een hoog inkomen (11% tegen 21 %) en meer lezers met een benedenmodaal of laag inkomen (54% tegen 39%). De spreiding over de verschillende leeftijdscategorieën is voor beide soorten dagbladen ongeveer gelijk.
- (3) *Management:*
Landelijke dagbladen hebben over het algemeen een grotere redactie. Het aantal mutaties in de dagbladdirectie blijkt hoger te zijn voor landelijke kranten.
- (4) *Kosten:*
Het belangrijkste kostenverschil tussen landelijke en regionale dagbladen is gelegen in de hogere verzendingskosten voor landelijke dagbladen (18% tegen 9%). Daarnaast is het kostenpercentage voor de vervaardiging van het dagblad lager bij landelijke dagbladen.
- (5) *Opbrengsten:*
Regionale dagbladen halen het grootste deel van hun opbrengsten uit advertenties (53%). Landelijke dagbladen daarentegen moeten het in vergelijking met regionale kranten meer hebben van inkomsten uit abonnementen (49%).
- (6) *Rentabiliteit:*
Regionale dagbladen hebben over het algemeen een beter bedrijfsresultaat dan landelijke dagbladen (7% tegen 1%). De totale kosten per oplage zijn voor regionale dagbladen ietwat hoger dan voor landelijke dagbladen.

2. Merk op dat in veel gevallen het totale kostenpercentage niet gelijk is aan 100%. De reden hiervoor is dat niet alle kostencategorieën een standaard normale verdeling bezitten. Daarnaast zijn niet alle kostencategorieën vermeld. Zo zijn de acquisitiekosten voor advertenties en abonnementen niet in dit overzicht opgenomen.

10.2.2 Overlevende versus uitgetreden dagbladen

In deze paragraaf wordt een nader onderscheid gemaakt tussen de overlevende en uitgetreden kranten. Een krant wordt als uitgetreden beschouwd wanneer ze niet meer als zelfstandig dagblad opereert. Dit kan betekenen dat het dagblad is overgenomen, kopblad is geworden of opgehouden heeft te bestaan. Tabel 10.3 * geeft een overzicht van de verschillen tussen de beide groepen dagbladen. Ook hier wordt een nader onderscheid gemaakt tussen landelijke en regionale kranten. Op de volgende pagina worden de belangrijkste trends samengevat.

(1) *Algemeen:*

Overlevende dagbladen hebben een beduidend hogere oplage dan uitgetreden dagbladen. Dit geldt zowel voor landelijke als regionale dagbladen. Opvallend is dat bij de landelijke dagbladen de uitgetreden dagbladen veel ouder zijn dan de overlevende dagbladen (gemiddeld 105,8 tegenover 56,1 jaar). Bij de regionale kranten is dit juist omgekeerd (93,8 tegenover 123,5 jaar). Ook met betrekking tot het aantal kopbladen zijn er verschillen tussen landelijke en regionale dagbladen. Zoals al eerder geconstateerd geven regionale kranten gemiddeld meer kopbladen uit dan landelijke kranten. Bij de landelijke kranten zijn het de uitgetreden kranten die meer kopbladen bezitten, terwijl dit bij de regionale kranten juist de overlevende kranten zijn.

(2) *Profiel:*

Op het eerste gezicht lijken er nauwelijks belangrijke verschillen te bestaan in het lezersprofiel tussen overlevende en verdwenen dagbladen. Overlevende dagbladen lijken iets meer lezers in de leeftijd tot 35 jaar te trekken.

(3) *Management:*

Ook qua omvang en leeftijd van de directie lijken de verschillen tussen uitgetreden en overgebleven dagbladen nauwelijks significant. Wel is opvallend dat bij de landelijke dagbladen onder de overgebleven dagbladen het aantal mutaties in de directies veel hoger ligt dan bij de uitgetreden dagbladen (0,60 tegenover 0,18). Bij de regionale kranten is dit verschil afwezig. Gegevens over de redactieomvang van de verdwenen landelijke dagbladen ontbreken. Bij de uitgetreden regionale dagbladen blijkt de redactieomvang duidelijk kleiner te zijn dan bij de overlevende regionale dagbladen. Qua leeftijd van de hoofd-redacteur lijken er op het eerste gezicht geen belangrijke verschillen te bestaan. Wel blijkt dat onder de uitgetreden

landelijke dagbladen meer wisselingen in het hoofd-redacteurschap hebben plaatsgevonden dan onder de nog bestaande landelijke dagbladen (18% tegenover 60%).

(4) *Kosten:*

Kosten- en opbrengstenoverzichten van verdwenen landelijke dagbladen ontbreken. Daarom kan er tussen de landelijke kranten geen vergelijking worden gemaakt. Bij regionale dagbladen blijkt nauwelijks verschil te bestaan tussen de nog bestaande en verdwenen dagbladen. Gelet op de duidelijke oplageverschillen tussen beide groepen regionale kranten is dit wellicht opmerkelijk.

(5) *Opbrengsten:*

Ook qua opbrengsten lijken er nauwelijks verschillen te bestaan tussen beide groepen regionale dagbladen. Bij uitgetreden landelijke dagbladen ontbreken gegevens over de opbrengstverdeling, zodat geen vergelijk mogelijk is.

(6) *Rentabiliteit:*

Niet verwonderlijk is dat de overgebleven regionale dagbladen een hogere rentabiliteit hebben dan de verdwenen dagbladen (9% tegenover 2%). Als we naar de gemiddelde kosten per oplage kijken, zijn de verschillen minder groot, zij het wel in de verwachte richting. Ook hier ontbreken de gegevens van uitgetreden landelijke dagbladen.

10.2.3 Goed versus slecht renderende dagbladen

In deze paragraaf richten we onze aandacht op de rentabiliteit en onderscheiden we goed en slecht renderende kranten in beide marktsegmenten. Tot de goed renderende dagbladen behoren kranten met een rentabiliteit die groter is dan het groepsgemiddelde. In dit geval is dit een winstpercentage groter dan 9%. Slecht renderende dagbladen zijn dagbladen met een winstpercentage dat kleiner is dan 9%. In veel gevallen hebben landelijke dagbladen in deze groep zelfs een negatief rendement. Tabel 10.4 * geeft een overzicht.

(1) *Algemeen:*

Andermaal blijkt het belang van de oplage. Zowel bij landelijke als regionale dagbladen blijken de goed renderende dagbladen gekenmerkt te worden door een hogere oplage. Leeftijd lijkt niet samen te hangen met rendement, het aantal kopbladen wel. Goed renderende landelijke dagbladen geven minder kopbladen uit dan slecht renderende dagbladen. Bij regionale dagbladen is dit juist omgekeerd. Op dit punt blijkt er dus geen verschil te

bestaan tussen goed versus slecht renderende en overlevende en verdwenen dagbladen.

(2) *Profiel:*

Wat betreft welstandsklasse zijn verschillen afwezig. Goed renderende landelijke dagbladen blijken meer lezers te trekken in het segment 35-65 jaar. Tussen de regionale kranten is dit verschil afwezig.

(3) *Management:*

Goed renderende dagbladen hebben in het algemeen een grotere directie met relatief oude leden en een lange ambtstermijn. Dit geldt vooral voor de landelijke dagbladen. Goed renderende landelijke en regionale dagbladen bezitten beide een grotere redactie dan hun minder goed renderende tegenhangers. De gemiddelde leeftijd van de hoofdredacteur van goed renderende landelijke dagbladen is duidelijk lager en er zijn minder mutaties in het hoofdredacteurschap. Bij de regionale dagbladen is het precies andersom. Hier is de gemiddelde leeftijd van de hoofdredacteurs van slecht renderende dagbladen lager en zijn er meer mutaties in het hoofdredacteurschap.

(4) *Kosten:*

Meest opvallend is dat bij de goed renderende kranten de papierkosten relatief hoog zijn en de redactiekosten relatief laag.

(5) *Opbrengsten:*

Bij zowel de regionale als de landelijke kranten blijkt dat goed renderende kranten een beduidend hoger opbrengstpercentage halen uit advertenties dan slecht renderende dagbladen. Voorts blijkt de losse verkoop bij goed renderende landelijke dagbladen een belangrijke bron van inkomsten (6%), bij slecht renderende landelijke dagbladen en regionale kranten is dit veel minder.

(6) *Rentabiliteit:*

Goed renderende dagbladen hebben te maken met lagere kosten per oplage.

10.2.4 De ontwikkeling van dagbladkenmerken

In hoofdstuk 7 is al benadrukt dat het dagblad steeds meer concurrentie ondervindt van nieuwe aanbieders van nieuws, achtergrondinformatie, opinie en ontspanning. De noodzakelijk geachte productverbeteringen hebben tot een scherpe stijging van de exploitatiekosten geleid. Ook op de advertentiemarkt ondervindt het dagblad steeds meer concurrentie, met name door de groei van de

audiovisuele media. Om na te gaan of deze belangrijke ontwikkelingen samengaan met veranderingen in de economische en managementkarakteristieken, worden de kenmerken in deze paragraaf vergeleken voor de periode 1970-1982 en 1983-1994. Er is voor deze twee tijdvakken gekozen omdat hier de meeste informatie over de onderzochte dagbladkenmerken voorhanden is. Eerst wordt gekeken naar de ontwikkeling bij goed renderende zelfstandige dagbladen, vervolgens naar de ontwikkeling bij slecht renderende zelfstandige dagbladen. Hierbij wordt opnieuw onderscheid gemaakt tussen landelijke en regionale dagbladen. De tabellen 10.5 * en 10.6 * geven een overzicht van de resultaten.

(1) *Algemeen:*

De goed renderende dagbladen kennen zowel in het landelijk als regionale segment een groei in oplage. De slecht renderende dagbladen hebben in dezelfde periode juist te maken met een daling van de oplage, soms zelfs een halvering (zoals bij de landelijke dagbladen).

(2) *Profiel:*

In het lezersprofiel doen zich enige verschuivingen voor, maar die zijn voor de slecht en goed renderende kranten ongeveer gelijk. Opvallend hierbij is wel dat de slecht renderende landelijke kranten in hun ontwikkeling meer in de richting van de goed renderende kranten convergeren. Dit geldt vooral voor de lezersopbouw. Slecht renderende landelijke kranten kenmerkten zich vooral door een relatief oude leeftijdsopbouw. In het tweede tijdvak is er een duidelijke verjonging verwezenlijkt.

(3) *Management:*

Overeenkomstig de oplageontwikkeling varieert ook de omvang van de directie. Dus, bij de goed renderende dagbladen die een oplagegroei doormaken, neemt ook de directie in omvang toe. Bij de slecht renderende dagbladen die een oplagedaling doormaken, wordt deze juist kleiner. Bij alle groepen neemt de ambtstermijn van de directie af, maar dit is het sterkst bij de slecht renderende dagbladen. Ook het aantal mutaties in de directie neemt in de loop van de tijd toe. Alleen bij de goed renderende landelijke dagbladen blijft het aantal mutaties relatief constant. Het aantal mutaties in het hoofdredacteurschap blijft in alle gevallen relatief constant.

(4) *Kosten:*

Er zijn voor alle groepen verschuivingen in de kosten waarneembaar. In alle gevallen neemt het percentage papierkosten sterk af en neemt het percentage redactionele kosten toe. Bij de slecht renderende dagbladen nemen de redactionele kosten sterker toe dan bij de goed renderende dagbladen.

(5) *Opbrengsten:*

In alle gevallen nemen de relatieve inkomsten uit advertenties af en de relatieve inkomsten uit abonnementen toe. Deze daling in advertentie-inkomsten is het meest aanwezig bij de slecht renderende dagbladen.

(6) *Rentabiliteit:*

Voor alle groepen is een scherpe stijging in de gemiddelde kosten per oplage merkbaar. Qua bedrijfsresultaat lijken de slecht renderende regionale kranten het iets beter te doen (-5% naar 0%), terwijl de landelijke kranten het iets slechter zijn gaan doen.

10.3 DE VIJF GROTE UITGEVERIJEN

In deze paragraaf verschuift de aandacht van de dagbladen naar de uitgevers van dagbladen. Bijzondere aandacht wordt geschonken aan de teamkenmerken van de leden van de Raad van Bestuur (RvB) en de Raad van Commissarissen (RvC). Omdat we hoofdzakelijk over data beschikken van de vijf (zes) grootste uitgevers voor de periode 1970-1994, worden in deze paragraaf geen subgroepen gevormd op basis van goed en slecht presterende uitgeverijen. Na een korte beschrijving van de vijf (zes) grootste uitgeverijen tezamen, wordt echter wel een profiel geschetst van elk van de uitgeverijen afzonderlijk. De kengetallen die gerapporteerd worden betreffen de samenstelling van de RvB en van de RvC, de omvang, de mate van diversificatie en de rentabiliteit. We kijken eveneens naar veranderingen van deze variabelen in de tijd waarbij weer onderscheid wordt gemaakt in de twee eerdergenoemde tijdvakken.

10.3.1 Kenmerken van uitgeverijen

In tabel 10.7 staan de operationalisaties van de verschillende gehanteerde variabelen. De uitgeverskenmerken worden onderverdeeld in drie groepen: kenmerken van de RvB, kenmerken van de RvC en strategische kenmerken, met name netto-omzet, diversificatieniveau en rentabiliteit. In tabel 10.8 staan de gemiddelde waarden en de standaardafwijking van de verschillende kengetallen. De Raad van Bestuur, zo blijkt uit de tabel, heeft een gemiddelde omvang van 3,7 personen en heeft leden die sterk verschillen in functionele achtergrond. Ongeveer eenderde van de leden heeft meer dan drie jaar ervaring in de bedrijfstak. De RvC heeft een gemiddelde omvang van 7 personen. Van de leden van de RvC heeft slechts vijf procent ervaring in de bedrijfstak. De gemiddelde omzet van de vijf (zes) uitgevers is 1 miljard, en de rentabiliteit is gemiddeld 10%.

De vergelijking tussen de twee periodes laat zien dat er verschuivingen plaatsvinden binnen de uitgeverskenmerken. Zo blijkt dat steeds meer leden van de RvB en de RvC een academische opleiding genoten hebben, en steeds minder leden ervaring in de bedrijfstak opgedaan hebben. De ambtstermijn wordt zowel voor de RvB als voor de RvC korter, en beide organen krijgen een grotere omvang. Op strategisch gebied blijken de uitgeverijen meer activiteiten in hun portefeuille op te nemen (de diversificatiegraad stijgt met 17%). De netto-omzet neemt toe met 65 %. Deze veranderingen gaan samen met een stijging van de gemiddelde rentabiliteit met 31%. Een genuanceerder beeld over het belang van

de specifieke uitgeverskenmerken wordt verkregen door elke uitgever afzonderlijk te bekijken. Deze gegevens zijn weergegeven in de tabellen 10.9 tot en met 10.13 (zie appendix). Hieronder volgt een korte toelichting.

Tabel 10.7: Operationalisatie van de variabelen

VARIABLEN	OPERATIONALISATIE
Raad van Bestuur (RvB) Raad van Commissarissen (RvC)	
<i>Individuele kenmerken</i>	
Ervaring	% Leden RvB/RvC met ervaring in de persbedrijfstak
Academische opleiding	% Leden RvB/RvC met een academische opleiding
Ambtstermijn	Gemiddelde ambtstermijn van de leden van de RvB/RvC
Leeftijd	Gemiddelde leeftijd van de leden van de RvB/RvC
<i>Teamkenmerken</i>	
Omvang	Aantal leden RvB/RvC
Mutaties	% Mutaties (toe- en uittradingen) binnen de RvB/RvC
Spreiding opleidingsniveau van de leden	Herfindahl-index van 4 opleidingsniveaus (zie hieronder) Opleidingsniveaus: – Academisch geschoold – HBO – Middelbaar onderwijs – Lagere school
Spreiding academische opleiding van de leden	Herfindahl-index van 7 academische opleidingen (zie hieronder) Academische opleiding: – Economie – Techniek/natuurwetenschappen – Sociale wetenschappen – Rechten – Letteren – Geneeskunde – Overige

Tabel 10.7 (vervolg): Operationalisatie van de variabelen

VARIABELEN	OPERATIONALISATIE
Spreiding functionele achtergrond van de leden	Herfindahl-index van 6 verschillende functionele achtergronden (zie hieronder) Functionele achtergrond: – Marketing – Financieel – Sociaal – Algemeen – Juridisch De Herfindahl-index (H) wordt als volgt gedefinieerd: $H = 1 - \sum_{i=1}^n A_i^2,$ waarbij n respectievelijk het aantal opleidingsniveaus, opleidingen of functionele achtergronden ($i=1, \dots, n$) weergeeft. A_i geeft het aandeel van de teamleden met een opleidingsniveau, opleiding of functionele achtergrond i weer. Een hogere waarde van de Herfindahl-index duidt op een sterkere spreiding van opleidingsniveaus, academische opleidingen en functionele achtergrond van de leden van de RvB en RvC van een onderneming.
Strategie	
Netto-omzet	Netto-omzet in honderdduizenden guldens
Diversificatieniveau	Herfindahl-index van tien uitgeversactiviteiten (zie hoofdstuk 15)
Rentabiliteit	(Bedrijfsresultaat gedeeld door de netto-omzet) x 100%

Tabel 10.8: Kenmerken 5 (6) grootste uitgevers

	PERIODE 1970-1994			PERIODE 1970-1982			PERIODE 1983-1994		
VARIABLEN	Gemid- delde	SD	N	Gemid- delde	SD	N	Gemid- delde	SD	N
Raad van Bestuur									
<i>Individuele Kenmerken</i>									
Ervaring	0,31	0,24	125	0,38	0,30	65	0,24	0,11	60
Academische Opleiding	0,48	0,36	125	0,41	0,38	65	0,55	0,34	60
Ambtstermijn	9,78	3,73	125	10,56	4,14	65	8,95	3,05	60
Leeftijd	52,52	3,06	125	52,45	3,29	65	52,60	3,40	60
<i>Teamkenmerken</i>									
Omvang	3,66	1,55	125	3,29	1,65	65	4,05	1,35	60
Mutaties	0,20	0,25	125	0,21	0,29	65	0,19	0,21	60
Spreiding opleidingsniveau	0,49	0,33	113	0,47	0,34	53	0,51	0,33	60
Spreiding academische opleiding	0,56	0,32	113	0,59	0,25	53	0,54	0,38	60
Spreiding functionele achtergrond	0,87	0,80	111	0,81	0,14	51	0,80	0,16	60

Tabel 10.8 (vervolg): Kenmerken 5 (6) grootste uitgevers

VARIABLEN	PERIODE 1970-1994			PERIODE 1970-1982			PERIODE 1983-1994		
	Gemid- delde	SD	N	Gemid- delde	SD	N	Gemid- delde	SD	N
Raad van Commissarissen									
<i>Individuele Kenmerken</i>									
Ervaring	0,05	0,07	118	0,05	0,10	58	0,04	0,02	60
Academische Opleiding	0,54	0,29	125	0,49	0,31	65	0,58	0,26	60
Ambtstermijn	9,01	4,63	125	9,65	5,91	65	8,32	2,50	60
Leeftijd	60,03	3,97	125	60,11	4,33	65	59,79	3,40	60
<i>Teamkenmerken</i>									
Omvang	7,12	2,38	125	6,94	2,72	65	7,32	1,95	60
Mutaties	0,20	0,21	125	0,23	0,25	65	0,17	0,16	60
Spreiding opleidingsniveau	0,75	0,13	108	0,72	0,12	49	0,77	0,12	59
Spreiding academische opleiding	0,56	0,32	108	0,19	0,50	49	0,15	0,52	59
Spreiding functionele achtergrond	0,87	0,11	111	0,90	0,10	52	0,85	0,11	59
Strategie									
Netto-omzet (x 1.000.000)	986,2	819,7	123	754,9	632,2	63	1.245	927,4	60
Diversificatieniveau	0,52	0,23	123	0,48	0,22	63	0,56	0,25	60
Rentabiliteit	10,84	4,84	123	9,45	5,26	63	12,39	3,81	60

VNU

Uitgever VNU (zie tabel 10.9 *) heeft, zeker in vergelijking met andere grote uitgevers, een RvB en een RvC waarin relatief veel academisch opgeleide leden zitting hebben (99%). De spreiding met betrekking tot de aard van de academische opleiding is laag, hetgeen betekent dat bestuursleden bijna allemaal dezelfde studie hebben gevolgd. Verder valt op dat VNU het hoogste diversificatieniveau en de hoogste omzet (omvang) van de vijf (zes) onderzochte uitgevers heeft. Het is dan ook niet verwonderlijk dat VNU tevens over de grootste RvB en RvC beschikt. Tussen de perioden 1970-1982 en 1983-1994 zien we echter een daling van de omvang van de RvB. De gemiddelde ambtstermijn wordt korter hetgeen samengaat met een toename van de mutaties binnen de RvB. Dit staat in tegenstelling tot de RvC waar de zittingsduur van de leden juist langer wordt en het aantal mutaties afneemt. Op het strategisch front valt een duidelijke stijging van de rentabiliteit waar te nemen (26%), echter deze blijft gedurende de hele periode lager dan het gemiddelde van de andere uitgevers.

Wegener

Bij Wegener (zie tabel 10.10 *) valt op dat de leden van de RvB en de RvC relatief veel ervaring hebben in de persbedrijfstak en dat het opleidingsniveau binnen de RvB sterk verdeeld is. Wegener heeft een relatief kleine omvang en een kleine RvB en RvC in vergelijking met de andere overgebleven dagbladuitgevers. Tussen de twee subperiodes valt een duidelijke afname van leden van de RvB met ervaring in de bedrijfstak waar te nemen. De omvang van de RvB en RvC en de spreiding van de functionele achtergrond nemen daarentegen toe. Dit betekent dat nieuwe leden met verschillende functionele achtergrond zijn aangetrokken. De ambtstermijn van zowel de RvB als de RvC neemt af en dit gaat gepaard met een daling van de gemiddelde leeftijd van beide organen. Verder valt op dat Wegener sterk in omvang (netto-omzet) is gegroeid (154%) en het diversificatieniveau is toegenomen met 13%. Dit is in hoofdzaak het gevolg van de overname van Tijl bv in 1988. De rentabiliteit is gestegen met 16%. Echter deze blijft, zeker in vergelijking met overige uitgevers, laag.

Perscombinatie

De kenmerken van de RvB en de RvC van de Perscombinatie (zie tabel 10.11 *) vertonen over het algemeen een sterke overeenkomst met de gemiddelde waarden van de bedrijfstak. De voornaamste

verschillen hebben betrekking op het gevoerde strategisch beleid. De Perscombinatie is de minst gediversificeerde uitgever, heeft de laagste rentabiliteit en de laagste omzet (omvang). De belangrijkste verschuivingen tussen de twee subperioden zijn de toename van de gemiddelde ambtstermijn van de RvB en de daling van de omvang van de RvB en RvC. Tevens valt een sterke stijging van de rentabiliteit op (72%). Dit gaat niet gepaard met een stijging van het diversificatieniveau. Pas in 1994, nadat Perscombinatie fuseert met Meulenhoff tot PCM, stijgt het diversificatieniveau.

Telegraaf Holding

De RvB van de Telegraaf Holding (zie tabel 10.12 *) heeft een grote spreiding in het opleidingsniveau. Relatief weinig leden van de RvC hebben een academische opleiding genoten. De ambtstermijn in de RvC is langer dan het gemiddelde in de bedrijfstak (11,7 tegen 9,0 jaar). De Telegraaf Holding heeft een gemiddeld diversificatieniveau en is in omvang de derde uitgever in Nederland. De rentabiliteit van De Telegraaf Holding ligt beduidend hoger dan de gemiddelde rentabiliteit van de vijf (zes) grootste uitgevers (17,35% tegen 10,84%). Tussen de periode 1970-1982 en 1983-1994 neemt de ervaring van de leden van de RvB in de persbedrijfstak af. De omvang van de RvB neemt toe van drie naar vier personen en de gemiddelde ambtstermijn van de RvC neemt af van 14,56 jaar naar 8,35 jaar. De netto-omzet van de Telegraaf Holding groeit met 32%. De winstmarge echter daalt met 6%. Dit staat in tegenstelling tot de andere grote uitgevers die alle een winststijging laten zien. De rentabiliteit van de Telegraaf Holding blijft echter nog steeds de hoogste van de vijf (zes) grootste uitgevers.

NDU/Elsevier

De NDU, voor de overname in 1979 door Elsevier (zie tabel 10.13 *), was net als de Telegraaf Holding en de Perscombinatie een krantenbedrijf. De samenstelling van de RvB en de RvC van NDU komt dan ook sterk overeen met de Perscombinatie en de Telegraaf Holding. Het opvallendste verschil is dat slechts 4% van de leden van de RvB een academische opleiding heeft genoten. Bij de Telegraaf is dit 33% en bij Perscombinatie 56%. NDU blijkt een relatief lage rentabiliteit te hebben, namelijk 6,69%. Elsevier is net als VNU een grote uitgever (omzet groter dan 2 miljard) met een relatief hoog diversificatieniveau. De samenstelling van de RvB van Elsevier verschilt echter in meerdere opzichten van de RvB van VNU. Zo is de RvB van Elsevier groter en

telt relatief oudere leden. Daarnaast is het opleidingsniveau van de RvB van Elsevier meer gespreid en hebben veel leden een verschillende functionele achtergrond. Elsevier heeft na de Telegraaf Holding de hoogste rentabiliteit en is sterk gediversificeerd. In tegenstelling tot de andere uitgevers stoot Elsevier de laatste jaren veel activiteiten af waardoor het diversificatieniveau afneemt.

10.4 CONCLUSIE

In dit hoofdstuk is een overzicht gegeven van de dagbladen en uitgeverijen in het databestand. Uit de beschrijving van de dagbladen blijkt dat er grote verschillen bestaan tussen landelijke en regionale dagbladen, zowel ten aanzien van oplage, aantal kopbladen, lezersprofiel als kosten- en opbrengstenstructuur. Ook wijst deze eerste inventarisatie op het bestaan van duidelijke verschillen in algemene, financiële en managementkarakteristieken tussen falende en overlevende kranten of tussen goed en slecht renderende kranten. Op het eerste gezicht blijken deze verschillen voor regionale en landelijke kranten vaak niet dezelfde te zijn. Succesvolle landelijke dagbladen hebben bijvoorbeeld minder kopbladen dan niet-succesvolle. Bij regionale dagbladen blijkt dit omgekeerd te zijn. Vergelijkbare conclusies kunnen worden getrokken wanneer we kijken naar de ontwikkeling van deze kenmerken. Zo slaagden de succesvolle landelijke dagbladen erin om hun advertentie-inkomsten min of meer op peil te houden ondanks de sterke concurrentie van andere media. Daarentegen zagen de niet-succesvolle landelijke dagbladen hun advertentieopbrengsten sterk afnemen. Bij regionale kranten bestaat tussen beide groepen nauwelijks onderscheid. Deze observatie suggereert dat de concurrentieprocessen binnen het landelijke en regionale segment niet dezelfde zijn. Dit vermoeden wordt getoetst in hoofdstuk 13.

De bedoeling van dit hoofdstuk was slechts om met behulp van beschrijvende statistieken inzicht te verschaffen in de rijkdom van het databestand. Benadrukt moet worden dat de bevindingen in dit hoofdstuk slechts een eerste indruk geven. Verschillen tussen categorieën dagbladen, zoals tussen goed- en slechtlopende dagbladen, kunnen gemakkelijk wegvallen nadat in analyse rekening wordt gehouden met andere factoren, zoals oplageverschillen. Deze vaststelling kan alleen worden gerealiseerd via multivariate toetsing. In de volgende twee hoofdstukken, hoofdstuk 11 en 12, wordt daarom getoetst in hoeverre de gesignaleerde verschillen tussen falende en overlevende dagbladen alsmede die tussen slecht en goed renderende dagbladen overeind blijven in geavanceerde statistische analyses. Deze toetsing vindt plaats aan de hand van de in hoofdstuk 5 geformuleerde hypothesen.

Ook voor de uitgeverijen vinden we verschillen in prestatieniveau. Hoge of lage rentabiliteit blijkt vaak samen te hangen met aspecten zoals de samenstelling van de RvB en de RvC, de omvang, alsmede de mate van diversificatie. Evenals voor de dagbladen, kunnen we op basis van deze analyses geen sluitende conclusies trekken.

Gedetailleerde multivariate analyses zijn hiervoor nodig, zodat kan worden achterhaald welke variabelen nu precies verklaren waarom sommige kranten en uitgeverijen het beter doen dan hun concurrenten. Deze systematische analyses vormen het onderwerp van de volgende hoofdstukken.

DEEL VIER: RESULTATEN

11. FALENDE EN OVERLEVENDE DAGBLADEN

Een verklaring van zelfstandige overleving in de Nederlandse krantenmarkt in 1970-1995

SAMENVATTING. De kernvraag in dit hoofdstuk is waarom de ene krant weet te overleven en de andere niet, waarbij vooral aandacht wordt geschonken aan het strategie- en het leiderschapseffect. Aan de hand van een parenonderzoek wordt een eerste antwoord op deze vraag gegeven voor de periode 1970-1994. De negentien paren bestaan telkens uit een succesvol (nog bestaand) en onsuccesvol (verdwenen) dagblad die over een periode van vijf jaar worden vergeleken. De kranten van elk koppel komen vijf jaren (in $t-4$) vóór de verdwijning (in t) van één van beide zoveel mogelijk overeen in termen van oplage, profiel en verspreidingsgebied. Vervolgens zijn de negentien paren vanaf $t-10$ tot t gevolgd aan de hand van de ontwikkeling van achttien (dagblad-, financiële en management)variabelen. Dit parenonderzoek laat zien dat de faling van kranten zich vele jaren voor de werkelijke datum van verdwijning aankondigt via een afwijkend verloop van bepaalde sleutelvariabelen. Voorbeelden van dergelijke 'voorspellers' zijn kostenverhoudingen, het relatieve belang van advertentieopbrengsten, oplage, redactieomvang, bedrijfsresultaat, totale kosten, en directie- en redactiemutaties.

11.1 INLEIDING

Zoals in de theoretische hoofdstukken uitvoerig is geargumenteed, staat de vraag naar het hoe en waarom van verschillen in het adaptievermogen van organisaties van oudsher centraal in het organisatieonderzoek: waarom doet de ene organisatie het zoveel beter dan de andere? Deze vraag, zo kan worden gesteld, vormt het hart van de organisatiewetenschappen. De speurtocht naar de zogenoemde succesfactoren van organisaties staat centraal in een belangrijke deeldiscipline van de organisatiewetenschappen: het strategisch management. Hierbij gaat het niet alleen om de verklaring van de succesverschillen in het heden, maar vooral ook om determinanten van **duurzaam** succes. Dat wil zeggen: wat typeert organisaties die over een langere periode succesvol blijven via tijdige aanpassingen van strategiekenmerken? In dit verband zijn bijvoorbeeld allerlei varianten van de “lerende organisatie” in de loop der decennia voorgesteld en gepropageerd (zie hoofdstuk 3). In dit hoofdstuk wordt een pragmatisch-empirische invalshoek gekozen bij de beantwoording van deze vraag in het licht van een specifieke periode in de geschiedenis van een specifieke bedrijfstak: de Nederlandse krantenmarkt van 1970 tot en met 1994. De afhankelijke variabele is eenvoudigweg overleving. Aan de hand van een simpel parenonderzoek wordt gezocht naar factoren die overlevende kranten onderscheiden van hun uittredende collega-concurrenten (‘concullegae’). Met andere woorden: waarin verschillen de falende kranten van de overlevende dagbladen? In de hoofdstukken 2 tot en met 5 is bij deze vraag uitvoerig stilgestaan vanuit een theoretisch perspectief. Op grond van het aldaar geschetste theoretische raamwerk worden hierna twee hoofdgroepen van mogelijke faal- en succesfactoren onderscheiden: financiële en managementvariabelen. De financiële variabelen hebben betrekking op kosten, opbrengsten, rentabiliteit en efficiëntie; met behulp van de managementfactoren worden enkele kenmerken van het topmanagementteam – in casu hoofdredactie en dagbladdirectie – meegenomen.

De opzet van het hoofdstuk is de volgende. In paragraaf 11.2 worden kort de hypothesen, vermeld in hoofdstuk 5, onderbouwd. In paragraaf 11.3 worden de onderzoeksmethodologie en de steekproef beschreven. In paragraaf 11.4 volgt een opsomming van de belangrijkste bevindingen. Met een besluit in paragraaf 11.5 wordt het hoofdstuk afgesloten. Vooraf is een waarschuwing over de gehanteerde terminologie op zijn plaats. In het parenonderzoek wordt gemakshalve gesproken van ‘falende’ kranten. Dit adjectief is

in veel gevallen te zwaar, omdat nogal wat kranten zijn 'verdwenen' ten gevolge van een fusie of transformatie tot een kopblad. In zekere zin bestaan deze dagbladen dus nog. Wanneer in het navolgende betoog echter voortdurend deze nuancering was aangebracht, zou dat de leesbaarheid zeker niet ten goede zijn gekomen.

11.2 HYPOTHESEN

In dit hoofdstuk richten we de aandacht vooral op financiële en managementvariabelen als voorspellers van succes versus falen. Zoals verderop zal blijken, wordt eveneens een aantal additionele variabelen in de analyses betrokken. Onderzoek naar financiële variabelen die faillissementen kunnen voorspellen, heeft een lange traditie binnen vooral de vakgebieden berichtgeving (*accounting*) en financiering (*finance*). De werkwijze binnen deze onderzoekstraditie is de volgende (Foster, 1986: hoofdstuk 15). Op grond van twee of drie sleutelkarakteristieken worden paren gevormd van succesvolle (nog bestaande) en onsuccesvolle (ten gevolge van faillissement verdwenen) ondernemingen. Vervolgens wordt de geschiedenis van alle paren getraceerd – meestal voor een periode van vijf à tien jaren vóór het faillissement van de falende onderneming – in termen van cruciale (financiële) kengetallen. De algemene bevinding is dat jaren vóór het faillissement de neergang is ingezet in de vorm van verslechterende financiële kengetallen in de sfeer van winst-, vermogen- en schuldposities (Zavgren, 1983). Met andere woorden: met behulp van financiële kengetallen is het mogelijk de neergang van ondernemingen jaren voor de fatale datum ex post te voorspellen (Platt, Platt en Pedersen, 1994). Het doel van dit soort onderzoek is niet zozeer de oorzaak of oorzaken van falen terug te vinden, maar eerder de symptomen in kaart te brengen die met falen gepaard gaan.

Het argument dat financiële kengetallen zoals kosten en opbrengsten – en dus winsten – van invloed zijn op het (gebrek aan) succes van een onderneming, lijkt een open deur. Nochtans blijkt op grond van de ex post voorspelmodellen dat de financiële neergang zich jaren vóór de datum van falen (uittrekking) inzet. Hierbij is bovendien de vraag welke financiële symptomen ertoe doen van belang. In dit onderzoek zijn kosten- en opbrengstencomponenten opgenomen waarvan het a priori onduidelijk is welke kostenposten of welke opbrengstenbronnen bruikbaar zijn bij het ex post voorspellen van succes en falen. Worden falende kranten gekarakteriseerd door (vergelijkenderwijs) dalende papier- of directiekosten?; zien falende kranten jaren voor de datum van uittrekking de inkomsten uit abonnementen of advertenties inzakken?; et cetera. De analyse van de geschiedenissen van de krantenparen maakt het hopelijk mogelijk op deze en andere vragen een eerste antwoord te geven. Tezamen schetsen deze antwoorden een beeld van de faal- en succesfactoren in het Nederlandse krante(n)bedrijf. In navolging van voorgaand onderzoek kunnen de volgende vier hypothesen geformuleerd

onderzoek kunnen de volgende vier hypothesen geformuleerd worden.

H11.1 Overlevende kranten hebben een andere kostenstructuur dan falende kranten.

H11.2 Het percentage van de opbrengsten dat afkomstig is uit de verkoop van advertentieruimte is groter voor overlevende dan voor falende kranten.

Hypothese 11.2 volgt uit de vaststelling dat reclame de belangrijkste bron van opbrengsten is voor kranten.

H11.3 Falende kranten vertonen jaren voor de datum van uittreding een lagere (en afnemende) rentabiliteit.

H11.4 Falende kranten vertonen jaren voor de datum van uittreding (steeds) hogere totale kosten in verhouding tot de dagoplage.

In meer recent onderzoek zijn ook pogingen ondernomen om andere dan financiële voorspellers op het spoor te komen. Voorbeelden hiervan zijn rapportagevertragingen (Whittred en Zimmer, 1984), ontslag van directeurs (Peel, Peel en Pope, 1986) en strategische profielen (Hambrick en D'Aveni, 1988). In dit hoofdstuk wordt in de voetsporen van deze nog jonge onderzoekstraditie getreden door aandacht te besteden aan een aantal managementvariabelen. De dagbladpers wordt gekenmerkt door de aanwezigheid van schaalvoordelen (zie ook hoofdstuk 4). Hierop wordt in detail ingegaan in hoofdstuk 13. Het is bijgevolg van belang om de redactie van een krant optimaal te benutten. We verwachten dan ook dat overlevende kranten een grote oplage weten te realiseren met een beperkte redactieomvang.

H11.5 Kranten met een kleinere relatieve redactieomvang hebben een grotere overlevingskans.

De uitgave van kopbladen laat eveneens toe schaalvoordelen te realiseren. Meer bepaald kan de oplage worden verhoogd door dezelfde krant met aanpassingen in verschillende regio's te verkopen. Daardoor worden de middelen van een krant efficiënter ingezet.

H11.6 De uitgave van kopbladen verhoogt de overlevingskansen.

De voorgaande hypothesen hebben in hoofdzaak betrekking op wat in hoofdstuk 2 het strategie-effect (hypothesen 11.1 tot 11.4) respectievelijk het markteffect (hypothese 11.5 en 11.6) is genoemd (zie figuur 2.1). De volgende hypothese gaat in op het voluntarisme-determinismedilemma. In hoofdstuk 5 werd beargumenteerd dat drastische koerswijzigingen van ondernemingen vaak averechts werken. Met betrekking tot de succesansen van individuele ondernemingen wordt binnen de organisatie-ecologie onder meer gesteld dat relatieve inertie de uitkomst is van, en niet een conditie is voor, de werking van natuurlijke selectieprocessen. Aangezien koerswijzigingen vaak worden voorafgegaan door mutaties binnen het management, kan de volgende hypothese worden geformuleerd.

H11.7 Mutaties in de hoofdredactie en de directie verhogen de kans op falen.

De volgende hypothese heeft betrekking op het leiderschapseffect (figuur 2.1) dat is gereflecteerd in de invloed van de gemiddelde leeftijd van de hoofdredactie en directie op de overlevingskansen. Aan de ene kant hebben jongere redacteurs en directeuren twee voordelen ten opzichte van hun oudere collega's. Ten eerste is het waarschijnlijk dat hun (recentere) opleiding beter aansluit bij de huidige realiteit van het krante(n)bedrijf. Ten tweede wordt algemeen aangenomen dat jongere managers minder risicoavers zijn en meer bereid zijn tot aanpassing aan zich wijzigende omstandigheden (Hambrick en Mason, 1984). Aan de andere kant is ervaring de troef van oudere managers. Gegeven de snelle technologische evolutie in de bedrijfstak verwachten wij dat het nadeel van minder ervaring van jonge redacteurs en directeuren niet opweegt tegen het voordeel van jongere teams, met name een betere opleiding en een groter aanpassingsvermogen.

H11.8 Kranten met een lagere gemiddelde leeftijd van (a) de hoofdredactie en (b) de directie hebben een grotere overlevingskansen.

Ten slotte gaan we nog in op het effect van de leeftijd van de krant op de overlevingskansen van ondernemingen. Enerzijds stijgt volgens de organisatie-ecologie (zie hoofdstuk 4) de overlevingskansen van

ondernemingen met de leeftijd van de organisatie. De redenering is dat oudere ondernemingen beter zijn ingebed in de samenleving, en dus een grotere legitimiteit hebben verworven, dan jongere ondernemingen. Bovendien wordt ervan uitgegaan dat met het ouder worden de interne routines en procedures van ondernemingen efficiënter worden (Hannan en Freeman, 1989). Het is anderzijds genoegzaam bekend dat oudere ondernemingen kenmerken van inertie vertonen, en bijgevolg hun flexibiliteit verliezen. Het is dan ook empirisch geen uitgemaakte zaak of leeftijd al dan niet de kans op overleven verhoogt (Baum, 1996). Merk op dat hier het voluntarisme-determinismedebat opnieuw de kop opsteekt (zie hoofdstuk 5). Bij wijze van leidraad formuleren we de volgende hypothese.

H11.9 Oudere kranten hebben een grotere overlevingskans dan jongere kranten.

11.3 METHODOLOGIE

Het parenonderzoek is een methodologie die uitermate geschikt is voor een vergelijkende studie naar falende en overlevende ondernemingen. Ten behoeve van deze studie is gekozen voor een aanpak analoog aan die van Hambrick en D'Aveni (1988). Deze aanpak sluit aan bij een lange onderzoekstraditie in de vakgebieden berichtgeving en financiering (zie paragraaf 11.2). Voor gedetailleerde informatie over de gehanteerde methodologie kan naar Forster (1986) en Hambrick en D'Aveni (1988) worden verwezen. De gedachte achter deze onderzoeksmethodologie is – in kort bestek – weer te geven met behulp van de volgende vijf stappen.

- (1) De afhankelijke variabele is de status van het bedrijf in jaar t , y_t : falend ($y_t = 0$) of overlevend ($y_t = 1$).
- (2) In jaar t worden twee groepen van ondernemingen onderscheiden: aan de ene kant de verzameling van bedrijven die in jaar t de markt hebben verlaten – de zogenaamde 'falers' – en aan de andere kant de groep van ondernemingen die in jaar t nog altijd de markt bedienen – de zogenoemde 'overlevers'.
- (3) De geschiedenis van de bedrijven in termen van n mogelijk bepalende factoren x^i ($i = 1, \dots, n$) wordt beschreven in de vorm van tijdreeksen van x^i : $x_i, x_{i,t-z}, \dots, x_{i,t}$. In het algemeen is het 'tijdraam' van de analyse vijf ($z = 4$) of tien ($z = 9$) jaren.
- (4) In jaar $t-z$ worden paren gevormd van bedrijven – B^a, B^b – die over een vergelijkbare startpositie beschikken. Hierbij is het belangrijk om de sleutelfactoren $x_{i,t-z}$ te selecteren waarop de koppeling wordt gebaseerd. In het algemeen vindt paarvorming plaats op grond van een proxie voor omvang en winstgevendheid.
- (5) Het verloop van de factoren x^i ($i = 1, \dots, n$) van alle paren B^a, B^b wordt voor alle jaren vergeleken. Significante verschillen – over de hele periode en voor elk jaar – worden getraceerd met behulp van de (tweezijdige) tekentoets van Wilcoxon.

Bij wijze van voorbeeld is een parenonderzoek uitgevoerd voor een eerste selectie van achttien variabelen ($n = 18$) en negentien krantenparen. De paren zijn als volgt tot stand gekomen. Op grond van de geschiedenis van de kranten die hebben bestaan in de periode 1970-1994 – vijftig in 1970 en veertig in 1994 – is gezocht naar zinvolle paren. Hierbij zijn de falende kranten als startpunt genomen. Uiteindelijk is het mogelijk gebleken negentien paren te

vormen van kranten die tien jaren voor de datum van uittreding van één van beide in vergelijkbare posities lijken te verkeren. De koppeling heeft plaatsgevonden op basis van drie sleutelfactoren: oplage, profiel en verspreidingsgebied. Perfecte paren zijn niet te vinden. De geselecteerde koppels bestaan echter uit dagbladen die 'bijna' identiek waren in jaar t-4. Dat wil zeggen: per koppel hebben de kranten eenzelfde profiel (beide landelijk of regionaal; beide christelijk of neutraal; beide conservatief of progressief; beide in dezelfde regio; et cetera) en een vergelijkbare oplage. Vooral het tweede criterium – oplage – bleek moeilijk te hanteren. In jaar t-4 konden de succesvolle kranten profiteren van een gemiddelde oplage van 94.162 (73.828) exemplaren, terwijl de falers zich moesten bedruipen met een gemiddelde oplage van 50.331 (30.985) stuks (tussen haakjes staat telkens de standaardafwijking vermeld). In jaar t-10 was het verschil overigens geringer: de gemiddelde oplage van de falers 52.699 (56.691) en van de overlevers 74.879 (37.876) exemplaren. Ook dit verschil is echter statistisch significant ($p = .0311$). Een betere koppeling was helaas niet mogelijk.

De resultaten van een parenonderzoek kunnen sterk afhangen van de selectie van koppelingen. Vanwege deze gevoeligheid is het noodzakelijk de robuustheid van de bevindingen in kaart te brengen. Daartoe zijn de negentien paren ter beoordeling voorgelegd aan twee bedrijfstakingexperts. Op grond van deze oordelen is de oorspronkelijke lijst met krantenparen aangepast. Deze nieuwe lijst met dertien koppels bestaat uit de paren waarover overeenstemming bestond tussen beide bedrijfstakingexperts. Zes krantenparen zijn buiten beschouwing gelaten vanwege gebrek aan consensus. Vervolgens is het parenonderzoek herhaald voor deze dertien koppels (zie paragraaf 11.4). Een vergelijking van de analyses met beide parenlijsten maakt het mogelijk de robuustheid van de bevindingen te taxeren.

Een tweede moeilijkheid heeft te maken met de onvolledigheid van het databestand. Een belangrijk deel van de data is afkomstig uit het NDP-vragenlijstenonderzoek dat sinds het begin van de jaren zestig jaarlijks onder dagbladen is afgenomen (verder de 'NDP-tijdreeks' genoemd). Helaas hebben veel kranten deze vragenlijst regelmatig onvolledig ingevuld, terwijl de gegevens van vóór 1970 niet meer beschikbaar zijn. Daardoor is het aantal bruikbare paren sterk afhankelijk van de variabele en het jaar van observatie. De kostenpercentages zijn bijvoorbeeld slechts beschikbaar voor twee koppels in jaar t, terwijl de oplagecijfers voorhanden zijn voor alle

Tabel 11.1: *Operationalisatie van variabelen*

VARIABLEN	OPERATIONALISATIE
(A) Kosten Papier Drukken Verzending Redactie Management Rente	Papierkosten in % van totale kosten Kosten van technische vervaardiging in % van totale kosten Kosten van externe expeditie en bezorging in % van totale kosten Redactiekosten in % van totale kosten Kosten van algemene leiding en dienstverlening in % van totale kosten Betaalde rente inzake bankschulden in % van totale kosten
(B) Opbrengsten Reclame Abonnementen	Advertentieopbrengsten in % van totale opbrengsten Opbrengst van abonnementen in % van totale opbrengsten
(C) Diversen Oplage Leeftijd Kopbladen	Dagoplage (peildatum eind maart) Leeftijd van de krant (t – oprichtingsjaar) Aantal kopbladen van de krant
(D) Management Redactieomvang Mutaties hoofdredactie Leeftijd hoofdredactie Mutaties directie Leeftijd directie	Aantal redactiemedewerkers gedeeld door dagoplage Nieuwe hoofdredacteur (0 = nee; 1 = ja) Leeftijd hoofdredacteur Aantal mutaties in de dagbladdirectie gedeeld door directieomvang Gemiddelde leeftijd van dagbladdirectie
(E) Rentabiliteit en efficiëntie Bedrijfsresultaat Totale kosten	Bedrijfsresultaat vóór aftrek van vennootschapsbelasting in % van totale opbrengsten Totale kosten gedeeld door dagoplage

negentien paren in de jaren t-9 tot en met t-2. In de navolgende analyses is telkens gewerkt met alle beschikbare informatie. Het gehanteerde tijdraam is tien jaar (van t-9 tot t). Merk op dat geen sprake hoeft te zijn van synchrone geschiedenissen: het kan zijn dat het ene koppel wordt gevolgd van 1979 tot en met 1988 (het jaar van verdwijnen van de faler), en het andere van 1985 tot en met 1994 (het faaljaar van één van beide kranten). Gezien de lengte van de NDP-tijdreeks zijn alleen post-1978 falingen relevant.

In tabel 11.1 staan de operationalisaties weergegeven die zijn gehanteerd in het onderhavige parenonderzoek. De categorieën (A), (B) en (E) betreffen de standaard financiële variabelen, terwijl categorie (D) betrekking heeft op topmanagementteamkenmerken. Via de introductie van de drie variabelen in categorie (C) wordt rekening gehouden met een aantal kenmerken van het dagblad – omvang (oplage), leeftijd en aantal kopbladen – die eveneens kunnen samenhangen met het (gebrek aan) succes van een krant.

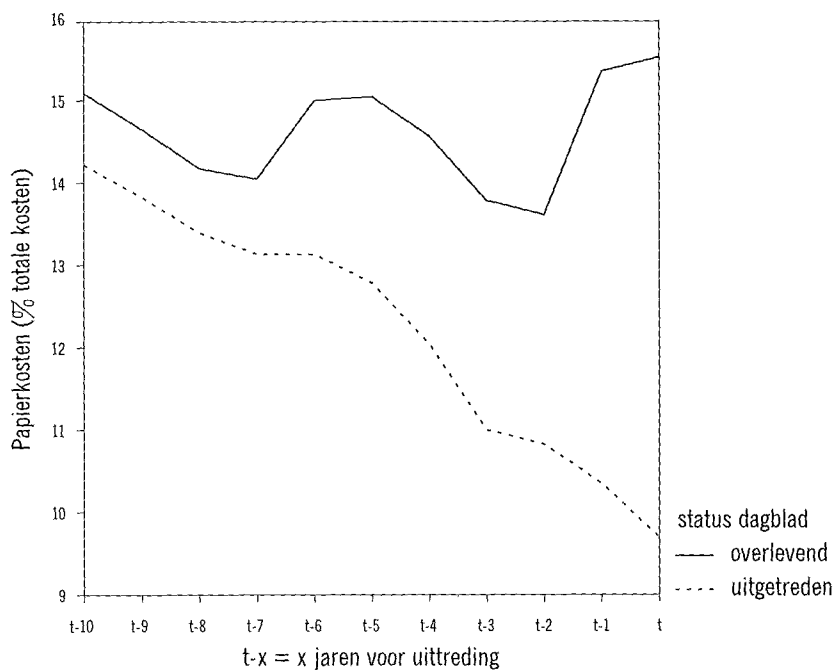
11.4 RESULTATEN

Het parenbestand werd geanalyseerd met behulp van de tweezijdige Wilcoxon-toets per jaar afzonderlijk en voor alle jaren tezamen (de zogenaamde samengestelde steekproef). In tabel 11.2 * staan de bevindingen gerapporteerd voor de samengestelde steekproef, het jaar t-9 en de jaren t-5 tot en met t. Op grond van de bestudering van het tekenverloop en de significantie van de verschillen in de gemiddelden kunnen acht eerste bevindingen worden voorgesteld. De bijgevoegde figuren 11.1 tot en met 11.8 visualiseren de resultaten, vaak inclusief jaar t-10.

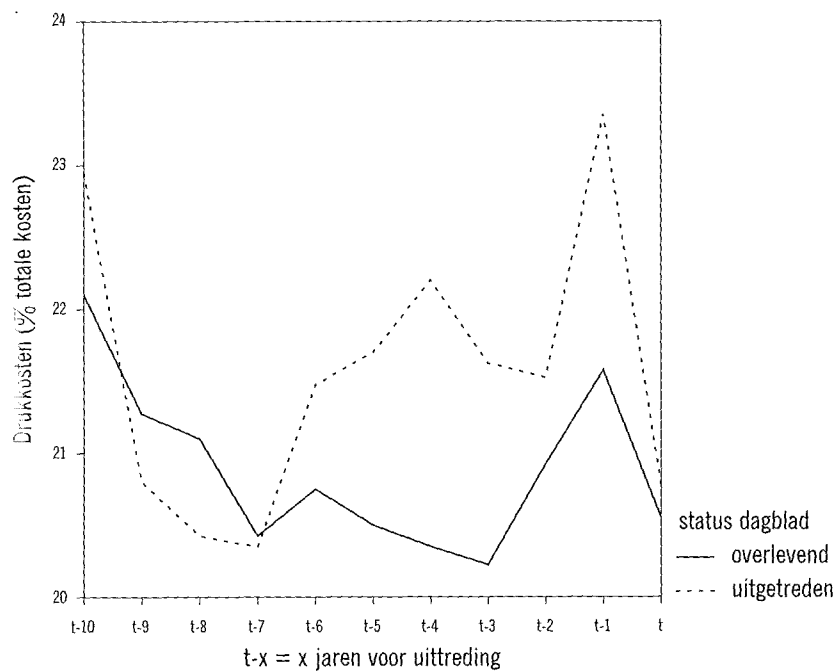
- (1) Het patroon van kostenverhoudingen van falende kranten is afwijkend, met name kort voor de verdwijning van de falers, hetgeen aansluit bij hypothese 11.1. In vrijwel alle jaren vanaf t-9 is het percentage van de totale kosten dat het gevolg is van het papierverbruik en de verzending lager, terwijl de redactie-uitgaven voortdurend hoger zijn. De relatieve managementkosten van falers zijn jarenlang hoger dan die van overlevers om een jaar voor de datum van verdwijning iets onder het niveau van de succesvolle dagbladen te eindigen.
- (2) Falers zijn sterker afhankelijk van advertentieopbrengsten, in vergelijking met verdiensten via abonnementen, dan overlevers in alle jaren vanaf t-9 met uitzondering van het faaljaar t zelf. Dit resultaat is in strijd met hypothese 11.2. Een mogelijke reden is dat kranten die sterk afhankelijk zijn van reclameopbrengsten, meer onder druk staan van concurrentie met andere media.

Falende en overlevende dagbladen

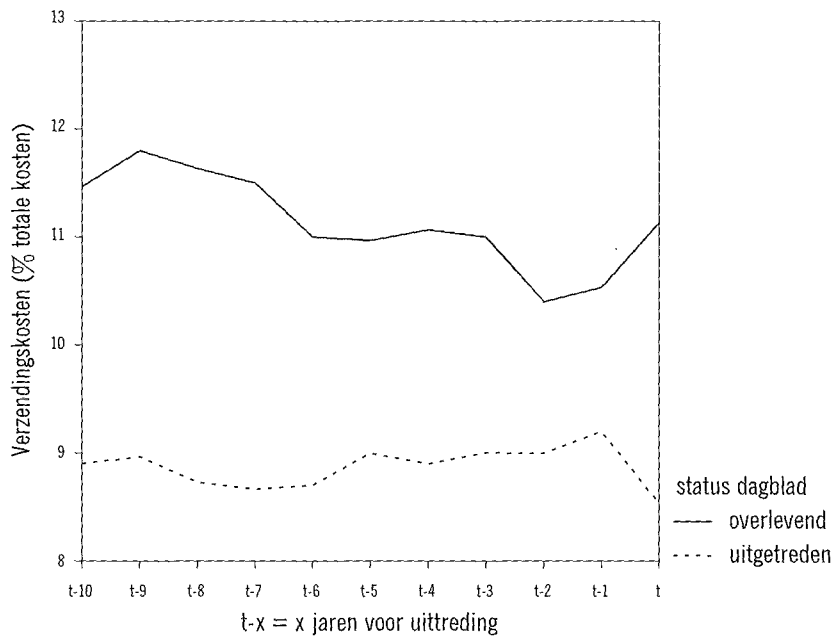
Figuur 11.1a: *Papierkosten*



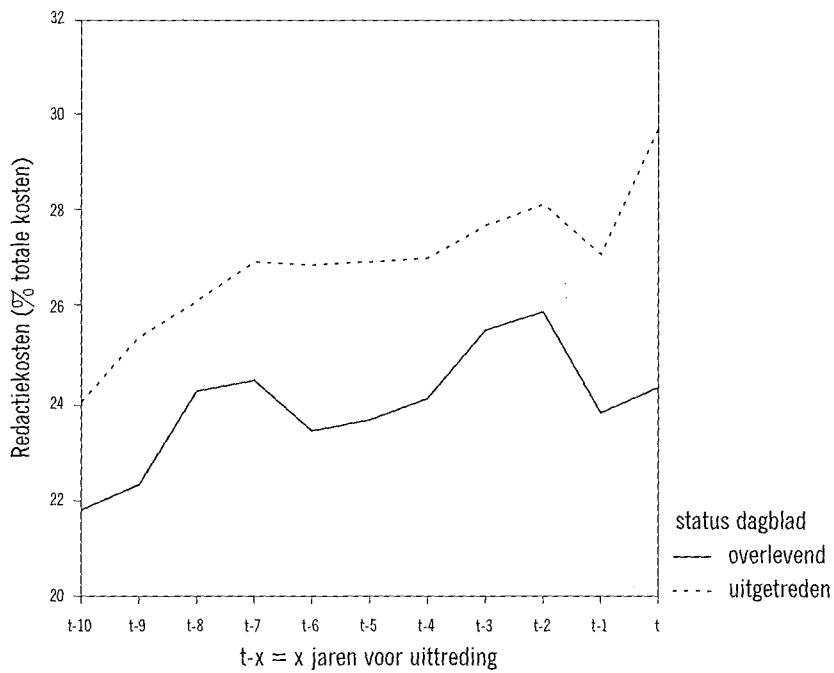
Figuur 11.1b: *Drukkosten*



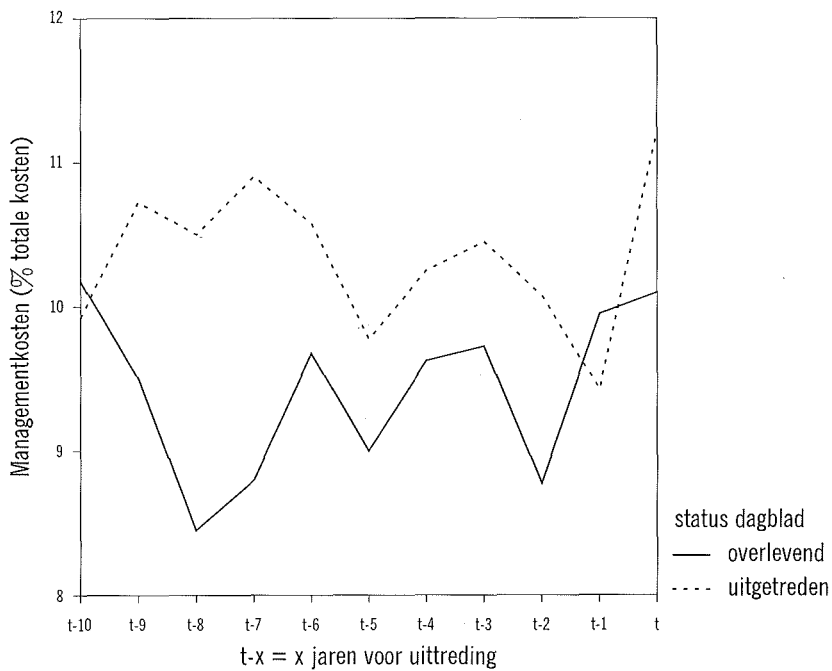
Figuur 11.1c: *Kosten verzending*



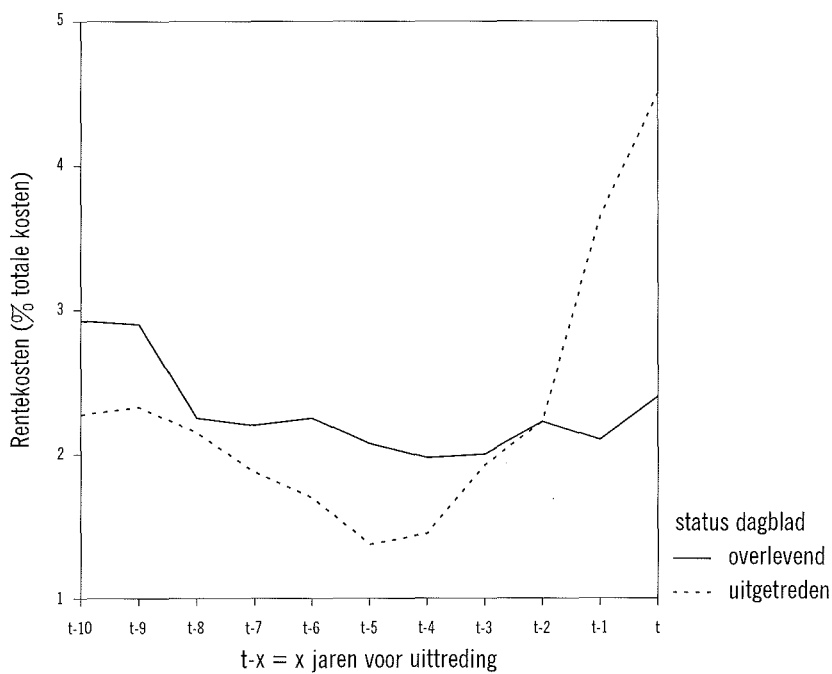
Figuur 11.1d: *Redactiekosten*



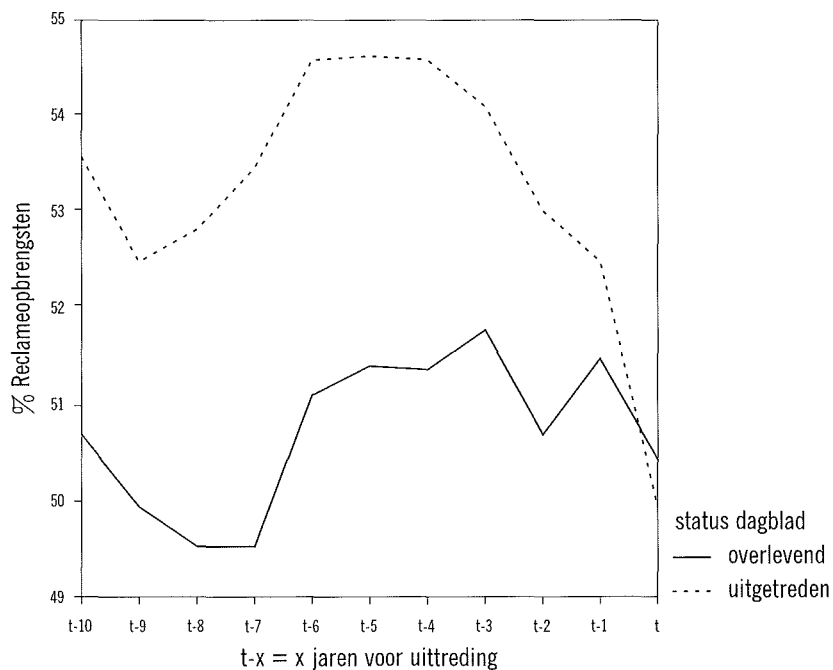
Figuur 11.1e: *Managementkosten*



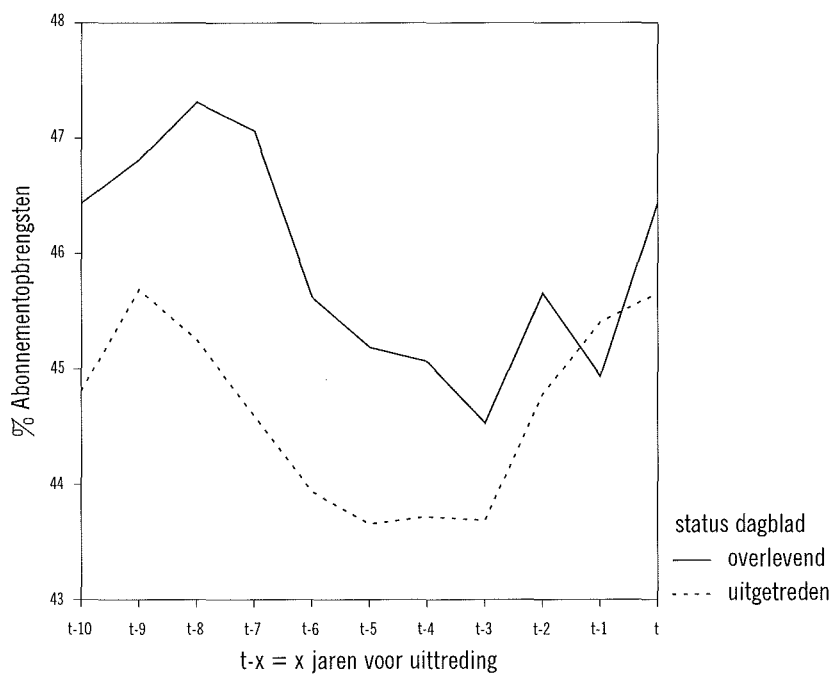
Figuur 11.1f: *Rentekosten*



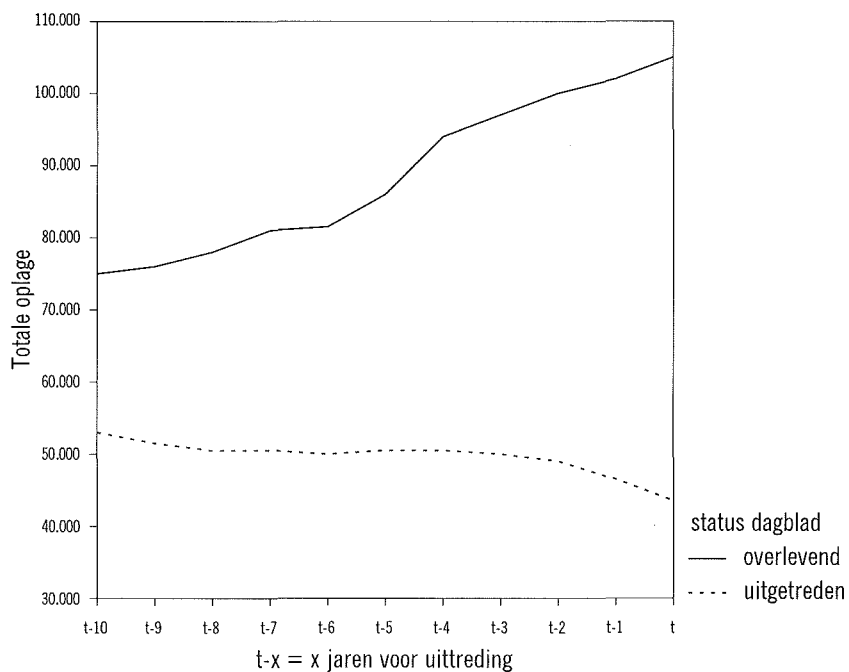
Figuur 11.2a: Reclameopbrengsten



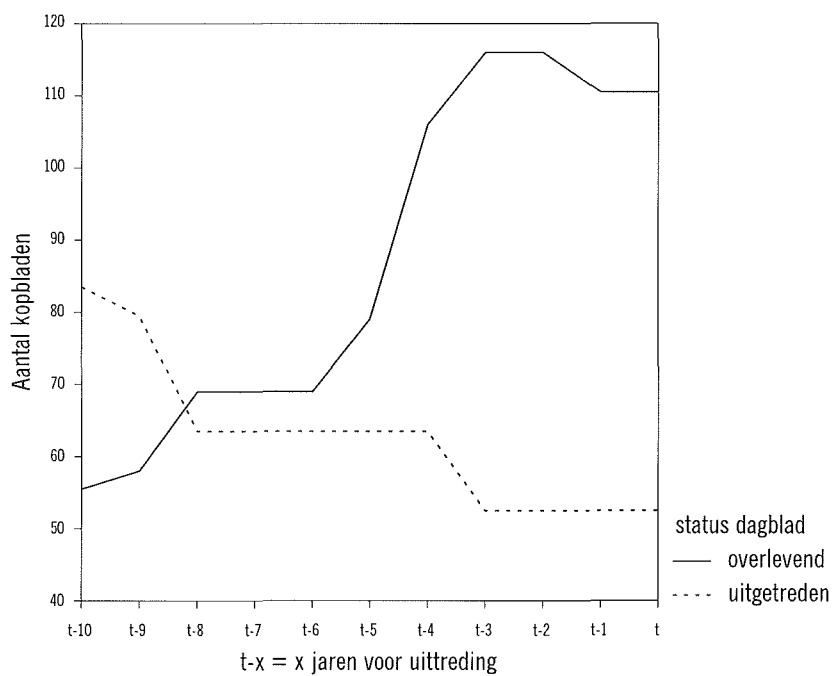
Figuur 11.2b: Abonnementopbrengsten



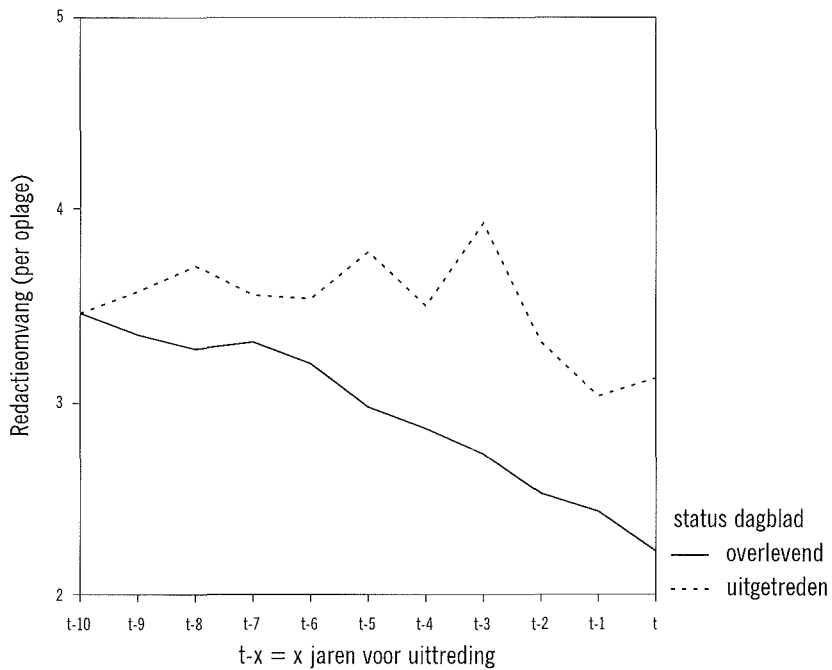
Figuur 11.3: *Oplageontwikkeling*



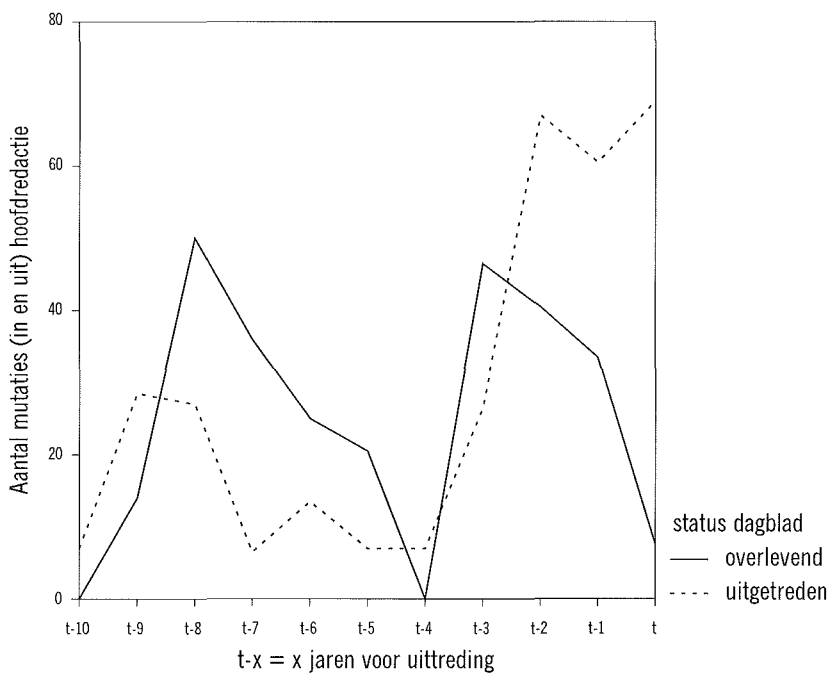
Figuur 11.4: *Aantal kopbladen*



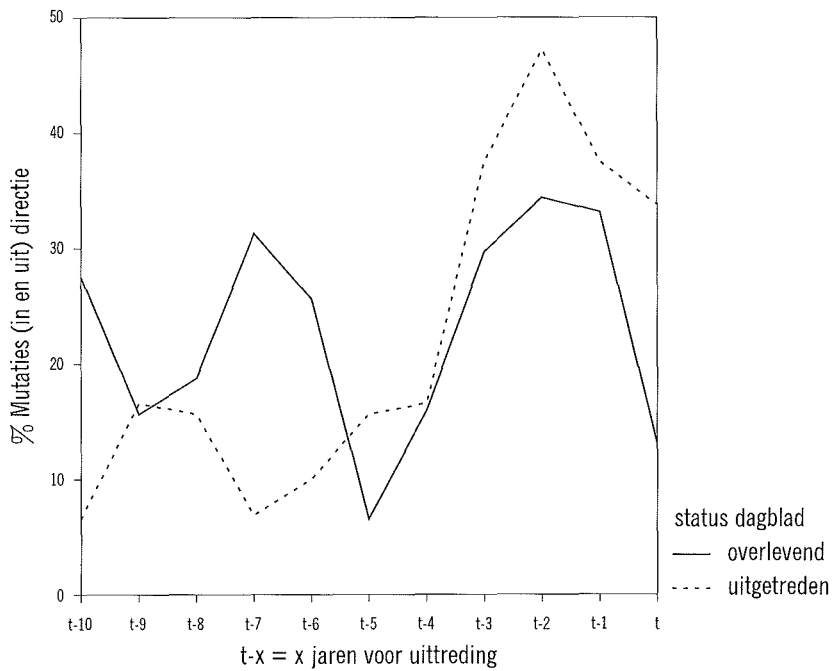
Figuur 11.5a: *Redactieomvang*



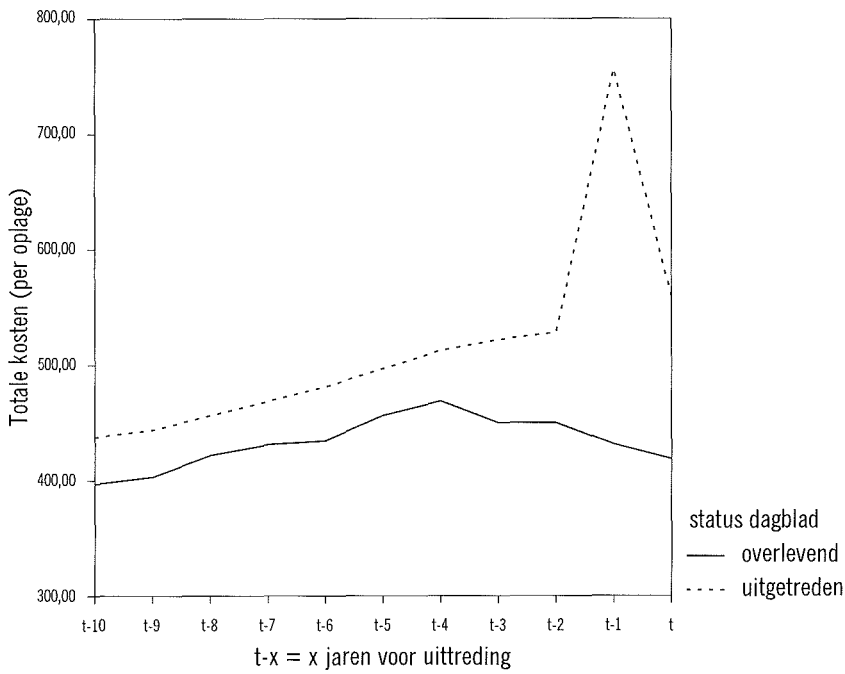
Figuur 11.5b: *Mutaties in hoofdredactie*



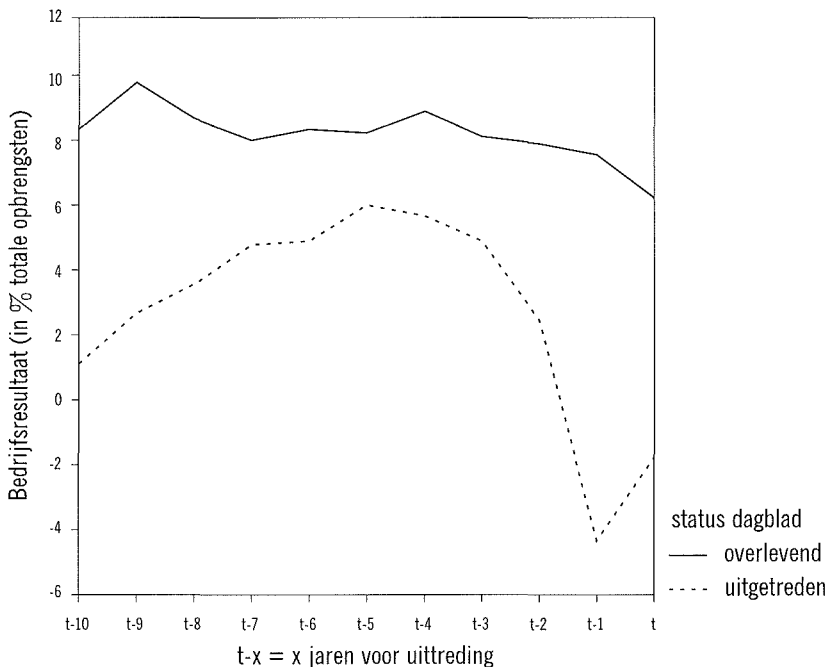
Figuur 11.6: *Mutaties in directie*



Figuur 11.7: *Kostenontwikkeling*



Figuur 11.8: Winstontwikkeling



- (3) De bedrijfsresultaten in termen van winst van falende kranten blijven in alle jaren achter bij die van succesvolle dagbladen. In het algemeen zijn de verschillen fors. Vooral vanaf t-1 gaat het mis met de falers: de rentabiliteit wordt, na twee jaren van opeenvolgende dalingen in t-4 en t-3 plus een kortstondige opleving in t-2, negatief (conform hypothese 11.3).
- (4) De totale kosten gedeeld door de oplage van falers liggen voortdurend boven het niveau van de overlevers. De verschillen zijn vooral fors in de jaren t-2 en t-1 (conform hypothese 11.4).
- (5) De relatieve redactieomvang van falers ligt in alle jaren boven dat van overlevers, waarbij het verschil sterk oploopt in de laatste jaren t-2, t-1 en vooral t (conform hypothese 11.5).
- (6) Met uitzondering van het jaar t-9 hebben falende kranten een geringer aantal kopbladen (conform hypothese 11.6).
- (7) Mutaties in hoofdredactie en directie vertonen een grillig patroon ongeacht de status van de kranten in jaar t. Gemiddeld genomen wordt hypothese 11.7 dus niet bevestigd. Opvallend is dat een paar jaren voor de datum van verdwijning, in t-3, t-2 en t-1, falers veel wijzigingen doorvoeren in de directie. Met een jaar vertraging volgen extra mutaties in de hoofdredactie, in de jaren t-2, t-1 en t. Dit suggereert dat mutaties aangewend worden als laatste middel om het tij te doen keren, echter zonder succes.

Uit vorig onderzoek leren we eveneens dat zulke alles-of-niets-veranderingen in het topmanagementteam meestal weinig opleveren (Schreuder, 1994).

- (8) De gemiddelde leeftijd van de hoofdredactie en van de directie is bij falende kranten hoger (conform hypothese 11.8). De verschillen zijn echter klein.
- (9) Er is geen noemenswaardig verschil in de leeftijd van falende en overlevende kranten (in tegenstelling tot de voorspelling in hypothese 11.9). Dit suggereert dat de voordelen van oudere ondernemingen, meer legitimiteit en hogere efficiëntie, niet opwegen tegen de mogelijk nadelige reductie van flexibiliteit.

Een laatste opvallend verschil tussen falende en overlevende kranten, waarover geen hypothese werd geformuleerd, heeft betrekking op de oplageontwikkeling.

- (10) De oplageontwikkeling van de falers loopt voortdurend achter bij die van de overlevers. Preciezer: terwijl de oplagen van de falende kranten vrijwel constant blijven in de jaren t-9 tot t-2, met een kleine daling in de laatste jaren t-1 en t, stijgen de oplagen van de succesvolle dagbladen van jaar tot jaar.

Met het oogmerk gevoel te krijgen voor de robuustheid van de bevindingen zijn de analyses overgedaan voor een deelverzameling van dertien koppelingen waarmee beide bedrijfstakingexperts (onafhankelijk van elkaar) konden instemmen. De resultaten hiervan staan weergegeven in tabel 11.3 *. Een vergelijking van de tabellen 11.2 * en 11.3 * geeft aan dat de bevindingen robuust zijn. Het patroon van resultaten is hetzelfde voor beide analyses. In een aantal gevallen zijn de bevindingen zelfs geprononceerder geworden. Voorbeelden hiervan zijn de resultaten terzake de uiteenlopende ontwikkeling in het belang van reclameopbrengsten en het aantal kopbladen. Daarnaast levert het herhaalde parenonderzoek een paar nieuwe inzichten op. In de eerste plaats zijn de rente- en leeftijdsverschillen significant geworden: (a) falende dagbladen besteden een groter aandeel van de kostenuitgaven aan rentelasten dan hun succesvolle concullegae; en (b) de gemiddelde leeftijd van de hoofdredactie van falende kranten ligt nu beduidend boven die van succesvolle kranten. In de tweede plaats is het, weliswaar insignificante, verschil in beide managementmutatievariabelen opvallend: falende kranten worden gemiddeld genomen gekenmerkt door minder mutaties in hoofdredactie en directie. Opvallend is dat deze trend echter omslaat in de jaren t-1 en t. Conform de hierboven gerapporteerde bevindingen stijgt het aantal managementveranderingen van falers opnieuw uit boven dat van de succesvolle kranten.

11.5 BESLUIT

Gegeven het beperkte aantal paren kunnen de resultaten van dit hoofdstuk slechts als een vingeroefening worden beschouwd. Opvallend is wel dat ook dit onderzoek laat zien dat de faling van kranten zich vele jaren vóór de werkelijke datum van verdwijning aankondigt via een afwijkend verloop van diverse sleutelvariabelen. Deze resultaten kunnen wijzen op bepaalde faal- en succesfactoren. In tabel 11.4 staan de voornaamste verschillen tussen falende en succesvolle dagbladen samengevat. Hierbij is rekening gehouden met: (i) het bestaan van significante verschillen in de samengestelde steekproef; (ii) opvallende divergenties in ontwikkelingen gedurende de jaren voor uittreding; en (iii) de additionele bevindingen op grond van de aangepaste parenlijst. Opvallend is het grote aantal verschillen. Falende en succesvolle kranten vertonen uiteenlopende patronen in de sfeer van kostenverhoudingen, oplageontwikkelingen, inkomstenbronnen, kosten- en winstposities, en redactie- en directiemutaties.

Samenvattend laat het patroon van resultaten toe, zij het tentatief, de volgende 'kroniek van een aangekondigde dood' te schetsen. Reeds tien jaar voor de eigenlijke faling is de rentabiliteit van falende kranten ongeveer tienmaal kleiner dan die van overlevende kranten. De oorzaak van dit enorme verschil in winstgevendheid moet waarschijnlijk worden gezocht in de relatieve inefficiëntie van falende kranten. Falende kranten investeren verhoudingsgewijs minder in de primaire productie van kranten en meer in redactie en management. Dit gaat echter niet gepaard met een evenredige toename van de oplage. Met andere woorden: falende kranten hebben meer personeel nodig om dezelfde oplage te realiseren dan succesvolle kranten, en slagen er blijkbaar niet in schaalvoordelen te realiseren. Het belang van schaalvoordelen volgt onder meer uit de vaststelling dat overlevende kranten meer kopbladen uitgeven. Zoals ook in hoofdstuk 13 zal blijken, is het streven naar voldoende omvang één van de belangrijkste sleutels tot succes in het krante(n)bedrijf. Bovendien blijkt ook dat falende kranten meer afhankelijk zijn van reclameopbrengsten. Mogelijk stellen deze kranten zich hierdoor kwetsbaar op omdat reclameopbrengsten gevoeliger zijn voor conjunctuurschommelingen en concurrentie van andere media. Falende kranten lijken niet de kracht te hebben uit deze impasse te geraken. Dit blijkt uit de bevinding dat de verschillen tussen falers en overlevers systematisch zijn in de tijd. Bovendien reageren falers te laat om het tij nog te doen keren. Het is bijvoorbeeld opvallend dat falende kranten slechts vlak voor het

faillissement mutaties doorvoeren in directie en hoofdredactie.
Succesvolle kranten daarentegen schijnen mutatie, als instrument voor adaptatie, als een anticiperende strategie te gebruiken, met name voordat de resultaten het laten afweten.

Tabel 11.4: *Faal- en succesfactoren*¹

FAAL- EN SUCCESFACTOREN		SUCCESVOLLE KRANTEN	FALENDE KRANTEN
A	Kostenverhoudingen		
A1	Papier	+	-
A2	Drukken	+	-
A3	Verzending	+	-
A4	Redactie	-	+
A5	Management	-	+
A6	Rente	-	+
B	Opbrengstenbronnen		
B1	Reclame	-	+
B2	Abonnementen	+	-
C	Volumekenmerken		
C1	Oplage	+	-
C2	Leeftijd	0	0
C3	Kopbladen	+	-
D	Managementkenmerken		
D1	Redactieomvang	-	+
D2	Hoofdredactiemutaties	-	+
D3	Hoofdredactieleeftijd	-	+
D4	Directiemutaties	-	+
D5	Directieleeftijd	0	0
E	Rentabiliteit en efficiëntie		
E1	Bedrijfsresultaat	+	-
E2	Totale kosten	-	+

1. In de tweede en derde kolom staat aangegeven in welke mate succesvolle (tweede kolom) en falende (derde kolom) dagbladen worden gekenmerkt door bepaalde faal- en succesfactoren (+ = positief gerelateerd; - = negatief gerelateerd; en 0 = niet gerelateerd).

12. DE RENTABILITEIT VAN DAGBLADEN

Een verklaring van winstverschillen in de Nederlandse krantenmarkt in 1985-1994

SAMENVATTING. In het vorige hoofdstuk hebben we gezocht naar de determinanten van duurzaam succes. In dit hoofdstuk verenigen we de tijdhorizon en trachten we korte-termijnverschillen in de winstgevendheid van kranten te verklaren. De vraag die we willen beantwoorden is of verschillen in de strategie van kranten samenhangen met verschillen in de rentabiliteit (het strategie-effect: zie figuur 2.1). In dit hoofdstuk wordt eveneens geëxploreerd of de determinanten van winstgevendheid verschillen voor landelijke versus regionale kranten. Daar waar mogelijk worden dezelfde verklarende variabelen die in hoofdstuk 11 aan de orde kwamen, ook in deze deelstudie meegenomen. Het meest opvallende resultaat is dat de winstimplicaties van kosten- en opbrengstenkenmerken alsmede lezersprofielen voor regionale en landelijke kranten zeer uiteenlopen. Zo hebben de redactiekosten (in procenten van de totale kosten) een negatieve invloed op de rentabiliteit van regionale maar niet op die van landelijke kranten. Omgekeerd heeft het aandeel van abonnees in de leeftijdscategorie 35 tot 50 jaar een negatief effect op de rentabiliteit van landelijke maar niet op die van regionale kranten. De analyses maken duidelijk dat de concurrentiefactoren voor landelijke en regionale kranten niet dezelfde zijn. In het volgende hoofdstuk gaan we uitgebreid in op de strategische implicaties van deze verschillen in concurrentieverhoudingen in het landelijke versus het regionale krantensegment.

12.1 INLEIDING

In de economische wetenschappen is het gebruikelijk te veronderstellen dat bedrijven streven naar winstmaximalisatie. Hoewel buiten de hoofdstroom van het economische onderzoek, en zeker ook binnen de organisatiewetenschappen, herhaaldelijk de vraag is gesteld in hoeverre deze veronderstelling in de bedrijfspraktijk van alledag werkelijk valide is, zullen slechts weinig managers en onderzoekers ontkennen dat winst ten minste een noodzakelijke randvoorwaarde is. Zonder het boeken van langetermijnwinsten is het voor private ondernemingen uiteindelijk moeilijk – zo niet onmogelijk – te overleven. Zoals ook blijkt uit de bevindingen van hoofdstuk 11, kan accumulatie van verliezen op den duur niet anders dan leiden tot uittreding – vrijwillig of na een faillissement. Slechts via kunstgrepen, bijvoorbeeld in de vorm van steun door overheden, kunnen private ondernemingen duurzaam verlies op verlies stapelen. De casus van Fokker heeft dat recentelijk weer eens pijnlijk duidelijk gemaakt. Het mag dan ook geen verwondering wekken dat menig organisatiewetenschapper op zoek is naar een verklaring van winstverschillen: waarom boekt de ene onderneming, tijdelijk of duurzaam, hogere winsten dan de andere? Met name binnen de deeldisciplines industriële economie en strategisch management is het aantal pogingen tot het beantwoorden van deze vraag vrijwel ontelbaar (zie ook hoofdstuk 4).

In dit hoofdstuk wordt een nieuwe poging hieraan toegevoegd via een onderzoek in een specifieke bedrijfstak in een specifieke periode: de Nederlandse krantenmarkt in 1985-1994. De afhankelijke variabele is een gangbare proxie van winstgevendheid: rentabiliteit. Met behulp van een aantal eenvoudige regressieanalyses wordt gepoogd te achterhalen waarom de ene krant hogere rentabiliteiten laat zien dan de andere. Met andere woorden: waarin verschillen winstgevende kranten van hun niet of nauwelijks renderende rivalen? Deze vraag wordt niet alleen beantwoord voor de hele steekproef, maar vooral ook voor de subgroepen van landelijke en regionale dagbladen. Om redenen van vergelijkbaarheid worden de verklarende variabelen van het vorige hoofdstuk, voorzover beschikbaar, ook in dit hoofdstuk meegenomen. In paragraaf 12.2 worden de hypothesen gepresenteerd, gevolgd door de onderzoeksmethodologie in paragraaf 12.3. De resultaten worden weergegeven en besproken in paragraaf 12.4. In paragraaf 12.5 volgt het besluit.

12.2 HYPOTHESEN

Wat de effecten van verschillen in de kosten- en opbrengsten-structuur betreft, kunnen we de hypothesen geformuleerd in het vorige hoofdstuk in licht aangepaste vorm overnemen.

H12.1 Verschillen in kostenstructuur zijn geassocieerd met verschillen in rentabiliteit.

H12.2 Het percentage van de opbrengsten dat afkomstig is uit de verkoop van advertentieruimte is positief gecorreleerd met de rentabiliteit.

De volgende twee hypothesen, die eveneens ingaan op het strategie-effect (zie figuur 2.1), hebben betrekking op de invloed van verschillen in het lezersprofiel van kranten op de rentabiliteit. Wegens het belang van een grote oplage kan worden verwacht dat kranten er goed aan doen zoveel mogelijk lezers aan te trekken. Dit kan enerzijds door lezers aan zich te binden uit grote klantengroepen (dat wil zeggen: modale welstandsklasse en leeftijdscategorie 35 tot 50 jaar). Anderzijds heeft een dagblad de optie om een algemene krant samen te stellen die toelaat lezers aan te trekken uit alle verschillende leeftijds- en welstandscategorieën.

H12.3 Kranten met een groter aantal abonnees uit grote klantengroepen – modale welstandsklasse en de leeftijdscategorie 35 tot 50 jaar – zijn geassocieerd met een hogere rentabiliteit.

H12.4 Kranten met een grotere spreiding in hun abonneebestand – in termen van welstand en leeftijd – zijn geassocieerd met een hogere rentabiliteit.

Het voluntarisme-determinismedilemma komt opnieuw aan de orde in hypothese 12.5.

H12.5 Mutaties in de hoofdredactie en de directie in jaar $t-1$ zijn negatief gecorreleerd met de rentabiliteit in jaar t .

Wegens de aanwezigheid van schaalvoordelen (zie ook hoofdstuk 13) verwachten we de volgende effecten van de oplage en de uitgave van kopbladen (markteffect: zie figuur 2.1):

H12.6 De correlatie tussen dagoplage en aantal kopbladen enerzijds en rentabiliteit anderzijds is positief.

Ten slotte onderzoeken we rentabiliteitsverschillen tussen regionale en landelijke kranten. In het volgende hoofdstuk worden hieromtrent specifieke hypothesen geformuleerd. Het volstaat hier te melden dat we verwachten dat de rentabiliteit van regionale kranten hoger is dan van landelijke kranten.

12.3 METHODOLOGIE

De gehanteerde analysetechniek is standaard: een lineaire regressie met rentabiliteit als afhankelijke variabele en een selectie van veertien mogelijke determinanten van winstgevendheid als onafhankelijke variabelen. De tijdreeksen van de kranten werden voor dit doel samengevoegd. De dichotome variabele landelijk (0) – regionaal (1) krijgt een bijzondere behandeling omdat het te verwachten is dat de landelijke en regionale dagbladmarkt(en) elk hun eigen dynamiek kennen. Daarom zijn subgroepanalyses uitgevoerd voor beide groepen kranten afzonderlijk. In tabel 12.1 staan de gehanteerde operationalisaties weergegeven.

Tabel 12.1: Operationalisatie van variabelen

VARIABLEN	OPERATIONALISATIE
Bedrijfsresultaat (rentabiliteit)	Bedrijfsresultaat vóór aftrek van vennootschapsbelasting in % van totale opbrengsten
Oplage Kopbladen Landelijk/regionaal	Dagoplage (peildatum eind maart) Aantal kopbladen van de krant Landelijk = 0; regionaal = 1
Papierkosten Drukkosten Redactiekosten Managementkosten	Papierkosten in % van totale kosten Kosten van technische vervaardiging in % van totale kosten Redactiekosten in % van totale kosten Kosten van algemene leiding en dienstverlening in % van totale kosten
Reclameopbrengsten	Advertentieopbrengsten in % van totale opbrengsten
Lezers welstandsklasse B Lezers 35-50 jaar	% lezers van modale welstandsklasse % lezers van leeftijd 35-50 jaar
Spreiding welstand Spreiding leeftijd	Leeftijdsklassen: % lezers tot 35 jr. % lezers 35-50 jr. % lezers 50-65 jr. % lezers 65+ Welstandsklassen: % klasse A (rijk) % klasse B (modaal) % klasse C (benedenmodaal) % klasse D (minder gesitueerd) Voor zowel leeftijds- als welstandscategorie wordt de volgende spreidingsmaat berekend: $S = 1 - \sum P_i$ waarbij P_i de proportie van het aantal lezers in categorie i is. Hoe meer een krant gespecialiseerd is in één leeftijds- of welstandscategorie, hoe lager de S-score (minimum 0). Een krant die evenveel lezers heeft in iedere categorie, heeft een maximale S-score $(1 - 1/4)$.

Tabel 12.1 (vervolg): *Operationalisatie van variabelen*

VARIABLEN	OPERATIONALISATIE
Mutaties hoofdredactie	Nieuwe hoofdredacteur (0 = nee; 1 = ja)
Mutaties directie	Aantal mutaties in de dagbladdirectie gedeeld door directieomvang

Bij de analyse van de data werden we met twee problemen geconfronteerd: multicollineariteit en ontbrekende informatie in het bestand. Om het probleem van multicollineariteit zoveel mogelijk op te vangen werden drie afzonderlijke modellen geschat met telkens een selectie van onafhankelijke variabelen die onderling een aanvaardbare mate van multicollineariteit vertonen. In model 1 zijn de druk-, redactie- en managementkosten opgenomen, in model 2 alleen de papierkosten en in model 3 de advertentieopbrengsten. Bij de interpretatie van de bevindingen moet hiermee rekening worden gehouden omdat blijkt dat sommige resultaten afhangen van de groep van onafhankelijke variabelen die in het model worden opgenomen.

Een tweede, wederkerende, moeilijkheid vloeit voort uit de gebrekkige kwaliteit van de gebruikte informatie die is ontleend aan het NDP-vragenonderzoek dat sinds het begin van de jaren zestig jaarlijks onder dagbladen is afgenomen (verder de 'NDP-tijdreeks' genoemd). Helaas hebben veel kranten deze vragenlijst regelmatig onvolledig of helemaal niet ingevuld, terwijl de gegevens van voor 1970 niet meer beschikbaar zijn. Omdat de gaten in het bestand toenemen naarmate we verder teruggaan in de tijd, hebben de analyses zich vooralsnog beperkt tot de jaren 1985 tot en met 1994, een periode waarvoor het bestand relatief volledig is. In deze periode is de omvang van de totale steekproef 178, met 56 waarnemingen voor landelijke en 122 voor regionale dagbladen. In de steekproef zijn alleen kranten opgenomen die in 1994 nog altijd bestonden. Met andere woorden: kranten die gedurende het tijdvak 1985-1994 van de markt zijn verdwenen, hebben we buiten de analyses gehouden. De regressieresultaten laten dus alleen uitspraken toe over mogelijke verklaringen van winstverschillen tussen **nog bestaande** kranten. We merken nog op dat alle coëfficiënten werden geschat met de gewone-kleinste-kwadratenmethode (GKK). We zijn ons bewust van de problemen die gepaard gaan met het poolen van data en het gebruik van GKK-schatters in dit verband. De vele gaten

in het bestand maken echter het gebruik van meer geavanceerde econometrische technieken op dit ogenblik voorbarig. De regressie-coëfficiënten kunnen daarom niet worden beschouwd als onvertekende schatters. De hier gerapporteerde resultaten, moeten dan ook enkel als richtinggevend worden beschouwd.

12.4 RESULTATEN

Ter illustratie is een negental multivariate regressies uitgevoerd, voor de drie modellen met telkens afzonderlijke analyses voor de hele steekproef, landelijke kranten en regionale dagbladen. De resultaten van deze analyses zijn terug te vinden in tabel 12.2 *.

In het algemeen is de waarde van de (aangepaste) R^2 bevredigend. De modellen verklaren 34% tot 64% van de rentabiliteitsverschillen tussen kranten. Twee dingen vallen onmiddellijk op. Ten eerste: de enige hypothese die duidelijk wordt bevestigd is hypothese 12.6, omdat met name de oplage en het aantal kopbladen een positief effect hebben op de rentabiliteit (zie ook de figuren 12.1 * tot en met 12.4 *). Dit wijst op het grote belang van schaalvoordelen. Ten tweede blijkt dat grote verschillen kunnen worden vastgesteld met betrekking tot de determinanten van de rentabiliteit van landelijke en regionale kranten. Dit impliceert dat de algemene hypothesen uit paragraaf 12.2 niet opgaan. Meer bepaald heeft het kostenprofiel enkel een beduidende invloed op de rentabiliteit van regionale, en **niet** op die van landelijke kranten. Hetzelfde geldt voor de advertentieopbrengsten, die alleen positief samenhangen met de rentabiliteit van regionale kranten. De reden hiervoor kan zijn dat regionale kranten voor hun advertentiewerving geen of nauwelijks concurrentie ondervinden van andere media. De mutaties in de directie of hoofdredactie in jaar t-1 hebben een negatieve, zij het niet-significante, invloed op de rentabiliteit van regionale kranten in jaar t. Voor landelijke kranten geldt dit alleen, en minder sterk, voor wijzigingen in de directie. De variabelen die peilen naar het lezersprofiel, hebben alleen invloed op de rentabiliteit van landelijke kranten. In tegenstelling tot de verwachting is het teken zelfs negatief. Landelijke kranten kunnen zich beter niet op grote klantengroepen richten en/of een 'voor-ieder-wat-wils' krant aanbieden. Dit opmerkelijke resultaat, samen met de bevinding dat regionale kranten het duidelijk beter doen dan landelijke kranten, komt uitgebreid aan bod in hoofdstuk 13.

Ten slotte vergelijken we nog deze resultaten met de bevindingen uit hoofdstuk 11. Er blijken zowel overeenkomsten als verschillen te bestaan. De oplage en het aantal kopbladen hebben duidelijk een positief effect op faling **en** rentabiliteit. De negatieve invloed van managementmutaties komt eveneens in beide deelstudies terug. De resultaten voor de kosten- en opbrengstenstructuur zijn echter minder of helemaal niet gelijklopend. De redactiekosten hadden bijvoorbeeld een negatieve invloed op de overlevingskans. Wat de rentabiliteit betreft, gaat dit effect slechts op voor regionale kranten.

Het omgekeerde geldt voor de advertentieopbrengsten. Alleen voor landelijke kranten vinden we een consistent negatieve associatie tussen advertentieopbrengsten enerzijds en faling **en** rentabiliteit anderzijds. Twee redenen voor deze moeilijk te verklaren verschillen kunnen worden ingebracht. Ten eerste is het theoretisch mogelijk dat de determinanten van faling en rentabiliteit niet volledig gelijklopen. Strategische acties kunnen succes op korte termijn bewerkstelligen zonder daarbij garantie te bieden voor overleving op lange termijn en vice versa. Ten tweede kunnen deze inconsistenties het gevolg zijn van de methodologische problemen die zijn geschetst in paragraaf 12.3, met name multicollineariteit en leemten in het bestand. Uit bijkomende analyses, die hier niet gerapporteerd worden, blijkt dat de resultaten van de regressies afhangen van de variabelen die in het model worden opgenomen. Dit is vooral het geval voor de kosten- en opbrengstenstructuur. Met andere woorden: sommige resultaten kunnen nauwelijks robuust worden genoemd. Dit is duidelijk in tegenstelling tot de resultaten van het vorige hoofdstuk.

12.5 BESLUIT

Ondanks de methodologische problemen kan een aantal conclusies met zekerheid worden getrokken. Ten eerste blijkt overduidelijk dat landelijke en regionale kranten niet over één en dezelfde kam kunnen worden geschoren. De rentabiliteitsverschillen kunnen worden toegeschreven aan concurrentiefactoren die **niet** dezelfde zijn voor landelijke en regionale kranten. Ten tweede kunnen de volgende resultaten robuust worden genoemd. Schaalvoordelen spelen een belangrijke rol in het krante(n)bedrijf. Dit blijkt uit de vaststelling dat de oplage een grote invloed heeft op de rentabiliteit. Regionale kranten hebben om die reden baat bij de uitgave van kopbladen. Opvallend is dat landelijke kranten zich beter niet kunnen richten op grote lezersgroepen en/of een 'voor-ieder-wat-wils' dagblad publiceren. Dit wijst op specialisatievoordelen voor het segment van landelijke kranten. Enigszins in tegenstrijd met het belang van schaalvoordelen, doen regionale kranten het beter dan landelijke kranten. Het grote verschil tussen landelijke en regionale kranten enerzijds en het overduidelijke belang van basis-determinanten (zoals oplage, kopbladen en specialisatie) anderzijds wijst op de noodzaak om de marktcontext waarbinnen de concurrentieprocessen plaatsgrijpen nader te bestuderen. De rol van de marktstructuur en de strategische implicaties hiervan voor kranten komen dan ook in het volgende hoofdstuk uitgebreid aan bod.

13. MARKTSTRUCTUREN EN CONCURRENTIE

De strategische bewegingen van regionale en landelijke kranten in 1950-1994

SAMENVATTING. In de andere empirische hoofdstukken wordt weinig aandacht besteed aan de rol van directe concurrentie. De invloed van teamkenmerken (hoofdstukken 11 en 15) alsmede product- en diversificatiestrategieën (hoofdstukken 11, 12 en 15) is echter niet werkzaam in een vacuüm. Integendeel: in de economische wetenschappen in het algemeen en de industriële organisatie in het bijzonder is het van oudsher gebruikelijk de nadruk te leggen op marktwerking. Wat betekenen bijvoorbeeld marktstructuur- en productkenmerken voor de concurrentieverhoudingen? In dit hoofdstuk wordt deze vraag beantwoord voor het krante(n)bedrijf in de jaren 1950-1994. In de navolgende analyses wordt vooral gezocht naar de invloed van (a) verspreidingsgebied (nationaal of regionaal), (b) profieldifferentiatie (leeftijd en welstand van abonnees) en (c) omvang (oplage) bij de verklaring van verschillen in rentabiliteit tussen Nederlandse dagbladen. De belangrijkste bevinding is dat de effecten van de strategie van kranten slechts kunnen worden begrepen door aandacht te schenken aan de marktcontext. Meer bepaald blijkt dat de regels van het concurrentiespel, althans gedeeltelijk, worden vastgelegd door de duale marktstructuur van de dagbladpers.

13.1 INLEIDING

In de andere empirische hoofdstukken worden hooguit zijdelings opmerkingen gemaakt over de invloed van marktwerking en concurrentieprocessen. Het gedrag en (gebrek aan) succes van ondernemingen kunnen slechts worden begrepen door ook aandacht te schenken aan de geaggregeerde marktwerking. De kenmerken en de structuur van bedrijfstakken zijn van grote invloed op de aard van de concurrentieprocessen en de strategische opties van ondernemingen. De bestudering van deze geaggregeerde marktwerking enerzijds en strategieën van ondernemingen anderzijds is van oudsher een belangrijk onderwerp van studie binnen de industriële organisatie, een deeldiscipline binnen de economische wetenschappen (Schmalensee en Willig, 1989; Van Witteloostuijn, 1994). Meer recent is de studie van marktwerking ook doorgedrongen in deelgebieden van de sociologie. Meer bepaald trachten organisatie-ecologen eveneens de dynamiek van marktwerking en de gevolgen hiervan op het lot van individuele ondernemingen te begrijpen (Hannan en Freeman, 1989). Samenvattend: de verklaring van het verloop en de uitkomst van concurrentieprocessen is wellicht de centrale vraag in de moderne theoretische en empirische industriële organisatie (zie hoofdstuk 4). In dit hoofdstuk sluiten we aan bij deze traditie en onderzoeken we de invloed van de marktcontext (het markteffect in figuur 2.1), in dit geval een duale markt, op het reilen en zeilen van kranten.

Het hoofdstuk is als volgt opgebouwd. In paragraaf 13.2 formuleren we specifieke hypothesen die ingaan op de volgende drie aspecten. Ten eerste gaan we na in welke mate de Nederlandse bedrijfstak voor de pers kenmerken van een duale marktstructuur vertoont. Ten tweede onderzoeken we de implicaties van een duale marktstructuur op het gedrag van ondernemingen en hun rentabiliteit. Hier besteden we aandacht aan een fundamenteel dilemma tussen kiezen voor het centrum van de markt versus de weg van differentiatie. Ten derde richten we onze aandacht op de vraag hoe het gedrag van ondernemingen en de concurrentieprocessen op hun beurt de marktstructuur beïnvloeden. In paragraaf 13.3 wordt kort de gevolgde methodologie geschetst. De resultaten volgen in paragraaf 13.4, en het besluit in paragraaf 13.5.

13.2 HYPOTHESEN

13.2.1 De Nederlandse bedrijfstak voor de pers: een duale structuur?

Zoals reeds is vermeld in hoofdstuk 4, wordt het proces dat aanleiding geeft tot een duale structuur ook wel middelen-partitionering (of differentiatie) genoemd. De geschiedenis van de dagbladpers in de Verenigde Staten is hiervan een goed voorbeeld (Carroll, 1985). De persnijverheid in de VS, net zoals die in Nederland, wordt gekenmerkt door substantiële schaalvoordelen. Het gevolg hiervan is dat kranten er baat bij hebben hun oplage te maximaliseren. Dit kan het beste worden gerealiseerd door positionering in het centrum van de markt (landelijke uitgave). Concurrentie voor het centrum van de markt opent perspectieven in de periferie van de markt, waarop specialisten kunnen inspelen. Het is duidelijk dat een voor de hand liggende vorm van partitionering in het persbedrijf geografische differentiatie is (met name de keuze tussen landelijke versus regionale uitgave). Nadat deze partitionering is voltrokken, worden deze markten gekenmerkt door een beperkt aantal grote ondernemingen en een relatief groot aantal kleine ondernemingen die vreedzaam naast elkaar bestaan. Met andere woorden: het uiteindelijke resultaat is een bedrijfstak met twee segmenten (landelijke en regionale kranten) waarbinnen de concurrentie intens is, maar zonder of met beperkte concurrentie tussen de segmenten.

H13.1 Een toename van de oplage of rentabiliteit van landelijke kranten leidt niet of nauwelijks tot een afname van de oplage of rentabiliteit van regionale kranten.

13.2.2 Het centrum van de markt versus geografische differentiatie

In een homogene markt met schaalvoordelen kunnen alleen grote ondernemingen rendabel zijn. Dit is niet het geval in een duale bedrijfstak. Partitionering impliceert namelijk dat een onderneming twee fundamentele opties heeft: de volledige markt bestrijken (generalisme) of een deel van de markt bedienen (specialisme). Beide opties kunnen aanleiding geven tot meer dan normale opbrengsten. Generalisme laat toe schaalvoordelen te realiseren; specialisme laat toe concurrentie te vermijden. Indien we landelijke kranten als generalisten en regionale kranten als specialisten beschouwen, kan de volgende hypothese worden geformuleerd.

H13.2 Zowel oplage als locatie dragen onafhankelijk bij tot de rentabiliteit. Meer bepaald: de oplage heeft een positief effect op de rentabiliteit en tegelijkertijd behalen regionale kranten een hogere rentabiliteit dan landelijke kranten.

Het bovenstaande legt een fundamenteel dilemma bloot dat ondernemingen verplicht schaalvoordelen ten opzichte van specialisatie (of differentiatie) af te wegen. Hoewel generalisten schaalvoordelen genieten, hebben zij het nadeel dat zij worden geconfronteerd met intense concurrentie. Andere generalisten streven namelijk eveneens naar bediening van het centrum van de markt. Bovendien ondervinden zij indirecte concurrentie met alle andere specialisten. Specialisten vermijden intense concurrentie, maar beschikken over geringere schaalvoordelen omdat ze zich richten op een beperkt deel van de markt. Indien de concurrentie in het centrum van de markt intens is en schaalvoordelen substantieel zijn in zowel het centrum als de periferie van de markt, kan worden verwacht dat ondernemingen die slagen in het oplossen van dit dilemma betere resultaten zullen behalen. Dit impliceert dat generalisten binnen hun segment moeten differentiëren, terwijl specialisten binnen hun segment moeten zoeken naar schaal.

H13.3 Het positieve effect van de oplage op de rentabiliteit is groter voor regionale kranten dan voor landelijke kranten.

13.2.3 Het centrum van de markt versus profiel-differentiatie

Differentiatie in de bedrijfstak voor de pers heeft niet alleen betrekking op de geografische locatie van het lezerspubliek. Kranten kunnen zich ook onderscheiden van concurrenten (of concurrentie vermijden) door zich te concentreren op groepen van lezers (in termen van leeftijdsklasse en welstandscategorie) die in mindere mate door concurrenten worden bereikt. Wij verwachten dat de algemene processen zoals die zijn beschreven in de vorige paragraaf, ook van toepassing zijn met betrekking tot deze profieldifferentiatie. De profieldata die wij ter beschikking hebben voor de periode 1987 tot en met 1994, laten toe de robuustheid van enkele van de hierboven vermelde hypothesen te toetsen.

H13.4 Zowel oplage, locatie als profielfifferentiatie dragen onafhankelijk bij tot de rentabiliteit. Meer bepaald: (a) de oplage heeft een positief effect op de rentabiliteit, (b) regionale kranten behalen een hogere rentabiliteit dan landelijke kranten en (c) kranten wier profiel afwijkt van concurrenten hebben betere resultaten.

H13.5 Het positieve effect van profielfifferentiatie op de rentabiliteit is groter voor landelijke dan voor regionale kranten.

H13.6 Het positieve effect van profielfifferentiatie op de rentabiliteit is groter voor kranten met een grote oplage dan voor kranten met een kleine oplage.

13.2.4 Het effect van partitionering op de omvangverdeling

In de moderne industriële organisatie wordt sterk benadrukt dat de geaggregeerde marktwerking enerzijds en de strategieën en succesfactoren van ondernemingen anderzijds nauw met elkaar samenhangen. De evolutie van een markt(structuur) en het (gebrek aan) succes van de ondernemingen op die markt beïnvloeden elkaar wederzijds (Van Witteloostuijn, 1994). Met andere woorden: de marktstructuur heeft invloed op het gedrag van ondernemingen. Omgekeerd bepalen de strategische keuzen van ondernemingen de evolutie van de marktstructuur. Op dit laatste gaan we in deze paragraaf in. Meer bepaald stellen we de vraag wat het effect is van het streven naar schaalvoordelen versus differentiatie op de omvangverdeling in de tijd.

Hierboven (hypothesen 13.3, 13.5 en 13.6) hebben we geargumenteed dat regionale kranten moeten zoeken naar schaal in hun segment, terwijl landelijke kranten dienen te differentiëren. Dus: regionale kranten bewegen naar het centrum van de markt in hun segment, terwijl landelijke kranten trachten de concurrentie te verminderen via differentiatie. Dit proces heeft invloed op de evolutie van de omvangverdeling van kranten in beide segmenten omdat differentiatie de spreiding van de omvang van kranten binnen een segment verhoogt. Meer bepaald zou in de naoorlogse periode moeten kunnen worden vastgesteld dat de spreiding van de omvang van landelijke kranten toeneemt ten gevolge van differentiatie, terwijl de spreiding van de omvang van regionale kranten afneemt.

H13.7 De spreiding van de oplage van landelijke kranten neemt toe in de tijd, terwijl de spreiding van de oplage van regionale kranten afneemt.

13.2.5 De dynamiek van de omvangverdeling

Tot dusverre zijn we ervan uitgegaan dat de beide krachten (schaal versus differentiatie) op ieder ogenblik in de tijd een even grote invloed hebben op de concurrentieprocessen. Dit is echter onwaarschijnlijk. Meer bepaald kan worden verwacht dat perioden van concurrentie voor het centrum van de markt en profilering via differentiatie elkaar afwisselen in functie van bijvoorbeeld wijzigingen in de vraag, (de aard van) toetreding en regulering. Partitionering is bijvoorbeeld waarschijnlijker wanneer een (segment van een) populatie aan de grens van de vraag (*carrying capacity*) opereert. Deze intense concurrentie zal aanleiding geven tot het vermijden van concurrentie, waarna opnieuw het zoeken naar schaalvoordelen wordt geïnitieerd. Dit impliceert dat de omvangverdeling niet lineair evolueert in de tijd. De spreiding van de omvangverdeling neemt af wanneer de druk in de richting van kostenverlaging groot is, terwijl het omgekeerde zich zal voordoen wanneer het vermijden van concurrentie domineert.

H13.8 De spreiding van de oplage van alle regionale en landelijke kranten evolueert niet lineair in de tijd.

13.3 METHODOLOGIE

In tabel 13.1 wordt voor iedere variabele die nodig is om de hypothesen te toetsen, de volgende informatie verschaft: (1) de wijze van operationalisatie en (2) de tijdsperiode waarvoor de data theoretisch beschikbaar zijn. Met betrekking tot de variabelen oplage en locatie zijn vrijwel alle gegevens voor de gehele periode 1950-1994 beschikbaar. Rentabiliteit- en profielgegevens zijn echter slechts beschikbaar vanaf 1971 respectievelijk 1965. Zoals al is opgemerkt in hoofdstuk 11 en 12, bleek voor de vragenlijstinformatie helaas dat vele kranten deze vragenlijsten regelmatig onvolledig of helemaal niet hebben ingevuld. Dit veroorzaakt gaten in het databestand, vooral naarmate we verder teruggaan in het verleden. Voor de periode 1985 tot en met 1994 is het bestand relatief volledig. Om te onderzoeken in hoeverre ontbrekende gegevens de resultaten beïnvloeden hebben we twee bestanden gecreëerd: een moederbestand dat alle beschikbare gegevens bevat en een deelbestand dat slechts betrekking heeft op de periode 1985-1994 (in dit laatste bestand werden enkel ondernemingen opgenomen die in 1994 nog bestaan). Waar mogelijk worden de hypothesen getoetst met behulp van beide bestanden, en worden de resultaten vervolgens vergeleken. Dit is niet het geval voor de hypothesen met betrekking tot profielfifferentiatie omdat de data ter zake slechts met enige regelmaat beschikbaar bleken te zijn voor de periode 1987-1994. Deze hypothesen worden dan ook enkel getoetst met behulp van het deelbestand. Het gevolg is dat analyses die betrekking hebben op de oplage, de hele periode 1950-1994 bestrijken. Wanneer rentabiliteit de afhankelijke variabele is, betreft het de periode 1971-1994 (moederbestand) en/of 1985-1994 (deelbestand).

De meting van profielfifferentiatie behoeft nog toelichting. Eén differentiatiemaatstaf meet de absolute afwijking van het profiel van een krant ten opzichte van het gemiddeld profiel van alle kranten (landelijk en regionaal) over de gehele periode. De andere differentiatieproxie meet de absolute afwijking van het profiel van een krant ten opzichte van het gemiddeld profiel van landelijke kranten voor landelijke kranten en ten opzichte van het gemiddeld profiel van regionale kranten voor regionale kranten. Ook hier is het doel van de verfijning de robuustheid van de resultaten te evalueren.

Tabel 13.1: *Operationalisaties van de variabelen*

VARIABLEN	OPERATIONALISATIE	TIJDSPERIODE
Rentabiliteit	Bedrijfsresultaat voor aftrek van vennootschapsbelasting gedeeld door totale opbrengsten	1971-1994
Oplage	Dagoplage (peildatum eind maart)	1950-1994
Locatie	Landelijk = 0 Regionaal = 1	1950-1994
Profiel-differentiatie	Leeftijdsklassen: % lezers tot 35 jr. % lezers 35-50 jr. % lezers 50-65 jr. % lezers 65+ Welstandsklassen: % klasse A (rijk) % klasse B (modaal) % klasse C (benedenmodaal) % klasse D (minder gesitueerd) Differentiatie wordt gemeten door de absolute afwijking te berekenen van het profiel van iedere krant t.o.v. het gemiddelde profiel van concurrenten	1965-1994
Spreiding van oplage	Variatiecoëfficiënt van de oplage per jaar (standaardafwijking van oplage gedeeld door gemiddelde oplage)	1950-1994

De gehanteerde techniek is lineaire regressieanalyse. Hypothesen die peilen naar interactie-effecten (zoals de hypothesen 13.3, 13.5 en 13.6) worden getoetst met behulp van hiërarchische regressie (voor een toelichting zie Boone, De Brabander en Van Witteloostuijn, 1996). De data werden waar mogelijk samengevoegd en alle coëfficiënten worden geschat met GKK. Opnieuw zijn we ons bewust van de problemen die gepaard gaan met het samenvoegen van data en het

gebruik van GKK-schatters in dit verband (vergelijk hoofdstuk 12). De omissies in het bestand maken echter het gebruik van meer geavanceerde econometrische technieken op dit ogenblik nog niet opportuun. De lezer moet daarom de regressiecoëfficiënten niet beschouwen als onvertekende schatters. Wat van belang is, is het patroon in de data over alle hypothesen heen.

13.4 RESULTATEN

Om te toetsen of het persbedrijf al dan niet wordt gekenmerkt door een duale structuur, onderzoeken we het verband tussen de gemiddelde toename van de oplage per jaar, de gemiddelde toename van de rentabiliteit per jaar en de gemiddelde rentabiliteit per jaar voor het segment van landelijke kranten enerzijds met dezelfde variabelen voor het segment van regionale kranten anderzijds. De resultaten worden gerapporteerd in de tabellen 13.2 * en 13.3 *. In tabel 13.2 * hebben de afhankelijke variabelen betrekking op regionale kranten, en in tabel 13.3 * op landelijke kranten. Merk op dat bij de analyses rekening wordt gehouden met een mogelijke op- of neerwaartse lineaire trend.

Een toename van de oplage voor landelijke kranten leidt tot een niet-significante afname van de oplage voor regionale kranten en omgekeerd, hetgeen op een beperkte mate van concurrentie tussen beide segmenten wijst. De rentabiliteitsindicatoren van beide segmenten zijn bovendien positief gecorreleerd. Meer bepaald blijkt dat wanneer de rentabiliteit van landelijke kranten toeneemt dit ook het geval is voor regionale kranten. Samenvattend is dit patroon van bevindingen consistent met wat kan worden verwacht in een bedrijfstak die wordt gekenmerkt door een duale marktstructuur (hypothese 13.1). Blijkbaar weten landelijke en regionale kranten elkaar wat oplage en rentabiliteit betreft te ontlopen.

In tabel 13.4 * worden de resultaten gemeld met betrekking tot de hypothesen 13.2 en 13.3. Zoals verwacht, heeft de oplage een beduidend positief effect op de rentabiliteit. Ondanks het belang van schaalvoordelen in het persbedrijf doen regionale kranten het beter dan landelijke kranten. Eveneens zoals verwacht, hebben kranten in een duale marktstructuur twee winstgevende opties: zoeken naar het centrum van de markt versus geografische differentiatie (hypothese 13.2). Het teken van de interactieterm (oplage x locatie) ondersteunt de idee dat kranten die beide opties simultaan weten te realiseren beter presteren. Met andere woorden, het effect van de oplage op de rentabiliteit is groter voor regionale kranten dan voor landelijke kranten (hypothese 13.3). Het vermijden van concurrentie is voordeliger indien dit niet gepaard gaat met een kleine omvang in termen van oplage. In regressie 2 wordt één krant die over de gehele periode extreem lage rentabiliteitscijfers vertoont, uit de analyses geweerd. Merk op dat de resultaten hierdoor niet wijzigen. De analyses in tabel 13.4 * hebben betrekking op het moederbestand. Wij hebben de dezelfde analyses overgedaan voor het deelbestand. We kunnen vaststellen dat de resultaten robuust zijn voor deze

We kunnen vaststellen dat de resultaten robuust zijn voor deze wijziging (zie tabel 13.5 *).

In tabel 13.6 * en 13.7 * worden de beide metingen van profiel-differentiatie in de analyse geïntroduceerd. Deze analyses hebben betrekking op het deelbestand (de periode 1987-1994). Ook hier blijkt dat profieldifferentiatie, ongeacht de operationalisatie en samen met de oplage en de locatie, bijdraagt tot de rentabiliteit van kranten (hypothese 13.4). Het positieve effect van profiel-differentiatie op de rentabiliteit is groter voor landelijke dan voor regionale kranten, hetgeen blijkt uit de significant negatieve regressiecoëfficiënt van de interactievariabele locatie x profiel-differentiatie (hypothese 13.5). Het spiegelbeeld van deze relatie wordt eveneens bevestigd: het positieve effect van profieldifferentiatie op de rentabiliteit is groter naarmate de oplage toeneemt (hypothese 13.6).

Om de gevoeligheid van de resultaten te onderzoeken zijn de regressies van de tabellen 13.5 * en 13.6 * overgedaan voor ieder jaar afzonderlijk (zie tabel 13.8 * en 13.9 *). Globaal genomen kunnen we stellen dat de resultaten in beperkte mate tijdsafhankelijk zijn. Van de tachtig geschatte regressiecoëfficiënten zijn er slechts vijf waar het teken van de coëfficiënt omkeert in vergelijking met de hierboven besproken resultaten.

Vervolgens gaan we in op de vraag hoe het gedrag van ondernemingen en de concurrentieprocessen op hun beurt de marktstructuur beïnvloeden. De resultaten in tabel 13.10 * hebben opnieuw betrekking op het moederbestand. De afhankelijke variabelen zijn de variatiecoëfficiënt van de oplage per jaar voor regionale kranten respectievelijk voor landelijke kranten voor de naoorlogse periode. We verwachten dat de spreiding van de omvangverdeling voor regionale (landelijke) kranten afneemt (toeneemt) in de tijd (hypothese 13.7). Deze trendverschillen blijken op te gaan (zie tabel 13.10 *). Blijkbaar leidt het zoeken naar schaal van regionale kranten tot een afname van de omvangspreiding binnen het regionale segment, terwijl de tendens tot vermijden van concurrentie bij landelijke kranten de spreiding binnen het landelijke segment doet toenemen.

Tot slot hebben we beargumenteerd dat perioden met concurrentie voor het centrum van de markt en perioden van concurrentievermijding via differentiatie elkaar hoogstwaarschijnlijk afwisselen. Om hypothese 13.8 te toetsen hebben we derde-ordepolynomen

geschat met de spreiding van de omvang als afhankelijke en de tijd als onafhankelijke variabele. Deze regressies worden vervolgens vergeleken met een enkelvoudige lineaire trend. In tabel 13.11 * staan de resultaten vermeld. Ongeacht of de variatiecoëfficiënt berekend werd voor alle kranten samen of voor regionale en landelijke kranten afzonderlijk, stellen we vast dat een derde-ordepolynoom beduidend meer verklaart van de totale variantie dan een enkelvoudige lineaire trend. Na bestudering van de tekens van de regressiecoëfficiënten blijkt in de naoorlogse periode dat de variatiecoëfficiënt eerst afneemt (hetgeen een streven naar het centrum van de markt suggereert), dan toeneemt (hetgeen een tendens tot differentiatie impliceert) om vervolgens opnieuw een neerwaartse trend in te zetten.

13.5 BESLUIT

De resultaten die in dit hoofdstuk zijn gepresenteerd, tonen duidelijk aan dat de marktstructuur van een bedrijfstak de randvoorwaarden bepaalt waarbinnen de concurrentieprocessen zich afspelen.

De marktstructuur determineert deels de strategische opties die ondernemingen ter beschikking hebben en het effect van deze opties op de winstgevendheid. In een homogene markt met schaalvoordelen kunnen alleen grote ondernemingen rendabel zijn. In een duale structuur kunnen generalisten en specialisten naast elkaar floreren. Bovendien wordt de bedrijfstak voor de pers gekenmerkt door een voortdurend spanningsveld tussen schaalvoordelen en differentiatie. Merk op dat deze bevindingen ook licht werpen op de resultaten gerapporteerd in het vorige hoofdstuk. Ook daar werd het belang van zowel oplage als locatie vastgesteld en werd gesuggereerd dat landelijke kranten baat hebben bij specialisatie en regionale kranten bij de uitgave van kopbladen teneinde hun schaal te vergroten. In het volgende hoofdstuk onderzoeken we de implicaties van een duale markt op de concurrentieverhoudingen tussen kranten van één welbepaalde regio, met name Limburg.

14. EEN DIEPTESTUDIE

De Limburgse dagbladpers in 1950-1995

SAMENVATTING. In dit hoofdstuk onderzoeken we de determinanten van succes van de Limburgse kranten in termen van oplage en rentabiliteit voor de periode 1950-1995. De resultaten tonen aan dat de inhoud en vormgeving van kranten een belangrijke invloed hebben op de oplage en in mindere mate op de rentabiliteit. Bijvoorbeeld blijkt dat de oplage positief wordt beïnvloed door het totale aantal pagina's, het aantal pagina's dat aan regionieuws wordt besteed en de mate waarin een krant evenwichtig is samengesteld. Deze effecten kunnen worden begrepen door het strategisch gedrag van ondernemingen in samenhang te bekijken met de marktcontext waarbinnen de concurrentie tussen regionale kranten plaatsgrijpt. Meer bepaald suggereren de resultaten dat de duale marktstructuur, zoals beschreven in hoofdstuk 13, de spelregels van de concurrentie en dus daarmee de strategische opties die tot succes leiden, gedeeltelijk vastlegt. Ook in dit hoofdstuk blijkt dat determinisme (markteffect) en voluntarisme (strategie-effect) nauw met elkaar verweven zijn. De resultaten werpen ook licht op het voluntarisme-determinisme-dilemma. Drastische wijzigingen in de opmaak van kranten blijken funest te zijn. Mutaties in de hoofdredactie en in de directie hebben daarentegen geen invloed op het succes van de Limburgse kranten.

14.1 INLEIDING

In het vorige hoofdstuk hebben we de implicaties onderzocht van een duale marktstructuur voor de rentabiliteit van landelijke en regionale kranten voor de periode 1971-1994 (en 1985-1994). In dit hoofdstuk zoomen we in op de kranten van één welbepaalde regio: de provincie Limburg. Het doel is na te gaan welke strategieën aanleiding geven tot succes in termen van oplage en rentabiliteit voor de periode 1950-1995. Het uitgangspunt hierbij is dat concurrentieprocessen in een regio, en dus ook het succes van bepaalde strategische opties, slechts kunnen worden begrepen door aandacht te besteden aan de marktstructuur waarbinnen deze concurrentie plaatsgrijpt. Meer bepaald argumenteren we dat de effecten van strategieën op de oplage en rentabiliteit van regionale kranten kunnen worden voorspeld op basis van het subtiele spanningsveld tussen differentiatie enerzijds en het streven naar het centrum van de markt anderzijds. Met andere woorden: we gebruiken de kennis opgedaan in hoofdstuk 13 om succesverschillen tussen Limburgse kranten te begrijpen. Hierbij wordt een stap verder gegaan door productstrategieën op kranten-niveau te operationaliseren via een jaarlijkse analyse van de inhoud en opmaak van de Limburgse dagbladen.

Alvorens over te gaan tot het formuleren van specifieke hypothesen, schetsen we kort de geschiedenis van de spelers in de Limburgse regio voor de periode 1950-1995. In 1950 waren de volgende dagbladen actief in Limburg: de *Gazet van Limburg*, het *Limburgs Dagblad*, de *Maas- & Roerbode* en het *Dagblad voor Noord-Limburg*. In 1955 werd de titel van de *Gazet van Limburg* veranderd in *De Nieuwe Limburger*. Vanaf 1967 wordt *De Nieuwe Limburger* uitgegeven door de N.V. Audet. In 1971 wordt de *Maas- & Roerbode* overgenomen door de N.V. Audet en gaat deze krant op in *De Nieuwe Limburger*. De krant heet voortaan *De Limburger*. Vanaf 1971 zijn er dus nog drie Limburgse dagbladen over: *De Limburger*, het *Limburgs Dagblad* en het *Dagblad voor Noord-Limburg*. Na de overname in 1988 van de N.V. Audet door VNU, fuseren *De Limburger* en het *Dagblad voor Noord-Limburg* in 1996 tot *Dagblad de Limburger*. Deze fusie valt echter buiten de onderzoeksperiode.

Dit hoofdstuk is als volgt opgebouwd. In paragraaf 14.2 formuleren we een aantal hypothesen die ingaan op twee aspecten. Ten eerste voorspellen we de invloed van verschillen in de inhoud en vormgeving van regionale kranten op de oplage en rentabiliteit vanuit de inzichten met betrekking tot de werking van concurrentieprocessen in een duale markt. Ten tweede richten we ons op het voluntarisme-determinismedilemma door de implicaties te

onderzoeken van wijzigingen in de vormgeving en in het management. In paragraaf 14.3 wordt kort de gevolgde methodologie geschetst. De resultaten volgen in paragraaf 14.4 en het besluit in paragraaf 14.5. Vooraf moet worden opgemerkt dat we vooral aandacht zullen besteden aan de verklaring van oplageverschillen wegens een gebrek aan rentabiliteitsgegevens voor de Limburgse kranten.

14.2 HYPOTHESEN

Uit hoofdstuk 13 leren we dat de concurrentieprocessen in de persnijverheid worden gedreven door een subtiel spanningsveld tussen het vermijden van concurrentie (differentiatie) aan de ene kant en het realiseren van schaalvoordelen aan de andere kant. Regionale kranten doen het duidelijk beter dan landelijke dagbladen op voorwaarde dat de localisering in een regio niet gepaard gaat met een te klein verspreidingsgebied. Met andere woorden: de resultaten tonen aan dat de meest succesvolle kranten slagen in het verzoenen van beide, schijnbaar tegengestelde, krachten. De vraag blijft echter wat deze algemene bevindingen betekenen voor de concrete inhoud en vormgeving van kranten in een locale markt, in dit geval de Limburgse regio. Indien we de inzichten van de werking van een duale markt doortrekken op regioniveau, kan de volgende algemene propositie worden geformuleerd. *Succesvolle regionale kranten geven zodanig vorm aan hun krant dat ze (a) zoveel mogelijk uit het vaarwater van landelijke kranten blijven en (b) zoveel mogelijk lezers binnen de regio trachten te bereiken.*

De eerste voorwaarde voor succes heeft betrekking op het principe van differentiatie. Regionale kranten kunnen slechts concurrentie met landelijke kranten vermijden indien de inhoud van regionale kranten verschilt met die van landelijke kranten. Met andere woorden: regionale kranten moeten zich daadwerkelijk specialiseren. Zonder specialisatie hebben regionale kranten geen enkel concurrentieel voordeel ten op zichte van landelijke dagbladen. Het tegendeel is waar omdat landelijke kranten een aanzienlijk schaalvoordeel hebben. De meest voor de hand liggende manier voor regionale dagbladen om zich te onderscheiden van landelijke kranten is door zoveel mogelijk aandacht te schenken aan regionieuws – een rubriek die onmogelijk door landelijke kranten kan verzorgd worden. De volgende hypothese kan dan ook worden geformuleerd.

H14.1 Limburgse kranten met meer ruimte voor regionaal nieuws zijn geassocieerd met (a) een grotere dagoplage en (b) een hogere rentabiliteit.

De tweede voorwaarde voor succes verwijst naar de vaststelling dat kranten slechts kunnen overleven wanneer het verspreidingsgebied voldoende groot is. Met andere woorden: regionale kranten moeten streven naar het centrum van de markt **binnen** de regio. Dit kan worden gerealiseerd door een krant samen te stellen die zoveel mogelijk lezers aanspreekt. Het is duidelijk dat kopers van regionale

dagbladen niet alleen geïnteresseerd zijn in regionieuws, maar ook op de hoogte wensen te blijven van bijvoorbeeld de gebeurtenissen in binnen- en buitenland. Het is dus zaak een evenwichtige krant samen te stellen waarin iedereen iets van zijn gading kan vinden. Hieruit volgt hypothese 14.2.

H14.2 Limburgse kranten met een grotere inhoudelijke variëteit zijn geassocieerd met (a) een grotere dagoplage en (b) een hogere rentabiliteit.

Een regionale krant kan technisch gezien slechts voldoende variëteit bieden en daarenboven aandacht schenken aan regionieuws wanneer de krant voldoende pagina's telt. Veel pagina's laat ook toe advertentieopbrengsten te realiseren zonder dat de nieuwswaarde van de krant hieronder lijdt.

H14.3 Limburgse kranten met een groter aantal pagina's zijn geassocieerd met (a) een grotere dagoplage en (b) een hogere rentabiliteit.

De volgende drie hypothesen gaan dieper in op het voluntarisme-determinismedilemma dat centraal is gesteld in hoofdstuk 5.

We onderzoeken wat het effect van twee soorten veranderingen is geweest op de oplage en rentabiliteit van Limburgse kranten, met name drastische wijzigingen in de opmaak enerzijds en mutaties in de hoofdredactie en directie anderzijds.

In hoofdstuk 4 werd reeds het onderzoek van Amburgey, Kelly en Barnett (1993) naar de effecten van organisationele veranderingen op de overlevingskansen van Finse kranten vermeld. Hieruit bleek dat zowel profielwijzigingen als frequentieaanpassingen de faalkans van kranten vergroten. Strategiewijzigingen werken blijkbaar averechts: Finse lezers stellen veranderingen duidelijk niet op prijs. Steunend op deze bevindingen verwachten wij dat ook Limburgse lezers afhaken wanneer kranten hun opmaak drastisch wijzigen.

H14.4 Drastische wijzigingen in de opmaak van Limburgse kranten zijn negatief gecorreleerd met (a) de dagoplage en (b) de rentabiliteit.

Mutaties in het management worden dikwijls doorgevoerd om strategische veranderingen mogelijk te maken. Mutaties beïnvloeden namelijk bestaande machtsverhoudingen in de organisatie – veelal

worden de kaarten opnieuw geschud – en zorgen voor nieuwe inzichten en ideeën in de top van de onderneming. Dit betekent echter niet dat nieuw management ook automatisch aanleiding geeft tot betere resultaten. Het tegendeel zou wel eens kunnen opgaan voor het persbedrijf omdat (a) mutaties in de hoofdredactie en/of directie de kans verhogen op veranderingen in de inhoud en vormgeving van kranten en (b) lezers van kranten blijkbaar stabiliteit boven verandering verkiezen.

H14.5 Mutaties in de directie en/of hoofdredactie zijn negatief gecorreleerd met (a) de dagoplage en (b) de rentabiliteit.

In hoofdstuk 13 is aangetoond dat de oplage sterk correleert met de rentabiliteit van kranten. Dit verband bleek bovendien meer uitgesproken te zijn voor regionale dan voor landelijke kranten. Met andere woorden: de oplage is een belangrijke sleutel tot winstgevendheid. In de bovenstaande hypothesen zijn we dan ook uitgegaan van de veronderstelling dat oplage en rentabiliteit als twee zijden van dezelfde medaille kunnen worden beschouwd. Dat wil zeggen: strategieën die de oplage verhogen, hebben in extremis ook een positieve invloed op de rentabiliteit. Expliciet kan deze redenering als volgt worden verwoord.

H14.6 Limburgse kranten met een hogere dagoplage zijn geassocieerd met een hogere rentabiliteit.

14.3 METHODOLOGIE

In tabel 14.1 wordt de wijze van operationalisatie van iedere variabele schematisch gerapporteerd. Geen enkel gegeven ontbreekt voor de variabelen oplage, regio, variëteit, pagina's en wijziging. Dit betekent dat we voor deze variabelen beschikken over een volledig bestand voor de periode 1950-1995 voor de drie Limburgse kranten die in 1995 nog bestonden (*Dagblad voor Noord-Limburg*, *De Limburger* en het *Limburgs Dagblad*). Voor de *Maas- & Roerbode*, die in 1971 overgenomen werd, is de informatie volledig tot het jaar van overname. Het bestand vertoont echter grote gaten voor de variabelen rentabiliteit, mutaties hoofdredactie en mutaties directie. De reden hiervoor is dat de rentabiliteit van kranten slechts beschikbaar is vanaf 1971 (zie de hoofdstukken 12 en 13). Bovendien kon voor elk van deze drie variabelen niet in ieder jaar informatie worden gevonden. Gegeven de ontbrekende informatie met betrekking tot de rentabiliteit wordt in dit hoofdstuk vooral aandacht besteed aan de verklaring van oplageverschillen.

Voor iedere krant werden elk jaar de zes verschenen exemplaren in de eerste week van maart grondig geanalyseerd om de variabelen regio, variëteit en pagina's te meten. Voor ieder exemplaar werd telkens het aantal (delen van) pagina's geteld voor veertien verschillende nieuwsrubrieken (binnen- en buitenlands nieuws, regionieuws, advertenties, sport, entertainment, economie, kunst, informatie voor mannen, vrouwen, jongeren en ouderen, religie, wetenschap, techniek, opinie, politiek en bijlagen) alsmede het totaal aantal pagina's. Vervolgens is het gemiddelde berekend van deze aantallen voor de eerste week van maart. We hebben ons beperkt tot de eerste week van maart om pragmatische redenen. De maand maart geeft een goed beeld van een gemiddelde uitgave omdat in deze maand weinig evenementen, zoals de Olympische Spelen, het EK- en het WK-voetbal worden georganiseerd. De variabele wijziging werd gemeten door telkens uitgaven visueel te vergelijken van jaar tot jaar.

Ook in dit hoofdstuk werden de tijdreeksen van de Limburgse kranten samengevoegd. De gehanteerde techniek is opnieuw lineaire regressie waarbij de coëfficiënten worden geschat met GKK.

De meeste aandacht gaat naar de variabelen oplage, regio, variëteit, pagina's en wijziging. De analyses met deze variabelen worden telkens uitgevoerd met en zonder de *Maas- & Roerbode* alsmede met en zonder *periodedummy's*. Deze *dummy's* controleren voorzover mogelijk systematische oplageverschillen in de tijd. Aangezien de vier Limburgse kranten systematisch verschillen wat hun omvang

betreft en mogelijk ook op andere, niet gemeten kenmerken, zijn in de analyses ook *krantendummy's* opgenomen. We melden ten slotte nog dat alle onafhankelijke variabelen betrekking hebben op de periode $t-1$. Dit betekent dat we ervan uitgaan dat het effect van de verklarende variabelen op de oplage en rentabiliteit met enige vertraging wordt gerealiseerd.

14.4 RESULTATEN

In tabel 14.2 * worden de resultaten van de regressieanalyses gerapporteerd voor de variabelen zonder ontbrekende gegevens. Model 1 betreft alle Limburgse kranten [aantal waarnemingen = (3 Limburgse kranten x 45 jaar) + (1 Maas- & Roerbode x 22 jaar) – (4 observaties)]. Model 2 is exclusief de Maas- & Roerbode.

Tabel 14.1: Operationalisatie van de variabelen (1950-1995)

VARIABLEN	OPERATIONALISATIE
Oplage	Dagoplage (peildatum eind maart)
Rentabiliteit	Bedrijfsresultaat voor aftrek van vennootschapsbelasting gedeeld door totale opbrengsten
Regio	Gemiddeld aantal pagina's met regionieuws in de eerste week van maart
Variëteit	Voor ieder jaar werd het gemiddeld aantal (delen van) pagina's geteld in de eerste week van maart voor 14 nieuwscategorieën (zoals binnen- en buitenlands nieuws, regionieuws, sport, kunst en wetenschap). Vervolgens werd de volgende formule berekend: $V = 1 - \sum P_i$ waarbij P_i de proportie van het aantal pagina's is dat werd besteed aan categorie i. Hoe meer een krant gespecialiseerd is in één bepaalde nieuwscategorie, hoe lager de V-score (minimum 0). Een krant die evenveel aandacht besteedt aan alle nieuws-categorieën, heeft een maximale V-score ($1 - 1/14$)
Pagina's	Gemiddeld aantal pagina's in de eerste week van maart
Wijziging	Belangrijke wijzigingen in de opmaak van de krant (0 = nee; 1 = ja)
Mutaties hoofdredactie	Nieuwe hoofdredacteur (0 = nee; 1 = ja)
Mutaties directie	Aantal mutaties in de dagbladdirectie gedeeld door de directieomvang
Krant _i	Krantendummy (voor iedere krant)
Periode _i	Periodedummy (voor vijf perioden: 50-58, 59-67, 68-76, 77-85 en 86-95)

Uit tabel 14.2 * blijkt dat de hypothesen 14.1 tot en met 14.4 duidelijk worden bevestigd, althans wat de oplage als afhankelijke variabele betreft. De oplage neemt namelijk toe met het aantal pagina's regionieuws (hypothese 14.1), de mate waarin de krant evenwichtig is samengesteld (hypothese 14.2) en met het aantal pagina's (hypothese 14.3). Een drastische wijziging van de opmaak heeft een significant negatieve invloed op de oplage (hypothese 14.4). Deze resultaten zijn niet afhankelijk van de specificatie van het model (periodedummy's) noch van opname van de *Maas- & Roerbode* in de analyse.

De effecten van deze vier variabelen kunnen substantieel genoemd worden. Een nadere analyse van de regressieresultaten van model 1 in tabel 14.2 * (zonder periodedummy's) leert ons bijvoorbeeld het volgende. Een extra pagina regionieuws en een pagina toevoegen aan de krant leiden tot een toename van de oplage van 4092 respectievelijk 2029 eenheden. Een toename van .10 op de variëteitscore (minimum geobserveerde waarde = .61; maximum geobserveerde waarde = .86) geeft maar liefst aanleiding tot een stijging van de oplage met 16.747 eenheden. Een drastische wijziging in de opmaak wordt ten slotte afgestraft met een oplageverlies van 8584 eenheden.

In tabel 14.3 * worden dezelfde regressieanalyses overgedaan inclusief de variabelen mutaties hoofdredactie en mutaties directie. Merk op dat hierdoor het aantal waarnemingen drastisch daalt (van 153 naar 86). De resultaten voor de variabelen regio, variëteit, pagina's en wijziging veranderen hierdoor nochtans nauwelijks (vergelijk tabel 14.3 * met 14.2 *). Hypothese 14.5 moet echter worden verworpen. Mutaties in de hoofdredactie noch wijzigingen in de directie hebben een significante negatieve invloed op de oplage. Het teken van mutaties in de hoofdredactie is zelfs positief, zij het niet significant.

Ten slotte betrekken we ook de rentabiliteit in de analyses. Het aantal waarnemingen daalt echter zo drastisch dat alleen tentatieve uitspraken mogelijk zijn ($n = 47$). In tabel 14.4 worden enkelvoudige correlatiecoëfficiënten gerapporteerd tussen oplage en rentabiliteit enerzijds (gemeten in t) en oplage, regio, variëteit, pagina's en wijziging (alle gemeten in $t-1$) anderzijds. Drie zaken vallen hierbij op. Ten eerste is het verband tussen de strategievariabelen in het algemeen meer uitgesproken met betrekking tot de oplage dan met betrekking tot de rentabiliteit. Een mogelijke reden kan zijn dat de strategische opties extra kosten met zich mee brengen waardoor het verband met de rentabiliteit wordt getemperd. Ten tweede moet

echter wel worden vastgesteld dat de correlaties met de oplage en met de rentabiliteit wat het teken betreft consistent zijn voor drie van de vier variabelen (uitgezonderd pagina's). Bijvoorbeeld: meer regionieuws heeft een positief effect op zowel de oplage als de rentabiliteit. Ten derde gaat een hoge oplage in t-1 samen met een relatief hogere rentabiliteit in het daaropvolgende jaar (hypothese 14.6). Alles samengenomen kunnen we besluiten met de observatie dat het patroon van deze correlaties niet strijdig is met de gedachtengang dat de inhoud en de vormgeving van de krant invloed hebben op de oplage en via deze oplage, ook op de rentabiliteit.

Tabel 14.4: *Correlaties tussen rentabiliteit, oplage en strategie van Limburgse kranten*^{1, 2}

	Afhankelijke variabelen			
	Oplage		Rentabiliteit	
Onafhankelijke variabelen (t-1):				
Oplage	.99	****	.25	*
Regio	.46	***	.14	
Variëteit	.12		.36	**
Pagina's	.50	****	-.03	
Wijziging	-.43	***	-.15	

1. $n = 47$.

2. * = $p < .10$, ** = $p < .05$, *** = $p < .01$ en **** = $p < .001$.

14.5 BESLUIT

De resultaten in dit hoofdstuk tonen aan dat de oplage- en in mindere mate de rentabiliteitsverschillen tussen Limburgse kranten voor een belangrijk deel worden bepaald door de inhoud en vormgeving van de krant, dit ondanks het feit dat slechts een beperkt aantal strategische opties in de analyses werden meegenomen. Het belangrijke strategie-effect suggereert in eerste instantie dat het management van een regionale krant veel vrijheidsgraden heeft om het lot van een krant te sturen (voluntarisme).

Twee kanttekeningen zijn hier echter op zijn plaats.

- (1) Ten eerste is duidelijk geworden dat de duale marktstructuur de spelregels van de concurrentie voor een deel vastlegt, en daarmee ook de strategische opties die tot succes leiden. Meer bepaald kan de invloed van verschillen in de inhoud en vormgeving van regionale kranten op de oplage en rentabiliteit goed worden voorspeld vanuit de inzichten met betrekking tot de werking van concurrentieprocessen in een duale markt. De marktcontext beperkt dus de vrijheidsgraden van het management. Voor Limburgse kranten betekent dit dat successtrategieën inspelen op het subtiële spanningsveld tussen het vermijden van concurrentie (differentiatie) en het realiseren van schaalvoordelen. Het blijft echter een open vraag of strategieën die afwijken van de spelregels noodzakelijkerwijs gedoemd zijn tot falen. In ieder geval blijkt uit hoofdstuk 13 en 14 dat determinisme (markteffect) en voluntarisme (strategie-effect) nauw met elkaar verweven zijn. De keuzevrijheid van het management beperkt zich, althans gedeeltelijk, tot het zoeken en implementeren van strategieën die aangepast zijn aan de specifieke marktcontext.
- (2) Ten tweede worden de vrijheidsgraden van het management gelimiteerd door de vaststelling dat lezers drastische veranderingen van de opmaak van een krant niet op prijs stellen, althans op de korte termijn. Deze studie laat niet toe uitspraken te doen over de effecten van deze veranderingen op de lange termijn. Onze bevindingen en deze van Amburgey, Kelly en Barnett (1993) suggereren echter wel dat het waarschijnlijk beter is veranderingen geleidelijk door te voeren dan drastisch in te grijpen. Het nadeel van zulk een incrementele benadering is dat de kans groot is dat relatief lange perioden van een slechte *fit* tussen de strategie van een krant en de (markt)omgeving moeten worden overbrugd.

Een dieptestudie

Gegeven deze beide kanttekeningen menen wij dan ook dat het *geleidelijk afstemmen* van de strategie van een krant aan de vereisten van de markt misschien wel de belangrijkste rol is van het management van (regionale) kranten.

15. DE VIJF GROTE KRANTE(N)UITGEVERIJEN

Management, diversificatie en rentabiliteit

SAMENVATTING. Kranten worden door ondernemingen uitgegeven. Het lot van een dagblad is daarom nauw verweven met dat van de uitgever. In hoofdstukken 7 en 8 is duidelijk gemaakt dat dagbladuitgeverijen steeds gediversificeerder zijn geworden. In dit hoofdstuk gaat de aandacht uit naar twee vragen: (1) wat is de invloed van diversificatiestrategieën op de prestaties van uitgeverijen; en (2) welke rol spelen de kenmerken van de Raden van Bestuur? De analyses zijn beperkt gebleven tot de geschiedenis van de vijf grootste krantenuitgevers over een periode van vijftientig jaar: Elsevier/NDU, Perscombinatie, De Telegraaf, VNU en Wegener in de periode 1970-1994. De belangrijkste bevinding is dat een complexe samenhang bestaat tussen (a) kenmerken van de Raad van Bestuur, (b) diversificatiestrategieën en (c) rentabiliteit. Waar het om gaat is een uitgebalanceerde afstemming tussen teamkenmerken enerzijds en diversificatiestrategieën anderzijds.

15.1 KRANTEN EN UITGEVERIJEN

Een krant zonder uitgever is ondenkbaar. De geschiedenis van het krante(n)bedrijf is daarom nauw verweven met die van de uitgeverijen. In dit hoofdstuk staat het wel en wee van de vijf (of zes) grootste krante(n)uitgeverijen in de recente vijfentwintig jaren centraal. We proberen de vraag te beantwoorden of – en zo ja: hoe – activiteiten in het krante(n)bedrijf rendabel kunnen worden gecombineerd met andere uitgeversactiviteiten. Met andere woorden: welk verband bestaat tussen het diversificatieprofiel van uitgeverijen enerzijds en hun prestaties anderzijds? Vanuit het perspectief van ons onderzoek kan worden verwacht dat kenmerken van het topmanagementteam van uitgeverijen – in casu de Raad van Bestuur – in deze context een directe, indirecte en intermediaire rol vervullen. In dit hoofdstuk wordt aandacht geschonken aan vier van de zes effecten beschreven in hoofdstuk 2:

- (1) **Voorkeureffect.** De teamkenmerken hebben een indirect effect op prestaties van uitgeverijen via de relatie met het diversificatieprofiel. De verwachting is dat een Raad van Bestuur met specifieke kenmerken een voorkeur heeft voor specifieke diversificatiestrategieën.
- (2) **Strategie-effect.** Het diversificatieprofiel van uitgeverijen is van directe invloed op de organisatieprestaties. Afhankelijk van bedrijfstakkenmerken zal de ene diversificatiestrategie tot betere resultaten leiden dan de andere.
- (3) **Leiderschapseffect.** De kenmerken van de topmanagers hebben een direct effect op organisatieprestaties via de effectiviteit van leidinggeven. De ene manager is beter in staat de (kwaliteit van de) uitvoering van beleid te waarborgen dan de andere.
- (4) **Afstemmingseffect.** De karakteristieken van het topmanagementteam spelen een intermediaire rol via de afstemming met het diversificatieprofiel. De mate waarin een Raad van Bestuur in staat is een specifieke diversificatiestrategie succesvol te implementeren, is afhankelijk van specifieke teamkenmerken.

De effecten (1) en (2) zijn gerelateerd aan de **inhoud** van de strategie**formulering**, terwijl de invloeden (3) en (4) van doen hebben met het **proces** van strategie-uitvoering. De effecten (2) en (3) hebben een **directe** uitwerking, terwijl de effecten (1) en (4) van **indirecte** invloed zijn op de prestaties. De theoretische achtergrond van de verbanden (1), (3) en (4) is uitvoerig geïntroduceerd in

hoofdstuk 2 en 3. Ten aanzien van relatie (2) valt weinig te zeggen op basis van a priori theoretische argumenten. Een ontelbaar aantal studies naar de effecten van diversificatie heeft een rijke schakering van resultaten opgeleverd (voor een overzicht zie Ramanujam en Varadarajan, 1989). Het ene bedrijf heeft baat bij diversificatie, maar het andere niet; binnen de ene bedrijfstak heeft diversificatie grosso modo een positief effect, binnen de andere niet; in de ene periode was diversificatie schering en inslag, in de andere niet. Kortom: in deze context bestaan geen universele wetten. Op grond van een nauwkeurige analyse van de data moet worden gezocht naar het bestaan van mogelijke verbanden in een specifieke periode voor specifieke ondernemingen binnen een specifieke bedrijfstak. Dat zal in het navolgende worden gedaan in het tijdvak 1970-1994 voor Reed Elsevier (verder simpelweg Elsevier genoemd), NDU, Perscombinatie, De Telegraaf, VNU en Wegener binnen het Nederlandse persbedrijf. De hypothesen met betrekking tot elk van de hierboven genoemde effecten worden geïntroduceerd in paragraaf 15.2. De bestudering van het complexe samenspel tussen teamkenmerken, diversificatiestrategieën en organisatieprestaties vraagt om een reeks van deelanalyses. Deze werkwijze, inclusief de beschrijving van de gekozen operationalisaties, wordt geïntroduceerd in paragraaf 15.3. In paragraaf 15.4 wordt vervolgens aandacht besteed aan de vraag in hoeverre systematische verschillen tussen de vijf (of zes) grote uitgeverijen kunnen worden getraceerd. Daarna worden in paragraaf 15.5 de verbanden tussen teamkenmerken (de onafhankelijke variabelen) enerzijds en diversificatie en rentabiliteit (de afhankelijke variabelen) geanalyseerd. In paragraaf 15.6 wordt in aansluiting hierop een poging gedaan de onderlinge relaties tussen teamkenmerken, diversificatie en rentabiliteit te ontrafelen door het begrip **afstemming** centraal te stellen. Met paragraaf 15.7 wordt het hoofdstuk afgesloten.

15.2 HYPOTHESEN

Ondernemingen in het algemeen en uitgeverijen in het bijzonder hebben elk een eigen specifieke geschiedenis. Sommige uitgevers zijn bijvoorbeeld gestart als krantenuitgevers, terwijl andere in eerste instantie boeken uitgaven. Verschillen in het evolutiepad van ondernemingen drukken een blijvende stempel op het profiel en de kenmerken van uitgevers. We verwachten dan ook dat systematische verschillen kunnen worden vastgesteld tussen uitgeverijen in de tijd. Bij wijze van startpunt worden deze verschillen in dit hoofdstuk in kaart gebracht.

H15.1 Systematische verschillen kunnen worden vastgesteld tussen de grote vijf (zes) uitgeverijen in de tijd.

De volgende zes hypothesen gaan in op het **voorkeureffect**. Meer bepaald onderzoeken we het verband tussen kenmerken van leden van de Raad van Bestuur en de mate van diversificatie. Het algemene uitgangspunt is dat uitgeverijen sneller geneigd zullen zijn nieuwe activiteiten te ontwikkelen wanneer de samenstelling van de RvB kenmerken van dynamiek, verscheidenheid en openheid vertoont. Het is aannemelijk dat de kans op verscheidenheid in opvattingen en kennis binnen de RvB toeneemt met het aantal leden. Vandaar dat we de volgende hypothese formuleren:

H15.2 Uitgeverijen met een grotere RvB zijn geassocieerd met sterkere diversificatie.

In hoofdstuk 11 werd reeds beargumenteerd dat jongere managers minder risico-avers zijn en daarom een grotere bereidheid vertonen zich aan te passen aan wijzigende omstandigheden. Daarom kan worden verwacht dat jongere managementteams meer geneigd zullen zijn nieuwe activiteiten aan de strategieportefeuille toe te voegen.

H15.3 Een hogere gemiddelde leeftijd van RvB-leden is negatief gecorreleerd met diversificatie.

Het is genoegzaam bekend dat interne promotie tot verstarring kan leiden. De toestroom van nieuwe inzichten wordt namelijk door interne promotie belemmerd. Dit verklaart bijvoorbeeld waarom ondernemingen dikwijls externe managers, en dus vers bloed, aantrekken in perioden van crisis. Het is bijgevolg waarschijnlijk dat

interne promotie gepaard gaat met de versterking van het bestaande strategieprofiel van ondernemingen.

H15.4 Een groter aandeel van intern gepromoveerde RvB-leden is negatief gecorreleerd met diversificatie.

Managers hebben de neiging vooral aandacht te schenken aan die aspecten van de bedrijfsvoering waarmee ze ervaring hebben. Zo blijkt dat een productiemanager hetzelfde probleem volkomen anders benadert dan een marketingmanager (Hambrick en Mason, 1984). Dezelfde redenering gaat ook op voor de RvB. Meer bepaald zullen de leden van de RvB meer aandacht schenken aan markten die voor hen niet onbekend zijn. Hoe meer de ervaring van de leden gelijklopend is, hoe meer de aandacht zich richt op één specifieke markt.

H15.5 Een groter aandeel van RvB-leden met krante(n)ervaring is negatief gecorreleerd met diversificatie.

Wij verwachten dat de gemiddelde opleiding van de leden van de RvB samenhangt met diversificatie om twee redenen. Ten eerste zijn gediversificeerde ondernemingen meestal bijzonder complex om leiding aan te geven. Het is waarschijnlijk dat voor deze functies dan ook managers met een academische opleiding worden aangetrokken. Ten tweede mag worden aangenomen dat door het volgen van een academische opleiding het gezichtsveld wordt verruimd. Bovendien biedt een academische opleiding theoretische inzichten die breed inzetbaar zijn.

H15.6 Een groter aandeel van academisch geschoolde RvB-leden is positief gecorreleerd met diversificatie.

Ter afsluiting van het voorkeureffect gaan we in op mutaties in de RvB. Mutaties zijn een belangrijke bron van nieuwe inzichten en ideeën binnen topmanagementteams. Dit verhoogt uiteraard de kans op het incorporeren van andere dan bestaande markten en producten in de strategieportefeuille.

H15.7 Mutaties in de RvB zijn positief gecorreleerd met diversificatie.

In hetgeen volgt formuleren we hypothesen ter verklaring van rentabiliteitsverschillen tussen de grote vijf (zes) uitgeverijen. Hiermee wordt het vizier gericht op het **strategie-effect**. In paragraaf 15.1 werd reeds gemeld dat universele wetten met betrekking tot het effect van diversificatie op de rentabiliteit niet bestaan. We kunnen daarom a priori geen uitspraak doen over de rentabiliteitsimplicaties van diversificatie.

- H15.8 (a) Uitgeverijen die sterker zijn gediversificeerd, zijn geassocieerd met hogere rentabiliteiten.
(b) Uitgeverijen die zwakker zijn gediversificeerd, zijn geassocieerd met hogere rentabiliteiten.*

De hypothesen 15.2 tot 15.7 hebben betrekking op het voorkeur-effect. Het is echter mogelijk dat de kenmerken van de RvB ook direct invloed uitoefenen op de rentabiliteit (**leiderschapseffect**) onafhankelijk van de invloed die het gevolg is van verschillen in de mate waarin de leden van de RvB geneigd zijn te diversificeren. De volgende zes hypothesen gaan hierop in. Zoals hierboven is geargumenteed, heeft een grote RvB een hoog potentieel aan verschillende inzichten en opvattingen. Tegelijkertijd stijgt echter de kans op integratieproblemen met de omvang van de RvB. We verwachten dat een relatief grote RvB inefficiënt werkt en nog moeilijk tot een coherent beleid komt.

- H15.9 Uitgeverijen met een grotere RvB zijn geassocieerd met een lagere rentabiliteit.*

In hoofdstuk 11 werd beargumenteerd dat, gegeven de snelle technologische evolutie in het krante(n)bedrijf, het nadeel van minder ervaring van jonge redacteurs en directeurs waarschijnlijk niet opweegt tegen het voordeel van jongere teams, met name een betere opleiding en een groter aanpassingsvermogen. Deze hypothese is ook van toepassing op de voorspelling terzake het effect van de gemiddelde leeftijd van de RvB van uitgeverijen.

- H15.10 Een hogere gemiddelde leeftijd van RvB-leden is negatief gecorreleerd met de rentabiliteit.*

De injectie van vers bloed in de RvB bevordert het aanpassingsvermogen van organisaties. Interne promotie is hiervoor echter minder geschikt. Eén van de redenen hiervoor is dat mensen wier

profiel en ervaring passen bij de heersende opvattingen, eerder kans maken om intern gepromoveerd te worden. Het gevolg is dat bedrijven die vooral een beroep doen op interne promotie, zich eerder zullen houden aan de **status quo** en minder aandacht zullen hebben voor vernieuwing. Deze verstarring kan de winstgevendheid op termijn ondermijnen.

H15.11 Een groter aandeel intern gepromoveerde RvB-leden is negatief gecorreleerd met de rentabiliteit.

Op basis van dezelfde argumentatie kunnen we ook verwachten dat de rentabiliteit van ondernemingen lager zal zijn wanneer de RvB is samengesteld uit leden die dezelfde achtergrond en ervaring hebben.

H15.12 Een groter aandeel van RvB-leden met krante(n)ervaring is negatief gecorreleerd met de rentabiliteit.

Eerder onderzoek heeft aangetoond dat ondernemingen onder leiding van managers die veel menselijk kapitaal hebben opgebouwd via onderwijs, een grotere overlevingskans hebben (Bates, 1990; en Preisendörfer en Voss, 1990). We verwachten daarom een positief effect van het gemiddeld opleidingsniveau van de leden van de RvB van uitgeverijen.

H15.13 Een groter aandeel van academisch geschoolde RvB-leden is positief gecorreleerd met de rentabiliteit.

In de hoofdstukken 11, 12 en 14 is gevonden dat mutaties in het topmanagementteam meestal een negatieve invloed hebben op de resultaten. Dit effect werd toegeschreven aan de hiermee gepaard gaande drastische koerswijzigingen, die veelal averechts blijken te werken. We verwachten eenzelfde negatief effect voor mutaties in de RvB van uitgeverijen.

H15.14 Mutaties in de RvB zijn negatief gecorreleerd met de rentabiliteit.

Ten slotte wordt een hypothese geformuleerd ter zake het **afstemmingseffect**. Het uitgangspunt is dat de samenstelling van de RvB moet worden afgestemd op de aard van de strategie om goede resultaten te kunnen behalen. In deze studie betekent dit dat de RvB

een andere samenstelling behoeft indien de uitgeverij sterk gediversificeerd is. Hoe die samenstelling er precies moet uitzien, is wegens gebrek aan vorig onderzoek moeilijk a priori vast te leggen. Wel kan als algemeen principe worden gesteld dat diversificatie waarschijnlijk rendabeler is wanneer de samenstelling van de RvB wordt gekenmerkt door verscheidenheid. Verscheidenheid garandeert namelijk dat binnen het team voldoende kennis aanwezig is om complexe diversificatie met succes te implementeren.

H15.15 De afstemming tussen RvB-kenmerken enerzijds en de diversificatiestrategie anderzijds is positief gecorreleerd met de rentabiliteit.

15.3 METINGEN EN METHODEN

15.3.1 De metingen

In de analyses is gebruikgemaakt van een tiental variabelen: (1) de identiteit van de uitgever; (2) de rentabiliteit van de uitgever; (3) de omvang van de uitgever; (4) het diversificatieprofiel van de uitgever; (5) de omvang van de Raad van Bestuur; (6) de leeftijd van de leden van de Raad van Bestuur; (7) het aandeel van internen binnen de Raad van Bestuur; (8) de ervaring met het krante(n)bedrijf binnen de Raad van Bestuur; (9) het belang van academische opleidingen binnen de Raad van Bestuur; en (10) mutaties binnen de Raad van Bestuur. Deze tien variabelen zijn geselecteerd omdat (i) de theorie suggereert dat deze variabelen onderlinge samenhang kunnen vertonen (zie ook de hoofdstukken 2) en (ii) de neveneffecten van multicollineariteit binnen deze groep van variabelen beheersbaar zijn. Natuurlijk is een uitbreiding van de analyse mogelijk (zie hoofdstuk 16), maar met de geselecteerde verzameling van tien variabelen kan een illustratieve eerste stap worden gezet.

De informatie over uitgeverijen [variabelen (1) tot en met (4)] is ontleend aan jaarverslagen van de betrokken uitgeverijen en het NDP-vragenlijstenonderzoek over de vijftientig jaren van 1970 tot 1994 (zie voor een verantwoording van het tijdvak hoofdstuk 9).

De data ter zake de Raden van Bestuur over dezelfde periode zijn het resultaat van uitvoerig speurwerk in een scala van bronnen, variërend van NDP-jaarverslagen tot *wie-is-wie*boeken (zie hoofdstuk 9). Precieze informatie over de metingen is terug te vinden in tabel 15.1. Op deze plaats vergt alleen de meting van het diversificatieprofiel nadere toelichting.

Het meten van diversificatieprofielen is een notoir probleem waarover strategieonderzoekers zich sinds jaar en dag het hoofd breken (Ramanujam en Varadarajan, 1989). Gaat het hierbij alleen om de omvang van de verschillende activiteiten, of ook om de mate van onderlinge gerelateerdheid? Op deze vraag zijn verschillende antwoorden gegeven in de vorm van uiteenlopende diversificatiemaatstaven. Twee bekende voorbeelden zijn het classificatieschema van Rumelt (1974) en de entropiemaat van Berry en Jacquemin (1979). Ten behoeve van de berekening van beide proxies is het noodzakelijk de gerelateerdheid van diversificatieactiviteiten te taxeren. De neutrale Herfindahl-index (H) is een diversificatiemaat die hieraan voorbijgaat. In formulevorm:

$$H = 1 - \sum_{i=1}^n A_i^2,$$

waarbij n het aantal activiteiten ($i = 1, \dots, n$) weergeeft, en A_i het aandeel (bijvoorbeeld in termen van de totale omzet) van activiteit i . De mate van diversificatie volgens de H-index is dus slechts afhankelijk van het aantal activiteiten (n) aan de ene kant en het relatieve belang van deze activiteiten (A_i) aan de andere kant, ongeacht verschillen in gerelateerdheid tussen de activiteiten. Een hogere waarde van de neutrale Herfindahl-index duidt op een sterkere diversificatie van de betrokken onderneming.

Tabel 15.1: *De metingen*

VARIABELEN	METINGEN
Uitgever	
(1) Identiteit	Elsevier, NDU, Perscombinatie, De Telegraaf, VNU en Wegener.
(2) Rentabiliteit	Bedrijfsresultaat in termen van kasstromen.
(3) Omvang	Omzet in miljoenen guldens.
(4) Diversificatie	Neutrale Herfindahl-index van tien uitgeversactiviteiten (zie hoofdtekst).
Raad van Bestuur (RvB)	
(5) Omvang	Aantal RvB-leden.
(6) Leeftijd	Gemiddelde leeftijd van de RvB-leden.
(7) Aandeel internen	Proportie van RvB-leden die binnen de uitgeverij carrière hebben gemaakt.
(8) Ervaring met het krante(n)bedrijf	Proportie van RvB-leden met ervaring in het krante(n)bedrijf.
(9) Academische opleidingen	Proportie van RvB-leden met een academische opleiding.
(10) Mutaties	Aantal veranderingen (komst en vertrek) binnen de RvB in verhouding tot het aantal RvB-leden.

In de context van uitgeverijen is de vraag of, bijvoorbeeld, een krante(n)uitgever die de helft van de omzet genereert via de verkoop van tijdschriften meer of minder gediversificeerd is dan een uitgeverij die voor vijftig procent afhankelijk is van detailhandelsactiviteiten. Binnen het jaarlijkse NDP-vragenlijstenonderzoek worden, in willekeurige volgorde, tien activiteiten onderscheiden: (1) kranten; (2) tijdschriften; (3) boeken; (4) huis-aan-huisbladen; (5) vakpublicaties; (6) grafische activiteiten; (7) verkoopactiviteiten;

(8) databanken; (9) televisie; en (10) wetenschappelijke activiteiten. Een belangrijke vraag is vervolgens in welke mate activiteiten van een uitgeverij gerelateerd zijn aan de kernactiviteit – bijvoorbeeld het krante(n)bedrijf: vertoont het uitgeven van huis-aan-huisbladen meer of minder verwantschap met de uitgifte van dagbladen dan participatie in een televisiezender?; zijn drukactiviteiten meer of minder gerelateerd aan het krante(n)bedrijf dan het uitgeven van weekbladen?; enzovoort. Deze vraag is voorgelegd aan twee bedrijfstakexperts aan wie is verzocht de tien activiteiten te rangschikken in volgorde van gerelateerdheid vanuit een drietal startpunten: (i) kranten; (ii) boeken; en (iii) tijdschriften. Deze werkwijze maakt het mogelijk om te analyseren in hoeverre een dergelijke rangschikking afhankelijk is van (a) de beoordelaar en (b) het ijkpunt.

De bevindingen staan samengevat in tabel 15.2 * aan de hand van de drie prominente uitgeversactiviteiten: kranten, boeken en tijdschriften. De volledige lijst, met zes rangschikkingen, is opgenomen in de appendix.

Op grond van de bevindingen kan slechts worden geconcludeerd dat de taxatie van gerelateerdheid sterk afhankelijk is van zowel de beoordelaar als het ijkpunt. Twee voorbeelden kunnen deze conclusie illustreren: (i) met de uitgifte van kranten als ijkpunt worden boeken door beoordelaar A op de zesde en door beoordelaar B op de tiende positie geplaatst; en (ii) beoordelaar A taxeert het positieverschil tussen kranten en tijdschriften op één respectievelijk acht, afhankelijk van het gehanteerde ijkpunt (boeken respectievelijk tijdschriften). Het overduidelijke gebrek aan transitiviteit maakt het vrijwel ondoenlijk om op een zinvolle manier rekening te houden met de mate van gerelateerdheid bij de meting van het diversificatieprofiel van de zes uitgeverijen. Blijkbaar maakt de sterke onderlinge samenhang tussen de tien activiteiten het onmogelijk om de subtiële verschillen in gerelateerdheid consistent tot uitdrukking te brengen in verschillende rangschikkingen. Daarom wordt in het navolgende toch de neutrale Herfindahl-index gehanteerd, omdat de tekortkomingen van deze maatstaf binnen het persbedrijf van weinig belang lijken. Op deze manier wordt dus rekening gehouden met (a) het aantal activiteiten en (b) het relatieve belang (in termen van omzet) van elk van de activiteiten binnen de productportefeuille van een uitgever. Een hogere waarde van de neutrale Herfindahl-index duidt op een sterkere diversificatie van de betrokken uitgever.

15.3.2 De methoden

Bij de analyses is een tweetal methoden gehanteerd: niet-parametrische toetsen (Kruskal-Wallis) en lineaire regressies (gewone kleinste kwadraten). De afhankelijke variabele verschilt per analyse: uitgeversverschillen (tabellen 15.3 * en 15.4 *), diversificatie of rentabiliteit (beide in de tabellen 15.5 *, 15.6 *, 15.8 * en 15.9 *). De teamkenmerken zijn telkens als groep onafhankelijke variabelen meegenomen. Door de resultaten van een groot aantal (twaalf) afzonderlijke regressieanalyses te rapporteren worden de neveneffecten van multicollineariteit zoveel mogelijk geneutraliseerd. Hierbij is het vooral van belang het relatieve gewicht van de vier onderscheiden effecten (voorkeur-, strategie-, leiderschaps- en afstemmingseffect) te ontrafelen. Hiertoe worden twee keer vier afzonderlijke regressiemodellen geschat.

- (1) **Modellen 1 en 5:** het effect van uitgeverskenmerken op diversificatie.
- (2) **Modellen 2 en 6:** modellen 1 en 5 met toevoeging van de invloed van de teamkenmerken.
- (3) **Modellen 3 en 7:** het effect van uitgeverskenmerken op rentabiliteit.
- (4) **Modellen 4 en 8:** modellen 3 en 7 met toevoeging van de invloed van de teamkenmerken.

De modellen zijn geschat voor twee subgroepen: (i) de vier uitgeverijen die gedurende de gehele periode zelfstandig in het krante(n)bedrijf actief zijn geweest (Perscombinatie, De Telegraaf, VNU en Wegener; tabel 15.5 *); en (ii) de twee uitgevers met het krante(n)bedrijf als dominante activiteit (Perscombinatie en De Telegraaf; tabel 15.6 *). Daarnaast wordt aandacht besteed aan de directe relatie tussen diversificatie en rentabiliteit (tabel 15.8 *) en interactie-effecten (tabel 15.9 *). Het aantal waarnemingen (bedrijfsjaar; zes uitgeverijen en vijftientig jaren) varieert van 9 tot 125. In de analyses is gebruikgemaakt van alle beschikbare observaties terzake. Ten gevolge van de acquisitie van NDU door Elsevier is sprake van een gebroken tijdreeks voor deze 'gecombineerde' uitgever: NDU is opgenomen voor de jaren 1970 tot en met 1978, en Elsevier voor de jaren daarna. De laatste grote overneming – de overdracht van NDU van Elsevier naar de Perscombinatie – valt net buiten het bestudeerde tijdvak.

15.4 SYSTEMATISCHE VERSCHILLEN

De vijf (of zes) grote uitgeverijen hebben elk een karakteristieke geschiedenis (zie hoofdstuk 8). Het is daarom denkbaar dat de verschillen tussen dit zestal systematisch zijn (hypothese 15.1). Dat wil zeggen: over het gehele tijdvak (1970-1994) zijn de verschillen tussen de zes grote uitgeverijen jaar na jaar (quasi) dezelfde. Om dit te illustreren staan in de figuren 15.1a *, 15.1b * en 15.1c * de tijdreeksen van drie belangrijke variabelen – diversificatie, rentabiliteit en omzet – per uitgever weergegeven. Met behulp van Kruskal-Wallis-toetsen is het mogelijk te achterhalen of de gemiddelden over de periode 1970-1994 van de variabelen significant van uitgever tot uitgever verschillen. De resultaten voor alle zes grote uitgeverijen worden gerapporteerd in tabel 15.3 *. Dezelfde analyse is herhaald voor de vier krante(n)uitgevers die in 1994 nog altijd zelfstandig actief waren. De bevindingen van deze subgroepanalyse staan vermeld in tabel 15.4 *. De R^2 , berekend op basis van variantieanalyse, geeft aan in hoeverre de uitgeverijen systematisch van elkaar verschillen (des te hoger de R^2 , des te groter de systematische verschillen). De resultaten van de Kruskal-Wallis-statistiek laten zien dat voor alle variabelen behoudens RvB-mutaties deze verschillen significant zijn.

Op grond van de resultaten kunnen per groep van variabelen een aantal conclusies worden getrokken omtrent opvallende systematische verschillen tussen de uitgeverijen.

- (1) In termen van **rentabiliteit** is De Telegraaf koploper, op ruime afstand gevolgd door Elsevier. De staart van het minipeleton wordt gevormd door NDU en Perscombinatie. Hoewel rentabiliteit niet eenduidig is geassocieerd met omvang, zijn de uitgevers met de laagste rentabiliteit verhoudingsgewijs klein (NDU, Perscombinatie en Wegener). De koploper – De Telegraaf – is middelgroot.
- (2) **Diversificatie** en rentabiliteit blijken geen sterke samenhang te vertonen. Twee uitgevers, Elsevier en VNU, zijn sterk gediversificeerd zonder gekoppeld te zijn aan in het oog springende rentabiliteiten. Koploper De Telegraaf is sterk noch zwak gediversificeerd. Beide matig renderende uitgeverijen, NDU en Perscombinatie, kennen uiteenlopende diversificatieprofielen. De uitgever die de krant het meest trouw is gebleven, Perscombinatie, heeft de laagste rentabiliteit gegenereerd (samen met NDU).

- (3) Enkele **teamkenmerken** lijken samen te hangen met het diversificatieprofiel. De twee sterkst gediversificeerde uitgeverijen – Elsevier en VNU – beschikken over de grootste Raden van Bestuur. De minst gediversificeerde uitgeverij – Perscombinatie – heeft een kleinere Raad van Bestuur die vergelijkenderwijs wordt gekenmerkt door een lage gemiddelde leeftijd, een gering aandeel van internen en veel krante(n)bedrijfervaring.

Een aantal andere uitschieters is het volgende viertal: (i) de variatie in leeftijd is hoog binnen de Raad van Bestuur van Wegener; (ii) krante(n)bedrijfervaring ontbreekt binnen de Raad van Bestuur van VNU; (iii) academisch geschoolden zijn nauwelijks vertegenwoordigd binnen de Raden van Bestuur van NDU en Wegener; en (iv) het aantal mutaties binnen de Raad van Bestuur is opvallend hoog bij NDU en opvallend laag binnen De Telegraaf. In de volgende paragraaf wordt verslag gedaan van een poging een patroon te ontdekken in deze wirwar van systematische uitgeversverschillen met behulp van een twaalfstal regressieanalyses.

15.5 MANAGEMENT, DIVERSIFICATIE EN RENTABILITEIT

De niet-parametrische toetsen (tabellen 15.3 * en 15.4 *) geven slechts een grof beeld van de mogelijke verbanden. Met behulp van een aantal lineaire regressies kan een verfijning van de inzichten worden bereikt. Omdat Elsevier en NDU slechts tijdens een deel van het tijdvak zelfstandig actief waren in het persbedrijf, wordt bij de navolgende exercities alleen gebruikgemaakt van de data ter zake de overige vier uitgeverijen: Perscombinatie, De Telegraaf, VNU en Wegener. Dit viertal valt grosso modo in twee subgroepen uiteen: aan de ene kant zijn Perscombinatie en De Telegraaf vooral kranten-uitgevers; aan de andere kant zijn VNU en Wegener media-ondernemingen die sterk zijn gediversificeerd in de richting van andere informatieactiviteiten. Daarom worden de resultaten van afzonderlijke regressies voor de twee 'typische' krantenuitgeverijen apart vermeld in tabel 15.6 *. In paragraaf 15.3 is reeds aangegeven dat per subgroep vier modellen zijn geschat: met diversificatie (modellen 1, 2, 5 en 6) of rentabiliteit (modellen 3, 4, 7 en 8) als afhankelijke variabele, en met (modellen 2, 4, 6 en 8) of zonder (modellen 1, 3, 5 en 7) teamkenmerken als onafhankelijke variabelen. De resultaten staan weergegeven in de tabellen 15.5 * en 15.6 *.

In het algemeen valt op dat de toevoeging van de zes teamkenmerken tot een significante toeneming van de R^2 leidt.

De uitzondering op de regel is model 8 terzake de rentabiliteit van beide krantenuitgevers. Afgezien van deze algemene bevinding is de vermelding van vijf specifieke conclusies op zijn plaats.

- (1) Omzet is telkens positief en significant gecorreleerd met diversificatie (modellen 1, 2, 5 en 6) en tweemaal met rentabiliteit (modellen 3 en 4). Binnen het persbedrijf spelen voordelen van schaal en assortiment blijkbaar een subtiel rol. De krantenuitgevers De Telegraaf en Perscombinatie profiteren niet van dergelijke voordelen (modellen 7 en 8), terwijl het tegendeel lijkt te gelden voor beide mediaondernemingen VNU en Wegener (modellen 3 en 4).
- (2) Het effect van diversificatie op rentabiliteit is niet significant (zwak negatief in de modellen 3, 4 en 7, en zwak positief in model 8). Binnen het persbedrijf is een strategie van diversificatie allesbehalve een panacee. Het effect van sterkere of zwakkere diversificatie is uitgeverafhankelijk.
- (3) De teamkenmerken zijn vooral geassocieerd met diversificatiestrategieën (modellen 2 en 6). Diversificatie hangt significant

samen met de omvang van de Raad van Bestuur (positief), het aandeel van interne RvB-leden (positief) en de proportie van academisch opgeleide RvB-leden (negatief).

- (4) Het verband tussen teamkenmerken enerzijds en rentabiliteit anderzijds is zwak (modellen 4 en 8), met twee uitzonderingen: (a) het negatieve effect van mutaties binnen de Raad van Bestuur van vooral VNU en Wegener (model 4 versus model 8) en (b) de positieve invloed van de proportie van academisch opgeleiden binnen de Raden van Bestuur van met name De Telegraaf en Perscombinatie (model 4 versus model 8).
- (5) Veel verbanden zijn uitgeverafhankelijk. In deze context zijn de uiteenlopende effecten voor de gediversificeerde uitgeverijen VNU en Wegener enerzijds (modellen 1 tot en met 4) en de krantenuitgevers De Telegraaf en Perscombinatie anderzijds (modellen 5 tot en met 8) illustratief [zie bijvoorbeeld de conclusies (1) en (4) hiervoor].

In tabel 15.7 * worden onze verwachtingen met betrekking tot het voorkeur-, strategie-, en leiderschapseffect schematisch met de resultaten van de regressies van tabellen 15.5 * en 15.6 * geplaatst.

Wat het voorkeur- en leiderschapseffect betreft stellen we vast dat de meeste verbanden niet significant bleken te zijn (negen). Twee van de drie significante regressiecoëfficiënten hebben bovendien een teken tegengesteld aan wat werd verwacht. Bijgevolg moeten elf van de twaalf hypothesen verworpen worden. Het kleine effect van de managementvariabelen op vooral de rentabiliteit tezamen met de grote systematische verschillen tussen de uitgeverijen (zie tabellen 15.3 * en 15.4 *), suggereren dat de beweegruimte van de RvB om het reilen en zeilen van uitgeverijen direct te beïnvloeden beperkt is. Meer bepaald kunnen de verschillen in termen van diversificatie en rentabiliteit tussen uitgeverijen structureel genoemd worden. Zoals verwacht heeft de omvang van de RvB echter wel een positief effect op diversificatie. Twee resultaten kunnen verrassend genoemd worden. Interne promotie en academische opleiding zijn, in tegenstelling tot de verwachtingen, positief respectievelijk negatief geassocieerd met de mate van diversificatie.

Zoals hierboven reeds gemeld werd, suggereren de resultaten dat sommige effecten uitgeverafhankelijk zijn. Daarom wordt het verband tussen diversificatie en rentabiliteit – het strategie-effect – nader geanalyseerd via vier afzonderlijke regressies voor de vier uitgeverijen (rekening houdend met een mogelijk omvangeffect). De

resultaten hiervan zijn te vinden in tabel 15.8 *. Drie conclusies dringen zich op. In de eerste plaats zijn vrijwel alle tekens positief – de enige uitzondering hierop wordt gevormd door de negatieve associatie van diversificatie met rentabiliteit voor De Telegraaf. In de tweede plaats gaat de combinatie van beide onafhankelijke variabelen – omzet en diversificatie – alleen voor Perscombinatie en VNU gepaard met een significante F-waarde (en duidelijk hogere niveaus van de R^2). Ten slotte zijn slechts de coëfficiënten voor de uitgever Perscombinatie significant (positief). Deze en de hiervoor gerapporteerde bevindingen tezamen suggereren dat het samenspel tussen teamkenmerken, diversificatie en rentabiliteit uiterst complex is. In de volgende paragraaf wordt een poging ondernomen dit complexe samenspel scherper in kaart te brengen aan de hand van de bestudering van interactie-effecten.

15.6 DE NOODZAAK VAN AFSTEMMING

Het begrip afstemming (ofwel: *fit*) neemt van oudsher een centrale plaats in binnen de organisatiewetenschappen in het algemeen en de leer van het strategisch management in het bijzonder (zie de hoofdstukken 1 en 2). De boodschap van deze onderzoekstraditie is dat de verklaring van prestatieverschillen tussen ondernemingen vraagt om een diepgaande analyse van configuraties van organisatiekenmerken. Bij een specifieke concurrentiestrategie (bijvoorbeeld kostenleiderschap) passen specifieke organisatiestructuurkenmerken (bijvoorbeeld centralisatie). In het onderhavige geval van de uitgeverijen in het Nederlandse persbedrijf is de vraag: welke configuraties van topmanagementteamkenmerken en diversificatiestrategieën zijn bevorderlijk voor de rentabiliteit van een uitgever? Deze vraag kan aan een nadere beschouwing worden onderworpen via de inventarisatie van interactie-effecten [het afstemmingseffect]. De resultaten van deze inventarisatie zijn te vinden in tabel 15.9 *. De analyse is uitgevoerd door aan model 4 (zie tabel 15.5 *) de interactie-effecten van de zes teamkenmerken met diversificatie toe te voegen. De regressie is dus uitgevoerd met gebruikmaking van alle observaties van de vier uitgeverijen die gedurende het gehele tijdvak zelfstandig actief waren op de dagbladmarkt (De Telegraaf, Perscombinatie, VNU en Wegener).

Toevoeging van de zes interactie-effecten leidt tot een significante toeneming van de F-waarde. Drie interactie-effecten zijn significant: de omvang van de Raad van Bestuur (positief), de proportie interne leden binnen de Raad van Bestuur (positief) en het aandeel van academisch geschoolden binnen de Raad van Bestuur (negatief). Dit betekent dat diversificatie meer bijdraagt tot de rentabiliteit wanneer de RvB omvangrijk is, veel leden van de RvB intern gepromoveerd zijn en minder leden van de RvB academisch geschoold zijn. Ten behoeve van de interpretatie is het evenals in paragraaf 15.5 zinvol om een onderscheid te maken tussen beide matig tot zwak gediversificeerde krantenuitgeverijen (De Telegraaf en Perscombinatie) enerzijds en beide sterk gediversificeerde media-ondernemingen (VNU en Wegener) anderzijds.

- (1) **De krantenuitgeverijen.** Uitgeverijen die het accent leggen op het krante(n)bedrijf, genereren een hogere rentabiliteit indien (vergelijkenderwijs): (i) de Raad van Bestuur minder leden telt; (ii) de Raad van Bestuur voor een fors deel bestaat uit leden die buiten het eigen bedrijf carrière hebben gemaakt; en (iii) het aandeel van academisch geschoolden binnen de Raad van Bestuur groot is.

- (2) **De mediaondernemingen.** Uitgeverijen die uitbreiding hebben gezocht in activiteiten buiten de uitgifte van dagbladen zijn geassocieerd met een hogere rentabiliteit indien (verhoudingsgewijs): (i) de Raad van Bestuur uit meer leden bestaat; (ii) het aantal RvB-leden dat via interne promotie de top heeft bereikt, groot is; en (iii) niet-academisch geschoolden een groot aandeel binnen de Raad van Bestuur hebben.

De bevinding ten aanzien van de omvang van de Raad van Bestuur is conform de theoretische voorspellingen (zie hoofdstuk 3). Grotere Raden van Bestuur vertonen een positieve samenhang met rentabiliteit voor mediaondernemingen (sterke diversificatie), terwijl kleinere Raden van Bestuur positief gecorreleerd zijn met de rentabiliteit van krantenuitgeverijen (zwakke tot matige diversificatie). Grotere Raden van Bestuur beschikken over de ruime hoeveelheid menskracht die het beter mogelijk maakt leiding te geven aan sterk gediversificeerde ondernemingen; in zwak tot matig gediversificeerde bedrijven is een kleinere Raad van Bestuur effectiever. Het resultaat dat de inbreng van RvB-leden vanwege ervaring buiten het eigen bedrijf geen toegevoegde waarde heeft binnen krantenuitgeverijen, terwijl mediaondernemingen hiervan juist wel profiteren, is moeilijker te interpreteren. Een mogelijke argumentatie is de volgende. Onderzoek van bijvoorbeeld Porter (1988) toont aan dat diversificatie slechts winstgevend is wanneer ondernemingen door een goede afstemming van de verschillende activiteiten synergieën kunnen realiseren. Mensen die intern gepromoveerd zijn kennen de mogelijkheden en samenhang van activiteiten binnen de organisatie beter dan mensen die aangetrokken worden van buiten het bedrijf. Het intern promoveren van mensen die ervaring hebben binnen elk van de delen van de organisatie tot lid van de RvB bevordert daarom mogelijk de realisatie van synergieën in sterk gediversificeerde mediaondernemingen. Omgekeerd is de meerwaarde van een RvB-lid met ervaring buiten de eigen onderneming waarschijnlijk groter voor krantenuitgeverijen omdat ervaring met het eigen krante(n)bedrijf meestal in overvloed aanwezig is. Het resultaat dat het aandeel van academisch geschoolde RvB-leden een negatieve interactie met diversificatie vertoont, is moeilijk te duiden: krantenuitgeverijen hebben blijkbaar baat bij een groot aandeel academisch geschoolden, en media-ondernemingen juist niet.

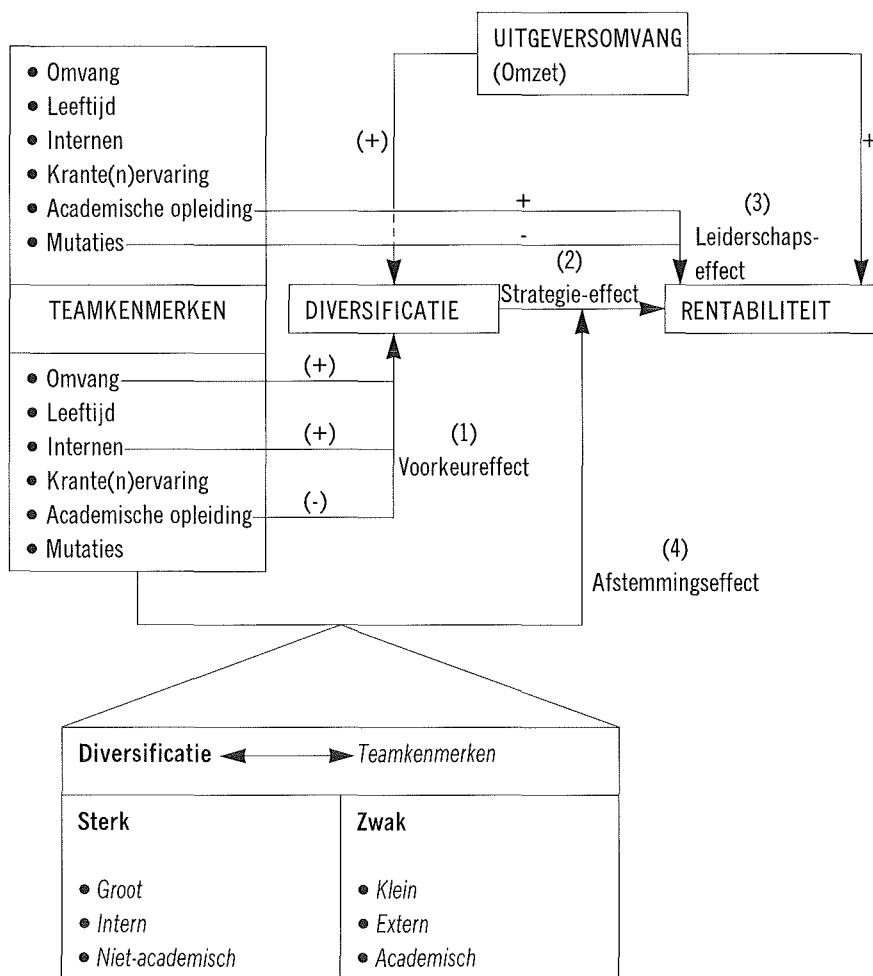
15.7 BESLUIT

De belangrijkste conclusies die volgen uit de analyse van de grootste uitgeverijen en die in figuur 15.2 schematisch voorgesteld worden, zijn per type effect de volgende.

- (1) **Voorkeureffect.** Diversificatie is significant gecorreleerd met de omvang van de Raad van Bestuur (positief), het aandeel van interne RvB-leden (positief) en de proportie van academisch opgeleide RvB-leden (negatief).
- (2) **Strategie-effect.** Het effect van diversificatie op rentabiliteit is niet significant. Het effect verschilt van uitgever tot uitgever. Hetzelfde geldt voor de omvang van de omzet. De kranten-uitgevers De Telegraaf en Perscombinatie profiteren niet van schaal- en/of assortimentvoordelen, terwijl het tegendeel lijkt te gelden voor beide mediaondernemingen VNU en Wegener.
- (3) **Leiderschapseffect.** Het verband tussen teamkenmerken enerzijds en rentabiliteit anderzijds is zwak, met uitzondering van het negatieve effect van mutaties binnen de Raad van Bestuur van vooral VNU en Wegener en de positieve invloed van de proportie van academisch opgeleiden binnen de Raden van Bestuur van met name De Telegraaf en Perscombinatie.
- (4) **Afstemmingseffect.** Sterk gediversificeerde uitgeverijen genereren een hogere rentabiliteit indien de Raad van Bestuur omvangrijk is, een grotere proportie interne leden kent en een geringer aantal academisch geschoolde leden herbergt (en vice versa voor zwakker gediversificeerde uitgevers).

Vanuit het perspectief van dit boek verdient de rol van het krante(n)bedrijf aparte aandacht. Op grond van de bevinden ter zake het strategie-effect (2) is duidelijk dat activiteiten in de krantenwereld zeker niet a priori winstdrukkend zijn. Het spiegelbeeld van deze conclusie is dat diversificatie in de richting van andere dan krante(n)activiteiten niet altijd tot betere resultaten leidt. De hoogste rentabiliteit wordt gehaald door een uitgever die matig gediversificeerd is (De Telegraaf), terwijl twee sterk gediversificeerde uitgeverijen slechts tot de middenmoot behoren (VNU en Wegener). Het is niet zozeer de diversificatiestrategie die ertoe doet, maar veeleer het complexe samenspel met kenmerken van het topmanagementteam. Of, anders geformuleerd: het **proces** van strategie-uitvoering is belangrijker dan de precieze **inhoud** van de geformuleerde strategie (vergelijk met Boone, De Brabander en Van Witteloostuijn, 1996).

Figuur 15.2: Het raamwerk ingevuld



(-/+)= zelfde teken en significant in alle relevante modellen.

-/+ = zelfde teken, maar niet altijd significant, in alle relevante modellen.

DEEL VIJF: SYNTHESE EN VOORUITBLIK

16. AANPASSING EN SELECTIE

Succesfactoren van kranten en uitgeverijen

SAMENVATTING. De voorgaande vijftien hoofdstukken hebben een lange reis beschreven door het organisatie-wetenschappelijke landschap van het Nederlandse persbedrijf. In de empirische kern van het boek – de hoofdstukken 11 tot en met 15 – zijn de resultaten geïntroduceerd van de toetsing van 53 (deel)hypothesen. In dit korte slothoofdstuk wordt de balans opgemaakt via een poging de complexe verzameling van bevindingen samen te vatten en te synthetiseren. Hierbij vormen het zes-effectenmodel (figuur 2.1) en het determinisme-voluntarismedilemma (hoofdstuk 5) de twee integrerende kapstukken. Daarnaast wordt een praktische vertaling van de theoretische bevindingen gegeven in de vorm van profielschetsen van succesvolle en niet-succesvolle kranten enerzijds en een risicobarometer anderzijds. Ten slotte worden in dit hoofdstuk bij wijze van besluit twee vooruitzichten geschetst: (i) de mogelijke aanbevelingen die op grond van de bevindingen kunnen worden geformuleerd; en (ii) de denkbare vervolgonderzoeken die de hier gepresenteerde inzichten verder kunnen helpen verdiepen. Kortom: misschien dat de reis later nog wordt voortgezet.

16.1 DE DWERG

Standing on the shoulders of giants – dat is wat deze studie beoogt (zie hoofdstuk 1). Een dwerg – mits groot genoeg – kan vanaf de schouders van een reus meer zien dan de reus zelf. Op het fundament van een lange traditie in het (Nederlandse) pers-onderzoek heeft deze studie hopelijk het inzicht in het functioneren van de kranten en uitgeverijen in het Nederlandse persbedrijf een stapje verder gebracht. De centrale vraag was een ogenschijnlijk eenvoudige: waarom doet de ene krant het beter dan andere? Het antwoord op deze simpele vraag is uitermate gecompliceerd. In dit boek is naar een begin van een antwoord gezocht via een vijftal empirische deelstudies, resulterend in een breed scala van bevindingen. Tot besluit van dit boek wordt een poging ondernomen het zicht op het complexe antwoord te verscherpen. Is het mogelijk door de bomen van de deelbevindingen het bos van de rode draad te ontwaren (paragraaf 16.2)? En als dat lukt: wat valt hiervan te leren (paragraaf 16.3), en welk vervolgonderzoek kan het inzicht verder helpen ontwikkelen (paragraaf 16.4)?

16.2 AANPASSING EN SELECTIE

16.2.1 De samenvattingen samengevat

Het samenvatten van de resultaten van deze studie is niet eenvoudig. Elk empirisch hoofdstuk is besloten met een samenvatting van de bevindingen. Hieronder worden deze samenvattingen niet herhaald, maar wordt gepoogd 'de samenvattingen samen te vatten' in het licht van het centrale theoretische raamwerk en de mogelijke consequenties voor de praktijk. Via een tabel, een figuur, twee profielen en een barometer wordt in het navolgende een poging gedaan om uit de wirwar van bevindingen conclusies te trekken. In de eerste plaats zijn in tabel 16.1 alle resultaten op een rijtje gezet aan de hand van de confrontatie van de verwachte en gevonden bevindingen terzake de 53 getoetste (deel)hypothesen. De resultaten zijn bemoedigend: 33 toetsingen hebben significante bevindingen opgeleverd, waarvan 30 conform de theoretische voorspellingen (aangegeven met 'Bevestigd' in tabel 16.1) en 3 in tegengestelde richting ['Het tegendeel (...) is gevonden'], terwijl 20 analyses niet tot het vinden van significante verbanden heeft geleid ('Geen resultaat'). De resultaten spreken voor een belangrijk deel voor zichzelf, maar welk totaalbeeld kan op basis van deze reeks van deelbevindingen worden gedestilleerd? Het ordenen van de bevindingen kan allereerst geschieden met behulp van het algemene theoretische model met zes effecten (figuur 2.1 in subparagraaf 16.2.2) en het centrale determinisme-voluntarismedilemma (hoofdstuk 5 en subparagraaf 16.2.5). Daarnaast worden profielschetsen gepresenteerd van de ideale krant en zijn onsuccesvolle tegenvoeter (de boxen 16.1 en 16.2 in subparagraaf 16.2.3). Ten slotte worden de bevindingen vertaald in de vorm van een barometer (tabel 16.2 in subparagraaf 16.2.4) waarmee aan de hand van de antwoorden op een systematische vragenlijst het risicoprofiel van een krant kan worden vastgesteld. Laten we beginnen met de eerste kapstok: de samenvatting van de bevindingen (tabel 16.1) in combinatie met het zes-effectenmodel (figuur 16.1).

16.2.2 De zes effecten

Een groot deel van de hypothesen heeft rechtstreeks betrekking op één van de zes effecten die in hoofdstuk 2 zijn voorgesteld op basis van de formulering van een theoretisch raamwerk. Voor een ander deel van de hypothesen is de koppeling onrechtstreeks, omdat zij zijn toegevoegd in het licht van bedrijfstakspecifieke argumenten met een verwijzing naar de empirische eigenaardigheden van het

Nederlandse persbedrijf. In het navolgende worden eerst de hypothesen en bevindingen gegroepeerd naar de zes theoretische effecten.¹ Deze groepering is schematisch weergegeven in figuur 16.1, waarin de hypothesen (tabel 16.1) zijn gekoppeld aan het raamwerk uit figuur 2.1.

- (1) **Voorkeureffect.** Het voorkeureffect is alleen aan bod gekomen in hoofdstuk 15, dat een poging bevat de prestatieverschillen tussen de vijf grote uitgeverijen te verklaren aan de hand van management- en strategiekenmerken. De toetsing van de hypothesen 15.2 tot en met 15.7 ter zake heeft drie significante resultaten opgeleverd: diversificatie is positief gecorreleerd met de omvang van de RvB en het aandeel van intern gepromoveerde RvB-leden, en negatief met het aandeel van academisch geschoolde RvB-leden. Overigens is het nuttig het voorkeureffect eveneens te taxeren op dagbladniveau. Daarvoor is het echter noodzakelijk het databestand fors uit te breiden met informatie over de kenmerken van kranten(hoofd)redacties.
- (2) **Strategie-effect.** Het strategie-effect is bestudeerd op dagbladniveau in de hoofdstukken 11 (hypothesen 11.1, 11.2 en 11.6), 12 (hypothesen 12.1 tot en met 12.4 alsmede 12.6), 13 (hypothesen 13.4 tot en met 13.6) en 14 (hypothesen 14.1 tot en met 14.4) en op uitgeversniveau in hoofdstuk 15 (hypothese 15.8). Uit de deelstudies naar het presteren van alle kranten (hoofdstukken 11, 12 en 13) blijken succesvolle strategieën te worden gekarakteriseerd door (met de significante prestatiemaat telkens tussen haakjes): (i) een andere kostenstructuur (overleving en rentabiliteit), (ii) een andere opbrengstenstructuur (overleving), (iii) de uitgifte van kopbladen (overleving en rentabiliteit) en (iv) profielfifferentiatie (rentabiliteit). Opvallend hierbij is dat profielfifferentiatie vooral belangrijk is voor landelijke dagbladen (hoofdstuk 13). De deelstudie terzake Limburgse kranten (hoofdstuk 14) laat daarnaast zien dat succesvolle strategieën (in termen van dagoplage en rentabiliteit) impliceren dat (i) meer ruimte wordt gereserveerd voor regionaal nieuws, (ii) een grotere inhoudelijke variëteit wordt gewaarborgd, (iii)

1. Vooraf moet overigens worden opgemerkt dat nogal wat resultaten betrekking hebben op twee effecten. In veel gevallen is het bijvoorbeeld moeilijk om het markt- en strategie-effect te ontrafelen. In de hoofdstekst hebben wij voor de duidelijkheid ervoor gekozen elke hypothese slechts te associëren met het 'dominante' effect.

een groter aantal bladzijden wordt gepubliceerd en (iv) drastische opmaakwijzigingen achterwege blijven. Op het niveau van uitgeverijen (hoofdstuk 15) bestaat geen (diversificatie)-strategie-effect. In dit kader is het overigens nuttig de analyses te herhalen nadat het bestand is uitgebreid met data over **alle** uitgeverijen (inclusief de inmiddels verdwenen concurrenten).

- (3) **Leiderschapseffect.** Het leiderschapseffect binnen kranten is onder de loep genomen in de hoofdstukken 11, 12 en 14, en binnen uitgeverijen in hoofdstuk 15. Op dagbladniveau zijn de bevindingen ambigu. Een eenduidige bevinding is dat een kleinere relatieve redactieomvang significant positief is gecorreleerd met overleving (hypothese 11.5). Het effect van directie- en hoofdredactiemutaties alsmede directie- en hoofdredactieleeftijd op dagbladprestaties is echter insignificant (overleving van alle kranten in hypothesen 11.7 en 11.8, en

Tabel 16.1: *Samenvatting van resultaten met betrekking tot de toetsing van de hypothesen*

HYPOTHESEN		BEVINDINGEN
H11.1	Overlevende kranten hebben een andere kostenstructuur dan falende kranten.	Bevestigd.
H11.2	Het percentage van de opbrengsten dat afkomstig is uit de verkoop van advertentieruimte is groter voor overlevende dan voor falende kranten.	Het tegendeel (kleiner) is gevonden.
H11.3	Falende kranten vertonen jaren voor de datum van uittreding een lagere (en verslechterende) rentabiliteit.	Bevestigd.
H11.4	Falende kranten vertonen jaren voor de datum van uittreding (steeds) hogere totale kosten in verhouding tot de dagoplage.	Bevestigd.
H11.5	Kranten met een kleinere relatieve redactieomvang hebben een grotere overlevingskans.	Bevestigd.
H11.6	De uitgave van kopbladen verhoogt de overlevingskans.	Bevestigd.
H11.7	Mutaties in de hoofdredactie en de directie verhogen de kans op falen.	Geen resultaat.
H11.8	Kranten met een lagere gemiddelde leeftijd van (a) de hoofdredactie en (b) de directie hebben een grotere overlevingskans.	Geen resultaat. Geen resultaat.
H11.9	Oudere kranten hebben een grotere overlevingskans dan jongere kranten.	Geen resultaat.

Tabel 16.1 (vervolg): *Samenvatting van resultaten met betrekking tot de toetsing van de hypothesen*

HYPOTHESEN	BEVINDINGEN
H12.1 Verschillen in kostenstructuur zijn geassocieerd met verschillen in rentabiliteit.	Bevestigd.
H12.2 Het percentage van de opbrengsten dat afkomstig is uit de verkoop van advertentieruimte is positief gecorreleerd met de rentabiliteit.	Geen resultaat.
H12.3 Kranten met een groter aantal abonnees uit grote klantengroepen – modale welstandsklasse en de leeftijdscategorie 35 tot 50 jaar – zijn geassocieerd met een hogere rentabiliteit.	Geen resultaat.
H12.4 Kranten met een grotere spreiding in hun abonneebestand – in termen van welstand en leeftijd – zijn geassocieerd met een hogere rentabiliteit.	Geen resultaat.
H12.5 Mutaties in de hoofdredactie en de directie in jaar t-1 zijn negatief gecorreleerd met de rentabiliteit in jaar t.	Bevestigd.
H12.6 De correlatie tussen dagoplage en aantal kopbladen enerzijds en rentabiliteit anderzijds is positief.	Bevestigd.
H13.1 Een toename van de oplage of rentabiliteit van landelijke kranten leidt niet of nauwelijks tot een afname van de oplage of rentabiliteit van regionale kranten.	Bevestigd.
H13.2 Zowel oplage als locatie dragen onafhankelijk bij tot de rentabiliteit. Meer bepaald: de oplage heeft een positief effect op de rentabiliteit en tegelijkertijd behalen regionale kranten een hogere rentabiliteit dan landelijke kranten.	Bevestigd.
H13.3 Het positieve effect van de oplage op de rentabiliteit is groter voor regionale kranten dan voor landelijke kranten.	Bevestigd.
H13.4 Zowel oplage, locatie als profielfifferentiatie dragen onafhankelijk bij tot de rentabiliteit:	
(a) de oplage heeft een positief effect op de rentabiliteit;	Bevestigd.
(b) regionale kranten behalen een hogere rentabiliteit dan landelijke kranten; en	Bevestigd.
(c) kranten met een profiel dat afwijkt van concurrenten, behalen betere resultaten.	Bevestigd.

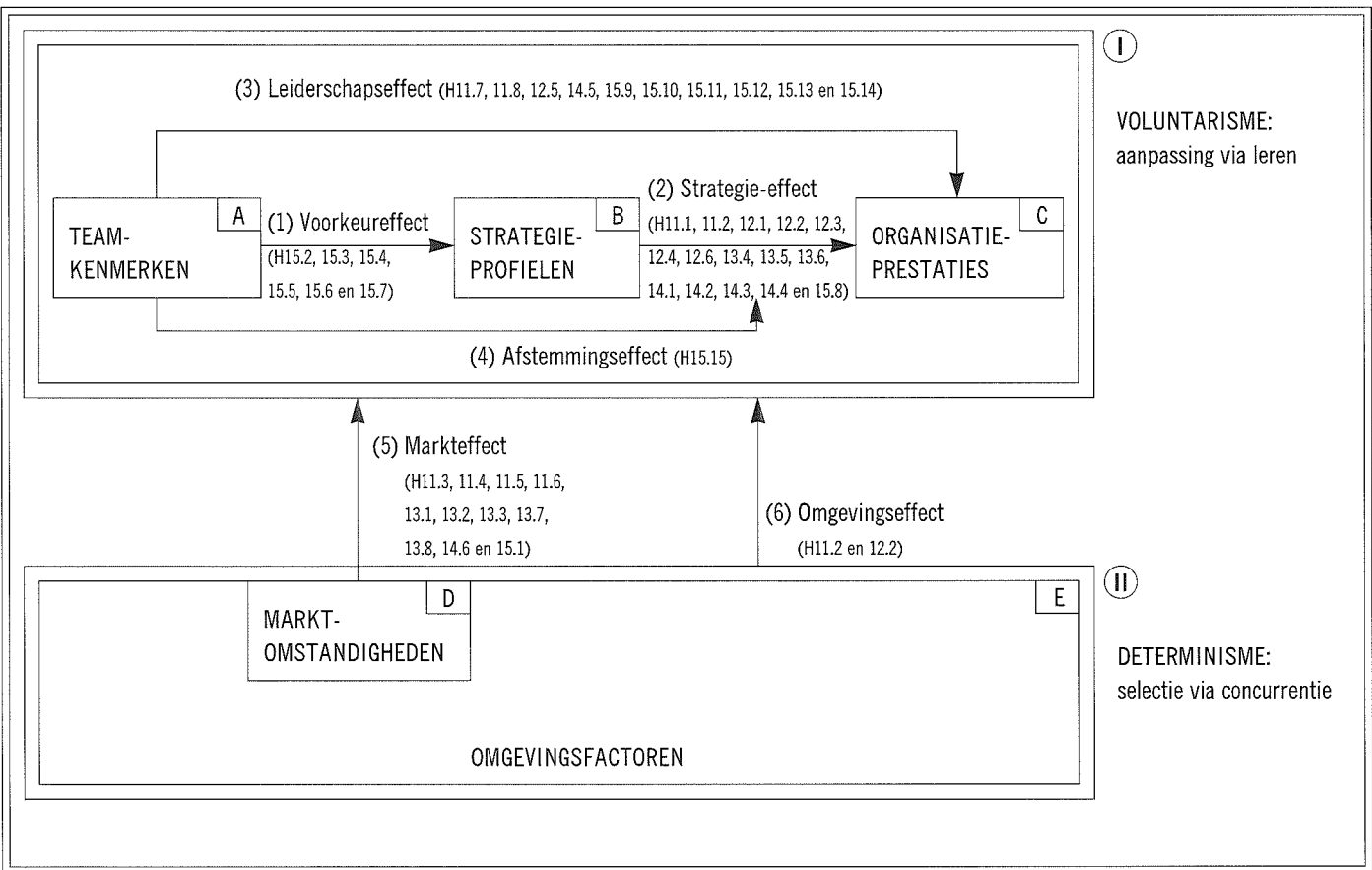
Tabel 16.1 (vervolg): *Samenvatting van resultaten met betrekking tot de toetsing van de hypothesen*

HYPOTHESEN		BEVINDINGEN
H13.5	Het positieve effect van profielfifferentiatie op de rentabiliteit is groter voor landelijke dan voor regionale kranten.	Bevestigd.
H13.6	Het positieve effect van profielfifferentiatie op de rentabiliteit is groter voor kranten met een grote oplage dan voor kranten met een kleine oplage.	Bevestigd.
H13.7	De spreiding van de oplage van landelijke kranten neemt toe in de tijd, terwijl de spreiding van de oplage van regionale kranten afneemt.	Bevestigd.
H13.8	De spreiding van de oplage van alle kranten, regionale en landelijke kranten, evolueert niet lineair in de tijd.	Bevestigd.
H14.1	Limburgse kranten met meer ruimte voor regionaal nieuws zijn geassocieerd met (a) een grotere dagoplage en (b) een hogere rentabiliteit.	Bevestigd. Bevestigd.
H14.2	Limburgse kranten met een grotere inhoudelijke variëteit zijn geassocieerd met (a) een grotere dagoplage en (b) een hogere rentabiliteit.	Bevestigd. Bevestigd.
H14.3	Limburgse kranten met een groter aantal pagina's zijn geassocieerd met (a) een grotere dagoplage en (b) een hogere rentabiliteit.	Bevestigd. Bevestigd.
H14.4	Drastische wijzigingen in de opmaak van Limburgse kranten zijn negatief gecorreleerd met (a) de dagoplage en (b) de rentabiliteit.	Bevestigd. Bevestigd.
H14.5	Mutaties in de directie en/of hoofdredactie zijn negatief gecorreleerd met (a) de dagoplage en (b) de rentabiliteit.	Geen resultaat. Geen resultaat.
H14.6	Limburgse kranten met een hogere dagoplage zijn geassocieerd met een hogere rentabiliteit.	Bevestigd.

Tabel 16.1 (vervolg): *Samenvatting van resultaten met betrekking tot de toetsing van de hypothesen*

HYPOTHESEN		BEVINDINGEN
H15.1	Systematische verschillen kunnen worden vastgesteld tussen de grote vijf (zes) uitgeverijen in de tijd.	Bevestigd.
H15.2	Uitgeverijen met een grotere RvB zijn geassocieerd met sterkere diversificatie.	Bevestigd.
H15.3	Een hogere gemiddelde leeftijd van RvB-leden is negatief gecorreleerd met diversificatie.	Geen resultaat.
H15.4	Een groter aandeel van intern gepromoveerde RvB-leden is negatief gecorreleerd met diversificatie.	Het tegendeel (positief) is gevonden.
H15.5	Een groter aandeel van RvB-leden met krante(n)ervaring is negatief gecorreleerd met diversificatie.	Geen resultaat.
H15.6	Een groter aandeel van academisch geschoolde RvB-leden is positief gecorreleerd met diversificatie.	Het tegendeel (positief) is gevonden.
H15.7	Mutaties in de RvB zijn positief gecorreleerd met diversificatie.	Geen resultaat.
H15.8	(a) Uitgeverijen die sterker zijn gediversificeerd, zijn geassocieerd met hogere rentabiliteiten.	Geen resultaat.
	(b) Uitgeverijen die zwakker zijn gediversificeerd, zijn geassocieerd met hogere rentabiliteiten.	Geen resultaat.
H15.9	Uitgeverijen met een grotere RvB zijn geassocieerd met een lagere rentabiliteit.	Geen resultaat.
H15.10	Een hogere gemiddelde leeftijd van RvB-leden is negatief gecorreleerd met de rentabiliteit.	Geen resultaat.
H15.11	Een groter aandeel intern gepromoveerde RvB-leden is negatief gecorreleerd met de rentabiliteit.	Geen resultaat.
H15.12	Een groter aandeel van RvB-leden met krante(n)ervaring is negatief gecorreleerd met de rentabiliteit.	Geen resultaat.
H15.13	Een groter aandeel van academisch geschoolde RvB-leden is positief gecorreleerd met de rentabiliteit.	Geen resultaat.
H15.14	Mutaties in de RvB zijn negatief gecorreleerd met de rentabiliteit.	Geen resultaat.
H15.15	De afstemming tussen RvB-kenmerken enerzijds en de diversificatiestrategie anderzijds is positief gecorreleerd met de rentabiliteit.	Bevestigd.

Figuur 16.1: De 53 (deel)hypothesen en het zes-effectenmodel (figuur 2.1)



rentabiliteit van Limburgse dagbladen in hypothese 14.5) of negatief (rentabiliteit van alle kranten in hypothese 12.5). Op uitgeversniveau is geen enkel resultaat significant (rentabiliteit in hypothesen 15.9 tot en met 15.14). Een verklaring voor deze ambiguïteit kan mogelijk worden gevonden in het argument dat bij de toetsing van de hypothesen onvoldoende rekening is gehouden met het *timing*effect. De toetsing van de enige hypothese waarin de vertraagde invloed van leiderschap tot uitdrukking komt (hypothese 12.5), heeft **wel** tot een significante bevinding geleid. Dezelfde conclusie kan worden getrokken wanneer het mutatiepatroon in ogenschouw wordt genomen (zie de tijdreeksen in hoofdstuk 11). Het is niet onwaarschijnlijk dat het effect van leiderschap zich pas na enige jaren manifesteert. Toekomstig onderzoek kan worden gericht op het in kaart brengen van deze dynamische invloed via het schatten van modellen met vertragingen.

- (4) **Afstemmingseffect.** Het afstemmingseffect is slechts aan de orde gekomen in hoofdstuk 15 (hypothese 15.15). Daar is gebleken dat het afstemmingseffect significant werkzaam is op het niveau van de Raden van Bestuur van uitgeverijen: een diversificatiestrategie vraagt om een andere RvB-samenstelling (grote RvB met veel intern gepromoveerden en niet-academisch geschoolden) dan een ongediversificeerd profiel (vice versa). Dat wil zeggen: een 'optimale' afstemming tussen RvB-samenstelling enerzijds en diversificatiestrategie anderzijds leidt tot een significant positieve bijdrage aan de rentabiliteit van de uitgeverij. Toekomstig onderzoek, na uitbreiding van het databestand (zie de opmerking terzake bij het voorkeureffect), kan zich richten op de taxatie van het afstemmingseffect op het niveau van krantendirecties en -redacties.
- (5) **Markteffect.** Het markteffect staat centraal in hoofdstuk 13, en is zijdelings aan de orde gesteld in de hoofdstukken 11, 14 en 15. De algemene bevinding is dat het markteffect een belangrijke kracht is die een grote invloed uitoefent op (verschillen in) organisatieprestaties. De exercities in hoofdstuk 11 hebben aangetoond dat de selecterende tucht van de markt zich jaren voor de definitieve uittreding van de 'slachtoffers' aankondigt via verslechterende kosten- en rentabiliteitsposities (hypothesen 11.3 en 11.4), terwijl de analyses in hoofdstuk 15 laten zien dat ook de vijf grote uitgeverijen systematische verschillen in de tijd vertonen (hypothese 15.1). De toetsingen in hoofdstuk 13 hebben de grote verschillen tussen de landelijke

en regionale segmenten van de krantenmarkt aan het licht gebracht (hypothesen 13.2 en 13.3), waarbij is gebleken dat landelijke en regionale dagbladen niet rechtstreeks concurreren (hypothese 13.1) maar elk een eigen penduledynamiek kennen (hypothesen 13.7 en 13.8). Perioden met een dominante exploitatie van schaalvoordelen worden afgewisseld door jaren waarin vooral profieldifferentiatie wordt gezocht. In het algemeen kan nog worden gewezen op de dominantie van schaalvoordelen (hypothesen 13.2, 13.3 en 14.6), zeker ook in de regionale segmenten, die ongetwijfeld voortvloeien uit specifieke karakteristieken van het krantenproduct en de krantenmarkt.

- (6) **Omgevingseffect.** Het omgevingseffect is niet rechtstreeks in de analyses betrokken, in aansluiting op de bedoelingen van dit boek (zie hoofdstuk 1). Hooguit kan worden opgemerkt dat de invloed van de omgeving op de achtergrond heeft meegespeeld bij de formulering van hypothesen. Twee voorbeelden hiervan zijn de hypothesen 11.2 en 12.2. De gebeurtenissen op de advertentiemarkt staan immers in sterke mate onder invloed van algemene (media)ontwikkelingen die zich buiten de krantenmarkt afspelen (zie ook hoofdstuk 7 hierover). In toekomstig onderzoek kan het omgevingseffect uiteraard direct in de analyses worden opgenomen, zodat het relatieve belang van deze kracht kan worden afgezet tegen de invloed van de andere vijf effecten.

De empirische analyses hebben duidelijk gemaakt dat het identificeren van de zes theoretische effecten het inzicht in faal- en succesfactoren helpt vergroten, hoewel niet alle effecten in dezelfde mate bijdragen aan de verklaring van prestatieverschillen. Bij de zoektocht naar faal- en succesfactoren op het niveau van dagbladen en uitgeverijen spelen alle effecten een herkenbare en traceerbare rol. Natuurlijk is het beeld nog niet compleet, en natuurlijk is de prestatiepuzzel uiterst complex. Verder onderzoek is nodig om het complexe samenspel tussen de diverse faal- en succesfactoren preciezer te ontrafelen. De eerste stap is echter gezet.

16.2.3 Twee profielschetsen

Op grond van het overzicht van de bevindingen is de conclusie gerechtvaardigd dat de onderzoeksresultaten per saldo bemoedigend zijn. Een volgende stap is om de bevindingen te vertalen in de vorm van profielschetsen van succesvolle en niet-succesvolle kranten. Met deze profielschetsen worden de succes- en faalfactoren van kranten

in zwart-witcontrast naast elkaar gezet. Bij wijze van illustratie bevatten de boxen 16.1 en 16.2 een schets van het profiel van de 'ideale' respectievelijk de 'falende' krant in termen van rentabiliteit. Bij de formulering van de profielschetsen is gebruikgemaakt van de significante onderzoeksresultaten uit de hoofdstukken 11 tot en met 14 (tabel 16.1). De schets van het 'ideale' en het 'falende' dagblad is natuurlijk slechts een stijlmiddel waarmee een inzichtelijk overzicht van de reeks van succes- en faalfactoren kan worden gegeven. De ideale krant bestaat waarschijnlijk niet, en kan misschien zelfs niet bestaan.² Door echter de profielschetsen te vergelijken met de werkelijke positie van een dagblad, kan het inzicht in de sterkten en zwakten van de positie van deze krant worden vergroot.

Box 16.1: *De 'ideale' krant (in termen van rentabiliteit)*

De 'ideale' krant vertoont jaar na jaar een hoge rentabiliteit. De 'ideale' krant is een regionaal dagblad. 'Ideale' kranten in het algemeen – dat wil zeggen: nationale en regionale dagbladen – worden gekarakteriseerd door de volgende zeven kenmerken.

- (1) De kostenstructuur wordt gekenmerkt door verhoudingsgewijs hoge uitgaven ten behoeve van het primaire productieproces (papierverbruik en verzending), terwijl juist weinig wordt uitgegeven ter bekostiging van de directie en redactie.
- (2) De opbrengsten zijn merendeels afkomstig van abonnementen, en in mindere mate van de verkoop van advertentieruimten.
- (3) De redactieomvang is klein in verhouding tot de dagoplagen.
- (4) Plotselinge mutaties in de directie en hoofdredactie in reactie op verslechterende prestaties worden vermeden.
- (5) De uitgifte van kopbladen wordt gestimuleerd.
- (6) Ten behoeve van de benutting van schaalvoordelen worden grote dagoplagen gezocht.
- (7) Het lezersprofiel van de abonnees – in termen van leeftijds- en welstandsklassen – is afwijkend van dat van de concurrenten.

Voor de 'ideale' regionale dagbladen geldt daarenboven dat:

- (i) veel ruimte wordt vrijgemaakt voor regionaal nieuws;
- (ii) een grote inhoudelijke variëteit wordt gewaarborgd;
- (iii) een groot aantal bladzijden wordt gedrukt; en
- (iv) geen drastische wijzigingen in de opmaak van de krant worden doorgevoerd.

Box 16.2: De 'falende' krant (in termen van rentabiliteit)

De financiële resultaten van de 'falende' krant laten jaar na jaar te wensen over. De typisch 'falende' krant is vaker een nationaal dagblad. 'Falende' kranten in het algemeen – dat wil zeggen: nationale en regionale dagbladen – worden gekarakteriseerd door de volgende zeven kenmerken.

- (1) De kostenstructuur wordt gekenmerkt door verhoudingsgewijs lage uitgaven ten behoeve van het primaire productieproces (papierverbruik en verzending), terwijl juist veel wordt uitgegeven ter bekostiging van de directie en redactie.
- (2) De opbrengsten zijn merendeels afkomstig van de verkoop van advertentieruimten, en in mindere mate van abonnementen.
- (3) De redactieomvang is groot in verhouding tot de dagoplagen.
- (4) Plotselinge mutaties in de directie en hoofdredactie in reactie op verslechterende prestaties komen veelvuldig voor.
- (5) De uitgifte van kopbladen heeft geen prioriteit.
- (6) De benutting van schaalvoordelen is suboptimaal omdat geen grote dagoplagen worden bereikt.
- (7) Het lezersprofiel van de abonnees – in termen van leeftijds- en welstandsklassen – is niet afwijkend van dat van de concurrenten.

Voor weinig succesvolle regionale dagbladen geldt daarenboven dat:

- (i) verhoudingsgewijs weinig ruimte wordt vrijgemaakt voor regionaal nieuws;
- (ii) de inhoudelijke variëteit te wensen overlaat;
- (iii) relatief weinig bladzijden worden gedrukt; en
- (iv) regelmatig worden drastische wijzigingen in de opmaak doorgevoerd.

16.2.4 Een barometer

Ondanks het gebruikelijke voorbehoud dat verder onderzoek noodzakelijk is om de kenmerken van de 'ideale' krant – en zijn 'falende' tegenvoeter – bloot te leggen, kunnen de voornaamste bevindingen vervolgens worden weergegeven in de vorm van een barometer. De barometer is een lijst van vragen – of beter: stellingen – waarop een score van 1 tot en met 5 mogelijk is. De stellingen zijn

2. Het is bijvoorbeeld immers denkbaar dat de gepresenteerde verzameling van succesfactoren gepaard gaat met een suboptimale afstemming tussen de afzonderlijke elementen (zie hoofdstuk 15 hierover in de context van de vijf grote uitgeverijen). De schatting van het afstemmingseffect op krantenniveau, die voor een verantwoorde schets van het ideale dagblad nodig is, is uitgesteld tot later onderzoek.

ontleend aan de empirische bevindingen die zijn gerapporteerd in de hoofdstukken 11 tot en met 14 (tabel 16.1). Dat wil zeggen: de stellingen zijn 'vertalingen' van de significante onderzoeksresultaten. Voor elke krant kan deze lijst met stellingen worden afgelopen, waarbij het totale puntenaantal een indicatie geeft van het risicoprofiel. De antwoordsleutels zijn dusdanig genormeerd dat een hogere score een hoger faalrisico impliceert. Met de score 1 wordt aangegeven dat de betrokken krant overduidelijk **wel** door de in de vraag verwoorde succesfactor wordt gekenmerkt, terwijl een puntenaantal van 5 impliceert dat het betreffende dagblad in het geheel **niet** beschikt over het aangegeven succeskenmerk. Met de scores 2, 3 en 4 worden tussenposities ingenomen. Een voorbeeld is stelling 3: een score van 1 op de vraag naar het verloop van de financiële resultaten gedurende de afgelopen vijf jaren wijst op een bijzonder gezonde krant, terwijl een krant met een puntentotaal van 5 zich in ernstige moeilijkheden bevindt. De eerste tien stellingen hebben betrekking op alle dagbladen, terwijl de daaropvolgende vier stellingen (11 tot en met 14) alleen van toepassing zijn op regionale kranten.³ Dus: een dagblad met een hoog puntentotaal (in extremis 50 voor nationale kranten en 70 voor regionale dagbladen) wordt gekenmerkt door verhoudingsgewijs een groot aantal potentiële faalfactoren, terwijl een krant met een lage score (ten laagste 10 voor nationale en 14 voor regionale kranten) juist de beschikking heeft over relatief veel succeskenmerken. De barometer staat weergegeven in tabel 16.2.

³. De reden hiervoor is dat de bevindingen waarop de stellingen 11 tot en met 14 zijn gebaseerd, tot stand zijn gekomen in een onderzoek dat zich heeft beperkt tot de Limburgse dagbladen (de hypothesen 14.1 tot en met 14.6 in hoofdstuk 14). Het is denkbaar dat de stellingen 12 tot en met 14 ook relevant zijn voor landelijke kranten. De bevestiging van deze intuïtie vraagt echter om additioneel onderzoek onder nationale dagbladen.

Tabel 16.2: De barometer

STELLING	SCORE				
	Volledig mee eens		Neutraal		Volledig mee oneens
Voor alle kranten					
1. De uitgaven ten behoeve van het papierverbruik en verzending zijn hoog.	1	2	3	4	5
2. De uitgaven ter bekostiging van de directie en redactie zijn laag.	1	2	3	4	5
3. De rentabiliteit is in de afgelopen vijf jaren hoog geweest.	1	2	3	4	5
4. In verhouding tot de dagoplage zijn de totale kosten de laatste vijf jaren laag geweest.	1	2	3	4	5
5. De redactieomvang is klein in verhouding tot de dagoplagen.	1	2	3	4	5
6. Plotselinge mutaties in de directie en hoofdredactie in reactie op verslechterende prestaties komen niet voor.	1	2	3	4	5
7. Het aantal kopbladen is groot.	1	2	3	4	5
8. De dagoplagen zijn groot.	1	2	3	4	5
9. Het lezersprofiel van de abonnees – in termen van leeftijds- en welstandsklassen – is afwijkend van dat van de concurrenten.	1	2	3	4	5
10. De verspreiding is regionaal.	1	2	3	4	5
Alleen voor regionale dagbladen					
11. De aandacht voor regionaal nieuws is groot.	1	2	3	4	5
12. De inhoudelijke variëteit is groot.	1	2	3	4	5
13. Het aantal bladzijden is groot.	1	2	3	4	5
14. Drastische wijzigingen in de opmaak worden niet doorgevoerd.	1	2	3	4	5
Totaalscore					
Nationale kranten:	Tussen 10 (laag faalrisico) en 50 (hoog faalrisico).				
Regionale kranten:	Tussen 14 (laag faalrisico) en 70 (hoog faalrisico).				

Op voorhand moet worden benadrukt dat de uitslag van de barometer niet meer kan zijn dan een eerste vingerwijzing, aan de hand waarvan een discussie over het risicoprofiel van het betrokken dagblad handen en voeten kan worden gegeven. De barometer is uiteraard slechts één instrument naast vele andere, en kan ook worden gebruikt in combinatie met andere instrumenten. De barometer kan bijvoorbeeld worden ingevuld door de directieleden van een krant plus een aantal externe deskundigen op basis van hun kennis van en informatie over de bedrijfstak, waarna de bespreking van de resultaten aanleiding kan geven tot de formulering van een precieze diagnose terzake de sterkten en zwakten van de positie van het betrokken dagblad. Hierbij is niet alleen de gemiddelde totaalscore interessant, maar vooral ook het patroon van de puntenaantallen met betrekking tot de afzonderlijke stellingen. Over welke kenmerken bestaat overeenstemming, en waarover zijn de betrokkenen het oneens? Zijn verschillen van mening vooral te vinden tussen de interne directieleden enerzijds en de externe deskundigen anderzijds? Hoe kunnen uiteenlopende puntenaantallen worden verklaard? Op welke factoren scoort de krant goed, en op welke slecht? Et cetera. Het stellen van deze en andere vragen kan vervolgens het startpunt zijn voor diepgaandere analyses, waarbij deelaspecten van de eerste diagnose nader onder de loep worden genomen met behulp van vervolgonderzoek.

16.2.5 Het determinisme-voluntarismedilemma

De vraag is tenslotte in hoeverre de verzameling van bevindingen nader licht kan werpen op het determinisme-voluntarismedilemma. Wat is in het Nederlandse persbedrijf dominant: aanpassingen door organisaties (voluntarisme: zie vooral hoofdstuk 3) of de selecterende tucht van de markt (determinisme: zie vooral hoofdstuk 4)? En in het verlengde hiervan: wat is het effect – negatief (determinisme) of positief (voluntarisme) – van strategische koerswijzigingen op organisatieprestaties? De resultaten lijken erop te wijzen dat binnen het Nederlandse persbedrijf de randvoorwaarden die worden opgelegd door de marktomstandigheden vrij restrictief zijn. In dit verband is de bevinding dat prestatieverschillen tussen kranten onderling (hypothesen 11.3 en 11.4) en de vijf grote uitgeverijen onderling (hypothese 15.1) systematisch in de tijd zijn, tekenend. Blijkbaar is het bijzonder moeilijk om van de eerste naar de eredivisie te promoveren, terwijl ook degradaties nauwelijks frequent zijn te noemen. De goed presterende krant of uitgever van twintig jaar geleden is de goed presterende krant of uitgever van vandaag.

De uitzonderingen, die natuurlijk bestaan, bevestigen slechts de regel. De dominantie van het markteffect op het niveau van de individuele krant laat overigens onverlet dat op het niveau van de **bedrijfstak** als geheel veel mogelijk is. De omstandigheden waarmee de markt als geheel wordt geconfronteerd, is bijvoorbeeld deels het resultaat van regelgeving. In deze context kan onder meer worden gewezen op de rol van het *Bedrijfsfonds voor de Pers*.

De dominantie van het markteffect – dat wil zeggen: de deterministische werking van marktselectie – laat daarnaast onverlet dat persbedrijven binnen de externe restricties via strategieprofilering kunnen proberen hun positie te versterken. Anders gezegd: het deterministische markteffect legt het maximale winstpotentieel vast, maar voluntaristische aanpassing is de drijvende kracht achter het ontstaan van prestatieverschillen binnen de markt. Het is niet voor niets dat de prestatieverschillen **tussen** kranten fors zijn. In dit verband is het grote aantal significante strategie-effecten op dagbladniveau veelzeggend (hypothese 11.1, 11.2, 11.6, 12.1, 12.6, 13.4, 13.5, 13.6, 14.1, 14.2 en 14.3). In de boxen 16.1 en 16.2 staan deze strategische profielkenmerken op een rijtje gezet. Met strategische koerswijzigingen moet echter voorzichtig worden omgesprongen. Immers: mutaties in het topmanagementteam kunnen averechts werken (hypothese 12.5), terwijl hetzelfde geldt voor drastische wijzigingen in de opmaak van de krant (hypothese 14.6). De combinatie van deze resultaten doet vermoeden dat het beste advies is zorg te dragen voor een **geleidelijke** wijziging van het strategieprofiel in de richting van de ideale krant. Deze conclusie is dezelfde als die van Amburgey, Kelley en Barnett (1993) naar aanleiding van een onderzoek naar de effecten van strategische veranderingen in de Finse krantenmarkt (zie de hoofdstukken 1 en 5). Kortom: effectieve aanpassing (voluntarisme: zie hoofdstuk 3) vraagt om een diepgaand besef van de beperkingen die worden opgelegd door de vaak dominante kracht van marktselectie (determinisme: zie hoofdstuk 4). Bij wijze van besluit van deze paragraaf is het daarom nuttig het centrale dilemma (zie hoofdstuk 5) uit te breiden met een derde variant.

DILEMMA:

- (a) succesvolle (overlevende) bedrijven vertonen minder en minder radicale strategische veranderingen dan succesarme (failliete) ondernemingen; of*
- (b) succesvolle (overlevende) bedrijven vertonen meer en meer radicale strategische veranderingen dan succesarme (failliete) ondernemingen; of*
- (c) succesvolle (overlevende) bedrijven introduceren strategische veranderingen geleidelijk, terwijl succesarme (failliete) ondernemingen radicale wijzigingen doorvoeren.*

In het Nederlandse persbedrijf, met name op de krantenmarkt, lijkt variant (c) de concurrentie- en strategiepraktijk het beste te beschrijven: de beide krachten aanpassing **en** selectie werken gelijktijdig, waarbij een effectieve veranderstrategie van een dagblad echter een incrementeel karakter draagt omdat drastische koerswijzigingen veelal contraproductief zijn. Sterker nog: naast de invloed van de precieze formulering van de strategische koers moet de rol van de **implementatie** van het eenmaal gekozen strategische profiel niet worden verwaarloosd. Deze implementatie vraagt om effectieve leiding vanuit het topmanagementteam. Hierop komen we in de volgende paragraaf kort terug.

16.3 VAN COURANTIER NAAR STRATEEG

De voorgaande hoofdstukken bevatten een reeks wetenschappelijke exercities die voorbijgaan aan de vraag naar de praktische relevantie van de inzichten en bevindingen. Dat was ook de opzet: een organisatie**wetenschappelijke** studie naar de faal- en succesfactoren van Nederlandse dagbladen. De vervolgvraag is natuurlijk echter snel gesteld: kunnen op basis van de resultaten van deze studie aanbevelingen worden geformuleerd die de makers van overheidsbeleid of dagbladstrategieën ter harte zouden kunnen nemen? In het navolgende willen wij een voorzichtige poging doen op deze vraag een antwoord te geven. Deze voorzichtigheid is ingegeven door ten minste drie overwegingen.⁴ In de eerste plaats is de vertaling van wetenschappelijke (positieve) resultaten in praktische (normatieve) aanbevelingen allesbehalve een sinecure. Wetenschappelijke onderzoekers bewegen zich veelal op glad ijs zodra zij hun positieve bevindingen vertalen in normatieve aanbevelingen: dat is hun vak niet. In de tweede plaats is elk onderzoek onvolledig. Niet alleen is het mogelijk op basis van de beschikbare data nadere analyses uit te voeren (zie paragraaf 16.4 hierna), maar daarnaast geven de resultaten slechts een partieel beeld van de werkelijkheid. In dit verband kan bijvoorbeeld worden gewezen op het nagenoeg ontbreken van een taxatie van het omgevingseffect. In de derde plaats is de formulering van aanbevelingen moeilijk voor relatieve buitenstaanders. Hoewel wij onze kennis van het Nederlandse persbedrijf natuurlijk snel hebben zien groeien tijdens de uitvoering van dit onderzoek, zijn wij nog altijd geen bedrijfstakexperts. Wij hopen dat dergelijke bedrijfstakexperts in staat zijn de vertaalslag van wetenschappelijke bevindingen naar praktische aanbevelingen te maken. Om de effectuering van deze vertaalslag te vergemakkelijken, zullen wij in het navolgende een – zoals gezegd: voorzichtige – voorzet geven. Het onderzoek heeft zich gericht op twee aggregatieniveaus: kranten en uitgeverijen. Ter zake de faal- en succesfactoren van dagbladen hebben vooral de hoofdstukken 11, 12 en 14 interessante bevindingen opgeleverd, terwijl hoofdstuk 15 hetzelfde heeft gedaan voor de vijf grote uitgeverijen. Op grond van deze bevindingen kunnen ten minste vijf groepen van aanbevelingen worden geformuleerd.

4. Een vierde overweging willen wij niet serieus opvoeren: wat kan voor de toekomst worden geleerd van het verleden (zie ook hoofdstuk 1)? Als het stellen van deze vraag tot fatalisme zou leiden, wordt met het formuleren van aanbevelingen per definitie een doodlopende weg ingeslagen – en dat kan niet de bedoeling zijn.

- (1) De strategische sterkten en zwakten van een krant kunnen worden geïnventariseerd aan de hand van de geïdentificeerde succesfactoren (zie ook de profielschets van de ideale krant in box 16.1 en de barometer in tabel 16.2): met name de kostenstructuur, de abonneeopbrengsten, de kopbladenportefeuille, de dagoplagen, het lezersprofiel, de bladzijdenomvang en de inhoudelijke variëteit verdienen hierbij aandacht.
- (2) Met strategische koerswijzigingen moet terughoudend worden omgesprongen. Bijvoorbeeld mutaties in de directie en hoofdredactie alsmede radicale opmaakwijzigingen werken veelal averechts. Het is verstandiger strategische veranderingen geleidelijk door te voeren.
- (3) Het markteffect is dominant. Het is daarom cruciaal een diepgaand inzicht in de marktwerking te verkrijgen alvorens strategische beslissingen te nemen. In dit verband is begrip van de quasi-onafhankelijkheid van de landelijke en regionale krantenmarkten, waarbij elk marktsegment zijn eigen dynamiek kent in termen van de afweging tussen profielfifferentiatie en schaalvoordelen, een conditio sine qua non voor een adequate marktanalyse.
- (4) Het regionale dagbladensegment is winstgevender dan de landelijke krantenmarkt. Uitgeverijen kunnen bij de samenstelling van de krantenportefeuille met deze verschillen rekening houden. Het is verstandig zorg te dragen voor een forse vertegenwoordiging van regionale dagbladen in het productenpakket.
- (5) De samenstelling van het topmanagementteam moet met zorg geschieden. Geleidelijke en anticipatieve wijzigingen hierin verdienen de voorkeur boven drastische en reagerende mutaties in de samenstelling. Het is van belang de samenstelling van het topmanagementteam nauwkeurig aan te laten sluiten bij het strategieprofiel.

Deze reeks van praktische aanbevelingen kent overigens een schaduwzijde. Openbare strategieaanbevelingen worden geplaagd door een paradox. Aan de ene kant is de pretentie van strategische aanbevelingen dat zij bij opvolging zullen leiden tot betere prestaties. Daar gaat het immers om bij strategieformulering en -uitvoering. Deze kant van de paradoxmedaille kan worden gekenschetst als individuele rationaliteit. Aan de andere kant produceert de massale opvolging van dezelfde strategieaanbevelingen collectieve irrationaliteit: in dit geval storten alle persbedrijven zich als

lemmingen in dezelfde strategische zee. Het resultaat is een verzameling strategische *look-alikes*. Als alle dagbladen het profiel van de ideale krant aannemen (zie box 16.1), onderscheidt niemand zich meer van zijn concurrenten. Superieure prestaties vragen om strategische uniciteit. De briljante strateeg doet juist iets **anders** dan de concurrenten. Alleen strategisch anders-zijn kan superieure prestaties genereren.⁵ Individuele rationaliteit impliceert dus afwijkend strategisch gedrag – dat wil zeggen: ontduiking van de collectieve irrationaliteit. Deze paradox is overigens ook beschreven in hoofdstuk 13, waarin is gebleken dat kranten met een afwijkende profieldifferentiatie een hogere rentabiliteit behalen. Hier ligt de grote uitdaging voor de moderne strategisch manager van een persbedrijf. Wij hopen dat de bevindingen in dit boek een aanzet kunnen geven tot de stimulering van strategische creativiteit. Nog een tweede nuancering is op zijn plaats: wij vermoeden dat strategie-implementatie belangrijker is dan strategieformulering. De theoretische argumentatie terzake het belang van de samenstelling van het topmanagementteam (zie hoofdstuk 3) vormt de onderbouwing van deze bewering. Het empirische voorbeeld van de deelstudie naar de prestaties van de vijf grote uitgeverijen (hoofdstuk 15) onderstreept de mogelijke validiteit van deze gedachtengang in het Nederlandse persbedrijf. Binnen deze groep van hoofdrolspelers op de Nederlandse krantenmarkt blijkt geen traceerbaar strategie-effect te bestaan: het diversificatieprofiel van de uitgeverijen is immers niet in staat prestatieverschillen te verklaren (hypothese 15.8). Dat wil zeggen: de precieze **inhoud** van de gehanteerde strategieën doet blijkbaar niet ter zake! Toch zijn de prestatieverschillen tussen de vijf grote uitgeverijen allesbehalve klein. De verklaring hiervoor moet worden gezocht in het afstemmingseffect. Wanneer de samenstelling van de RvB is afgestemd op het strategieprofiel, dan worden hogere rentabiliteiten gehaald (hypothese 15.15). Met andere woorden: de wijze waarop het topmanagementteam leiding weet te geven aan het **proces** van strategie-implementatie, is de dominante determinant van uitgeversprestatieverschillen. Niet de inhoud van de geformuleerde strategieën is cruciaal, maar het proces van de implementatie van de

⁵. In de moderne bronnenbenadering van het strategisch management wordt het belang van (duurzame) strategische uniciteit met verve onderstreept. Majoor en Van Witteloostuijn (1996) bevat een inzichtelijke theoretische inleiding en empirische toepassing van deze benadering.

eenmaal gekozen strategieën is van doorslaggevende betekenis. Vervolgonderzoek zal moeten uitwijzen of deze observatie ook valide is op het niveau van dagbladen. De significantie van een aantal schattingen van het leiderschapseffect (hypothesen 11.5 en 12.5) is een eerste vingerwijzing. In ieder geval maken deze resultaten duidelijk dat de samenstelling van het topmanagementteam bijzonder belangrijk is, zeker omdat het ene topmanagementteam blijkbaar beter in staat is leiding te geven aan de uitvoering van strategieën dan het andere.

16.4 DE VOLGENDE REEKS DWERGEN

Modern wetenschappelijk onderzoek is een incrementeel proces. De ene studie volgt op de andere. Ook de resultaten die in dit boek zijn gerapporteerd, wijzen weer de weg naar vervolgonderzoek – naar de inkleuring van nieuwe stukjes van de wetenschappelijke puzzel van het Nederlandse persbedrijf. Zonder volledig te kunnen en te willen zijn⁶, lichten we in het navolgende drie mogelijke categorieën van vervolgonderzoeken toe.

- (1) **Aanvullende analyses van de beschikbare data.** De vijf deelstudies die in de hoofdstukken 11 tot en met 15 zijn gepresenteerd, kunnen langs twee wegen – gelijktijdig te bewandelen – worden aangevuld en verbeterd. In de eerste plaats mag niet worden uitgesloten dat de toepassing van andere geavanceerde analysetechnieken de inzichten verder kan verfijnen. In dit verband is het met name zinvol de data nogmaals te analyseren met behulp van moderne paneldatat technieken. In de tweede plaats is een groot deel van het databestand nog ongebruikt gebleven. Ter zake de vijf grote uitgeverijen is bijvoorbeeld ook veel informatie beschikbaar over de samenstelling van de Raden van Commissarissen. Daarnaast is het omgevingseffect grotendeels buiten de analyses gebleven. In deze context kan het bijvoorbeeld nuttig zijn de huidige analyses uit te breiden met informatie over de subsidieverstrekingen van het *Bedrijfsfonds voor de Pers*.
- (2) **Voortzetting van de dataverzameling binnen Nederland.** Hoewel de verzameling van de thans beschikbare informatie met recht monnikenwerk kan worden genoemd, is de speurtocht naar aanvullende data allesbehalve definitief afgerond. Om te beginnen bevat het huidige databestand de nodige blinde vlekken. Voor een deel is de opvulling hiervan onbereikbaar;

6. Bijvoorbeeld op grond van een kritische beschouwing van de verkregen resultaten, in het licht van de theoretische raamwerken in de hoofdstukken 2 tot en met 5, kan de lijst van denkbare vervolgonderzoeken worden aangevuld. Dan wordt immers snel duidelijk welke onderzoeksmogelijkheden vooralsnog onbenut zijn gebleven. In dit verband wordt vooral houvast geboden door de grote aantallen determinanten van organisatieprestaties die zijn samengevat in de figuren 3.1 en 4.1. Deels heeft een dergelijke inventarisatie overigens plaatsgevonden in paragraaf 16.2. In aanvulling hierop beperken wij ons in de hoofdtekst van paragraaf 16.4 kortheidshalve tot het summier schetsen van drie brede categorieën van mogelijk vervolgonderzoek.

voor een ander deel kan verder zoekwerk het bestand vervolmaken. Vooral op het niveau van de kenmerken van de hoofdredacteur moet aanvullende informatie te vinden zijn. Daarnaast is het nuttig een hernieuwde poging te doen om de zwarte doos van de samenstelling van krantenredacties te openen. Kennis omtrent de kenmerken van de voltallige redactie kan de verklarende kracht van de succes- en faalmodellen van dagbladen sterk vergroten. Ten slotte kan het bestaande bestand worden aangevuld met informatie over andere variabelen (zie voor een lange reeks suggesties de hoofdstukken 3 en 4). In dit verband kan een vragenlijstenonderzoek onder (hoofd)redacteurs interessant zijn.

- (3) **Comparatieve studie in een internationaal perspectief.** Het Nederlandse persbedrijf kan behept zijn met nationale eigenaardigheden. Zijn de faal- en succesfactoren in de Nederlandse krantenwereld dezelfde als die in de buitenlandse dagbladenmarkten? Wat kan van het functioneren van het buitenlandse persbedrijf worden geleerd? Om te beginnen kan bijvoorbeeld een vergelijkbare studie worden uitgevoerd in de andere Nederlandstalige krantenmarkt: Vlaanderen. Het voordeel van een dergelijke replicatie in een andere nationale context is dat (i) de robuustheid van de bevindingen nader kan worden getoetst en (ii) de invloed van uiteenlopende institutionele factoren (zie vooral hoofdstuk 7) kan worden getaxeerd. In het licht van de mondialisering van de mediamarkten kan een kijkje in de buitenlandse keuken nieuwe inzichten opleveren.

Het is onze overtuiging dat via de nadere invulling van deze drie categorieën van vervolgonderzoeken het inzicht in het functioneren van het persbedrijf in het algemeen en de Nederlandse dagbladenmarkt in het bijzonder verder kan worden verdiept.

16.5 HET ORGANISATIEWETENSCHAPPELIJK PERSPECTIEF

Wat deze studie naar het Nederlandse persbedrijf anders maakt dan de talloze voorgangers, is het organisatiewetenschappelijke vertrekpunt. Dat wil zeggen: de theoretische rode draad in dit boek (beschreven in de hoofdstukken 2 tot en met 5) is gebaseerd op een lange traditie binnen het onderzoek naar het functioneren van organisaties in het algemeen. Wat deze studie bijzonder maakt, is de toepassing van dit gedachtengoed op een specifieke markt: het Nederlandse persbedrijf. Wij verwachten dat in dit boek met deze toepassing slechts een begin is gemaakt. Een voortgezette confrontatie van de rijke verzameling organisatiewetenschappelijke theorieën met de even rijke praktijk van het Nederlandse persbedrijf kan leiden tot een vruchtbare wederzijdse kruisbestuiving.

SAMENVATTING

Waarom floreert *NRC Handelsblad*, terwijl *Het Parool* een noodlijdend bestaan kent? Waarom is *de Volkskrant* de op twee na grootste krant van Nederland geworden, terwijl *Het Vrije Volk* na een lange doodstrijd ten grave is gedragen? Waarom bestaat *De Stem* nog steeds, terwijl *Het Brabants Nieuwsblad* wordt opgeslokt? Voor sommigen zijn dit nog steeds ongepaste vragen. De krant is een meneer en een meneer staat boven vulgaire zaken als economisch succes en falen. Maar de krant, zo beweren anderen, is geen meneer meer. De krant is een product, 'in de markt gezet' door managers. Deze managers zijn geen meneren, maar generalen: ze hanteren strategieën, gericht op groei, winst, succes. En daarom, zo luidt het argument, is het niet zozeer de kwaliteit van de journalist die de doorslag geeft, zoals vroeger, maar de kwaliteit van het management. Met onze studie naar succes en falen in de Nederlandse dagbladpers, verricht in opdracht van het *Bedrijfsfonds voor de Pers*, hebben wij de blik gericht op dit gehoorde en geprezen strategisch management van kranten en ondernemingen. Een rijk arsenaal aan anekdotes over en ad hoc verklaringen voor succes en falen in de Nederlandse dagbladpers doet de ronde. Een voorbeeld van zo'n ad hoc verklaring is het volgende argument. Natuurlijk heeft *NRC Handelsblad* het beter gedaan dan *Het Parool*: de eerste heeft immers in tegenstelling tot de tweede tijdig en consequent gekozen voor een kwaliteitskrant voor hoger opgeleiden. Het was niet onze bedoeling dergelijke argumenten stuk voor stuk kritisch tegen het licht te houden. Dat is onbegonnen en ondankbaar werk. Waar het in deze studie om gaat, is het opsporen van regelmatigheden. De uitzonderingen bevestigen slechts de regel. We probeerden de gemeenschappelijke noemer van de successen enerzijds en falingen anderzijds te achterhalen. Een stap verder nog: we hebben gezocht naar de determinanten van de succes- en faalstrategieën. Om bij hetzelfde voorbeeld te blijven: **waarom** heeft *NRC Handelsblad* in tegenstelling tot *Het Parool* tijdig en consequent gekozen voor de ontwikkeling van een kwaliteitskrant voor hoger opgeleiden? Welke strategie heeft tot successen geleid en welke niet? Heeft een dergelijke strategiekeuze te maken met de kenmerken van het topmanagementteam van uitgever en/of krant? Deze en andere vragen staan centraal in de organisatie-wetenschappen.

Binnen de organisatiewetenschappen is het voluntaristische perspectief van oudsher dominant. Hierbij staat het leervermogen van organisaties – of: de ‘vrije wil’ van het topmanagement – hoog in het vaandel. Met andere woorden: de sleutelveronderstelling is dat organisaties in het algemeen in staat zijn zich adequaat en tijdig aan te passen aan veranderingen die zich in de omgeving voordoen. Deze gedachtengang is met name verwoord in het strategisch management. Voorop staat het begrip strategie: een strategie geeft richting aan de activiteiten van een organisatie. Vrijwel alle leerboeken in het strategisch management stoelen op de gedachte dat na een systematische analyse van de externe kansen en bedreigingen aan de ene kant en de interne sterkten en zwakten aan de andere kant een organisatie haar strategie in de gewenste richting moet en kan aanpassen. Kortom: organisatorische flexibiliteit is de facto een *conditio sine qua non* voor de gebruikmaking van de inzichten uit het strategisch management. Is een organisatie te groot, dan is een krimpstrategie aangewezen. Is de productiecapaciteit te klein, dan moet aan uitbreiding van productiefaciliteiten worden gewerkt. Is een markt niet langer rendabel, dan is het tijd om uit te treden. Is de functionele structuur niet langer geschikt, dan moet worden overgestapt op een divisie-indeling. Is de behoefte aan kwaliteit gegroeid, dan moet deze worden verhoogd. Et cetera. Het deterministische perspectief is gebaseerd op de veronderstelling dat vooral de tucht van de markt de dynamiek binnen bedrijfstakken kan verklaren. Een voorbeeld van een extreme variant van het deterministisch perspectief is de organisatie-ecologie, een jonge en snelgroeiende benadering in de organisatiewetenschappen. Binnen deze stroming worden populaties van organisaties bestudeerd met gebruikmaking van metaforen die zijn ontleend aan de biologische theorieën van Darwin. De bindende metafoor is die van het selectieproces (*survival of the fittest*) en de centrale vraag van de organisatie-ecologie heeft betrekking op de kenmerken van organisaties die in staat blijken te overleven versus die van degene die niet overleven. De controversiële stelling in de organisatie-ecologie is dat om te overleven ondernemingen **inert** moeten zijn. Prominente organisatie-ecologen stellen zelfs dat organisatie-inertie niet alleen de overlevingskansen van een organisatie verhoogt, maar dat deze inertie zelfs het **resultaat** is van externe selectieprocessen. Bedrijven die overleven zijn **betrouwbaar**, bijvoorbeeld in termen van kwaliteit en levertijd, omdat zij routinematige gedragspatronen hebben ontwikkeld die de activiteiten sturen. Overlevende organisaties weten ook redelijke en consistente berichtgevingen over

de wijze waarop zij zich gedragen aan hun investeerders, afnemers, leveranciers en dergelijke te verstrekken. Het waarborgen van betrouwbaarheid en aanspreekbaarheid veronderstelt een sterke mate van **reproduceerbaarheid** van organisatiestructuren: de routines, regels en procedures die betrouwbaarheid en aanspreekbaarheid garanderen, moeten gisteren, vandaag en morgen werkzaam zijn. Deze reproduceerbaarheid impliceert inertie. Dus is inertie een **gevolg** van selectie. Falende ondernemingen hebben vaak gedurende een aantal jaren voor de datum van uittreding een overmaat aan flexibiliteit tentoongespreid. Hyperactiviteit is dan de voorbode van het uiteindelijke faillissement gebleken.

Amburgey, Kelly en Barnett (1993) hebben het effect onderzocht van organisatieveranderingen op de overlevingskans van ruim duizend Finse kranten in de periode 1771-1963. De analyse spitste zich toe op profielwijzigingen, bijvoorbeeld van politiek-gekleurde naar neutrale kranten, en op aanpassingen van de uitgiftefrequentie. Het bleek dat beide typen wijzigingen de faalkans substantieel vergroten. Dus: veelvuldige strategiewijzigingen werken averechts omdat zij de kans op faling verhogen! Deze organisatie-ecologische gedachtengang, met zijn nadruk op de positieve effecten van inertie, is contra-intuïtief. De organisatie-ecologische bevindingen tonen echter aan dat de orthodoxe veronderstelling van flexibiliteit als panacee, die het strategisch management domineert, te kort door de bocht is. De waarheid ligt vaak in het midden. Dat wil zeggen: de ene strategieverandering heeft een positieve invloed, terwijl de andere averechts werkt. In onze studie hebben wij een vergelijkbare analyse verricht voor het effect van product- en diversificatiestrategieën van Nederlandse krantentitels en ondernemingen op faling en succes in het naoorlogse tijdvak. Met behulp van systematisch-kwantitatief onderzoek, gebruikmakend van vooral multivariate analysemethoden, hebben wij gezocht naar de precieze ligging van het midden in het Nederlandse persbedrijf. De meerwaarde van onze aanpak – waarin ook plaats was voor kwalitatieve casusbeschrijvingen – is vooral te vinden in de geïntegreerde analyse van ontwikkelingen op **drie niveaus**: (i) de bedrijfstak als geheel, (ii) de individuele persbedrijven en (iii) het topmanagement van dagbladen en uitgeverijen. Deze geïntegreerde aanpak maakt het mogelijk het relatieve belang van deterministische [selectieprocessen in de bedrijfstak als geheel: niveau (i)] en voluntaristische [succesvolle strategiekeuzen van het topmanagement: niveau (iii)] verklaringen van succes en faling van individuele persbedrijven [niveau (ii)] te traceren.

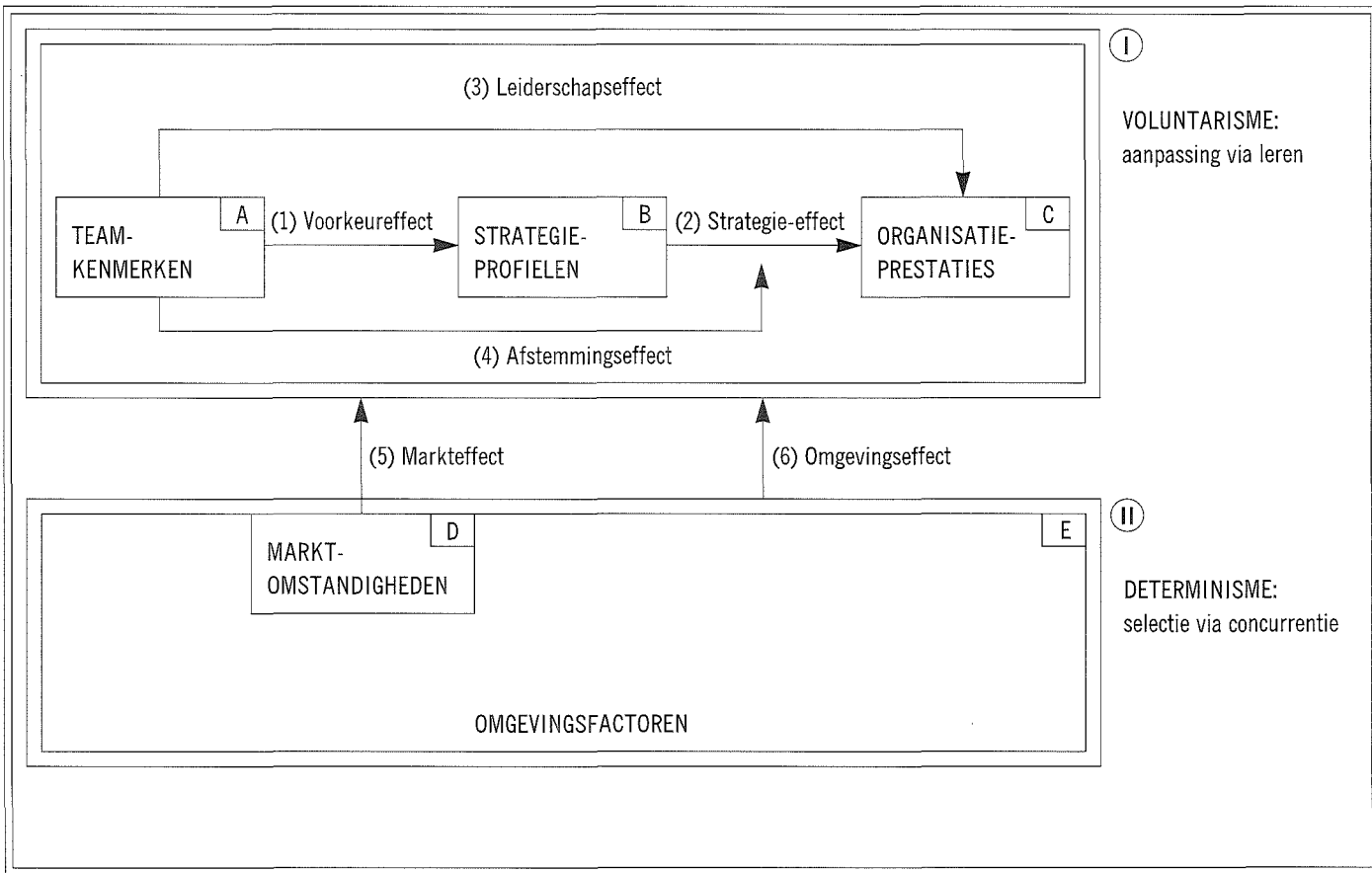
De probleemstelling luidt daarom: **Hoe kan het (gebrek aan) succes in de naoorlogse periode worden verklaard van (1) individuele persbedrijven in relatie tot (2) (groepen van) strategisch managers tegen de achtergrond van (3) de ontwikkelingen in de bedrijfstak als geheel?** Vooral voor de vragen (1) en (3) hebben wij van reeds gepubliceerde onderzoeken en gevestigde databestanden kunnen profiteren. Hierdoor hebben wij ons kunnen beperken tot vooral het koppelen en verlengen van bestaande tijdreeksen. Langs deze weg zijn over de periode van ongeveer 1950 tot en met 1995 gegevens beschikbaar gekomen over een reeks van kenmerken van bedrijfstakken, uitgeverijen en individuele kranten: aantallen dagbladen, concentratiegraden, advertentie-uitgaven, dagbladoplagen, productiekosten, bedrijfsresultaten, et cetera. Moeilijker was het om informatie te vinden over het strategisch management van persbedrijven omdat hiernaar nog geen systematische studie is verricht. Weliswaar bevatten monografieën en jubileumboeken belangrijke wetenswaardigheden, maar het is niet eenvoudig om alle verspreid beschikbare gegevens te verzamelen en een consistente tijdreeks samen te stellen die kan worden gekoppeld aan de andere bestanden. De informatie die wij hebben bijeengebracht, betreft vooral het diversificatiebeleid van de uitgeverijen enerzijds en de samenstelling en andere kenmerken van de topmanagementteams van kranten en uitgeverijen anderzijds. Juist deze informatie maakt het mogelijk het huidige inzicht in het functioneren van het persbedrijf te vergroten.

De studie beslaat vijftien hoofdstukken. Na de introductie van het theoretische raamwerk volgt een beschrijving van de institutionele en economische omgeving van dagbladondernemingen, alsmede van de strategische geschiedenis van de vijf grootste dagbladuitgevers uit het tijdvak: VNU, Wegener, De Perscombinatie, NDU en De Telegraaf. Na een beschrijving van de onderzoeksopzet, een verantwoording van de dataverzameling en een verkenning van de gegevens via beschrijvende statistieken volgen de 'empirische hoofdstukken'. Deze bevatten een eerste analyse van de gegevens in de vorm van een vijftal vingeroefeningen, zowel op krantenniveau als op het niveau van personondernemingen, waarin theoretische (deel)hypothesen worden getoetst aan de hand van de verzamelde informatie. De resultaten zijn bemoedigend: ongeveer tweederde van de theoretische voorspellingen wordt in de empirische toetsingen bevestigd. Voor de samenvatting en duiding van de veelheid van bevindingen hebben we een zes-effectenmodel (figuur 1)

geconstrueerd, dat is geïnspireerd door het centrale dilemma in de organisatiewetenschappen tussen determinisme en voluntarisme, ofwel: tussen de selecterende werking van de markt en de aanpassing van bedrijven door te leren. De zes effecten, inclusief de voornaamste bevindingen, worden hierna kort toegelicht.

- (1) **Het voorkeureffect.** De verwachting is dat een topmanagementteam – bijvoorbeeld de directie en/of redactie van een krant dan wel de Raad van Bestuur (RvB) en/of Raad van Commissarissen van een uitgeverij – met specifieke kenmerken (bijvoorbeeld de gemiddelde leeftijd en dominante vooropleiding) een voorkeur heeft voor specifieke strategieën (bijvoorbeeld kostenreductie). De teamkenmerken hebben een indirect effect op prestaties van ondernemingen via de relatie met het strategieprofiel. Het voorkeureffect is alleen aan bod gekomen in het hoofdstuk waarin de prestatieverschillen tussen de vijf grote uitgeverijen worden geanalyseerd aan de hand van management- en strategiekenmerken. Deze exercitie heeft drie resultaten opgeleverd: diversificatie is positief gecorreleerd met de omvang van de RvB en het aandeel van intern gepromoveerde RvB-leden, maar negatief met het aantal academisch geschoolde RvB-leden.

Figuur 1: Het zes-effectenmodel



- (2) **Het strategie-effect.** Het strategieprofiel van ondernemingen is van directe invloed op hun prestaties. Afhankelijk van de bedrijfstak zal de ene strategie (bijvoorbeeld kostenleiderschap) tot betere resultaten leiden dan de andere (bijvoorbeeld productdifferentiatie). In onze studie blijken succesvolle kranten te worden gekarakteriseerd door (met de prestatiegraad telkens tussen haakjes): (i) een andere kostenstructuur (overleving en rentabiliteit), (ii) een andere opbrengstenstructuur (overleving), (iii) de uitgifte van kopbladen (overleving en rentabiliteit) en (iv) profielfifferentiatie (rentabiliteit). Opvallend hierbij is dat profielfifferentiatie, in de vorm van een afwijkende oriëntatie op specifieke lezersgroepen in termen van inkomen en leeftijd, vooral belangrijk is voor landelijke dagbladen. Onze deelstudie naar Limburgse kranten laat daarnaast zien dat succesvolle strategieën (in termen van dagoplage en rentabiliteit) impliceren dat (i) meer ruimte wordt gereserveerd voor regionaal nieuws, (ii) een grotere inhoudelijke variëteit wordt gewaarborgd, (iii) een groter aantal bladzijden wordt gepubliceerd en (iv) drastische opmaakwijzigingen achterwege blijven. Op het niveau van uitgeverijen bestaat geen (diversificatie)strategie-effect.
- (3) **Het leiderschapseffect.** De kenmerken van de (top)managementteams (bijvoorbeeld hun omvang of de gemiddelde leeftijd) hebben een direct effect op organisatieprestaties via de effectiviteit van leidinggeven aan ondergeschikten. De ene manager is beter in staat de uitvoering van beleid te waarborgen dan de andere, ongeacht de inhoud van de strategie. Op dagbladniveau zijn de bevindingen aangaande het leiderschapseffect ambigu. Aan de ene kant is een kleinere relatieve redactieomvang positief gecorreleerd met overleving. Aan de andere kant is het effect van directie- en hoofdredactiemutaties alsmede directie- en hoofdredactieleeftijd op dagbladprestaties afwezig of negatief. Op uitgeversniveau is geen enkel resultaat gevonden. Een verklaring voor deze ambiguïteit kan mogelijk worden gevonden in het argument dat bij de toetsing van de hypothesen onvoldoende rekening is gehouden met het *timing*effect. De toetsing van de enige hypothese waarin de vertraagde invloed van leiderschap tot uitdrukking komt, heeft wel tot een eenduidige bevinding geleid: directie- en redactiemutaties gaan, in deze volgorde, vooraf aan verslechterende prestaties. Het is niet onwaarschijnlijk dat het effect van leiderschap zich pas na enige jaren manifesteert.

- (4) **Het afstemmingseffect.** De karakteristieken van het top-managementteam spelen een additionele rol via de afstemming met het strategieprofiel. De mate waarin bijvoorbeeld een Raad van Bestuur in staat is een specifieke strategie succesvol te implementeren, is afhankelijk van specifieke teamkenmerken. Het afstemmingseffect is slechts aan de orde gekomen in het hoofdstuk over uitgeversverschillen. Hieruit blijkt dat dit effect inderdaad werkzaam is op het niveau van de Raden van Bestuur van uitgeverijen: een diversificatiestrategie vraagt om een andere RvB-samenstelling (grote RvB met veel intern gepromoveerden en niet-academisch geschoolden) dan een ongediversificeerd profiel (vice versa). Dat wil zeggen: een 'optimale' afstemming tussen RvB-samenstelling en diversificatiestrategie leidt tot een hogere rentabiliteit van de uitgeverij.
- (5) **Het markteffect.** Ondernemingen opereren niet in een vacuüm. De invloed van marktomstandigheden – bijvoorbeeld de dominantie van de grote ondernemingen, het aantal directe concurrenten en de klanten – is groot. Voorts zijn grote verschillen tussen de landelijke en regionale segmenten van de krantenmarkt aan het licht gebracht, waarbij is gebleken dat landelijke en regionale dagbladen niet rechtstreeks met elkaar concurreren maar elk een eigen dynamiek kennen. Perioden met een dominante aandacht voor schaalvoordelen worden afgewisseld door jaren waarin vooral profieldifferentiatie wordt gezocht. In het algemeen kan nog worden gewezen op het grote belang van schaalvoordelen, zeker ook in de regionale segmenten, die ongetwijfeld voortvloeien uit specifieke karakteristieken van het krantenproduct en de krantenmarkt.
- (6) **Het omgevingseffect.** Ook factoren buiten de directe invloed-sfeer van concurrenten en klanten spelen een voorname rol. Hierbij kan worden gedacht aan bedrijfstakspecifieke regelgeving en algemene conjunctuurontwikkelingen, die direct of indirect van invloed zijn op het functioneren van ondernemingen in het algemeen en de effectiviteit van strategieën in het bijzonder. Het omgevingseffect is niet rechtstreeks in de analyses betrokken, maar de invloed van de omgeving heeft op de achtergrond meegespeeld bij de formulering van hypothesen. Een voorbeeld kan deze werkwijze illustreren. De opbrengstenstructuur van kranten is sterk afhankelijk van het reilen en zeilen op de advertentiemarkt in het algemeen, die op hun beurt weer in sterke mate onder invloed staan van (media)-ontwikkelingen buiten de krantenmarkt.

De empirische analyses hebben duidelijk gemaakt dat het identificeren van de zes effecten het inzicht in faal- en succesfactoren helpt vergroten, hoewel niet alle effecten in dezelfde mate bijdragen aan de verklaring van prestatieverschillen. Bij de zoektocht naar faal- en succesfactoren op het niveau van dagbladen en uitgeverijen spelen alle effecten een herkenbare en traceerbare rol. Verder onderzoek is natuurlijk nodig om het complexe samenspel tussen de diverse faal- en succesfactoren preciezer te ontrafelen. De resultaten van onze studie kunnen worden vertaald in de vorm van een **profielschets** van de ideale landelijke en regionale krant. Met deze profielschets worden de succesfactoren van kranten scherp neergezet. Box 1 bevat het profiel van de 'ideale' krant. Vooraf is het noodzakelijk een zestal opmerkingen te maken.

- (1) De profielschets is natuurlijk slechts een stijlmiddel waarmee een inzichtelijk overzicht van de reeks succes- en spiegelbeeldige faalfactoren wordt gegeven. De ideale krant bestaat waarschijnlijk niet, en kan misschien zelfs niet bestaan. Door echter de profielschets te vergelijken met de werkelijke positie van een dagblad, kan het inzicht in de sterkten en zwakten van de positie van de krant worden vergroot.
- (2) Het is noodzakelijk een strict onderscheid te maken tussen landelijke en regionale kranten. Uit het onderzoek is immers gebleken dat beide marktsegmenten hun eigen dynamiek kennen die (i) suggereert dat landelijke en regionale dagbladen nauwelijks rechtstreeks met elkaar concurreren en (ii) erop wijst dat, grosso modo, regionale kranten rendabeler zijn dan hun landelijke tegenhangers.
- (3) Het is ondoenlijk de precieze puzzel van causaliteiten te ontrafelen: bestond de kip voor het ei, of vice versa? Bijvoorbeeld: vinden redactiemutaties plaats in reactie op verslechterende prestaties of hebben veranderingen in de redactie verminderde prestaties tot gevolg? Vooralsnog kan in de meeste gevallen de mogelijkheid van wederzijdse causaliteiten niet worden uitgesloten.
- (4) De identificatie van veel succesfactoren lijkt op het intrappen van een open deur. Echter: wanneer deze deuren binnen alle persbedrijven even ver openstonden, zou ons onderzoek geen eenduidige verschillen hebben opgeleverd. Het tegendeel is het geval. Blijkbaar is het openzetten van deuren in de praktijk van het persbedrijf allesbehalve een sinecure.
- (5) De rol van de omvang, of: schaalvoordelen, van het dagblad is nogal subtiel. Veel bevindingen blijven echter overeind staan

- nadat hiervoor is gecorrigeerd. Deze observatie laat overigens onverlet dat schaalvoordelen in de krantenmarkt een bijzonder belangrijke rol spelen [succesfactor (2)].
- (6) Alleen met bevindingen waarvan wij het sterke vermoeden hebben dat zij robuust zijn, is gewerkt. Dat wil zeggen: de resultaten die van onderzoek tot onderzoek variëren, zijn buiten beschouwing gelaten. De samenhangen tussen een groot aantal van de factoren zijn helaas te subtiel om in een samenvatting voldoende tot hun recht te laten komen.

Box 1: *De 'ideale' krant*

Algemeen

De 'ideale' krant (i) is duurzaam in staat te overleven en (ii) vertoont jaar na jaar een hoge rentabiliteit.

De landelijke krant

De 'ideale' landelijke krant wordt gekarakteriseerd door de volgende drie kenmerken:

- (1) Plotselinge mutaties in de directie en hoofdredactie in reactie op verslechterende prestaties worden vermeden.
- (2) Ten behoeve van de benutting van schaalvoordelen worden grote dagoplagen gezocht.
- (3) Het lezersprofiel van de abonnees – in termen van leeftijds- en welstandsklassen – is afwijkend van dat van de concurrenten.

De regionale krant

De 'ideale' regionale krant wordt gekarakteriseerd door de volgende zeven kenmerken:

- (1) Plotselinge mutaties in de directie en hoofdredactie in reactie op verslechterende prestaties worden vermeden.
- (2) De uitgifte van kopbladen wordt gestimuleerd.
- (3) Ten behoeve van de benutting van schaalvoordelen worden grote dagoplagen gezocht.
- (4) Veel ruimte wordt vrijgemaakt voor regionaal nieuws.
- (5) Een grote inhoudelijke variëteit wordt gewaarborgd.
- (6) Een groot aantal bladzijden wordt gedrukt.
- (7) Drastische wijzigingen in de opmaak van de krant worden niet doorgevoerd.

Met deze kanttekeningen in het achterhoofd kunnen de voornaamste bevindingen in termen van kenmerken van de 'ideale' krant – en zijn spiegelbeeld: de 'falende' tegenvoeter – vervolgens worden weergegeven in de vorm van een **succesmeter**. De succesmeter is een lijst van de tien stellingen waarop een score van 1 tot en met 5 mogelijk is. De stellingen zijn ontleend aan de meest consistente

empirische bevindingen: het zijn 'vertalingen' van de robuuste onderzoeksresultaten. Voor elke krant kan deze lijst met stellingen worden afgelopen, waarbij het totale puntenaantal een indicatie geeft van het risicoprofiel. Een lagere score impliceert een hoger faalrisico. Met de scores 2, 3 en 4 worden tussenposities ingenomen. Een voorbeeld is stelling 1: een score van 5 op de vraag naar het verloop van de financiële resultaten gedurende de afgelopen vijf jaren wijst op een bijzonder gezonde krant, terwijl een krant met een puntentotaal van 1 zich in ernstige moeilijkheden bevindt. De eerste vier stellingen hebben betrekking op alle dagbladen, terwijl de stellingen 5 respectievelijk 6 tot en met 10 alleen van toepassing zijn op landelijke respectievelijk regionale kranten. De stellingen 7 tot en met 10 zijn gebaseerd op een onderzoek onder de Limburgse dagbladen. Het is denkbaar dat met name de stellingen 8 tot en met 10 ook relevant zijn voor landelijke kranten. Dit vraagt echter om aanvullend onderzoek. Dus: een dagblad met een hoog puntentotaal (in extremis 25 voor nationale kranten en 45 voor regionale dagbladen) wordt gekenmerkt door een verhoudingsgewijs groot aantal potentiële succesfactoren, terwijl een krant met een lage score (ten laagste 5 voor nationale en 9 voor regionale kranten) relatief veel faalkenmerken heeft.

Tabel 1: *De succesmeter*

STELLING	SCORE				
	Volledig mee eens		Volledig mee oneens		
Voor alle kranten					
1. De rentabiliteit is in de afgelopen vijf jaren hoog geweest.	1	2	3	4	5
2. In verhouding tot de dagoplage zijn de totale kosten de laatste vijf jaren laag geweest.	1	2	3	4	5
3. Plotselinge mutaties in de directie en hoofdredactie in reactie op verslechterende prestaties komen niet voor.	1	2	3	4	5
4. De dagoplagen zijn groot.	1	2	3	4	5
Alleen voor landelijke kranten					
5. Het lezersprofiel van de abonnees – in termen van leeftijds- en welstandsklassen – is afwijkend van dat van de concurrenten.	1	2	3	4	5
Alleen voor regionale dagbladen					
6. Het aantal kopbladen is groot.	1	2	3	4	5
7. De aandacht voor regionaal nieuws is groot.	1	2	3	4	5
8. De inhoudelijke variëteit is groot.	1	2	3	4	5
9. Het aantal bladzijden is groot.	1	2	3	4	5
10. Drastische wijzigingen in de opmaak worden niet doorgevoerd.	1	2	3	4	5
Totaalscore					
Nationale kranten:	Tussen 5 (hoog faalrisico) en 25 (laag faalrisico).				
Regionale kranten:	Tussen 9 (hoog faalrisico) en 45 (laag faalrisico).				

De uitslag van de succesmeter is niet meer dan een eerste indicatie, die handen en voeten kan geven aan een discussie over het risicoprofiel van het betrokken dagblad. Daarbij is de succesmeter uiteraard slechts één instrument naast vele andere, en kan ook worden gebruikt in combinatie met andere instrumenten. De

succesmeter kan bijvoorbeeld worden ingevuld door de directieleden van een krant plus een aantal externe bedrijfstakdeskundigen, waarna de bespreking van de resultaten kan leiden tot de formulering van een precieze diagnose van de sterkten en zwakten van de positie van het betrokken dagblad. Hierbij is niet alleen de gemiddelde totaalscore interessant, maar vooral ook het patroon van de puntenaantallen met betrekking tot de afzonderlijke stellingen. Over welke kenmerken bestaat overeenstemming, en waarover zijn de betrokkenen het oneens? Zijn verschillen van mening vooral te vinden tussen de interne directieleden enerzijds en de externe deskundigen anderzijds? Hoe kunnen uiteenlopende puntenaantallen worden verklaard? Op welke factoren scoort de krant goed, en op welke slecht? Het stellen van deze en andere vragen kan het startpunt zijn voor diepgaandere analyses, waarbij deelaspecten van de eerste diagnose nader onder de loep worden genomen.

De vraag is ten slotte in hoeverre onze studie nader licht werpt op het **determinisme-voluntarismedilemma**. Wat is in het Nederlandse persbedrijf dominanter: aanpassingen door organisaties (voluntarisme) of de selecterende tucht van de markt (determinisme)? In het verlengde hiervan kan de vraag worden gesteld: wat is het effect – negatief (determinisme) of positief (voluntarisme) – van strategische koerswijzigingen op organisatieprestaties? De resultaten lijken erop te wijzen dat binnen het Nederlandse persbedrijf de randvoorwaarden die worden opgelegd door de marktomstandigheden, vrij restrictief zijn. De bevinding dat prestatieverschillen tussen kranten onderling en tussen de vijf grote uitgeverijen onderling systematisch in de tijd zijn, is tekenend. Blijkbaar is het bijzonder moeilijk om van de eerste naar de eredivisie te promoveren, terwijl ook degradaties weinig voorkomen. De goed presterende krant of uitgever van twintig jaar geleden is de ook goed presterende krant of uitgever van vandaag. De dominantie van het markteffect op het niveau van de individuele krant laat overigens onverlet dat op het niveau van de bedrijfstak als geheel veel mogelijk is. De dagbladmarkt als geheel staat bijvoorbeeld onder krachtige invloed van de komst van nieuwe media of van wijzigingen in het overheidsbeleid.

De dominantie van het markteffect betekent overigens niet dat persbedrijven binnen de externe restricties via strategieprofilering hun positie niet kunnen versterken. Het deterministische markteffect legt het maximale winstpotentieel vast, maar voluntaristische aanpassing doet **prestatieverschillen** binnen de markt ontstaan. Niet voor niets zijn de prestatieverschillen **tussen** kranten fors. De

gevonden strategie-effecten op dagbladniveau zijn hier veelzeggend. In box 1 zijn deze strategische profielkenmerken op een rijtje gezet. Met strategische koerswijzigingen moet echter voorzichtig worden omgesprongen: mutaties in het topmanagementteam kunnen immers averechts werken, terwijl hetzelfde geldt voor drastische wijzigingen in de opmaak van de krant. De combinatie van deze resultaten doet vermoeden dat het beste advies is zorg te dragen voor een **geleidelijke** wijziging van het strategieprofiel in de richting van de ideale krant. Deze conclusie is dezelfde als welke Amburgey, Kelley en Barnett trokken uit hun onderzoek naar de effecten van strategische veranderingen in de Finse krantenmarkt. Kortom: effectieve aanpassing vraagt om een diepgaand besef van de beperkingen die worden opgelegd door de vaak dominante kracht van marktselectie. Dat leidt tot de volgende stelling:

Succesvolle (overlevende) bedrijven introduceren strategische veranderingen geleidelijk, terwijl succesarme (failliete) ondernemingen radicale wijzigingen doorvoeren.

De stelling lijkt de concurrentie- en strategiepraktijk in het Nederlandse persbedrijf, met name op de krantenmarkt, goed te beschrijven: aanpassing en selectie werken gelijktijdig, waarbij een effectieve veranderstrategie van een dagblad een incrementeel karakter draagt omdat drastische koerswijzigingen veelal contraproductief zijn. Sterker nog: naast de invloed van de precieze formulering van de strategische koers moet de rol van de **implementatie** van het eenmaal gekozen strategische profiel niet worden verwaarloosd. Deze implementatie vraagt om effectieve leiding vanuit het topmanagementteam.

Hoewel voorzichtigheid uiteraard op zijn plaats is, kunnen op basis van deze studie vijf groepen van aanbevelingen worden geformuleerd voor makers van overheidsbeleid of dagbladstrategieën.

- (1) De strategische sterkten en zwakten van een krant kunnen worden geïnventariseerd aan de hand van de geïdentificeerde succesfactoren (zie ook de profielschets van de ideale krant in box 1 en de succesmeter in tabel 1): bijvoorbeeld de kopbladenportefeuille, de dagoplagen, het lezersprofiel, de bladzijdenomvang en de inhoudelijke variëteit verdienen hierbij aandacht.
- (2) Met strategische koerswijzigingen moet terughoudend worden omgesprongen. Bijvoorbeeld mutaties in de directie en hoofdredactie alsmede radicale opmaakwijzigingen werken

veelal averechts. Het is verstandiger strategische veranderingen geleidelijk door te voeren.

- (3) Het markteffect is dominant. Het is daarom cruciaal een diepgaand inzicht in de marktwerking te verkrijgen alvorens strategische beslissingen te nemen. In dit verband is begrip van de quasi-onafhankelijkheid van de landelijke en regionale krantenmarkten, waarbij elk marktsegment zijn eigen dynamiek kent in termen van de afweging tussen profielfifferentiatie en schaalvoordelen, een *conditio sine qua non* voor een adequate marktanalyse.
- (4) Het regionale dagbladensegment is winstgevender dan de landelijke krantenmarkt. Uitgeverijen kunnen bij de samenstelling van de krantenportefeuille met deze verschillen rekening houden. Het is verstandig een forse vertegenwoordiging van regionale dagbladen in het productenpakket te hebben.
- (5) De samenstelling van het topmanagementteam moet met zorg geschieden. Geleidelijke en anticiperende wijzigingen hierin verdienen de voorkeur boven drastische en reagerende mutaties in de samenstelling. Het is van belang de samenstelling van het topmanagementteam nauwkeurig aan te laten sluiten bij het strategieprofiel.

Overigens worden openbare strategieaanbevelingen geplaagd door een paradox. Als alle ondernemingen de aanbevelingen zouden volgen – gedreven door de individuele rationaliteit dat bij opvolging betere prestaties zullen worden gegenereerd – dan zou dit een collectieve irrationaliteit met zich meebrengen. In dit geval storten alle persbedrijven zich als lemmingen in dezelfde zee. Het resultaat is een verzameling strategische *look-alikes*. Als alle dagbladen het profiel van de ideale krant aannemen (zie box 1), onderscheidt niemand zich meer van zijn concurrenten. Maar superieure prestaties vragen om strategische uniciteit. De briljante strateeg doet juist iets **anders** dan de concurrenten. Individuele rationaliteit impliceert dus afwijkend strategisch gedrag: ontduiking van de collectieve irrationaliteit. In onze studie is bijvoorbeeld ook gebleken dat landelijke kranten met een afwijkend profiel een hogere rentabiliteit behalen. Hier ligt de grote uitdaging voor de strategisch manager van een persbedrijf.

Een tweede nuancering: wij vermoeden dat strategie-implementatie belangrijker is dan strategieformulering. Zo vonden we dat binnen de groep van de grote vijf dagbladuitgevers geen traceerbaar strategie-effect bestaat: het diversificatieprofiel van de uitgeverijen is niet in

staat prestatieverschillen te verklaren. De precieze **inhoud** van de gehanteerde strategieën doet blijkbaar weinig terzake! Toch zijn de prestatieverschillen tussen de grote uitgeverijen allesbehalve klein. De verklaring hiervoor moet worden gezocht in het afstemmings-effect. Wanneer de samenstelling van de Raad van Bestuur is afgestemd op het strategieprofiel, worden hogere rentabiliteiten gehaald. Met andere woorden: de wijze waarop het topmanagement-team leiding weet te geven aan het **proces** van strategie-implementatie, is de dominante determinant van uitgevers-prestatieverschillen. Niet de inhoud van de geformuleerde strategieën is cruciaal, maar het proces van de implementatie van de eenmaal gekozen strategieën. **Hoe** leiding wordt gegeven aan het persbedrijf, is belangrijker dan **wat** de onderneming precies doet. Vervolgonderzoek moet uitwijzen of deze observatie ook valide is op het niveau van dagbladen. De significantie van een aantal schattingen van het leiderschapseffect is een eerste indicatie. In ieder geval maken deze resultaten duidelijk dat de samenstelling van het topmanagementteam belangrijk is, zeker omdat het ene topmanagementteam blijkbaar beter in staat is leiding te geven aan de uitvoering van strategieën dan het andere.

GERAADPLEEGDE LITERATUUR

- Abbring, J.H. en Ours, J.C. van (1993)
Dagbladen onder druk, *ESB*, 12, 1154-1157.
- Acharya, S. (1992)
Maximizing the market value of a firm to choose dynamic policies for managerial hiring, compensation, firing and tenuring, *International Economic Review*, 33, 373-397.
- Amburgey, T.L., Kelly, D. en Barnett, W.P. (1993)
Resetting the clock: the dynamics of organizational change and failure, *Administrative Science Quarterly*, 38, 51-73.
- Anderson, C.R. en Schneier, C.E. (1978)
Locus of control, leader behavior and leader performance among management students, *Academy of Management Journal*, 21, 690-698.
- Anderson, C.R., Hellriegel, D. en Slocum, J.W. (1977)
Managerial response to environmentally induced stress, *Academy of Management Journal*, 20, 260-272.
- Baker, G.P., Jensen, M.C. en Murphy, K.J. (1988)
Compensation and incentives: practice versus theory, *Journal of Finance*, 43, 593-616.
- Barnard, C.I. (1938)
The Functions of the Executive, Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Barney, J. (1991)
Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Baum, J.A.C. (1990)
Inertial and adaptive patterns in the dynamics of organizational change. In L.R. Jauch en J.L. Wall (red.), *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 165-169.
- Baum, J.A.C. (1996)
Organizational ecology, in: Clegg, S.R., C. Hardy en W.R. Nord (red.) *Handbook of Organization Studies*, Londen: SAGE, 77-114.
- Belkaoui, A. en Pavlik, E. (1992)
The effects of ownership structure and diversification strategy on performance, *Managerial and Decision Economics*, 13, 343-352.
- Berends, L. (1990)
Het Parool 1940-1990, Uitgeverij Bert Bakker, Amsterdam.

- Berry, C.H. en Jacquimin, A.P. (1979)
Entropy measure of diversification and corporate growth, *Journal of Industrial Economics*, 27, 359-369.
- Boeker, W.P. (1991)
Organizational strategy: an ecological perspective. *Academy of Management Journal*, 34: 613-635.
- Boone, C.A.J.J. (1992)
Onderzoek naar het Verband tussen de Perceptie van Controle van Bedrijfsleiders en de Strategie en de Resultaten van Ondernemingen in de Meubelindustrie, doctoraal proefschrift, Rijks Universitair Centrum Antwerpen, Antwerpen.
- Boone, C.A.J.J. en Brabander, B. de (1993)
The relationship between the locus of control of chief executive officers and the successful implementation of strategic intentions and firm performance: an empirical investigation in the furniture industry. *Werkstuk voorgesteld op het NVAM-congres te Amsterdam op 27 januari 1993.*
- Boone, C.A.J.J. en Witteloostuijn, A. van (1995)
Industrial organization and organizational ecology: the potentials for cross-fertilization, *Organization Studies*, 15, in druk.
- Boone, C.A.J.J. en Witteloostuijn, A. van (1996)
Industry competition and firm human capital, *Small Business Economics*, 8: 347-364.
- Boone, C.A.J.J., Brabander, B. de en Witteloostuijn, A. van (1995)
Het adaptatievermogen van organisaties: de rol van de samenstelling van het topmanagementteam, *Maandblad voor accountancy en bedrijfseconomie*, 69: 690-705.
- Boone, C.A.J.J., Brabander, B. de en Witteloostuijn, A. van (1996)
CEO Locus of Control and Small firm performance: an integrative framework and empirical test, *Journal of Management Studies*, 33: 667-699.
- Bots, A. (1986)
Data-inventarisatie Persbedrijfstatik, Economisch Instituut Tilburg.
- Bots, A. (1993)
De Compensatieregeling voor Dagbladen in Perspectief, Economisch Instituut Tilburg.
- Bouman, H.T.M. en Schelling, J.N.A. (1987/88, 1990/91 en 1993/94)
Functionarissen in het Nederlandse Bedrijfsleven, Kluwer, Deventer.
- Brabander, B. de, Boone, C. en Gerits, P. (1992)
Locus of control and cerebral asymmetry, *Perceptual and Motor Skills*, 75, 131-143.

- Bresnahan, T.F. (1988)
Empirical studies of industries with market power. In R. Schmalensee en R.D. Willig (red.), *Handbook of Industrial Organization*. Amsterdam: North-Holland, 1011-1058.
- Breukelen, R. van en Schouten, H. (1989)
25 jaar VNU, VNU.
- Brink, R.E.M. van den (1987)
Economische Structuur en Ontwikkeling van de Informatiemedia in Nederland 1938-1985, H.E. Stenfert Kroese, Leiden/Antwerpen.
- Brockhaus, R.H. (1980)
Psychological and environmental factors which distinguish the successful and the unsuccessful entrepreneur: a longitudinal study, *Academy of Management Proceedings*, 368-372.
- Buijink, W., Witteloostuijn, A. van, Maijor, S.J. en Zinken, M. (1994)
The Evolution of the Structure of the Dutch Audit Industry: an Explanatory Empirical Study, Amsterdam: Limperg Instituut.
- Burgelman, R.A. (1991)
Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: theory and field research, *Organization Science*, 2, 239-262.
- Burns, T. en Stalker, G.M. (1961)
The Management of Innovation, Londen: Tavistock.
- Cameron, K.S., Sutton, R.I. en Whetten, D.A. (red.) (1988)
Readings in Organizational Decline: Frameworks, Research, and Prescriptions. Cambridge, MA: Ballinger.
- Carat, A. (1992)
European Newspaper & Magazine Minibook 1992, NTC Publications, Henley-on-Thames.
- Carroll, G.R. (1985)
Concentration and specialization: dynamics of nich width in populations of organizations. *American Journal of Sociology*, 90: 1262-1283.
- Carroll, G.R. (1987)
Publish and Perish: the Organizational Ecology of Newspaper Industries. Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Carroll, G.R. (red.) (1988)
Ecological Models of Organizations. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company.
- Cayseele, P. van en Schreuder, H. (1989)
Strategische groepen: een overzicht van het onderzoek, *Maandblad voor accountancy en bedrijfseconomie*, 63, 497-505.

- Chaganti, R. en Damanpour, F. (1991)
Institutional ownership, capital structure and firm performance, *Strategic Management Journal*, 12, 479-492.
- Cuilenburg, J.J. van, Kleinnijenhuis, J. en Ridder, J.A. de (1988)
Concentratie en Persklimaat: een Empirisch Onderzoek naar de Mogelijkheid van een Persbarometer, VU Uitgeverij, Amsterdam.
- Cuilenburg, J.J. van, Haaren, H. van, Haselhoff, F. en Lichtenberg, L. (1992)
Tussen Krantebedrijf en Mediaconcern: Een Beleidsanalyse over Pers en Persbedrijf, Studies voor het Bedrijfsfonds voor de Pers S4, Bedrijfsfonds voor de Pers, Den Haag;
- Daft, R.L. (1992)
Organization Theory and Design. Vierde editie. Saint Paul: West Publishing.
- D'Aveni, R.A. en McMillan, I.C. (1990)
Crisis and the content of managerial communications: a study of the focus of attention of top managers in surviving and failing firms, *Administrative Science Quarterly*, 35, 634-657.
- Delacroix J. en Swaminathan, A. (1991)
Cosmetic, speculative, and adaptive organizational change in the wine industry: a longitudinal study, *Administrative Science Quarterly*, 36, 631-661.
- Dosi, G. (1988)
Sources, procedures and micro-economic effects of innovations, *Journal of Economic Literature*, 26, 1120-1171.
- Douma, S. en Schreuder, H. (1991)
Economic Approaches to Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Dunne, T., Roberts, M.J. en Samuelson, L. (1989)
The growth and failure of U.S. manufacturing plants. *Quarterly Journal of Economics* 104: 671-698.
- Eaton, B.C. en Lipsey, R.G. (1989)
Product differentiation in *Handbook of Industrial Organization*. R. Schmalensee and R.D. Willig (eds), 723-770, Amsterdam: North-Holland.
- Egmond, F. van (1984/88 en 1994/96)
Wie is Wie in Nederland?, Pragma, Den Haag
- Egmond, F. van (...)
Handboek van de Nederlandse Pers (en Publiciteit), Nijgh Periodieken, Schiedam

- Finkelstein, S. (1992)
Power in top management teams: dimensions, measurement and validation, *Academy of Management Journal*, 35, 505-538.
- Finkelstein, S. en Hambrick, D.C. (1990)
Top-management-team tenure and organizational outcomes: the moderating role of managerial discretion, *Administrative Science Quarterly*, 35, 484-503.
- Fisher, F.M. (1989)
Games economists play: a noncooperative view, *RAND Journal of Economics*, 20: 113-137.
- Foster, G. (1986)
Financial Statement Analysis, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Fredrickson, J.W. en Mitchell, T.R. (1984)
Strategic decision processes: comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment, *Academy of Management Journal*, 27, 399-423.
- Ghemawat, P. (1991)
Commitment: The Dynamic of Strategy, New York: Free Press.
- Gibbons, R. en Murphy, K.J. (1992)
Optimal incentive contracts in the presence of career concerns: theory and evidence, *Journal of Political Economy*, 100, 468-505.
- Gilbert, R.J. (1989)
Mobility barriers and the value of incumbency in *Handbook of Industrial Organization*. R. Schmalensee and R.D. Willig (eds), 475-536, Amsterdam: North-Holland
- Grossman, S. en Hart, O. (1983)
An analysis of the principal-agent problem, *Econometrica*, 51, 7-45.
- Habib, M.M. en Victor, B. (1991)
Strategy, structure and performance of U.S. manufacturing and service MNCs: a comparative analysis, *Strategic Management Journal*, 12, 589-606.
- Hambrick, D.C. en D'Aveni, R.A. (1988)
Large corporate failures as downward spirals, *Administrative Science Quarterly*, 33, 1-23.
- Hambrick, D.C. en Finkelstein, S. (1987)
Managerial discretion: a bridge between two polar views of organizational outcomes, *Research in Organizational Behaviour*, 9, 369-406.
- Hambrick, D.C. en Fukutomi, G.D.S. (1991)
The seasons of a CEO's tenure, *Academy of Management Review*, 16, 719-742.

- Hambrick, D.C. en Lei, D. (1985)
Towards an empirical prioritization of contingency variables for business strategy, *Academy of Management Journal*, 29, 763-788.
- Hannan, M.T. en Carroll, G.R. (1992)
Dynamics of Organizational Populations: Density, Legitimation and Competition. Oxford: Oxford University Press.
- Hannan, M.T. en Freeman, J. (1977)
The population ecology of organizations, *American Journal of Sociology*, 82, 929-964.
- Hannan, M.T. en Freeman, J. (1984)
Structural inertia and organizational change, *American Sociological Review*, 49, 149-164.
- Hannan, M.T. en Freeman, J. (1989)
Organizational Ecology. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hannan, M.T. en Carroll, G.R. (1992)
Dynamics of Organizational Populations: Density, Legitimation and Competition, Oxford: Oxford University Press.
- Hawley, A.H. (1950)
Human Ecology: a Theory of Community Structure. New York: Ronald Press.
- Hemels, J. (1983)
De Krant in Bedrijf, Uitgeverij Ambo, Baarn
- Hermalin, B.E. (1992)
The effects of competition on executive behavior, *RAND Journal of Economics*, 23, 350-365.
- Hill, C.W.L. en Phan, P. (1991)
CEO tenure as a determinant of CEO pay, *Academy of Management Journal*, 34, 707-717.
- Hoek, R. van der en Gorissen, A. (1987)
De Venlosche Krant: 125 Jaar in Noord-Limburg, Dagblad voor Noord-Limburg BV, Venlo
- Hofstede, G.H. (1980)
Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values, Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G.H. en Bond, M.H. (1988)
The Confucius connection: from cultural roots to economic growth, *Organisational Dynamics*, 16, 4-21.
- Hotelling, H. (1929)
Stability in competition. *Economic Journal* 39: 41-57.

- Iterson, A.Th.M. van en Olie, R.L. (1992)
The Dutch business system: discretion and consensus. In R.D. Whitley (red.), *European Business Systems*. London: Sage Publications, 98-116.
- Jensen, M.C. en Meckling, W. (1976)
Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Jensen, M.C. en Murphy, K.J. (1990)
Performance pay and top management incentives, *Journal of Political Economy*, 98, 225-264.
- Johnson, A.L., Luthans, F. en Hennessey, H.W. (1984)
The role of locus of control in leader influence behavior, *Personnel Psychology*, 37, 61-75.
- Johnson, G. en Scholes, K. (1993)
Exploring Corporate Strategy: Text and Cases, New York: Prentice-Hall.
- Kelly, D. en Amburgey, T.L. (1991)
Organizational inertia and momentum: a dynamic model of strategic change, *Academy of Management Journal*, 34, 591-612.
- Klepper, S. en Graddy, E. (1990)
The evolution of new industries and the determinants of market structure. *RAND Journal of Economics* 21: 27-44.
- Lambkin, M. (1988)
Order of entry and performance in new markets, *Strategic Management Journal*, 9, 127-140.
- Lant, T.K., Milliken, F.J. en Batra, B. (1992)
The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: an empirical exploration, *Strategic Management Journal*, 13, 585-608.
- Lawrence, P.R. en Lorsch, J.W. (1967)
Organization and Environment, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lensen, A.C.M. en Pijl, G.J. van der (1976)
Rentabiliteitsonderzoek Nederlandse Dagbladpers, rapport uitgebracht aan het Bedrijfsfonds voor de Pers, Tilburg, Economisch Instituut.
- Lichtenberg, L. (1982)
Overheid en pers, *Economische Statistische Berichten*, 67, 920-929.
- Loasby, B.J. (1988)
Long-range formal planning in perspective. In J.B. Quinn, H. Mintzberg en R.M. James (red.), *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 89-94.

- Maandag, B. en Robijns, R. (1991)
...En niet vergeten: Herinneringen aan Het Vrije Volk, Veen,
Amsterdam
- Maijor, S.J. en Witteloostuijn, A. van (1996)
An empirical test of the resource-based theory: strategic
regulation in the Dutch audit industry, *Strategic Management
Journal*, 17: 549-569.
- Maijor, S.J., Buijink, W., Witteloostuijn, A. van en Zinken, M. (1993)
Long-term concentration in the dutch audit market: the use of
auditor association membership lists in historical research,
Research Memorandum MARC-RM-1993/019, Maastricht:
Rijksuniversiteit Limburg.
- McGinnies, E., Nordholm, L.A., Ward C.D. en Bhanthumnavin, D.L.
(1974)
Sex and cultural differences in perceived locus of control among
students in five countries, *Journal of Consulting and Clinical
Psychology*, 42, 451-455.
- Melkveld, J., Waltmann, B. en Wolf, H. (1978)
De Krant aan de Binnenkant tussen 1903-1978, jubileumnummer
ter gelegenheid van het 75-jarig bestaan van de Nieuwe
Apeldoornse Courant
- Michel, J.G. en Hambrick, D.C. (1992)
Diversification posture and top management team
characteristics, *Academy of Management Journal*, 35, 9-37.
- Miles, R.E. en Snow, C.C. (1978)
Organizational Strategy, Structure and Proces. New York: McGraw-
Hill.
- Miles, R.E. en Snow, C.C. (1984)
Fit, failure and the hall of fame, *California Management Review*,
26, 10-28.
- Milgrom, P. en Roberts, J. (1992)
Economics, Organization and Management. Englewood Cliffs, NJ:
Prentice-Hall.
- Miller, D. (1991)
Stale in the saddle: CEO tenure and the match between
organization and environment, *Management Science*, 37, 34-52.
- Miller, D. en Friesen, P.H. (1986a)
Porter's (1980) generic strategies and performance: an empirical
examination with American data. Part I: testing Porter,
Organization Studies, 7, 37-55.

- Miller, D. en Friesen, P.H. (1986b)
Porter's (1980) generic strategies and performance: an empirical examination with American data. Part II: performance implications, *Organization Studies*, 7, 255-261.
- Miller, D. en Toulouse, J.M. (1986)
Strategy, structure, CEO personality and performance in small firms, *American Journal of Small Business*, 10, 47-62.
- Mintzberg, H. (1987)
The Five Ps for Strategy, *California Management Review*, herdrukt in: Mintzberg, H. en J.B. Quinn (red.) – *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*, 1991, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 12-19.
- Neerven, J.P.S. van (1991)
De Dagbladuitgever als Ondernemer, Kluwer, Deventer.
- Neerven, J.P.S. van (1992)
Strategie voor het Dagbladbedrijf, Kluwer, Deventer.
- Neerven, J.P.S. van (1994)
Marketing in het Dagbladbedrijf, Kluwer, Deventer
- Nieuwenhuis, A.J. (1991)
Persvrijheid en Persbeleid, Otto Cramwinckel, Amsterdam.
- Nelson, R.R. en Winter, S.G. (1982)
An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Oswald, S.L. en Jahera Jr., J.S. (1991)
The influence of ownership on performance: an empirical study, *Strategic Management Journal*, 12, 321-326.
- Overhof, S. (1995)
De krant in Zuid-Limburg, Stichting Historische Reeks Maastricht.
- Panzar, J.C. (1989)
Technological determinants of firm and industry structure, in: Schmalensee, R. en R.D. Willig (1989) *Handbook of Industrial Organization*, Amsterdam: North-Holland, 3-59.
- Peel, M., Peel, D. en Pope, P. (1986)
Predicting corporate failure: some results for the UK, *Omega*, 14: 5-12.
- Pennings, J.M. (1993)
Naar een comparatieve dynamica, in: Doorn, J. van, P. Meurs en T. Mijs (red.), *Het Organisatorisch Labyrint: een Vriendenboek voor Cor Lammers bij zijn Afscheid als Hoogleraar*, Utrecht: Het Spectrum, 234-248.

- Peters, T. en Waterman, R. (1982)
In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies.
New York: Harper & Row.
- Plasse, J. van den (1993)
De Journalist, 29-34.
- Platt, H.D., Platt, M.B. en Pederson, J.G. (1994)
Bankruptcy discrimination with real variables, *Journal of Business Finance & Accounting*, 21: 491-510.
- Porter, M.E. (1980)
Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1985)
Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press.
- Powell, T.C. (1992)
Organizational alignment as competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 13, 119-134.
- Pribram, K.H. en McGuinness, D. (1975)
Arousal, activation and effort in the control of attention,
Psychological Review, 82, 116-149.
- Quinn, J.B. (1978)
Logical incrementalism, *Sloan Management Review*, herdrukt in:
Mintzberg, H. en J.B. Quinn (red.) – *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*, 1991, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 96-104.
- Quinn, J.B. (1980)
Strategies for Change: Logical Incrementalism, Homewood, IL: Irwin.
- Rasmusen, E. (1992)
Managerial conservatism and rational information acquisition,
Journal of Economics & Management Strategy, 1, 175-202.
- Ridder, J.A. de (1984)
Persconcentratie in Nederland: Begripsvorming, Bepaling en Beschrijving, VU Uitgeverij, Amsterdam.
- Robbins, S.P. (1993)
Organizational Behavior. Zesde editie. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Romme, A.G.L. (1992)
A Self-Organization Perspective on Strategy Formation. Proefschrift. Maastricht: Datawyse.

- Romme, A.G.L. (1995)
Self-organizing processes in top management teams: a Boolean comparative approach, *Journal of Business Research*, 34: 11-34.
- Ros, B. van der (1993)
Geschiedenis van de Christelijke Dagbladpers in Nederland,
Uitgeverij Kok, Kampen
- Rotter, J.B. (1966)
Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement, *Psychological Monographs*, 80, geheel nr. 609.
- Rotter, J.B. (1975)
Some problems and misconceptions related to the construct of internal versus external control of reinforcement, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 43, 56-67.
- Rumelt, R.P. (1974)
Strategy, Structure and Economic Performance, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Salas Fumas, V. (1992)
Relative performance evaluation of management: the effects on industrial competition and risk sharing, *International Journal of Industrial Organization*, 10, 473-490.
- Schelling, T.C. (1960)
The Strategy of Conflict, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schmalensee, R. (1988)
Inter-industry studies of structure and performance. In R. Schmalensee en R. D. Willig (red.), *Handbook of Industrial Organization*. Amsterdam: North-Holland, 951-1010.
- Schmalensee, R. en Willig, R.D. (red.) (1989)
Handbook of Industrial Organization, Amsterdam: North-Holland.
- Schneider, M. en Hemels, J. (1979)
De Nederlandse Krant 1618-1978: Van 'Nieuwstydinghe' tot Dagblad, Het Wereldvenster, Baarn.
- Schreuder, H., van Cayseele, P., Jaspers, P. en de Graaff, B. (1991)
Successful bear-fighting strategies, *Strategic Management Journal*, 12, 523-534.
- Schreuder, H. en Witteloostuijn, A. van (1992)
De ecologie van organisaties en de economie van bedrijven, *M&O: Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid*, 46, 250-276.
- Scherer, F.M. en Ross, D. (1990)
Industrial Market Structure and Economic Performance, Boston: Houghton Mifflin.

- Singh, J.V., House, R.J. en Tucker, D.J. (1986)
Organizational change and organizational mortality,
Administrative Science Quarterly, 31, 587-611.
- Soete, L.L.G. (1987)
Technologie en Economie, Oratie, Maastricht: Faculteit der
Economische Wetenschappen.
- Sousa De Vasconcellos, J.A. en Hambrick, D.C. (1989)
Key success factors: test of a general theory in a mature
industrial-product sector, *Strategic Management Journal*, 10, 367-
382.
- Spencer, B.J. en Brander, J.A. (1992)
Pre-commitment and flexibility: applications to oligopoly theory,
European Economic Review, 36, 1601-1626.
- Schumpeter, J.A. (1954)
History of Economic Analysis, New York: Oxford University Press.
- Shapiro, C. (1989)
The theory of business strategy, *RAND Journal of Economics*, 20,
125-137.
- Scherer, F.M. en Ross, D. (1990)
Industrial Market Structure and Economic Performance, Boston:
Houghton Mifflin.
- Spronk, O. (1995)
de Volkskrant, een Beeld van een Dagblad, Perscombinatie,
Amsterdam
- Stacey, R.D. (1993)
Strategic Management and Organisational Dynamics, Londen:
Pitman Publishing.
- Staw, B.M. (1981)
The escalation of commitment to a course of action, *Academy of
Management Review*, 6, 577-587.
- Sutton, J. (1991)
*Sunk Costs and Market Structure: Price Competition, Advertising and
the Evolution of Concentration*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Taylor, F.W. (1911)
Scientific Management, New York: Harper.
- Teeuwen, W.J.M. (1993)
*Het Dagblad onderscheidt zich: Redactiestatuten voor Dagbladen in
Nederland en Duitsland*, doctoraal proefschrift, Universitaire Pers
Maastricht, Maastricht.
- Tewel, J.J. (1988)
De korte, bewogen geschiedenis van het Zeeuws Dagblad, *Zeeuws
Tijdschrift* (38), nr. 1, p. 1-12.

- Thaler, R. (1987)
The psychology of choice and the assumptions of economics. In A.E. Roth (red.), *Laboratory Experimentation in Economics: Six Points of View*. Cambridge: Cambridge University Press, 99-130.
- Tirole, J. (1988)
The Theory of Industrial Organization. Cambridge, MA: MIT Press.
- Tosi Jr., H.L. en Gomez-Mejia, L.R. (1989)
The developing of CEO pay and performance: an agency theory perspective, *Administrative Science Quarterly*, 34, 169-189.
- Tucker, D.M. en Williamson, P.A. (1984)
Asymmetric neural control systems in human self-regulation, *Psychological Review*, 91, 185-215.
- Tushman, M., Newman, W. en Romanelli, E. (1988)
Convergence and upheaval: managing the unsteady pace of organizational evolution. In K.S. Cameron, R.I. Sutton en D.A. Whetten (red.), *Readings in Organizational Decline*. Cambridge, MA: Ballinger, 63-74.
- Tversky, A. en Kahneman, D. (1983)
Judgement under uncertainty: heuristics and biases. In J.M. Pennings (red.), *Decision Making: An Organizational Behavior Approach*. New York: Wiener.
- Varadarajan, P.R. en Ramanujam, V. (1989)
Research on corporate diversification: a synthesis, *Strategic Management Journal*, 10, 523-551.
- Vermeulen, H. (1994)
De Maasbode: de Bewogen Geschiedenis van de Beste Courant van Nederland, Waanders Uitgevers, Zwolle.
- Wegberg, M.J.A.M. (1995)
Multi-Market Competition Theory: a conceptual framework, Maastricht: Universitaire Pers Maastricht.
- Wegberg, M. van en Witteloostuijn, A. van (1992)
Credible entry threats into contestable markets: a symmetric multi-market model of contestability, *Economica*, 59, 437-452.
- Whitley, R. (red.) (1992)
European Business Systems: Firms and Markets in their National Context, London: Sage.
- Whittred, G. en Zimmer, I. (1984)
Timeliness of financial reporting and financial distress', *Accounting Review*, 59: 287-295.
- Witteloostuijn, A. van (1988)
Maximising and-satisficing: opposite or equivalent concepts?, *Journal of Economic Psychology*, 9, 289-313.

- Witteloostuijn, A. van (1990)
Learning in economic theory: a taxonomy with an application to expectations formation, *Journal of Economic Psychology*, 11, 183-207.
- Witteloostuijn, A. van (1992)
Economic psychology and socio-economics: an essay on discourse strategies and research potentials, in: Antonides, G., W. Arts en W.F. van Raaij (red.) – *The Consumption of Time and the Timing of Consumption: Toward a New Behavioral and Socio-Economics*, Amsterdam: North-Holland, 232-242.
- Witteloostuijn, A. van (1992a)
Theories of competition and market performance: multimarket competition and the source of potential entry, *De Economist*, 140, 109-139.
- Witteloostuijn, A. van (1992b)
Morgen is vandaag weer gisteren: de ontwikkeling van (populaties van) organisaties. Sectie-onderzoek organisatie: een voorzet (voor open doel?). *Interne notitie*. Maastricht: Faculteit der Economische Wetenschappen.
- Witteloostuijn, A. van (1993)
Multimarket competition and business strategy, *Review of Industrial Organization*, 8, 83-99.
- Witteloostuijn, A. van (1994)
Laat Duizend Bloemen Bloeien: Tolerantie In en Rond Organisaties, Oratie, Schoonhoven, Academic Service.
- Witteloostuijn, A. van (1995) (red.)
Market Evolution: competition and cooperation, Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Witteloostuijn, A. van (1996)
Course book Environmental Analysis, Maastricht: Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde.
- Witteloostuijn, A. van (1997)
Bridging behavioral and economic theories of decline: organizational inertia, strategic competition and chronic failure, *Management Science*, 43, (in druk).
- Witteloostuijn, A. van en Koene, B.A.S. (1993)
(Euro)managers: illusie of werkelijkheid? Te verschijnen in congresbundel *Working with Euromanagers*, Tilburg: Katholieke Universiteit Brabant.
- Witteloostuijn, A. van en Wegberg, M. van (1992)
Multimarket competition: theory and evidence, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 18, 273-282.

Witteloostuijn, A. van, Boone, C.A.J.J., Iterson, A.Th.M. van en Pfann G.A. (1994)

Een longitudinale studie naar de bedrijfstak voor de pers: succesfactoren van ondernemingen en management in relatie tot politiek-maatschappelijke en economisch-technologische turbulenties, *Projectvoorstel*, Maastricht: Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde.

Woodward, J. (1965)

Industrial Organization: Theory and Practice, Oxford: Oxford University Press.

Young, R.C. (1988)

Is population ecology a useful paradigm for the study of organizations, *American Journal of Sociology*, 94, 1-24.

Zavgren, C.V. (1983)

The prediction of corporate failure: the state of the art, *Journal of Accounting Literature*, 2: 1-38.

Ontbrekende literatuur Persboek

Starbuck (92)

Hoofdstuk 6, blz. 93 (voetnoot); onderwerp: professions generally have four features

Rekko (96)

Hoofdstuk 7, blz. 105; onderwerp: kapitaalintensieve schaalvergroting

