

Tilburg University

Ford Amsterdam en Volvo Car B.V.: Overheidssteun en -strategie = Ford Amsterdam and Volvo Car B.V.: Government support and strategy

Noorderhaven, N.G.

Published in:

Bedrijfskunde: Tijdschrift voor Modern Management

Publication date:

1985

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):

Noorderhaven, N. G. (1985). Ford Amsterdam en Volvo Car B.V.: Overheidssteun en -strategie = Ford Amsterdam and Volvo Car B.V.: Government support and strategy. *Bedrijfskunde: Tijdschrift voor Modern Management*, 98-104.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Ford Amsterdam en Volvo Car B.V.: overheidssteun en -strategie

1. Inleiding

In mei 1981 voert Minister van Economische Zaken Van Aardenne in Zweden onderhandelingen met Volvo Car Corporation, het personenautobedrijf van het AB Volvo-concern, over de toekomst van de Nederlandse dochter van Volvo, de voormalige DAF-personenautofabriek. Op 22 mei komt het resultaat van deze onderhandelingen in de openbaarheid: de Nederlandse Staat en Volvo zullen Volvo Car BV in de periode tot en met 1986 een steun van in totaal bijna 1 miljard gulden verlenen. De Nederlandse Staat wordt hierbij voor 70% eigenaar van de Nederlandse dochter van Volvo. Op deze wijze wordt niet alleen de werkgelegenheid voorlopig veilig gesteld, maar is ook een eind gekomen aan de onzekerheid over het voortbestaan van een geïntegreerde Nederlandse autoindustrie.

In dezelfde periode worstelt ook de Amsterdamse produktievestiging van Ford met een bestaanscrisis. Het bedrijf kampt met een grote overcapaciteit, onder andere door de tegenvallende vraag naar het belangrijkste produkt: de Transcontinental, een zware truck.

De ondernemingsraad van Ford Amsterdam en de vakbeweging spannen zich tot het uiterste in om sluiting te voorkomen, in de eerste plaats door druk uit te oefenen op Ford (het bedrijf wordt maar liefst tweemaal bezet), maar

ook door een beroep te doen op lokale en landelijke overheid, en zelfs op het Europese parlement. Het blijft allemaal tevergeefs, Minister-president van Agt is verontwaardigd over de 'onaanvaardbare wijze' waarop met de belangen van de werknemers wordt omgesprongen, maar tot de gevraagde steunverlening komt het niet. Op 24 november 1981 wordt de produktie bij Ford Amsterdam beëindigd.

Deze twee cases, waarbij de Nederlandse overheid in het ene geval als autofabrikant gaat optreden en zich in het andere geval afzijdig houdt en de werking van de markt¹ laat prevaleren, roepen de vraag op hoe het overheidsbeleid inzake steunverlening aan individuele bedrijven in nood beoordeeld moet worden. We kunnen natuurlijk uitgaan van de doelstellingen, criteria en voorwaarden zoals die door de overheid zelf zijn geformuleerd, en dan vaststellen of er weer een discrepantie is geweest tussen de norm en het concrete beleid². Belangrijker echter lijkt het mij om te komen tot een oordeel over het 'defensief structuurbeleid', zoals de overheidssteun aan bedrijven in nood wel genoemd wordt, in het kader van een visie op de langere termijnontwikkeling van onze economie. In dit artikel wil ik dan ook niet proberen vast te stellen welke incidentele fouten of vergissingen in de beleidsvoering gemaakt zijn – zoals in de parlementaire enquête naar het RSV-debâcle nogal nadrukkelijk gebeurt is – maar trachten de contouren aan te geven van een conceptueel model aan de hand waarvan we dit soort steunverlening als een strategische beslissing kunnen beoordelen.

* Drs. N. G. Noorderhaven is als wetenschappelijk assistent verbonden aan de Interfaculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen.

2. Een basis voor de beoordeling

In zijn studie over de herstructureringsproblemen in de Europese automobiellindustrie noemt Jones³ een aantal factoren waarmee een nationale overheid rekening moet houden, indien zij overweegt om in het economische proces in te grijpen. Een belangrijk punt dat hij noemt is het bestaan van verbindingen opwaarts en neerwaarts in de bedrijfskolom. Hierbij kunnen we natuurlijk denken aan de functie van een bedrijf als afnemer of als leverancier, maar ik geloof dat we verder moeten gaan dan Jones, en dat de verwevenheid met de omgeving niet uitsluitend af te lezen is aan goederen- of geldstromen.

Verwevenheid

De Feyter⁴ heeft deze verwevenheid een centrale plaats gegeven in zijn analyse van herstructureringsprocessen. In de geschiedenis van de Nederlandse scheepsbouw signaleert De Feyter twee mogelijke gevolgen van economische veranderingen die werven in moeilijkheden brengen. In sommige gevallen bleek een tak van scheepsbouw niet in staat zich snel genoeg aan te passen aan de veranderende omstandigheden en verdween. Een voorbeeld hiervan is de Zaanse scheepsbouw, die in de tweede helft van de 17e en de eerste helft van de 18e eeuw floreerde. Deze scheepsbouw was gebaseerd op productie in grote hoeveelheden van een standaardmodel. De technische ontwikkeling was hier uitsluitend gericht op perfectie van dit ene model. De Zaanse scheepsbouw kende geen gilde-organisatie en had geen sterke banden met de regentenklasse, twee opmerkelijke verschillen met de scheepsbouw elders in het land.

Tegen het eind van de 18e eeuw kon de Zaanse scheepsbouw de concurrentie met de in het buitenland onder overheidsprotectie opgebouwde scheepsbouwrijverheid niet langer aan:

In the end a last little shift in relative prices at the input-side of production, a slightly different product which customers wished to obtain, and a slightly different structure of the main trade patterns were sufficient to ensure the collapse of the free industry⁵.

Een industrie met de karakteristieken van de Zaanse scheepsbouw noemt De Feyter een *isolate*. De kenmerken van een *isolate* zijn samengevat:

The industry stands alone within the environment; i.e. neither in the material sense of, for instance, input dependency, nor in the institutional sense of compatibility of performance criteria applied to all other industries, does the industry under consideration have strategically relevant connections with the environment⁶.

Het gebrek aan verwevenheid met de omgeving is dus op twee niveaus te constateren: niet alleen is de functie van de *isolate* als leverancier of afnemer voor de rest van de nationale economie betrekkelijk onbelangrijk, maar bovendien mist de *isolate* de formele en informele relaties met de omgeving die voor het definiëren van een probleem van de bedrijfstak als een maatschappelijk probleem onontbeerlijk zijn.

Tegenover het voorbeeld van de Zaanse scheepsbouw stelt De Feyter de scheepsbouw in Amsterdam en Rotterdam, die niet alleen de Zaanse suprematie maar ook de latere moeilijke tijden overleefde doordat hij bij zijn aanpassing aan nieuwe eisen kon steunen op een stadsbestuur dat de economische functie van de scheepsbouw voor andere bedrijvigheden onderkende. Een dergelijke industrie maakt deel uit van een *plywood domain*⁷, een bundeling van economische activiteiten 'in which the reorganization of resources is related to the realization shared by a multitude of socio-political actors, of the need to maintain an indus-

trial potential through which distinctiveness can be acquired⁸.

Een belangrijk onderscheid tussen *isolates* en *plywood domains* (die we overigens als de extremen van een tussenliggend continuum moeten zien) ligt voorts op het vlak van de technologie, die in het eerste geval geheel in dienst staat van de exploitatie van een bepaalde produkt-markt-combinatie, terwijl in het tweede geval de technologische ontwikkeling in de industrie zodanig is dat ook aanpassing aan een nieuwe economische functie tot de mogelijkheden behoort.

Uit dit alles leidt De Feyter af dat een industrie die deel uitmaakt van een plywood domain met kans op succes kan trachten om overheidssteun in te roepen in geval van nood, terwijl die kans op succes in het geval van een isolate gering genoemd kan worden.

Aan deze analyse kunnen ook argumenten ontleend worden voor het beoordelen van overheidsingrijpen (of het uitblijven hiervan) in gevallen als Ford Amsterdam en Volvo Car B.V.⁹. Immers, indien we Ford Amsterdam zien als een isolate en Volvo Car B.V. als een plywood domain, dan kan de houding van de overheid in beide gevallen onderschreven worden. Hierop zal ik nog nader ingaan.

Strategie

Maar eerst moeten we de analyse van een nationaal niveau naar een internationaal niveau tillen. Het gaat er tenslotte niet alleen om een industrie die een belangrijke plaats in de nationale economie inneemt te beschermen, maar ook om het mede bepalen door de overheid van de strategische oriëntatie van die nationale economie als geheel. Een beleid dat een dergelijke strategische oriëntatie nastreeft wordt in een rapport van het Centre d'Etudes Prospectives et d'Informations Internationales (CEPII)¹⁰ in positieve zin onderscheiden van de twee meer extreme posities die een nationale over-

heid kan innemen in haar houding ten opzichte van het proces van internationale specialisatie: laissez-faire en protectionisme. Bij deze strategische benadering grijpt de overheid op basis van vraag- en aanbodgegevens doelbewust in het proces van industriële specialisatie in. Aan de vraagzijde zou de nationale overheid moeten letten op de groeiverwachting van de internationale vraag, dat wil zeggen dat deel van de vraag waaraan door handelsstromen voldaan wordt. Aan de aanbodzijde moet gelet worden op de huidige concurrentie en de verwachtingen voor de toekomst op dit vlak. Op grond van deze gegevens en voorspellingen kan een land dan een pakket van produkten selecteren waarin het zich wil specialiseren. Het zal duidelijk zijn dat de overheid rekening moet houden met de strategieën van de bedrijven in de sector waarin zij overweegt in te grijpen. Hiermee wil ik niet zeggen dat in alle gevallen de overheid haar politiek moet afstemmen op het langere termijnbeleid van de bedrijven, maar wel dat gestreefd moet worden naar een zekere congruentie van macro- en microstrategieën.

Om Ford Amsterdam als voorbeeld te nemen, het is vrij duidelijk dat het verdwijnen van dit bedrijf uiteindelijk een gevolg was van de strategische beslissing die de leiding van het Ford-concern ten tijde van de vorming van de EEG nam: concentratie van de Europese productie in Engeland, West-Duitsland en Spanje. Daarom hield het bedrijf ook al bij voorbaat de boot van de overheidssteun af door excessieve eisen te stellen¹¹: er was voor de Amsterdamse vestiging in de strategie van Ford geen plaats meer.

In het geval van Volvo Car zien we een strategische beslissing die door rendementsoverwegingen doorkruist wordt. AB Volvo investeerde in DAF om een te eenzijdige oriëntatie op een bepaald marktdeel te doorbreken. Toen de verliezen bij de Nederlandse dochter bleven aanhouden, ging men overwegen om het bedrijf geheel of gedeeltelijk te sluiten, maar dat be-

sluitvormingsproces was vanzelfsprekend gevoelig voor de Nederlandse bereidheid om de rendementspositie van Volvo Car te verbeteren.

Uitstralingseffect

Door het kiezen van de juiste specialisatie ontstaan er volgens het CEPIL-rapport in een economie *poles of competitiveness* die een gunstig uitstralingseffect hebben op andere economische activiteiten. Dat kan binnen de bedrijfstak zijn, bijvoorbeeld in opwaartse richting, doordat er mogelijkheden ontstaan voor de groei van een toeleveringsindustrie. Of in benedenwaartse richting, indien de door de bedrijven in de *pole of competitiveness* geproduceerde producten weer als input dienen voor een volgende activiteit.

Maar het is ook denkbaar dat het uitstralingseffect een andere bedrijfstak bereikt. Het CEPIL-rapport noemt het voorbeeld van de elektronische industrie in Japan, die groot kon worden op basis van de sterke Japanse autoindustrie (steeds meer een grootverbruiker van elektronica in producten en produktiemiddelen).

Parallel aan het *plywood domain*-concept van De Feyter kunnen we bij het uitstralingseffect van *poles of competitiveness* ook denken aan het belang van een gedeelde cultuur, geïnstitutionaliseerde relaties en een technologische ontwikkeling die ook buiten de grenzen van het specifieke productieproces zijn vruchten afwerpt. Het relationele aspect vinden we in het CEPIL-rapport expliciet terug.

Tezamen kunnen de dichotomie van De Feyter en de strategische benadering van het CEPIL-rapport een basis vormen voor het beoordelen van het overheidsbeleid in een concreet geval. In het restant van dit artikel zal ik deze concepties gebruiken bij het bespreken van de Ford Amsterdam en Volvo Car/cases.

3. Het overheidsoptreden beoordeeld

In het voorafgaande is al gesuggereerd dat Ford Amsterdam in het continuüm tussen *isolate* en *plywood domain* zich aan de *isolate*-zijde bevond, en Volvo Car meer aan de *plywood domain*-zijde. Deze veronderstelling zal ik nu verder uitwerken, waarbij ik wil kijken naar drie aspecten:

- het operationele;
- het technologische en
- het rationele aspect.

Operationeel

Ford Amsterdam was in sterke mate geïntegreerd in de activiteiten van de gehele Ford of Europe groep. De inkoop werd centraal geregeld vanuit Londen, en de toelevering van materialen en onderdelen geschiedde grotendeels door leveranciers buiten Nederland. Illustratief hiervoor is de aankoop van componenten voor de Transcontinental: de cabines werden gekocht van Berliet, de motoren van Cummins, de transmissie kwam van Fuller en de achterassen van Rockwell, en ga zo maar door¹².

Bij Volvo Car heeft de situatie vermoedelijk vroeger (vooral in de DAF-tijd) anders gelegen. Na de overname door AB Volvo echter, ook al gedwongen door de steeds toenemende noodzaak tot kostenbesparingen, is de aankoop van componenten buitenshuis sterk toegenomen.

Over 1983 vormde de inkoop van onderdelen en grondstoffen 65% van de fabricage-kostprijs. 16% hiervan, ruim 160 miljoen gulden, werd in Nederland besteed¹³. De werkgelegenheid ten behoeve van Volvo Car bij Nederlandse toeleveranciers werd in 1981 becijferd op ongeveer 2500 manjaren¹⁴. Dat is niet zo heel veel, als we bedenken dat de Engelse regering bij haar reddingsactie van Chrysler UK claimde dat het aantal banen die in 'related industries' op het spel stonden zeker even groot was als

het aantal banen bij Chrysler UK zelf¹⁵. Over het geheel genomen kunnen we concluderen dat wat betreft het operationele aspect Volvo Car en Ford Amsterdam zich aan de *isolate*-zijde bevinden.

Technologisch

Bij Ford Amsterdam werden eenvoudige assemblagewerkzaamheden verricht, waarvoor weinig vakkennis nodig was en waaraan geen noemenswaardige technologische ontwikkeling was verbonden. In feite vormde Ford Amsterdam een voorbeeld van de hopeloos verouderde (en daarom vrijwel verdwenen) automobielassemblage op kleine schaal zoals die voor de vorming van de EEG in tal van landen bestaan heeft.

Heel anders staat het met Volvo Car. De opkomst van DAF was ten eerste verbonden met het streven van een van de oprichters naar technologische vernieuwing, en het feit dat het bedrijf nog steeds de mogelijkheden herbergt om een nieuwe auto te ontwerpen, heeft voor de overheid steeds zwaar gewogen. Belangrijk is ook dat het bij Volvo Car gaat om technologieën die ook buiten het bedrijf zelf hun waarde kunnen hebben. Ondanks de recente problemen. Het afgesplitste transmissiebedrijf van Van Doorne vormt een voorbeeld hiervan, zij het nog daterend uit de DAF-tijd. Hier zien we dus een verschil tussen de twee bedrijven: Ford Amsterdam plaatst zich ook wat betreft het technologische aspect in de *isolate*-categorie, Volvo Car B.V. niet.

Relationeel

Ook in dit opzicht onderscheidt Volvo Car zich van Ford Amsterdam.

Het contact tussen Ford en de overheid was tijdens de crisis in 1981 nihil. Toegegeven, Ford zocht zelf die contacten ook niet, maar ook aan de zijde van de overheid was de ijver gering, en er waren geen geïnstitutionaliseerde betrek-

kingen waarop in een crisissituatie teruggevalen kon worden. Ford Amsterdam kenmerkt zich hier als een pure *isolate*, de betrekkingen met de omgeving beperkten zich vrijwel tot het werven van arbeidskrachten.

In het geval van DAF en later Volvo Car speelt de geschiedenis (DAF heeft na de Limburgse mijnsluiting op verzoek van de overheid een fabriek in Born geopend) een belangrijke rol. De overheid voelt zich bij de onderneming betrokken, en het aandeel dat de staat in Volvo Car heeft zorgt er voor dat er een directe verbinding tussen de directie van het autobedrijf en Den Haag bestaat. Van deze verbinding is tijdens de verschillende crises een druk gebruik gemaakt, waarbij het initiatief vaak, maar niet altijd, bij de overheid zelf lag. Het zou misschien wat ver gaan om Volvo Car te zien als een onderdeel van een *plywood domain*, omdat de variëteit aan omgevingsanalyses, in de ogen van De Feyter een belangrijk punt¹⁶, gering is. Het verschil met Ford Amsterdam is echter duidelijk.

De vergelijking van Ford Amsterdam en Volvo Car leert ons dat we deze twee bedrijven niet als twee tegenover elkaar staande uitersten kunnen zien.

Ford Amsterdam is dan wel een zeer goed voorbeeld van *isolate*¹⁷ maar ook Volvo Car vertoont *isolate*-achtige kenmerken. Het is echter interessant dat juist die punten waarop Volvo Car afwijkt van de *isolate*-karakteristieken – het vermogen tot technologische vernieuwing en het beschikken over goede omgevingsrelaties – zo'n grote rol gespeeld hebben in de beoordeling van het bedrijf door de overheid, en de wijze waarop die positieve beoordeling uitmondde in reddingsacties.

Maar hoe moet het overheidsoptreden gezien worden in het licht van de in het CEPIL-rapport neergelegde gedachtengang over strategische specialisatie? Is de autoindustrie een sector waarin het ontstaan van een *pole of competitiveness* verwacht kan worden? Ik vrees van

niet. Kox¹⁸ concludeert op grond van het feit dat de meeste autoproducenten bezig zijn met verhoging van de productiecapaciteit teneinde grotere schaalvoordelen te behalen en op grond van de vermoedelijk afnemende expansievraag, dat een toenemende concurrentie in de geïndustrialiseerde landen te verwachten is. Het beeld dat we van de autoindustrie krijgen is noch aan de aanbodzijde noch aan de vraagzijde gunstig genoeg om een grote overheidsbetrokkenheid vanuit strategisch oogpunt aantrekkelijk te maken.

Het uitblijven van een poging om in te grijpen in de crisis bij Ford Amsterdam is in dit licht toe te juichen. De consequenties van het verdwijnen van dit bedrijf reikten niet veel verder dan het directe verlies van werkgelegenheid. Redding van de fabriek bood geen enkel uitzicht op het ontstaan van een *pole of competitiveness*, vanwege de vooruitzichten voor de autoindustrie, en vanwege het ontbreken van economische verwevenheid met de omgeving.

Bij Volvo Car heeft de Nederlandse overheid zich ingespannen om het bedrijf te behouden. Dat ook is gekozen (en betaald!) voor het handhaven van een eigen ontwerpafdeling in Nederland kan gezien worden als een poging om *isolatevorming* te voorkomen. Het vermogen tot technologische vernieuwing is in stand gehouden, zij het ten koste van een hoge prijs. Te hoog? Wellicht wel. De kansen op overleving moeten met de huidige schaal van productie niet erg hoog aangeslagen worden. Of, om het anders te zeggen: 'Volvo Car produceert op een wijze en met aantallen die leuk zijn voor Rolls Royce of voor Jaguar'¹⁹.

4. Conclusie

Uiteindelijk kunnen we dus op grond van de concepties van De Feyter en het CEPIL-rapport het niet-ingrijpen bij Ford Amsterdam onderschrijven, terwijl bij het redden van Volvo Car

B.V. een vraagteken gezet moet worden.

We kunnen ons tenslotte afvragen of de motivatie van de overheid om Volvo Car te helpen voortkwam uit een positieve beoordeling van de strategische mogelijkheden of uit andere overwegingen. Hans de Keyzer, van de FNV-afdeling Limburg, heeft daar geen twijfels over: Het is duidelijk dat Volvo Car voor Den Haag het prestigeobject is in het herstructureringsproces na de sluiting van de mijnen. Voor mij is Volvo Car een afschuwelijk duur mijnmonument²⁰.

Deze opmerking doet natuurlijk niets af aan de wenselijkheid om te komen tot een gefundeerd oordeel over steunverlening aan individuele ondernemingen in moeilijkheden, waarbij verder gekeken moet worden dan alleen naar succes of falen in termen van werkgelegenheidsbehoud. Verder onderzoek zal uit moeten wijzen of de fundamenten voor zo'n oordeel gevonden kunnen worden in de in dit artikel gebruikte concepties.

Noten

1. Ik zal hier niet ingaan op de vraag of de problemen bij Ford Amsterdam voortkwamen uit verslechterende marktomstandigheden of, zoals in het rapport van Ondernemingsraad en vakbonden van 31 maart 1981 (*Een toekomst voor Ford Nederland!?*) wordt beweerd, uit een jarenlange manipulatie van transferprijzen en dividenden door Ford of Europe.
2. Douma heeft acht gevallen van overheidssteun aan bedrijven in nood onderzocht, en geconstateerd dat in slechts twee gevallen aan de geldende norm voldaan werd (S. W. Douma: *Ondernemingsfinanciering en de financiële steun door de overheid aan individuele ondernemingen in moeilijkheden*, Leiden/Antwerpen (Stenfert Kroese) 1981, blz. 125).
3. D. T. Jones, *Maturity and crisis in the European car industry: structural change and public policy*, Sussex/European Papers No. 8, 1981.
4. C. A. de Feyter, *Industrial policy & shipbuilding; changing economic structures in the Low Countries 1600-1980*, Utrecht (H & S) 1982.
5. De Feyter, op. cit., blz. 143.
6. *idem*, blz. 111.
7. De term is gebaseerd op het in de scheepsbouw gebruikte 'hechthout', dat zijn sterkte ontleent aan de combinatie van verschillende op elkaar gelijkde lagen hout.

8. De Feyter, op. cit., blz. 113.
9. Hierbij wordt er stilzwijgend van uitgegaan dat de concepties *isolate* en *plywood domain* zonder meer van het meso- naar het microniveau te brengen zijn.
10. C.E.P.I.I., *Industrial specialization in twelve European countries before and after 1973*, Series FAST No. 1, Brussels (ECSC-EEC-EAEC) 1980.
11. Het ging om totale investeringssubsidie, en een gegarandeerd jaarlijks rendement. 'Een niet serieus bedoeld en cynisch geformuleerd voorstel' volgens ambtenaren van het Ministerie van Economische Zaken (*Punten van aanklacht in het Tribunaal behandelende het gedragspatroon van de multinational Ford*, Amsterdam 1981, blz. 8).
12. *Motor Business*, No. 105 (1 st Quarter 1981), p. 62.
13. Schatting in *Binnenspiegel* (het personeelsblad van Volvo Car B.V.), oktober 1983, blz. 4.
14. Schriftelijk antwoord van Minister Van Aardenne op vragen van kamerleden, 13-07-1981.
15. P. J. S. Dunnett, *The decline of the British motor industry: The effects of government policy, 1945-1979*, London (Croom Helm) 1980, blz. 139.
16. De Feyter, op. cit., blz. 97.
17. De Feyter noemt de automobielassemblage in Nederland overigens ook als een voorbeeld van een geïsoleerde industrie (op. cit., blz. 112).
18. H. Kox, *De personenautoindustrie: tendenties tot verplaatsing van produktie naar periferielanden*, onderzoeksproject IRIS, rapport no. 14, Tilburg 1981, blz. 233-5.
19. H. de Keyzer (FNV-Limburg), geciteerd in *De Limburger*, 7 oktober 1981.
20. Geciteerd in *De Limburger*, 7 oktober 1981.

Nieuwsflitsen

Bedrijfskundedag '85

De dag 'Bedrijfskunde '85' zal in het teken staan van een in ons land hoogst aktueel thema en herkenbaar onderdeel van het vak: de hantering van operationele technieken ter bevordering van de produktiviteit in arbeidsorganisaties.

'Bedrijfskunde '85' wil een zo volledig mogelijk overzicht geven van wat er op het gebied van de bedrijfskunde in 1985 'te koop' is. Hiertoe zal een markt georganiseerd worden waar organisaties, instellingen, bedrijven, organisatiebureaus, overheidsorganen e.d. in de gelegenheid worden gesteld hun aanbod op het gebied van de bedrijfskunde te presenteren. Daarnaast zullen gedurende de gehele dag lezingen, sessies en presentaties georganiseerd worden (het Congres-gedeelte), waarin zowel 'de wetenschap' als praktijkbeoefenaren zullen ingaan op ontwikkelingen in de bedrijfskunde.

De rode draad door de inleidingen zal zijn: het aan- geven van nieuwe ontwikkelingen of de herontdek- king van oude technieken, die hun praktische waarde bewijzen of bewezen hebben in sectoren van het bedrijfsleven en/of de non-profit-sfeer.

Verwacht mag worden, dat elke bezoeker, hetzij bedrijfskundige, hetzij manager, iets op deze dag/markt zal vinden, waarmee hij/zij 'thuis' op het bedrijf zijn/ haar voordeel kan doen.

De VOA, Vereniging voor Bedrijfskunde, organiseert deze dag op 14 maart 1985 in Ede in samenwerking met organisatieadviseurs en de wetenschap; bij de

voorbereiding is ook het Ministerie van Economische Zaken vertegenwoordigd.

Inlichtingen: VOA, Vereniging voor Bedrijfskunde, Neuhuyskade 40, 2596 XL Den Haag, tel.: 070-180 180.

Symposium

Georganiseerd door de interfaculteitsvereniging van de Interfaculteit Bedrijfskunde op woensdag 24 april 1985, getiteld: *Nieuwe visies op management, Leiderschap in beweging*.

Er is een groeiende behoefte aan nieuwe visies op management, leiderschap en organisatie, aan een doorbraak in het denken op dit terrein. Visies die leidraad kunnen zijn voor een toekomst die reeds begonnen is; een basis bieden voor gewenste resultaten en de wijze waarop deze dienen te worden bereikt.

Dit symposium biedt de gelegenheid kennis te maken met een aantal managers en organisatieadviseurs die de nieuwe ideeën over management – zoals Transformatiemanagement – in de praktijk gestalte trachten te geven.

Sprekers zijn o.a.: prof. dr. M. R. van Gils, dr. L. S. Vansina, drs. J. C. B. F. Swarttouw, L. W. J. Kouwenhoven, B. Terpstra, mevr. drs. C. I. Quispel, en mevr. Y. A. van de Mosselaar.

Voor nadere informatie of inschrijving kunt U schrijven naar: B.I.G.-Congrescommissie, Postbus 800, 9700 AV Groningen.