

IV

De ondernemersfiguur in industrie en handel in België en diens bijdrage tot de maatschappelijke ontwikkeling

ERIK BUYST

1. Inleiding

In onze samenleving is de ondernemer een controversiële figuur: door sommigen wordt hij opgehemeld als de verschaffer van welvaart en werkgelegenheid, anderen daarentegen beschouwen hem als de oorzaak bij uitstek van uitbuiting en aliënantie.¹ Ook in de historische literatuur vinden wij deze uitersten terug, met daartussen gelukkig een breed palet van meer genuanceerde opinies. De grote verscheidenheid aan opvattingen over de maatschappelijke rol van de ondernemersfiguur houdt ongetwijfeld verband met de complexiteit van het fenomeen. De betekenis van de ondernemer in de moderne samenleving kan daardoor vanuit vele invalshoeken geanalyseerd worden.

In deze studie beperken wij ons tot een schets van de bijdrage van de ondernemer tot de *economische* ontwikkeling. In eerste instantie gaan wij ten rade bij de economische theorievorming. De inzichten van Schumpeter worden daarbij geconfronteerd met de neoklassieke benadering. Verder gaan wij kort in op de theorie van de transactiekosten.

Geruggesteund door deze theoretische inzichten wordt in een tweede gedeelte de economische praktijk onder de loep genomen. Meer bepaald, gaan wij dieper in op de rol van de ondernemer in de Belgische economie vanaf de jaren twintig tot en met de jaren vijftig. Achtereenvolgens behandelen wij de industrie en de tertiaire sector.

1 Graag dank ik B. Gales, A. Soete en M. van Meerten voor hun waardevolle suggesties bij het opstellen van deze tekst.

2. Enkele inzichten van de economische theorie

Volgens Schumpeter spelen de ondernemers een cruciale rol in het proces van economische groei. Zij zijn het die nieuwe produkten en technologieën ontwikkelen, nieuwe markten aanboren en nieuwe combinaties van produktiefactoren uitdenken en toepassen. In Schumpeters visie effent de ondernemer dan ook het pad voor een volgehouden economische expansie.²

De neoklassieke theorie daarentegen laat weinig plaats voor de Schumpeteriaanse ondernemer. Economische groei is in deze benadering de resultante van enerzijds de inzet van meer produktiefactoren en anderzijds produktiviteitswinsten. Een hogere produktiviteit wordt gerealiseerd dank zij technologische vooruitgang en/of organisatorische verbeteringen (een efficiëntere combinatie van de beschikbare produktiefactoren). In de neo-klassieke theorie is geen specifieke rol weggelegd voor de ondernemer. Het aanbod van ondernemers wordt zeer elastisch verondersteld. Opportuniteiten om winst te maken zullen in de neoklassieke opvatting nooit lang onbenut blijven, want er zullen altijd ondernemers opdagen die de geboden winstkansen met twee handen grijpen. Meer nog, laten *binnenlandse* ondernemers om een of andere reden winstmogelijkheden onbenut, dan zullen *buitenlandse* ondernemers onverwijld hun plaats innemen.³

Toch worstelt de neoklassieke economische theorie met een substantieel probleem. Zij vertrekt meestal van de veronderstelling dat markten perfect functioneren. Dit uitgangspunt heeft belangrijke implicaties voor de organisatie van het produktieproces. In perfecte markten kunnen de opeenvolgende stappen in een produktieprocédé gemakkelijk door zelfstandig van elkaar opererende eenheden worden verricht. In een dergelijke context is het dus best denkbaar dat elke onafhankelijk opererende eenheid slechts één fase van het produktieproces voor zijn rekening neemt. Het resultaat wordt telkens aangeboden op de markt en verkocht aan eenheden die de volgende etappe in het produktieproces kunnen verzorgen. In zo'n uiterst gedecentraliseerd produktiesysteem is de markt de enige coördinator tussen de zelfstandige eenheden en het enige sturingsmechanisme tussen de verschillende stadia van het produktieproces.

Het is duidelijk dat een dergelijke aanpak in de praktijk heel wat kosten met zich brengt. Zo moet elke zelfstandige eenheid telkens op zoek gaan naar tegenpartijen op de markt, onderhandelen over de prijs en de te leveren hoeveelheden, de contractuele verplichtingen omschrijven, het transport regelen, enz. Bijgevolg lopen in vele gevallen de transactiekosten zo hoog op dat het veel goedkoper uitvalt om de verschillende stappen van het produktieproces in een georganiseerd verband te

2 J.A. Schumpeter, *The theory of economic development* (Cambridge (Mass.), 1934).

3 Zie bijvoorbeeld: O.E. Williamson, *Organization theory* (New York, 1990). Wat de Belgische industriële revolutie betreft, vormt de Engelse ingenieur W. Cockerill een mooie illustratie van buitenlands ondernemerschap.

integreren. De kosten verbonden aan de marktwerking worden dan geïnternaliseerd in een onderneming.⁴

De hierboven geschetste theorie van de transactiekosten biedt een micro-economisch gefundeerde verklaring van het bestaan van ondernemingen als organisatievorm in onze samenleving. Bedrijven worden vanuit deze visie als instellingen beschouwd die onder bepaalde omstandigheden op een goedkopere wijze transacties tot stand kunnen brengen dan de markt. Ook de ondernemer/manager krijgt vanuit dit uitgangspunt een expliciete opdracht. Hij moet voortdurend discrimineren tussen taken die efficiënter binnen het bedrijf kunnen worden verricht en activiteiten die beter aan de markt kunnen worden overgelaten. Dit denkkader zullen wij gebruiken om het Belgische ondernemerschap in de concrete werkelijkheid te evalueren.

3. De empirie als toetssteen

Uit het theoretisch gedeelte bleek reeds dat wij het begrip ‘ondernemersfiguur’ nogal breed interpreteren, in die zin dat wij ook het management in dit concept integreren. Deze ruime omschrijving blijft gehandhaafd in het empirisch gedeelte.

Wat de tijdsafbakening betreft, beperken wij ons tot een analyse van de periode 1920-1960. Waarom deze restrictie? In de decennia tussen 1920 en 1960 kreeg de Belgische economie in toenemende mate af te rekenen met zware structurele problemen. België bleef namelijk gespecialiseerd in de produktie van goederen met een relatief lage toegevoegde waarde, zoals staal, steenkool en textiel. Meer toekomstgerichte sectoren, zoals machinebouw en duurzame consumptiegoederen, kwamen niet of nauwelijks van de grond. De voor de hand liggende vraag luidt dan ook: aan welke factoren was dit gebrek aan dynamisme te wijten?

De industrie

In de historische literatuur worden de weinig benijdenswaardige prestaties van de Belgische industrie voornamelijk in verband gebracht met ongunstige macro-economische omgevingsfactoren.⁵ We halen er slechts enkele aan.

In eerste instantie worden de wederopbouwperiodes na de beide wereldoorlogen aangewezen. Zij creëerden telkens een grote vraag naar intermediaire goede-

4 Voor meer details, zie bijvoorbeeld S. Nicholas, ‘The New Business History: Theory, quantification and institutional change’, in: G.D. Snooks (red.), *Historical analysis in economics* (Londen-New York, 1993) 143-144.

5 R.L. Hogg, *Structural rigidities and policy inertia in inter-war Belgium* (Brussel, 1986) 39-80; A. Lamfalussy, *Investment in mature economies. The case of Belgium* (Londen, 1961) 3-31; I. Cassiers, *Croissance, crise et régulation en économie ouverte. La Belgique entre les deux guerres* (Brussel, 1989); I. Cassiers, Ph. De Villé en P. Solar, ‘Economic growth in post-war Belgium’ (CEPR Discussion Paper Series No. 986, 1994).

ren. Voor de Belgische industrie was de verleiding dan ook groot om daar gretig op in te spelen. Toen de wederopbouw eenmaal was afgelopen, zat België dan wel opgescheept met een produktiestructuur die onvoldoende rekening hield met de wereldmarktvraag van dat ogenblik.

Een tweede handicap voor de Belgische economie die vaak vermeld wordt, is de kleine thuismarkt. Door het protectionisme van de buurlanden kon dit probleem bovendien onvoldoende gecompenseerd worden door een actieve deelname aan de wereldhandel. Een en ander vormde een ernstige tegenvaller voor onze economie omdat de nieuwe sectoren, zoals machinebouw en duurzame consumptiegoederen, erg schaalintensief waren.⁶ Verder bevorderde het protectionistisch klimaat de specialisatie in intermediaire goederen, omdat deze producten minder kwetsbaar bleken voor kwalitatieve invoerbeperkingen, zoals standaardisatie-eisen.⁷

Ten derde wordt dikwijls het argument van de zogenaamde padafhankelijkheid naar voren geschoven. In deze redenering treedt bij vroeg-geïndustrialiseerde landen - zoals België - na verloop van tijd een verstarring op van de economische structuur rond de traditionele sectoren. Aangezien de economie een geïntegreerd weefsel is, vereist de modernisering van één bepaalde industrietak ingrijpende aanpassingen in de gehele economische structuur. Dit veroorzaakt niet alleen erg hoge adaptatiekosten, maar veronderstelt tevens een hoge graad van flexibiliteit van alle produktiefactoren en van de institutionele omgeving om de nieuwe technologie op een efficiënte manier te integreren.⁸

Het probleem met deze eerder macro-economisch georiënteerde argumentatie is dat heel wat andere landen in Europa met gelijkaardige problemen kampten, maar desondanks een structureel gezondere economische groei konden realiseren. Belangrijk voor ons is dan ook de vraag of er kan gesproken worden van een falend Belgisch ondernemerschap tussen 1920 en 1960?

In deze context valt op dat de Belgische holdings zowel bij tijdgenoten als bij historici een slechte pers hebben gekregen. Meer bepaald wordt de holdings - voor 1935 moeten wij eigenlijk spreken van de gemengde banken - verweten nagenoeg uitsluitend geïnvesteerd te hebben in de gevestigde industrieën. Nieuwe sectoren werden door de portefeuillemaatschappijen erg stiefmoederlijk behandeld.⁹ Men

6 R. Nelson en G. Wright, 'The rise and fall of American technological leadership: The Postwar Era in historical evidence', *Journal of Economic Literature* 30 (1992), 1937-1950.

7 J. Drèze, 'Quelques réflexions sereines sur l'adaptation de l'industrie belge au marché commun', *Comptes rendus des travaux de la Société Royale de l'Economie Politique de Belgique* nr. 275 (1961) 3-37

8 M. Abramovitz, 'Catching up, forging ahead, and falling behind', *Journal of Economic History* 46 (1986), 385-406.

9 H. Van der Wee, 'De Belgische economie in de maalstroom van een halve eeuw, 1925-1975', in: *Gaston Eyskens, 80. Huldecolloquium. Brussel - Paleis voor Congressen - 22.6.1985* (Tielt, 1985) 69.

kan zich bijgevolg de vraag stellen wat de bedrijfseconomische oorzaken waren van het conservatieve investeringsgedrag van de holdings. In principe biedt een portefeuillemaatschappij heel wat organisatorische voordelen. Om dit te illustreren, gebruiken wij de eerder vermelde theorie van de transactiekosten als uitgangspunt.

Ten eerste beschikt de holding met betrekking tot de door haar gecontroleerde ondernemingen over veel betere bedrijfseconomische informatie dan in een normale marktgeving het geval zou zijn geweest. Daarnaast kan de holding in haar schoot gemakkelijk een minikapitaalmarkt organiseren, die de gehele groep overspant. De grote transparantie binnen het geheel kan dan worden aangewend om de beschikbare financiële middelen zeer efficiënt naar de meest beloftevolle sectoren in de holding te kanaliseren. Meer nog, via dit systeem is er steeds voldoende kapitaal beschikbaar om nieuwe technologieën en nieuwe markten aan te boren.¹⁰

In de praktijk blijken de Belgische holdings echter onvoldoende in staat te zijn geweest om deze voordelen te exploiteren. Wij zullen aantonen dat de rigide managementstructuur daar in belangrijke mate voor verantwoordelijk was. Als typevoorbeeld nemen wij de 'Generale Maatschappij van België/Société Générale de Belgique', de grootste Belgische holding in de eerste helft van de 20ste eeuw. Zij controleerde toen naar schatting een kwart van de Belgische industrie. Alleen de 'Banque de Bruxelles' was kapitaalkrchtig genoeg om echt weerwerk te bieden tegen de dominantie van de 'Generale Maatschappij'.¹¹

Tabel 1 toont aan dat de invloed van de 'Generale Maatschappij' op de Belgische nijverheid sterk verschilde van sector tot sector. Niettemin controleerde de holding - met uitzondering van de textiel en de opkomende elektriciteit - een belangrijk gedeelte van de Belgische sleutelsectoren. Zag de machtspositie van de 'Generale Maatschappij' er indrukwekkend uit, vanuit organisatorisch oogpunt was het een reus op lemen voeten.

10 H. Daems, *The holding company and corporate control* (Leiden/Boston, 1978) 23-34.

11 In 1930 was het eigen vermogen van de 'Banque de Bruxelles' bijna 30 pct. kleiner vergeleken met dat van de 'Generale Maatschappij' (*Bulletin d'Information et de Documentation de la Banque Nationale de Belgique*, 6, II-6 (1931), 216-217).

Tabel 1. *Het belang van de 'Generale Maatschappij' per nijverheidstak, ca. 1930 (bedrag participaties in % van totaal aandelenkapitaal in de sector)*

Koper	100
Suiker	90
Koloniale ondernemingen	80-90
Zink	60-75
Tabak	50
IJzer en staal	48
Glas	40
Kunstzijde	40
Chemie	30
Steenkoolmijnen	25-30
Elektriciteit	15
Katoen	10

Bron: H. van der Valk, *De betrekkingen tusschen banken en industrie in België* (Haarlem, 1932), 122-123.

Een belangrijke handicap van de 'Generale Maatschappij' was de uiterst geringe mobiliteit van het management tussen de verschillende ondernemingen die deel uitmaakten van de holding. Mutaties van bedrijfsleiders van de ene onderneming in de groep naar de andere kwamen zelden voor. Door dit gebrek aan horizontale mobiliteit kregen de topkaders niet de mogelijkheid een brede visie te ontwikkelen; zij werden specialisten in de enge betekenis van het woord.¹² Erger nog, de carrière van de individuele manager hing uitsluitend af van de prestaties van het eigen bedrijf en niet van de performantie van de holding als geheel. De bedrijfsleiders hadden er dus alle voordeel bij zich enkel te bekommeren om de belangen van de eigen onderneming.

Bovendien hadden de bedrijfsleiders er alle baat bij enkel activiteiten te ontwikkelen die strikt pasten in de produktiemogelijkheden van de eigen onderneming. De ontwikkeling van nieuwe produkten buiten dit kader hield immers het risico in dat de holding zou beslissen om deze activiteiten onder te brengen in een afzonderlijke onderneming. De winstmogelijkheden verbonden aan het nieuwe produkt gingen dan voor het innoverende bedrijf verloren. Bijgevolg legden de bedrijfsleiders vooral nadruk op het rationaliseren en verder ontwikkelen van reeds bestaande productieprocédés. Diversificatie was uit den boze. Men zou verwachten dat het directiecomité van de 'Generale Maatschappij' als tegenwicht fungeerde ten opzichte van het particularisme van de verschillende ondernemingen in de hol-

12 D. Granick, *Les entreprises européennes. Par qui et comment sont-elles dirigées?* (Parijs/Leuven, 1962) 261.

ding. Daar kwam evenwel weinig van terecht. Het directiecomité van de 'Generale Maatschappij' bestond nagenoeg uitsluitend uit de directeuren van de verschillende ondernemingen van de groep. Benoeming en salaris van de directeuren bleef afhankelijk van de prestaties van de eigen onderneming en niet van de prestatie van de holding als geheel. Bijgevolg probeerde elke directeur in het directiecomité zoveel mogelijk de belangen van het eigen bedrijf te verdedigen.

Zodoende kon de holding ook haar functie van mini-kapitaalmarkt niet vervullen. Het voortdurende getouwtrek tussen de verschillende leden van het directiecomité verhinderde elke mogelijkheid tot een efficiënte sturing van de investeringsstroom. Elke onderneming moest dus zelf instaan voor de financiering van de noodzakelijke investeringen. Het spreekt voor zich dat deze archaische managementstructuur allesbehalve bevorderlijk was voor de diversificatie en vernieuwing van het geproduceerde produktengamma.¹³

Vanuit de theorie van de transactiekosten moeten we dan ook een negatief oordeel vellen over de werking van de Belgische holdingstructuur. De kosten verbonden aan het in stand houden van deze organisatievorm waren in de gegeven omstandigheden wellicht groter dan de baten. Onder de hypothese dat een hervorming van de managementstructuur onmogelijk was, ware het wellicht efficiënter geweest een aantal ondernemingen van de holding los te koppelen en volledig bloot te stellen aan de normale marktkrachten.¹⁴ Zij zouden dan dynamischer hebben kunnen inspelen op de uitdaging van diversificatie en vernieuwing.

Ook op het commerciële vlak schoot de Belgische managementstructuur dikwijls te kort. Aan het hoofd van de beleidspiramide stond meestal één persoon, die over uitgebreide bevoegdheden beschikte. In de industrie werd deze functie doorgaans waargenomen door een ingenieur. Het gevolg was dat zowat alle aandacht ging naar de productie, terwijl strategisch marktonderzoek relatief werd verwaarloosd. Pas in de jaren vijftig werd een schuchter begin gemaakt met het aanstellen van directeurs zonder technische vorming. In Nederland daarentegen werkte het management in de eerste helft van de 20ste eeuw meestal met een bipolaire structuur. Naast een technisch directeur fungeerde een commercieel directeur en beiden beschikten over gelijkwaardige bevoegdheden.¹⁵ Op deze wijze werd een volwaardige behandeling van het verkoopsaspect beter gewaarborgd.

Uit dit beknopt overzicht kunnen wij besluiten dat niet zozeer de holdingstructuur op zich dan wel de verouderde organisatie van het management in de Belgische industrie een belangrijke hinderpaal vormde voor zowel het ontwikkelen van innovatieve strategieën als voor het tot stand brengen van marktgerichte attitu-

13 Granick, *Entreprises européennes*, 136-140.

14 Zoals bekend, slaagde het Amerikaanse management er wel op een succesvolle manier in het particularisme van de bedrijfsleiding te beteugelen door de zogenaamde multidivisionele ondernemingsstructuur te ontwikkelen. Voor meer informatie, zie A.D. Chandler, *Scale and scope. The dynamics of industrial capitalism* (Cambridge (Mass.), 1990).

15 Daems, *Holding company*, 34-35; Granick, *Entreprises européennes*, 259, 262.

des. Het blijft evenwel de vraag in hoeverre deze vaststellingen ook gelden voor de tertiaire sector.

De tertiaire sector

Bij gebrek aan voorstudies is het bijzonder moeilijk algemene uitspraken te doen over de innovatieve kracht en de marktgerichtheid van de Belgische dienstensector. Wij beperken ons dan ook tot een gevalstudie, namelijk een analyse van de strategie van het distributie- en detailhandelsbedrijf ‘Delhaize De Leeuw’. In eerste instantie wordt deze onderneming kort gesitueerd in de Belgische economie, daarna wordt het beleid van ‘Delhaize De Leeuw’ onder de loep genomen.

Grondlegger van het bedrijf ‘Delhaize De Leeuw’ was Jules Delhaize, leraar handelswetenschappen aan het Atheneum te Brussel. Hij richtte in 1867 in de streek van Charleroi een winkelketen op voor de distributie van kruidenierswaren. Na een gestage ontwikkeling groeide de onderneming in het interbellum uit tot één van de grootste detailhandelaars in België.¹⁶ Aangezien zowel informatie over marktaandeelen als gestandaardiseerde omzetgegevens per grootwarenhuis of winkelketen ontbreken, is het moeilijk inzicht te verkrijgen in de relatieve omvang van distributiebedrijven. Ook de vergelijkbaarheid van balansgegevens laat te wensen over, zodat de situering van ‘Delhaize De Leeuw’ beperkt moet blijven tot de relatieve omvang van het aandelenkapitaal en de nettowinst (zie tabel 2).

Tabel 2. *Aandelenkapitaal en nettowinst van de belangrijkste Naamloze Vennootschappen in de detailhandel in 1937 (in 1000 BEF)*

Naam	Aandelenkapitaal	Nettowinst
Grands Magasins au Bon Marché, Etablissements Vaxelaire-Claes	100.000	4.247
Grands Magasins à l’Innovation	75.000	13.900
Magasins Prisunic, Uniprix et Priba, Enkelprijs	40.000	3.976
ETABLISSEMENTS DELHAIZE FRERES ET CIE, LE LION	30.492	3.003
Sarma	30.000	8.379
Grand Bazar de la Place Saint-Lambert à Liège et Verviers	22.375	3.458
Galleries et Grand Bazar du Boulevard Anspach à Bruxelles	14.000	5.754
Grands Magasins de la Bourse	12.083	115

Bron: M. van Meerten, ‘Marktgerichtheid en innoverende strategieën in de Belgische distributie en detailhandel: Delhaize De Leeuw’ (ongepubliceerde paper, K.U.Leuven, 1995) 4 en 14.

16 Delhaize De Leeuw, *Delhaize ‘De Leeuw’ sinds 1867 in dienst van de verbruiker* (brochure, Brussel, 1992).

Op organisatorisch vlak onderging 'Delhaize De Leeuw' in de loop van de tijd een aantal belangrijke wijzigingen. Zo bracht de snelle uitbreiding van de verkoopactiviteiten in de jaren tachtig de bedrijfsleiding ertoe een strategie van verticale integratie door te voeren. Er werd besloten de productie van een aantal waren zelf ter hand te nemen om de zekerheid van levering te waarborgen, om meer greep te krijgen op de kwaliteit van de aangeboden produkten en om een efficiëntere prijsbeheersing te kunnen doorvoeren. Bijgevolg bezat 'Delhaize De Leeuw' aan de vooravond van de Eerste Wereldoorlog een groot aantal fabrieken voor de vervaardiging van onder meer koekjes, koffie, azijn, boenwas, parfums en sigaren. Deze produkten werden onder eigen merknamen verkocht, wat de naambekendheid van de onderneming ten goede kwam. Daarnaast produceerde het bedrijf haar eigen verpakkingsmateriaal en bezat het een elektrische centrale, een wasserij en gasinstallaties. 'Delhaize De Leeuw' volgde met deze strategie duidelijk het voorbeeld van de Belgische industriële grootbedrijven.

Op het einde van de jaren dertig werd echter resoluut het geweer van schouder te veranderen. 'Delhaize De Leeuw' werd op dat ogenblik geconfronteerd met de noodzaak om de hogergenoemde fabrieken ingrijpend te moderniseren. In plaats van hardnekkig te blijven vasthouden aan de formule van de verticale integratie - zoals de Belgische holdings - nam 'Delhaize De Leeuw' resoluut de beslissing om heel wat productie-eenheden af te stoten en opnieuw beroep te doen op externe leveranciers.¹⁷ Zij paste daarmee als het ware de theorie van de transactiekosten in de praktijk toe. Sommige stappen in het productieproces werden opnieuw aan de markt toevertrouwd vanaf het ogenblik dat de internalisering van deze fasen binnen het bedrijf te duur was geworden. De bedrijfsleiding getuigde met deze koerswijziging van een grote flexibiliteit, want zij kwam daarmee ongetwijfeld in aanvaring met heel wat gevestigde belangen binnen de onderneming.

Ook op het vlak van de afzet voerde 'Delhaize De Leeuw' belangrijke vernieuwingen door. Reeds vanaf het ontstaan van de onderneming werden de produkten van de firma niet uitsluitend aan de eigen winkels geleverd. Onder bepaalde voorwaarden konden onafhankelijke winkeliers eveneens op bevoorrading rekenen. Vanaf 1880 werd deze formule verder uitgewerkt, waardoor de zogenaamde 'franchising' haar intrede deed in de Belgische distributie. Aangesloten winkeliers kregen de toelating de merknaam van het bedrijf te gebruiken, werden tegen groothandelsprijzen door de onderneming bevoorrad, maar moesten in ruil de produkten aanbieden tegen de door 'Delhaize De Leeuw' vastgestelde prijzen.

Zowel de eigen als aangesloten filialen werden voortdurend gecontroleerd. Winkels die niet aan de vereiste standaarden voldeden, werden geschrapt of gesloten. Aanvankelijk stond de gewenste omzet centraal, maar vanaf de jaren dertig werd

17 M. van Meerten, 'Marktgerichtheid en innoverende strategieën in de Belgische distributie en detailhandel: Delhaize De Leeuw' (ongepubliceerde paper, K.U.Leuven, 1995) 6-7.

ook de inrichting van de winkel een belangrijk criterium. Dit hield onder meer verband met de uitbreiding van het aangeboden assortiment tot zuivelprodukten, verse groeten en fruit. Kort na de Tweede Wereldoorlog ging men op de ingeslagen weg verder door de aangesloten winkels uit te rusten met koelinstallaties. Op die manier konden ook fijne vleeswaren, vis en diepvriesprodukten worden aangeboden.¹⁸ ‘Delhaize De Leeuw’ slaagde er dus in aan de steeds veranderende preferenties van de klant tegemoet te komen.

Het gedrag van de consument werd dan ook nauwlettend ontleed. Vanaf de tweede helft van de jaren dertig analyseerde de bedrijfsleiding stelselmatig het effect van de modernisering van winkelinrichtingen op de omzet. De kosten van de veranderingen werden steeds afgezet tegen de omzet voor en na de verbouwingen.

De Grote Depressie en de daarmee samenhangende neerwaartse druk op de winstmarges vormden het startschot voor nog meer studiewerk. Vanaf het midden van de jaren dertig werd het prijsverloop van de door ‘Delhaize De Leeuw’ verkochte produkten systematisch vergeleken met het verloop van de officiële index van kleinhandelsprijzen. Op die manier probeerde de bedrijfsleiding meer inzicht te verkrijgen in de koopkracht van de consument en de positionering van ‘Delhaize De Leeuw’ ten opzichte van de concurrentie. Ook de werkloosheidsevolutie werd in de gaten gehouden.¹⁹

4. Besluit

Als besluit kunnen wij stellen dat de theorie van de transactiekosten een interessant instrument is om de efficiëntie van het Belgische ondernemerschap te evalueren. Zo bleek het management van de portefeuillemaatschappijen niet in staat om de potentiële voordelen van de holdingstructuur te benutten. Wel integendeel, door het particularisme van de bedrijfsleiders van de verschillende ondernemingen in de groep kwam van samenwerking tussen de verschillende geledingen weinig terecht. De holding was zelfs niet in staat om haar functie als mini-kapitaalmarkt gestalte te geven. Dit verlamde op termijn elke poging tot diversificatie en vernieuwing van het produktiepakket. Ook op commercieel vlak schoten de holdings tekort door een opvallend gebrek aan marktgerichtheid. Ondanks deze tekortkomingen bleef het management hardnekkig vasthouden aan het principe van de verticale integratie.

Gelukkig bleek de archaïsche managementstructuur van de Belgische portefeuillemaatschappijen en het daaraan verbonden gebrek aan vernieuwing en marktgerichtheid niet representatief voor het gehele Belgische ondernemerschap van de eerste helft van de twintigste eeuw. In de distributiesector vervulde ‘Delhaize De

¹⁸ *Ibidem*, 8-9.

¹⁹ *Ibidem*, 9-11.

Leeuw' dikwijls een voortrekkersrol op het vlak van marktgerichtheid en innoverende strategieën. Zo werd de formule van de verticale integratie resoluut opzij geschoven wanneer bevoorrading via de externe markt efficiënter bleek. Bovendien analyseerde 'Delhaize De Leeuw' nauwlettend het gedrag van de consument en trok het daaruit de nodige besluiten inzake winkeluitrusting en aangeboden assortiment. De vraag blijft evenwel in hoeverre dit bedrijf een witte raaf was in de Belgische bedrijfswereld? Alleen verder onderzoek kan daarop een antwoord geven.