

De multiregionale onderneming

In de jaren zeventig werd de opkomst van multinationale ondernemingen vaak donker afgeschilderd. Deze, naar verwachting, wereldomspannende ondernemingen zouden een bedreiging vormen, omdat zij gebruik makend van schaalvoordelen een dusdanige omvang zouden bereiken, dat hun economische macht die van nationale staten zou overtroeven. Dank zij geliberaliseerde kapitaalmarkten, relatief lage transportkosten en onbegrensde mogelijkheden van telecommunicatie, zouden multinationals zich daar vestigen waar de comparatieve voordelen van beschikbare kennis en kapitaal het grootst zijn. Aldus zou een handvol statenloze mega-ondernemingen de wereld in zijn greep krijgen. Tot op heden is deze ontwikkeling uitgebleven¹.

Hiervoor zijn een aantal verklaringen aan te voeren. In de eerste plaats is het argument van schaalvoordelen en transportkosten minder hard dan het lijkt. Voor veel ondernemingen geldt dat lang voordat van een mondiale schaal gesproken kan worden, de optimale ondernemingsomvang al is bereikt. Zo zijn in het bankwezen kleine nationale ondernemingen niet per se minder rendabel dan hun grote internationale collega's². In de elektronicasector speelt R&D en daarmee de produktieschaal weliswaar een grote rol. Toch blijken veel kleine ondernemingen hier heel goed te kunnen overleven, vooral door beter het oor te luisteren te leggen bij de wensen van de steeds veeleisender consument ('niche'-markten) en door meer het accent te leggen op marktgerichte in plaats van technologiegerichte produktvernieuwing. Verder is het, ongeacht de omvang van de onderneming, vaak efficiënter om gedeelten van het productieproces uit te besteden aan derden, in plaats van alles zelf te doen. Daar staat tegenover dat het relatieve belang van transportkosten vermindert, gezien de trendmatige toename van de toegevoegde waarde van eindprodukten. Dit werkt ogenschijnlijk in het voordeel van mondiaal exporteren. Toch blijft decentralisatie van ondernemingsactiviteiten van belang door de steeds hogere ('just-in-time') eisen, die aan de afstemming tussen toeleverancier, producent en afnemer worden gesteld.

Ten tweede wordt niet voldaan aan de veronderstelling van een volledig geïntegreerde wereldeconomie, waar ondernemingen zich kunnen laten leiden door comparatieve voordelen van kapitaal en arbeid. Weliswaar is het kapitaalverkeer grotendeels vrij - dit heeft de internationalisering dan ook sterk bevorderd - maar voor het verkeer van goederen en diensten bestaan er nog talloze belemmeringen. De internationalisering van ondernemingen heeft dan ook vaak eerder het karakter van het omzeilen van marktbelemmeringen, dan het uitbaten van comparatieve voordelen. Enerzijds gaat het om politieke belemmeringen zoals subsidies en importrestricties. Anderzijds kan met lokale vestigingen tegemoet worden gekomen aan meer natuurlijke barrières zoals

de beweeglijkheid van de wisselkoers, onbekendheid met consumentenvoorkeuren en onzekerheid over de strategie van concurrenten. De vestiging van Japanse multinationals in Europa laat overigens zien dat buitenlandse ondernemingen van de politieke nood een economische deugd kunnen maken.

Ten derde lijkt het erop dat internationaliserende ondernemingen vaak nog sterk gericht zijn op hun positie op de thuismarkt. In het spel van internationalisering zijn drie economische regio's ontstaan, te weten Zuid-oost Azië, Noord-Amerika en Europa. Multinationale ondernemingen zouden in alle drie ongeveer even sterk vertegenwoordigd moeten zijn om werkelijk mondiaal genoemd te kunnen worden. De cijfers over directe-investeringstromen wijzen echter uit dat ondernemingen veel meer investeren in landen in de eigen regio dan buiten de regio-grens. Japanners investeren meer in Azië, Amerikanen meer in Latijns-Amerika en Duitsers meer in Oost-Europa. Blijkbaar spelen culturele en historische banden of fysieke bereikbaarheid nog steeds een rol. Zo bouwt men concurrentievermogen op om in een latere fase de overige regio's van de triade des te krachtadiger tegemoet te treden.

Wellicht een stap op weg naar een echte multiregionale onderneming zijn allianties tussen ondernemingen uit de triade. Hiermee is nog nauwelijks ervaring opgedaan. Allianties combineren de natuurlijke voordelen die betrokken partijen op hun thuismarkt hebben, zoals kennis van en toegang tot de markt. Verder kunnen op deze wijze onzekerheden verbonden aan grote mondiale projecten worden gereduceerd en kunnen schaal- en synergievoordelen in onderzoek en ontwikkeling worden benut. Daar staat tegenover dat, zoals elk strategisch samenwerkingsverband, dergelijke mondiale 'joint ventures' waarschijnlijk instabiel zullen blijken te zijn.

Het beeld dat slechts enkele ondernemingen de markten zullen domineren, lijkt nog niet aan de orde. Door de internationalisering is de concurrentie juist toegenomen. Ook de idee dat de macht van deze ondernemingen bedreigend zou zijn, is genuanceerd. Sterker nog, investeringen van multinationale ondernemingen worden niet alleen gezien als een bijdrage aan economische integratie, maar ook als een bijdrage aan de economische ontwikkeling van het gastland. Vooral nog lijkt de toekomst te worden bepaald door regionale ondernemingen, die vanuit een sterke thuismarktpositie en door middel van mondiale samenwerkingsverbanden, hun positie op de wereldmarkt veilig proberen te stellen.

T.P. van Walderveen

1. *The Economist*, Survey multinationals, 27 maart 1993.

2. Zie bij voorbeeld H.W. de Jong, De concentratie in het bank- en verzekeringswezen, *ESB*, 1 mei 1991, blz. 445-449.