

Internationale start-ups

P.K. Jagersma*

In dit artikel worden de resultaten gepresenteerd van een onderzoek naar de internationale start-ups van de 25 grootste Nederlandse multinationals. Internationale start-ups blijken zowel op het punt van de efficiëntie als de effectiviteit en de innovativiteit voordelen te bieden. Echter, om van deze voordelen optimaal te profiteren, dienen internationale start-ups niet op gelijke voet met de rest van het concern beoordeeld te worden.

Internationale start-ups, internationale acquisities en internationale samenwerkingsverbanden zijn de drie expansievormen die bij multinationale ondernemingen kunnen worden aangetroffen. In een eerder onderzoek is reeds ingegaan op internationale samenwerking¹. In dit artikel worden de resultaten gepresenteerd van een onderzoek uitgevoerd onder 81 internationale start-ups van de 25 grootste Nederlandse multinationale ondernemingen. De opbouw van het artikel is als volgt. Allereerst wordt het theoretische vertrekpunt en de aanleiding van dit onderzoek uiteengezet. Vervolgens wordt ingegaan op de gehanteerde onderzoeksstrategie. Daarna volgen de onderzoeksresultaten, die aansluitend worden geëvalueerd. Een slotbeschouwing sluit het artikel af.

Concurrentiestrategieën

In de mondialiserende concurrentiestrijd wordt van verschillende concurrentiestrategieën gebruik gemaakt. Wij zullen op deze plaats drie gangbare opvattingen over mondiale concurrentie voor het voetlicht brengen². Mondiale concurrentiestrategieën moeten volgens sommige onderzoekers eerst en vooral worden gekenmerkt door standaardisatie van produkten en processen. Als reden hiervan wordt genoemd de homogenisering van de behoeften van afnemers (zowel consumenten als organisaties). Levitt is de geestelijke vader van deze gedachtengang³. In deze gedachtengang is louter plaats voor het voeren van strategieën gebaseerd op zo laag mogelijke kosten. Multinationale ondernemingen kunnen zich dus slechts op één dimensie van elkaar onderscheiden: de prijsstelling van de aangeboden goederen of diensten. Gestandaardiseerde produktontwerpen, uniforme verpakkingen en (bij benadering) overeenkomstige reclamecampagnes vloeien voort uit de lage-kostenstrategie. Het Italiaanse Benneton is een mooi voorbeeld van een multinationale onderneming die Levitts gedachtengang met veel succes heeft toegepast. Een belangrijke voorwaarde voor het effectief toepassen van deze strategie is dat de onderneming groot moet zijn. Pas dan kunnen de kosten over een groter volume worden uitgesmeerd.

Anderen verwerpen deze benadering. Het standaardisatieconcept van de grote ondernemingen kan niet *coûte que coûte* worden doorgevoerd omdat volgens deze onderzoekers verschillende landen in verschillende ontwikkelingsstadia verkeren en verschillende gewoontes en tradities kennen. Zij hangen daarom het differentiatieconcept aan. Uit dien hoofde zien zij vooral voor kleinere multinationale ondernemingen concurrentievoordelen in het verschiet liggen. Kleinere multinationals zijn door hun omvang beter in staat lokale uitdagingen aan te gaan. In deze gedachtengang staat het creëren van flexibiliteit in het middelpunt van de belangstelling: multinationale ondernemingen moeten daarom eerst en vooral 'lean and mean' zijn. Een concentratie op de kernactiviteiten, en daarmee een beperkt werkterrein, maakt multinationale ondernemingen slanker en concurrerder⁴. Deze twee opvattingen over hoe mondiaal te concurreren staan diametraal tegenover elkaar. De beide benaderingen zijn de uitersten van een continuüm dat loopt van 'groot met lage kosten' naar 'klein maar met toegevoegde waarde'. Tussen deze twee extremen, die analoog zijn aan de klassieke te-

* De auteur is verbonden aan de vakgroep bedrijfsconomie van de Katholieke Universiteit Brabant. Hij is diverse (oud-)leden van de Raad van Bestuur van verschillende van de hier bestudeerde ondernemingen erkentelijk voor hun medewerking.

1. Zie P.K. Jagersma en J. Bell, Internationale joint ventures: de 'strategic-behavior'-benadering, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfsconomie*, nr. 7/8, 1992, blz. 361-369. Zie ook P.K. Jagersma en J. Bell, Internationale joint ventures: een empirische analyse, *ESB*, 4 november 1992, blz. 1064-1068.

2. P.K. Jagersma, *De strategie en structuur van Nederlandse multinationale ondernemingen*, Charlotte Heijmans Publishers, Groningen, 1993.

3. Zie T. Levitt, The globalization of markets, *Harvard Business Review*, mei/juni 1983, blz. 92-102. Zie voor een 'critique': A. van der Zwan, Wereldwijde marketing: droom of werkelijkheid?, *ESB*, 4 mei 1988, blz. 420-424.

4. Zie bij voorbeeld B. Kogut, Designing global strategies: comparative and competitive value-added chains, *Sloan Management Review*, 1985, nr. 4, blz. 15-24.

genstelling tussen efficiëntie en effectiviteit, kunnen vele tussenvormen worden aangetroffen⁵.

Verder wordt in recente publikaties gewezen op het doorslaggevend belang van innovativiteit. Porter heeft deze gedachtengang nieuw leven ingeblazen⁶. De robuustheid van de internationaal ingenomen concurrentiepositie is volgens Porter (cum suis) eerst en vooral te danken aan innovatieve producten en/of processen. Voor veel multinationale ondernemingen is de ontwikkeling van nieuwe producten of processen een noodzakelijke voorwaarde om internationaal succesvol te kunnen blijven concurreren. Porter geeft echter niet concreet aan hoe dit op concernniveau te realiseren valt. Deze vraag is niettemin van belang, omdat het opvallend is dat grote gedivisionaliseerde multinationale ondernemingen in vergelijking tot kleine ondernemingen veelal minder innovatief zijn⁷.

Internationale start-ups stellen de multinationale onderneming in staat tegelijkertijd te profiteren van de voordelen van efficiëntie, effectiviteit en innovatie. Internationale start-ups zijn door hun beperkte interne hiërarchisering efficiënt (goedkoop), effectief (men zit 'dicht op de markt' en kan 'in de pas lopen' met marktontwikkelingen) alsmede innovatief (innovaties kunnen in een 'ondernemende' omgeving gemakkelijker geïnitieerd en geïmplementeerd worden)⁸. Om het hoofd boven water te houden moeten internationale start-ups wel efficiënt, effectief of innovatief opereren: de buitenlandse concurrenten zijn immers beter ingevoerd in de lokale gewoontes en tradities en hebben in de regel veel meer kennis van de lokale markt. Een efficiënte, effectieve en innovatieve bedrijfsvoering kan dit informatie- en kennisnadeel meer dan compenseren.

Concrete onderzoeksvragen die in dit artikel zullen worden behandeld, zijn: in welke vorm kunnen multinationale ondernemingen hun internationale start-ups gieten, wat zijn de voor- en nadelen van de internationale start-ups en wat zijn de randvoorwaarden die in acht genomen moeten worden, wil van succesvolle (dus efficiënte, effectieve en innovatieve) internationale start-ups gesproken kunnen worden?

Onderzoeksmethode

In het onderzoek is gekozen voor de methode van de gevalstudie: in totaal werden 81 internationale start-ups die gedurende de periode 1980 tot en met 1989 tot stand zijn gebracht bestudeerd⁹. Daarbij werd getoetst op de verschijningsvormen, motieven, drempels en randvoorwaarden voor het 'from scratch' opzetten van buitenlandse 'ventures' (d.i. werkmaatschappijen, ondernemingen of kantoren).

De 81 internationale start-ups werden door de 25 grootste Nederlandse multinationale ondernemingen gerealiseerd. Als uitgangspunt fungeerde de top-100 over 1989 van het financieel-economische magazine *FEM*. De 25 grootste Nederlandse multinationals die tot de onderzoekspopulatie behoorden zijn: Koninklijke Shell, Philips, Unilever, PTT, Akzo, DSM, Hoogovens, KLM, Ahold, Vendex International, Heineken, SHV, Nedlloyd, Sara Lee/DE, Daf, Bührmann-Tetterode, VNU, Stork, Océ-van der Grinten, Van Leer, Elsevier, KNP, HBG, Fokker en Wolters-Kluwer¹⁰.

Het merendeel van de internationale start-ups was afkomstig uit de volgende twee databronnen: jaarverslagen/jaargegevens en interne bedrijfsdocumenten. Daarnaast is gebruik gemaakt van bronnen als *Het Financieele Dagblad*, *Financial Times*, *Wall Street Journal*, het financieel-economische magazine *FEM*, alsmede interviews met (oud)leden van de raad van bestuur (van enkele van de geselecteerde ondernemingen). De bevindingen worden hieronder op een rij gezet en geanalyseerd.

Resultaten

Verschijningsvormen

De eerste onderzoeksvraag was in welke vorm internationale start-ups voorkomen. Er werden vier vormen van internationale start-ups aangetroffen.

In de meest elementaire vorm is een pas opgestarte internationale activiteit een relatief autonome bedrijfseenheid binnen dan wel buiten de structuur van een multinationale onderneming. In het eerste geval spreken we over een 'interne venture', in het tweede geval over een 'externe venture'. Bij een interne venture is de bemoeienis van het hoofdkantoor relatief groot; bij de externe venture is deze bemoeienis relatief klein. De interne ventures vinden we terug in het organogram; de externe ventures vinden we niet terug in het organogram. In beide gevallen heeft de moederonderneming het volledige eigendom.

Naast interne en externe internationale ventures zijn tevens internationale 'kapitaaldeelnames' en internationale 'kennisdeelnames' te onderscheiden. Deze vormen van internationale start-ups worden samen met derden geëxploiteerd. Een internationale kapitaaldeelname kan het beste worden omschreven als een internationale venture, waarin meerdere ondernemingen financiële belangen hebben. Internationale ventures waarin multinationale ondernemingen louter door middel van (technologische, marketing- of management-) kennis participeren wor-

5. Voor een behandeling van het 'efficiëntie-effectiviteits'-continuüm, zie J.G. Wissema, *Unit management*, Van Gorcum, Assen, 1987.

6. M.E. Porter, *The competitive advantage of nations*, The Free Press, New York, 1990.

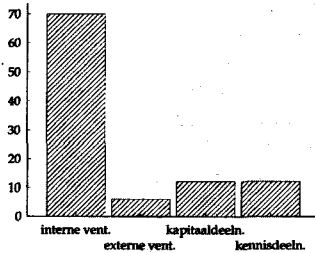
7. Zie T. Peters, *Thriving on chaos*, A.A. Knopf Inc, 1987.

8. Dank zij internationale start-ups kunnen multinationale ondernemingen de traditionele ruil tussen efficiëntie en effectiviteit neutraliseren. Zie voor een beschrijving van deze 'ruil': J.G. Wissema, *Unit management*, Van Gorcum, Assen, 1987.

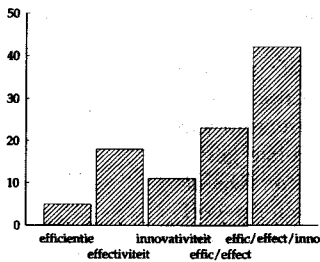
9. Zie P.K. Jagersma, *Methodologie van organisatie-onderzoek: de gevalstudie*, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 1993, nr. 1/2, blz. 57-66.

10. Omdat Wolters-Kluwer het resultaat is van de in 1987 vormgegeven fusie tussen Kluwer en Wolters-Samsom zijn wij voor een analyse van de internationale start-ups over de periode 1965-1987 uitgegaan van de grootste van de twee ondernemingen (gemeten in termen van jaaromzet) op het moment van samengaan. Kluwer was in 1987 de grootste van de twee ondernemingen. Vandaar dat de internationale start-ups van Kluwer over de periode 1965-1987 onder de loep zijn genomen. Voorts zijn, vanzelfsprekend, de internationale start-ups van Wolters-Kluwer gedurende de periode 1987-1989 bestudeerd.

Figuur 1. Vormen van internationale start-ups (%)



Figuur 2. Voordelen van internationale start-ups (%)



den hier internationale kennisdeelnemingen genoemd. Internationale start-ups kunnen zich dus in de volgende vier vormen manifesteren: interne ventures, externe ventures, kapitaaldeelnemingen en kennisdeelnemingen. Figuur 1 geeft een procentuele verdeling van de vormen van internationale start-ups (n = 81).

Het overgrote deel van de internationale start-ups kan als 'interne venture' worden gekwalificeerd (in totaal 56 internationale start-ups: d.i. een score van 70%). Het voordeel van deze vorm, namelijk dat de leiding van het moederconcern gemakkelijk een vinger aan de pols kan houden, lijkt van doorslaggevend belang. Externe ventures werden zelden waargenomen (vijf maal). Externe ventures werden hoofdzakelijk als 'contactkantoor' c.q. 'liaison office' aangetroffen. Internationaal externe ventures hadden veelal

een beperkte omvang en fungeerden niet zelden als 'uitkijkpost' voor de daarna op grotere schaal te effectueren, omvangrijkere, internationale interne ventures. Internationale kapitaaldeelnemingen (10: ongeveer 12%) en internationale kennisdeelnemingen (10: ongeveer 12%) waren eveneens eerder uitzondering dan regel. Internationale kapitaaldeelnemingen en, vooral, internationale kennisdeelnemingen waren met name actueel indien de activiteiten van de nieuwe internationale venture nauw verwant waren aan de kernactiviteit(en) van de multinationale onderneming (de leverancier van kapitaal of kennis) en indien de nieuwe internationale ventures van cruciaal belang waren voor het bestendigen of versterken van de internationale concurrentiepositie van de multinationale onderneming.

Motieven

Onderzoeksvraag 2 was: wat zijn de belangrijkste motieven voor het opstarten van buitenlandse activiteiten? De motieven kunnen worden ontleend aan drie hiervoor vermelde strategieën, te weten: het behalen van efficiëntievoordelen, effectiviteitsvoordelen en/of innovativiteitsvoordelen.

De compacte omvang van de zelf opgezette buitenlandse activiteit vergroot het kostenbewustwordingsproces zowel in de buitenlandse activiteit als in het concern als geheel.

De compacte omvang van opgestarte buitenlandse activiteiten maakt het voorts mogelijk te profiteren van effectiviteitsvoordelen. Doordat internationale ventures niet zijn gebonden aan een verstarrende status quo, die nogal eens opgeld doet in de multinationale onderneming, zullen internationale ventures snel beslissingen kunnen forceren en uitvoeren. Dit komt de flexibiliteit en slagvaardigheid van de multinationale onderneming ten goede: men loopt meer met de (lokale) marktontwikkelingen in de pas.

De kurk waarop een internationale start-up drijft is vaak een innovatief idee, dat in die start-up technisch geconcretiseerd alsmede vercommercialiseerd wordt. De beperkte omvang van de venture vormt een ideale voedingsbodem om van de voordelen van stuwend ondernemerschap te profiteren. Hierdoor is het mogelijk innovatieve ideeën te concretiseren en daarmee 'first mover'-voordelen te behalen. Overigens is het ook goed denkbaar dat de internationale venture daarbij nog een ander comparatief voordeel geniet, namelijk een kennisvoorsprong op lokale concurrenten dank zij de vaardigheden van het moederbedrijf. Aan deze drie onderscheiden voordelen zijn in figuur 2 twee 'afgeleide' categorieën van voordelen toegevoegd. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat efficiëntie-, effectiviteits- en innovativiteitsvoordelen zich in de praktijk vaak tegelijkertijd manifesteren. Figuur 2 geeft de procentuele verdeling van de genoemde voordelen van het werken met internationale start-ups (n = 81).

Internationale start-ups hebben in de eerste plaats geleid tot het simultane optreden van efficiëntievoordelen, effectiviteitsvoordelen en voordelen van vernieuwing (34 pas opgestarte internationale ventures noemden het tegelijkertijd optreden van deze voordelen het belangrijkste resultaat van het opstarten van internationale ventures; d.i. een score van ongeveer 42%): de multinationale onderneming is als geheel efficiënter, slagvaardiger en innovatiever geworden. De snelheid waarmee producten lokaal ontwikkeld en – in sommige gevallen mondiaal – gelanceerd kunnen worden, kan door de internationale start-ups aanzienlijk worden opgevoerd. Multinationale ondernemingen worden daardoor in de gelegenheid gesteld snel te multinationaliseren, waardoor geprofiteerd kan worden van de kostenvoordelen van het sneller dan een andere buitenlandse concurrent aflopen van de ervaringscurve. Voorts is het dank zij de voordelen van efficiëntie en vernieuwing mogelijk het traditionele informatienadeel jegens lokale concurrenten te neutraliseren.

Efficiëntievoordelen, effectiviteitsvoordelen en innovativiteitsvoordelen spelen op zichzelf een minder belangrijke rol (respectievelijk 4, 15 en 9 internationale start-ups noemden dit het belangrijkste voordeel: d.i. een score van respectievelijk ongeveer 5, 19 en 11%). Het effectueren van internationale start-ups wordt vooral door de daarmee te behalen combinatie van de volgende twee dan wel drie voordelen gevoed: efficiëntievoordelen en effectiviteitsvoordelen (ongeveer 23%) danwel efficiëntievoordelen, effectiviteitsvoordelen en innovativiteitsvoordelen (42%).

Drempels

Onderzoeksvraag 3 was: wat zijn de belangrijkste nadelen van het van de grond af opstarten van buitenlandse activiteiten? Uit dit onderzoek is gebleken dat de belangrijkste nadelen zijn:

- de internationale start-up is pas na lange tijd rendabel;
- expansie via internationale start-ups is riskant;
- de internationale start-up wordt niet zelden als een bedreiging gezien door de organisatiemedewerkers.

Het duurt in de regel jaren voor een nieuwe venture rendabel opereert. Ander onderzoek heeft uitgewezen dat het gemiddeld ongeveer tien tot twaalf jaar duurt, voordat de winstgevendheid van pas gestarte ventures gelijk is aan die van volwassen ventures¹¹. Nieuwe ventures blijken volgens dat zelfde onderzoek pas na gemiddeld acht jaar winstgevend te zijn.

Verder zal er vanwege de geringe omvang van een opgestarte buitenlandse activiteit sprake zijn van een concentratie van risico's in slechts één of enkele van de door die start-up in de buitenlandse markt aangeboden goederen of diensten. Daarmee is expansie via internationale start-ups een riskante strategie.

Ten derde blijkt een internationale start-up in de praktijk door veel organisatiemedewerkers eerder als een bedreiging te worden ervaren dan als een verfrissende uitdaging, die de bedrijfshorizon verruimt. Binnen grotere multinationale ondernemingen spelen dikwijls allerlei moeilijk te beheersen en te dirigeren politieke processen die hun eigen ('disfunctionele') leven gaan leiden. De organisatiemedewerkers zijn vaak ontevreden over de 'voorkeursbehandeling' van een door de leiding opgestarte internationale venture. Figuur 3 geeft de procentuele verdeling van de genoemde nadelen van het werken met internationale start-ups (n = 81).

Het pas na lange tijd rendabel opereren wordt als het belangrijkste nadeel gezien van het werken met internationale start-ups (44 internationale start-ups noemden dit het belangrijkste nadeel: d.i. een score van ongeveer 54%). Opvallend is dat 'interne conflicten inzake de middelenallocatie' frequent als nadeel werd genoemd (24 internationale start-ups: d.i. een score van ongeveer 30%). Tot op zekere hoogte is dit begrijpelijk, omdat het bij het opstarten van nieuwe buitenlandse activiteiten niet zelden om volkomen nieuwe projecten gaat die een meer dan gemiddelde aandacht van de hoogste leiding krijgen. Wat vooral 'steekt' is dat de internationale venture onafhankelijk eigen activiteiten gaat ontplooiën en daarmee schaarse financiële en organisatorische (onder meer management) middelen wegzuigt. Bij een gelijkblijvende dan wel kleiner wordende 'koek' (d.i. middelen) kan de meer dan proportionele aandacht voor de internationale venture leiden tot ernstige interne conflicten.

In diverse gevallen was er onder de hier bestudeerde ventures sprake van een felle interne concurrentie om middelen die leidde tot aantasting van de venture- en de concernperformance. Daarmee werd de concurrentiepositie van zowel de internationale start-up als het multinationale concern ondermijnd.

Aan het derde 'nadeel' (internationale start-ups zijn met de nodige risico's omgeven) werd slechts marginale betekenis toegekend. De belangrijkste reden voor de lage score (van ongeveer 16%) was dat internationale expansie altijd als riskant wordt gezien. Dit 'nadeel' werd dan ook vooraf ingecalculeerd. De ex post behaalde score was met name om deze reden laag.

Randvoorwaarden voor succes

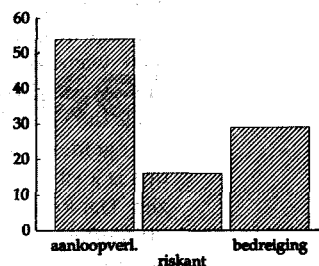
Wat zijn de randvoorwaarden voor het succesvol werken met internationale start-ups? Deze vierde onderzoeksvraag resulteerde in de volgende antwoorden:

- een bewustwording binnen de onderneming van de gevolgen van het werken met 'eigen' internationale ventures. Het op eigen kracht ontwikkelen van internationale initiatieven vereist een lange termijn toewijding van de concernleiding;
- sterk leiderschap, omdat het concernmanagement zich bij het op eigen kracht opstarten van buitenlandse activiteiten zoveel mogelijk afzijdig moet houden;
- het nauwkeurig selecteren en optimaal gebruik maken van de vaardigheden van de personele bezetting van de internationale venture; en
- het voorkomen van het 'recht-toe-recht-aan' toepassen in een internationale start-up van het in het multinationale concern vigerende managementcontrol-systeem. 'Dwingende' managementsystemen van multinationale ondernemingen zullen, om redenen van flexibiliteit, nimmer aan de internationale start-ups moeten worden opgelegd.

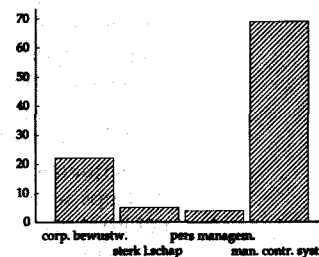
In figuur 4 wordt de respons gekwantificeerd. Het 'niet toepassen van de managementsystemen van de multinationale onderneming' is met voorsprong de belangrijkste randvoorwaarde voor goed presterende internationale start-ups (aldus 56 internationale start-ups: d.i. een score van ongeveer 69%). Ook de noodzaak van een bewustwording binnen de onderneming van de gevolgen van het via internationale start-ups expanderen, scoorde relatief hoog (18 internationale start-ups noemden dit de belangrijkste randvoorwaarde: d.i. afgerond 22%). 'Sterk' leiderschap en het 'nauwkeurig selecteren en optimaal benutten van de persoonlijke inbreng' scoorden beide laag.

Het creëren van de juiste organisatorische inbedding is daarmee de belangrijkste randvoorwaarde. Het gaat dan om de beoordelings-, plannings- en de informatiesystemen, kortom de interne organisatie, gericht op het beheersen van de ontplooiende concernactiviteiten. Multinationale ondernemingen die besluiten op eigen kracht een buitenlandse activiteit te entameren willen, om redenen van nieuwheid, prestige en beheersing, niet zelden een duidelijk 'stempel' drukken op het beleid van de in het buitenland opgestarte venture. Dit heeft twee belangrijke gevolgen. Ten eerste krijgt de jonge buitenlandse activiteit te weinig bewegingsvrijheid. Daardoor loopt de internationale venture een gerede kans in de oorspronkelijk bedoelde opzet te mislukken (d.i. het realiseren van de eerder genoemde efficiëntievoordelen, effectiviteitsvoordelen en vernieuwingsvoordelen). Ten tweede kunnen de prestatiebeoordelingssystemen van de

Figuur 3. Nadelen van internationale start-ups (%)



Figuur 4. Randvoorwaarden voor internationale start-ups (%)



11. Zie R. Biggadike, *The risky business of diversification*, *Harvard Business Review*, 1979, nr. 3, blz. 103-111.

multinationale onderneming de managers van de buitenlandse activiteiten op een onjuiste wijze in beeld brengen. Managers van internationale start-ups moeten niet worden beoordeeld aan de hand van de mate waarin de resultaten van de internationale start-ups overeenstemmen met de ex ante verwachtingen, zoals die voor de overige onderdelen van het concern gelden. Het kenmerk van internationale start-ups is juist dat projecties in feite inherent speculatief zijn. Dat komt doordat de projecties gebaseerd zijn op fragiele veronderstellingen over de buitenlandse economische, politieke en culturele omgeving. Voorts is de internationale venture 'jong', hetgeen niet zelden een grillig resultatenverloop tot gevolg heeft. Gevolg: het is veelal moeilijk, zo niet onmogelijk, een beeld te schetsen van de te verwachten resultaten van de internationale start-up. Traditionele beoordelings-, rapportage- en planningssystemen moeten in dergelijke omstandigheden met met de nodige voorzichtigheid worden gehanteerd.

Bewustwording binnen de onderneming van de consequenties van het werken met internationale start-ups werd eveneens belangrijk geacht. Deze relatief hoge score werd vooral veroorzaakt doordat de respectieve raden van bestuur over het algemeen vele ervaringen rijker en illusies armer werden van het opstarten van buitenlandse ventures. Alle multinationale ondernemingen hebben hun weg naar succesvolle internationale start-ups met mislukkingen geplaveid. Het opstarten van internationale ventures en het besturen van die ventures was veelal een complexe exercitie die veel aandacht en middelen vroeg.

De lage score op de randvoorwaarde 'sterk leiderschap' verhuult meer dan ze onthult. Het was vaak niet mogelijk hierover betrouwbare informatie te verkrijgen, omdat de betreffende verantwoordelijke internationale-venturemanagers en (oud-)leden van raden van bestuur zich daarover niet expliciet uitlieten. Ook aan de hand van bestudeerde interne en externe ('openbare') concernpublicaties was het in de regel niet mogelijk hierover ondubbelzinnige uitspraken te doen. Waarschijnlijk is deze score aan de lage kant. Ook de score op de randvoorwaarde betreffende het belang van een nauwkeurige selectie alsmede de optimale inzet van het geselecteerde personeel is vermoedelijk aan de lage kant. Hier worden veelal geen expliciete uitspraken over gedaan; het wordt min of meer als vanzelfsprekend aangenomen dat de juiste man c.q. vrouw op de juiste plaats wordt gezet.

Evaluatie

Internationale start-ups hebben twee achterliggende doelstellingen. Ten eerste opereert men dichter op de markt. Dit maakt dat de multinationale onderneming in eerste aanleg effectiever (d.i. slagvaardiger) kan opereren. Op deze manier kan tevens sneller van de voordelen van vernieuwing geprofiteerd worden. Ten tweede tracht men via internationale start-ups de interne hiërarchisering te minimaliseren en de daarmee gepaard gaande periodieke rapportage aan het hoofdkantoor te verminderen. Dit met het oog op het vergroten van de efficiëntie en (andermaal) innovativiteit in functioneren. De achterliggende idee van

internationale start-ups is dat multinationale ondernemingen op deze wijze in staat zijn twee zaken tegelijkertijd te ondervangen: de bureaucratie en inertie van grote ondernemingen en het gebrek aan financiële middelen van de kleine onderneming. Daarmee zijn internationale start-ups unieke expansiemedia voor multinationale ondernemingen.

Dit onderzoek heeft twee belangrijke 'lessen' opgeleverd. Les een is dat het bovenal zaak is, wil men als multinationale onderneming ten volle van internationale start-ups profiteren, uitdrukkelijk aandacht te schenken aan de procedures en processen ten behoeve van het beheersen van de activiteiten van de internationale ventures. De regels die binnen het hoofdkantoor van de multinationale onderneming vigeren, dienen niet zonder meer aan de internationale start-up te worden opgelegd. Les twee is dat het belangrijk is dat voor de internationale start-up een eigen budget wordt aangelegd. Dit om te voorkomen dat in tijden van een verminderde rentabiliteit van het gehele concern het eerst op de activiteiten van de pas opgestarte (en dus kwetsbare) internationale ventures bezuinigd zal worden. Uit dit onderzoek is gebleken dat dit vooral het geval zal zijn als het werkkterrein van de multinationale onderneming via internationale start-ups niet-verwant wordt gediversificeerd. Kortom: internationale start-ups zullen (zoveel mogelijk) financieel onafhankelijk dienen te zijn.

Tot slot

Het lijkt erop dat de slechte resultaten tegenwoordig het beeld van het Nederlandse bedrijfsleven bepalen. Multinationale ondernemingen moeten zich niet te zeer door die conjuncturele golven laten intimideren. Waar het om gaat is het onderkennen van de noodzaak van een externe oriëntatie op de markt en de daarmee gepaard gaande marktwerkingsstrategieën in plaats van een, vaak dominerende, interne organisatie-oriëntatie op structuren en systemen. Anders gezegd: niet de organisatie dient centraal te staan maar de markt. Dit onderzoek breekt daarmee, impliciet, een lans voor nieuwe concernstructuren: van multinationale ondernemingen met sterk hiërarchische, vertikaal georganiseerde concernstructuren naar multinationale ondernemingen die de indruk maken een 'vergaarbak' van internationale ventures te zijn¹². Het op grote schaal afstoten van niet-kernactiviteiten en het aangaan van allerlei vormen van interorganisatorische samenwerkingsverbanden illustreren dat dit proces reeds in gang is gezet¹³. Multinationals met een dominerende interne organisatie-oriëntatie zijn een speelbal van marktontwikkelingen. Multinationals met een dominerende externe marktoriëntatie spelen met de marktontwikkelingen: zij zijn namelijk zelf de architecten daarvan.

Pieter Jagersma

12. Zie ook P.K. Jagersma, Multinationale concernstructuren, *ESB*, 3 februari 1993, blz. 104-109.

13. Zie ook P.K. Jagersma, Internationale desinvesteringen van Nederlandse multinationals, *ESB*, 3 maart 1993, blz. 208-210.