

Strategie van internationale ondernemingen

R. Samson en B.L.J. Eijbergen*

Globale ondernemingen staan voor de opgave hun strategieën op het gebied van markten, investeringen en politiek op elkaar af te stemmen. Enerzijds hebben zij behoefte aan integratie, anderzijds moeten zij inspelen op nationale verschillen. De auteurs bieden inzicht in het structureringsvraagstuk van internationale ondernemingen en benadrukken het belang van een strategische visie.

Sinds de tweede wereldoorlog is de internationale concurrentie en de globalisering of mondialisering van ondernemingsactiviteiten in ruime mate toegenomen. De wereld was tot dat tijdstip verdeeld in onderling slecht geïntegreerde delen. Verklarende factoren voor mondialisering zijn onder andere:

- een groeiende similariteit van landen op het gebied van infrastructuur, distributiekkanalen en marketing;
- het wegvallen van importtarieven onder invloed van de GATT;
- een herstructurering van industrieën als gevolg van technologische revoluties en de verlaging van transportkosten hebben internationalisaties en een toename van communicatie en data-transfer mogelijk gemaakt;
- de toetreding van nieuwe concurrenten op de wereldmarkt vanuit het Verre Oosten.

In de afgelopen veertig jaar is de versplintering van de wereldeconomie drastisch verminderd. Multinationale ondernemingen hebben hierbij een belangrijke rol vervuld. De vorming van regionale economische blokken heeft de integratie van en de concurrentie in de wereldeconomie versterkt¹. Voorbeelden hiervan zijn de 'North American Free Trade Zone', 'Europa 1992' en de Oost- en Zuidoost-aziatische zones². De initiators van deze ontwikkeling zijn met name nationale en supranationale overheden en topmanagers uit het bedrijfsleven³.

Ondanks alle studies en onderzoeken die verricht zijn, blijft tot op heden een onvolledig beeld bestaan van mogelijke bouwstenen van een algemene mondiale strategie van globale ondernemingen. De doelstelling van dit artikel is aan te geven voor welke strategische afwegingen het management van een internationale onderneming staat. Eerst behandelen wij enkele recente denkmodellen op het gebied van het internationale strategisch management. Het zal blijken dat de traditionele theorieën op dit terrein vaak uitgaan van een na te streven ideale organisatiestructuur. Het denken wordt gedomineerd door een optimale structurering van de ondernemingsactiviteiten en eventuele aanpassingen om dit

te bereiken. De uitwerking van het structuurvraagstuk is echter sterk afhankelijk van de visie die het management heeft op het karakter van de diverse markten waarop zij opereert en de positie die zij daarin inneemt. Die visie kan leiden tot twee uitersten: een offensieve en een defensieve strategie. Het cruciale onderwerp van een strategische visie wordt vooralsnog veel te vaak over het hoofd gezien. Deze ontbrekende bouwsteen wordt ter afsluiting nader belicht.

Denkmodellen

Traditioneel kan – zoals in figuur 1 is aangegeven – de strategie van internationale ondernemingen bezien worden vanuit de volgende vier bouwstenen: markten, investeringen, politiek en integratie⁴. Het internationale marktbeleid betreft het ontwikkelen van een uniforme marktbenadering met wereldproducten en de toepassing van de uniforme marktbenadering op de verschillende (inter)nationale markten⁵. Onderdelen van het marktbeleid zoals produktontwikkeling, (sales) promotion, kanaalkeuze, marktonderzoek vinden op wereldschaal plaats. Deze activiteiten behoeven de nodige afstemming, niet alleen op elkaar maar ook op de andere activiteiten van de onderneming zoals research en development en productie.

* De auteurs zijn verbonden aan het Research instituut voor bedrijfswetenschappen (RVB) te Maastricht.

1. L.J. Emmerij, Mondialisering en blokvorming, *ESB*, 23 augustus 1990, blz. 815.

2. R. Samson, Europa '92 en de Japanse uitdaging, *ESB*, 1 juni 1990, blz. 540-543.

3. L.G. Franco, Europe 1992: the impact on global corporate competition and multinational strategy, in: M. Steinberg, *The technical challenges and opportunities of a united Europe*, Londen, 1990, blz. 121-137.

4. A.J. Morrison en K. Roth, International business-level strategy: the development of a holistic model, in: A.R. Negandhi en A. Savara, *International strategic management*, Lexington Books, Massachusetts, 1989, blz. 29-52.

5. Th. Levitt, The globalization of markets, in: R.D. Buzzell en J.A. Quelch, *Multinational marketing management*, Addison Wesley Publishing Co., 1988, blz. 186-205.

Internationale ondernemingen trachten eveneens te komen tot minimalisatie van de kapitaalkosten, het verkrijgen van goedkope fondsen en het investeren van deze fondsen in markten met hoge opbrengsten. Valutapositities, belastingwetgeving en overheidssubsidies spelen hierbij een voorname rol. Een derde bouwsteen heeft betrekking op het verkrijgen van een concurrentievoordeel door het onderhouden van relaties met overheid, belangengroepen, vakbonden, enzovoort. Een internationale onderneming krijgt ontegenzeggelijk te maken met deze (f)actoren.

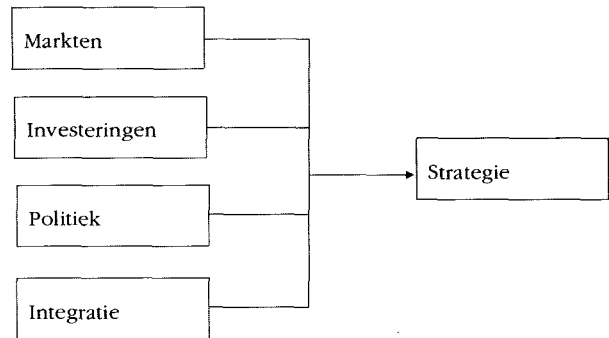
De vierde bouwsteen is integratie. Integratie betreft de interne en externe relaties in de omgeving. Externe integratie omvat met name het aangaan van samenwerkingsverbanden, overeenkomsten en allianties met collega-internationale ondernemingen. Deze coalities kunnen onder andere in de vorm worden gegoten van 'joint-ventures', licenties en marketing- en distributieovereenkomsten. Bij interne integratie moet gedacht worden aan de configuratie (concentratie versus diffusie) en coördinatie binnen een onderneming in een internationale omgeving. Het is met name dit aspect van interne integratie dat zich in de tweede helft van de jaren tachtig in een grote belangstelling van belangrijke wetenschappers mocht verheugen⁶. De bouwstenen en met name de laatstgenoemde zijn door de volgende auteurs verder uitgewerkt.

Bartlett

Topmanagers in internationale ondernemingen worden geconfronteerd met het volgende probleem, namelijk de afweging van enerzijds globale integratie c.q. uniformiteit en anderzijds het inspelen op nationale omstandigheden: 'national responsiveness'. Bartlett⁷ noemt globale strategie de wereldwijd georiënteerde strategie, die concurrentievoordelen zoekt op basis van produktstandaardisatie, fabricage op werelschaal en een gecentraliseerde mondiale beheersing van activiteiten. Een multinationale strategie is een landgeoriënteerde strategie gebaseerd op de mogelijkheden tot differentiatie van produkten naar lokale behoeften en het beantwoorden van lokale nationale belangen. Bartlett tracht de onvolkomenheden van integratie en differentiatie in één begrip samen te voegen, namelijk: 'transnational'. Het onderscheid tussen enerzijds een transnationale en anderzijds multinationale en globale ondernemingen komt in essentie neer op de functie van nationale afdelingen. Bartlett en Ghoshall⁸ introduceren daartoe het begrip 'integrated network'. De gedachte achter dit concept is dat de nationale afdelingen niet puur als leveranciers van produkten gezien moeten worden of als uitvoerders van centraal bepaalde strategieën. Nationale afdelingen kunnen als bron van ideeën, vaardigheden en kennis worden benut. Zo kunnen bij voorbeeld innovatieve nationale research & development-laboratoria uitgroeien tot 'centers of excellence', waar ook concernonderdelen elders in de wereld van kunnen profiteren.

Prahalad en Doz

Prahalad en Doz⁹ gaan verder in hun benadering. Hun model gaat namelijk enerzijds uit van krachten die strategische coördinatie en mondiale integratie van activiteiten noodzakelijk maken en anderzijds



van krachten uit verschillende nationale markten, die een aangepaste reactie vereisen. Krachten betreffende een globale strategische coördinatie en integratie zijn:

- de aanwezigheid van omvangrijke multinationale afnemers en leveranciers;
- de aanwezigheid van multinationale concurrenten;
- de hoogte van de investeringen, deze kunnen de noodzaak tot spreiding doen toenemen;
- een hoge mate van technologie-intensiteit kan leiden tot fabricage in een beperkt aantal locaties waardoor een beter inzicht in kwaliteit, kosten en produktintrodukties verkregen kan worden; een gecentraliseerde produktontwikkeling en fabricage leidt tot mondiale integratie;
- een universele produktbehoefte;
- kwaliteitsbeheersing en kortere produktlevenscycli noodzaken tot integratie en coördinatie.

Krachten ten aanzien van 'national responsiveness' of lokalisering betreffen:

- de verschillen in behoeften, distributiekanaalen, prijsstelling, produktpositionering en promotie in landen;
- de aanwezigheid van lokale substituten met andere prijs/kwaliteitverhoudingen;
- de aanwezigheid van lokale concurrenten;
- lokale overheidsregelingen.

Prahalad en Doz komen in hun afweging van integratie versus lokale aanpassing uit op een 'multifocale organisatie'; een matrix-organisatie met een indeling naar produkt, land en functie.

Figuur 1.
Bouwstenen
van een inter-
nationale stra-
tegie

6. Zie bij voorbeeld: Y. Doz, *Strategic management in multinational companies*, Pergamon Press, Oxford, 1986; N. Hoot en J.E. Vahlne (red.), *Strategies in global competition*, Crown Helm, London, 1988; K. Ohmae, *Triad: de opkomst van mondiale concurrentie*, Veen Uitgevers, 1985.

7. C.A. Bartlett, Building and managing the transnational: the new organizational challenge, in: M.E. Porter (red.), *Competition in global industries*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1986, blz. 367-404.

8. C.A. Bartlett en S. Ghoshall, *Managing across borders: the transnational solution*, Hutchinson Business Books, South Africa, 1989.

9. C.K. Prahalad en Y. Doz, *The multinational mission: balancing local demands and global vision*, The Free Press, Macmillan, New York, 1988.

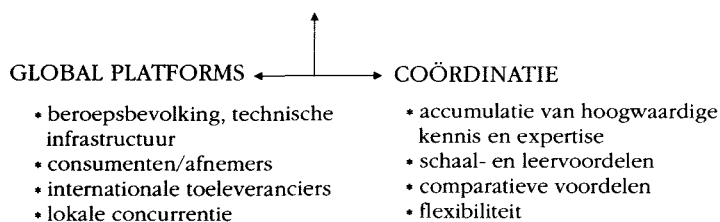
CONFIGURATIE

Concentratie

- schaal- en leervoordelen
- comparatieve voordelen
- coördinatie-voordelen

Diffusie

- wisselkoersrisico's
- overheidsinvloeden
- non-tarifaire belemmeringen
- marktgericht handelen
- informatie



Porter

Terwijl de voornoemde auteurs Bartlett, Ghoshal, Prahalad en Doz blijven steken in de afweging integratie versus lokale aanpassing, gaat Porter¹⁰ een stap verder. Globale strategie kan volgens hem in twee sleuteldimensies worden samengevat: configuratie en coördinatie. Configuratie houdt in dat de plaats en het aantal locaties bepalen waar de activiteiten plaatsvinden. Dit kan geconcentreerd of diffuus plaatsvinden. Coördinatie heeft betrekking op hoe de met elkaar verbonden activiteiten in de verschillende landen worden afgestemd. Concentratiefactoren zijn bijvoorbeeld:

- schaal- en leervoordelen;
- comparatieve voordelen;
- coördinatievoordelen.

Als diffusiefactoren noemt Porter:

- spreiding van wisselkoersrisico's;
- het benutten of ontwijken van overheidsinvloeden;
- het ontwijken van non-tarifaire belemmeringen;
- een marktgericht handelen;
- het beschikbaar komen van informatie.

Coördinatiefactoren zijn:

- accumulatie van kennis en expertise met betrekking tot produkt, productieproces en marketingtechnieken;
- schaal- en leervoordelen;
- comparatieve voordelen;
- vergroting van de flexibiliteit.

Porter poneert de stelling dat strategie niet zo maar een afweging is van configuratie- en coördinatieaspecten. Internationale strategie is het systematisch zoeken naar concurrentievoordelen door middel van mondiale configuratie en coördinatie. In het verleden hiervan komt Porter met het concept 'global platforms': "A country is a desirable global platform in an industry if it provides an environment yielding firms domiciled in that country an advantage in competing globally in that particular industry". Porter

schakelt het begrip global platforms dan nog gelijk met het begrip thuishmarkt.

Voor een internationale onderneming speelt het concurrentievermogen van landen een belangrijke rol. Bij een verdergaande internationalisering wordt het belang van het thuisland minder zwaar. Een onderneming zal het concurrentievermogen bepalen van verscheidene landen. In het artikel 'Competition in global industries', benadrukt Porter nog het belang van de thuishmarkt. Maar de trend van een toenemende internationalisatie vermindert evenwel dat belang.

In zijn laatste boek *The competitive advantage of nations* verwerkt Porter deze trend¹¹. Hij gaat dan niet alleen meer uit van het begrip 'global platforms' maar introduceert het nieuwe concept 'national competitiveness', dat gedeeltelijk gebaseerd is op de economische theorie van het comparatieve voordeel. Naast de bekende factorkosten (arbeid, grondstoffen, technologie, kennis en kunde, infrastructuur, enzovoort) spelen met name nationale markten omgevingsfactoren een voorname rol. Porter benadrukt de gespecialiseerde factoren van een land. Deze factoren kunnen zijn: omvang, tijdsfactoren, koopkracht, distributiekanaalen, handelsgewoonten, en de intensiteit van de lokale concurrentie.

Volgens Porter zijn uiteindelijk de volgende vier elkaar beïnvloedende factoren, bepalend of een land een differentieel concurrentievoordeel bezit:

- factor-omstandigheden: de aanwezigheid van een hoog gespecialiseerde beroepsbevolking en technische infrastructuur;
- vraag-omstandigheden: de aanwezigheid van afnemers die voorop lopen in de adoptie-cycli van produkten;
- aanverwante en ondersteunende industrieën: de aanwezigheid van internationaal concurrerende en opererende toeleveranciers;
- ondernemingsstrategie (structuur en competitie): factoren bepalend voor het ontstaan en functioneren van ondernemingen en de aanwezigheid van een intensieve lokale concurrentie.

De interne integratie kan dan, naast de afweging coördinatie en configuratie, worden aangevuld met het concurrentievermogen van de landen waarin een internationale onderneming opereert. De totale interne integratie-afweging zou er dan ook onzes inziens zoals in figuur 2 uit kunnen zien.

Hoewel de hiervoor beschreven bouwstenen voor het formuleren van een internationale strategie ongetwijfeld van groot belang zijn, is recent gebleken dat zij alleen onvoldoende zijn. Een bedrijf dat ook in de jaren negentig wil (overleven of) groeien heeft vooral een omvattende strategische visie.

Strategische visie

Strategische visie heeft betrekking op de positie die een onderneming wil innemen in termen van produktie, markten, activiteiten en vaardigheden. Het is

10. M.E. Porter, *Competition in global industries*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1986.

11. M.E. Porter, *The competitive advantage of nations*, Macmillan, New York, 1990.

Figuur 2. Sleuteldimensies van een internationale strategie

een ideaalbeeld van een onderneming¹². Dit 'visioen' van de onderneming geeft zowel richting aan het strategische beleid, ofte wel de lange-termijnplanning als de dagelijkse activiteiten. Het belangrijkste aspect van een visie is dat het leidinggevend en medewerkers de mogelijkheid geeft zich te identificeren met hun onderneming. Strategische visie leidt tot een verhoogde motivatie; het prikkelt medewerkers tot grotere prestaties. Visie, volgens Day¹³, is een beschrijving van 'iets' in de toekomst. Dit kan een organisatie, organisatiecultuur, een technologie en activiteiten betreffen. Visie kan ook omschreven worden als een concept voor een nieuw en gewenst toekomstbeeld¹⁴. Dit beeld vormt een leidraad voor handelen in de gehele organisatie. Visie ligt dan ten grondslag aan de formulering van de 'missie' van een onderneming. Strategisch bezien bepaalt visie dan de keuze van de produkt-marktcombinaties en het geografisch bereik van de organisatie en is derhalve bepalend voor de verschillende organisatie keuzes en strategische beslissingen met betrekking tot:

- de arena (markten, marktsegmenten en consumenten);
- het na te streven concurrentievoordeel;
- de besluitvorming in de onderneming;
- de organisatiestructuur en -cultuur;
- de leiderschapstijl.

Zoals hiervoor is opgemerkt worden strategische beslissingen bepaald door de visie aanwezig bij de leiding van de organisatie. De wijze waarop hangt evenwel voor een groot deel af van het 'karakter' van de organisatie. Hierbij valt, in navolging van Miles en Snow¹⁵ een onderscheid te maken tussen verdedigers ('reactors') en 'innovators'. Innovators zijn altijd op zoek naar nieuwe uitdagingen en mogelijkheden, ook wanneer zij daartoe niet worden gedwongen. Zij brengen (soms op agressieve wijze) veranderingen tot stand in hun bedrijfstak en experimenteren veelvuldig met nieuwe technologieën en/of met nog niet eerder ontwikkelde produkt-marktcombinaties. Verdedigers daarentegen trachten hun posities veilig te stellen door zo goed mogelijk hun ingenomen posities op de markt voor de concurrenten af te schermen.

De eerder in dit artikel besproken denkmodellen met betrekking tot de internationale ondernemingen en strategie zijn onzes inziens slechts zinvol te bespreken als vooraf een duidelijke visie kenbaar wordt gemaakt, waaraan de later te nemen strategische keuzes ondergeschikt zijn. Tabel 1 toont een uitwerking van de strategische keuzes van ondernemers die als innovator of als verdediger kunnen worden gekwalificeerd. Organisaties met een verdedigend karakter zullen altijd in eerste instantie bedreigingen pareren; vaak door een verhoging van de efficiëntie van het bedrijfsproces. Defensieve organisaties vertonen niet zelden traditionele organisatiestructuren en hebben de neiging deze te consolideren. Dit type onderneming heeft bij voorbeeld nog alle bedrijfsfuncties zo veel mogelijk gecentraliseerd in één hoofdvestiging. Ook komt het wel voor dat alle bedrijfsfuncties gezamenlijk gedecentraliseerd zijn naar een groot aantal lokale vestigingen. Er is dus sprake van een zekere dualiteit. Innovatoren kenmerken zich onder meer door een duidelijke

Strategische keuze	Innovators	Verdedigers
<i>Arena</i>	Nieuwe markten en produkten worden zonnodig agressief benaderd	Behoudend t.a.v. marktsegmenten en produkt-markt-combinaties
<i>Concurrentievoordeel</i>	Op basis van creativiteit, flexibiliteit	Efficiëntie met bestaande technologieën
<i>Organisatiestructuur</i>	Transnational, geïntegreerd netwerk dat een platform vormt voor de concurrentiestrijd	Dualistisch: centrale of lokale aansturing
<i>Besluitvorming</i>	Participatie; concensusmodel	Top-down
<i>Leiderschapstijl</i>	Inspirerend en marktgericht	Intern gericht en sterk hiërarchisch

keuze voor het transnationale model. De produktie- en distributie-activiteiten worden zodanig over de wereld verspreid dat de organisatie als geheel zoveel mogelijk comparatieve voordelen behaalt. Een Japanse globale onderneming kan bij voorbeeld besluiten om de Europese distributie vanuit Nederland te realiseren, de verkoop per land te besturen, terwijl de produktie nog in Japan plaatsvindt. De afstemming tussen de diverse organisatie-onderdelen vindt dan plaats door middel van een netwerk. Het karakter van de strategie, innovatief of defensief, bepaalt ook voor globale ondernemingen de organisatiestructuur in belangrijke mate. Het adagium *structure follows strategy* van Chandler doet nog immer opgeld.

R. Samson
B.L.J. Eijbergen

Tabel 1. Strategie en het karakter van organisaties

12. B.B. Tregoe, F.W. Zimmermann, R.A. Smith en P.M. Tobias, *Vision in action*, Simon and Schuster Inc., New York, 1990.

13. G.S. Day, *Market driven strategy*, The Free Press, New York, 1990.

14. J. Welch, How good a manager, *BusinessWeek*, 14 december 1987, blz. 96.

15. R.E. Miles en C.C. Snow, *Organizational strategy, structure and proces*, Mac Graw Hill, New York, 1978.