

Globalisering: ideologie of strategie?

W. Ruigrok en R. van Tulder*

Hoewel er veel over globalisering wordt gesproken, zijn er nog nauwelijks echte mondiale ondernemingen. Globalisering moet daarom eerder als een strategisch concept dan als een gerealiseerd punt worden gezien. De auteurs schetsen twee rivaliserende globale strategieën. Globalisering is gericht op een wereldwijde arbeidsdeling binnen de eigen onderneming, terwijl globale lokalisering een arbeidsdeling tussen verschillende ondernemingen beoogt.

In de jaren tachtig dook in het jargon van het (internationale) zakenleven een nieuw modewoord op: globalisering. Bijna elke grote onderneming rept tegenwoordig over 'globale concurrentie' of stelt dat het zelf aan het 'globaliseren' is. Met name Japanse ondernemingen hebben globalisering (in het Nederlands meestal als 'mondialisering' aangeduid) tot strategie voor de jaren negentig verheven, hierin ondersteund door diverse overheidsprogramma's. Tussen 1983 en 1989 groeiden de wereldwijde directe buitenlandse investeringen jaarlijks met gemiddeld 28,9%. Japanse ondernemingen registreerden de hoogste groeicijfers. Tussen 1980 en 1989 zijn de Japanse directe buitenlandse investeringen verzesvoudigd. Japanse bedrijven zouden thans meer investeren in het buitenland dan hun Amerikaanse tegenvoetters¹.

Ongeveer tachtig procent van de investeringen was in de drie geïndustrialiseerde regio's: de Europese Gemeenschap, de Verenigde Staten en Japan. Tussen 1983 en 1989 namen de wereldwijde exporten gemiddeld slechts toe met 9,4%. De reden ligt voor de hand: naarmate ondernemingen zich vestigen op de belangrijkste afzetmarkten, hoeven zij minder te exporteren vanuit hun thuisbasis.

De eenwording van de Noord Amerikaanse en Europese markten draagt sterk bij tot deze regionalisering van internationale handel. De North American Free Trade Association integreert niet alleen de Amerikaanse en de Canadese markt, maar beoogt ook de integratie in dit handelsblok van een goedkoop produktieplatform in Mexico. Een vergelijkbare verhouding lijkt zich te ontwikkelen tussen de Europese Gemeenschap en Oost-Europa. Daarmee leidt deze blokvorming ook tot een regionalisering van de internationale arbeidsdeling.

Met hun massale heroriëntatie op de drie industriële regio's is het geografische bereik van grote ondernemingen eerder versmald dan verbreed. De minst ontwikkelde landen die buiten deze handelsblokken vallen krijgen steeds moeilijker toegang tot de hoogwaardige Westeuropese en Noord Amerikaanse markten en hebben zich hierdoor 'ontwikkeld' tot netto-

kapitaalexporteurs naar de geïndustrialiseerde landen.

In deze bijdrage geven we de populairste interpretatie alsmede de meer academische discussie rond het begrip globalisering/mondialisering weer. Op basis daarvan presenteren we twee rivaliserende mondialiseringstrategieën, namelijk 'globalisering' versus 'lokalisering'.

Globale lokalisering volgens Ohmae

De kampioen van de globaliseringsthese is zonder twijfel Kenichi Ohmae, directeur van McKinsey Japan². Ohmae onderscheidt vijf fasen in de globalisering van een onderneming:

1. export, afgehandeld door een lokale distributeur;
2. directe verkoop en service door een eigen vestiging in het buitenland;
3. directe produktie in het buitenland. In deze fase zijn buitenlandse produktie en verkoop nog niet geïntegreerd maar rapporteren beide dochterondernemingen aan het moederbedrijf. Volgens Ohmae zouden de meeste Japanse ondernemingen zich thans tussen de tweede en de derde fase bevinden;
4. volledige autonomie impliceert dat alle activiteiten in de bedrijfsketen zijn overgedragen aan de belangrijkste markten. Recruitering van kaderpersoneel geschiedt echter nog vrijwel uitsluitend door het hoofdkwartier;
5. globale integratie is de laatste fase van globalisering, waarin ondernemingen al hun activiteiten

* De eerste auteur is verbonden aan de Universiteit van Amsterdam, vakgroep Internationale Betrekkingen en Volkenrecht. De tweede auteur is werkzaam bij de Erasmus Universiteit Rotterdam, vakgroep Strategie en Omgeving van de faculteit Bedrijfskunde, alsmede bij de Universiteit van Amsterdam.

1. United Nations Centre on Transnational Corporations, geciteerd in *Financial Times*, 22 juli 1991.

2. Kenichi Ohmae, "Triad": de opkomst van mondiale concurrentie, Veen, Utrecht, 1985; *The borderless world: power and strategy in the interlinked economy*, Fontana, Londen, 1990.

op wereldwijde schaal verrichten, inclusief onderzoek en ontwikkeling, financiering en personeelsrecrutering.

Volgens Ohmae dient globalisering in de eerste plaats te leiden tot globale lokalisering, dat wil zeggen dat een onderneming insider dient te worden op de drie belangrijke markten. Ohmaes werk is in hoge mate prescriptief en moraliserend. Zo dienen ondernemingen die internationaliseren te streven naar 'good citizenship', dus zich in te spannen om te integreren in de lokale omgeving.

De globaliseringstheorie van Ohmae is vooral een rationalisatie van de internationaliseringsstrategie van Japanse ondernemingen. De these is een reactie op de kritiek uit de Verenigde Staten en West-Europa dat de internationalisering van Japanse ondernemingen niet snel genoeg verloopt, en onvoldoende leidt tot integratie in de lokale economische omgeving. Ohmae betoogt dat de grote Japanse ondernemingen dit absoluut voornemens zijn, maar dat dit proces pas in de volgende eeuw zal zijn voltooid. De aanbeveling tot 'good citizenship' dient vooral om Japanse ondernemingen te motiveren in de tussentijd goede betrekkingen aan te knopen met vooral lokale overheden. In ruil daarvoor eist hij een gelijkwaardige behandeling van Japanse en binnenlandse ondernemingen, met name in de Europese Gemeenschap en de Verenigde Staten.

Globalisering is tegenwoordig het toverwoord bij de grote Japanse ondernemingen, vooral bij ondernemingen die de afgelopen twintig jaar met meer of minder subtiele vormen van westers protectionisme te maken hebben gehad (zoals quota, 'vrijwillige' exportbeperkingen en local content regulering). Alle grote automobiel- en elektronika producenten in Japan noemen globalisering als één van hun expliciete doelen voor de jaren negentig. De Japanse overheid heeft eveneens velerlei samenwerkings- en importstimuleringsprogramma's opgesteld, waarin het woord 'globaal' zelden ontbreekt.

Globalisering volgens Dekker

Een van de critici van de these van Ohmae is de voormalige Philips-topman Wisse Dekker. Ook Dekker onderscheidt vijf stadia in de internationalisering van een onderneming³:

1. de lokale onderneming produceert en verkoopt alleen in eigen land;
2. de internationale onderneming opent verkoopondernemingen en eventueel een distributienetwerk op andere markten;
3. de globale onderneming brengt een deel van het productieproces over naar het buitenland. Vaak betreft dit louter assemblage, om importbelemmeringen te omzeilen of vanwege hoge transportkosten van een eindproduct. Een globale onderneming wordt gekenmerkt door een sterk centraal management;
4. de multinationale onderneming heeft complete productiefaciliteiten in tal van landen, en kan door lokaal te produceren goed inspelen op lokale marktpreferenties. De onderneming is volledig ingebed in de nationale economie, maakt gebruik van lokaal kennispotentieel en lokale toeleveranciers;
5. de transnationale onderneming is een netwerk van organisaties, waarbij de synergie een belang-

rijke rol speelt. In deze fase vindt de productie in wereldproductiecentra plaats, vooral als schaalecten een belangrijke rol spelen, transportkosten gering zijn, en er een grote homogene markt is, bij voorbeeld door standaardisatie.

Volgens Dekker was Philips tot in de jaren tachtig te beschouwen als een multinationale onderneming, maar is het bedrijf thans geëvolueerd tot een transnationale onderneming. Zoals Ohmae de internationaliseringsstrategie van Japanse ondernemingen rationaliseert, zo weerspiegelt Dekkers fasering de omslag van Philips in de jaren tachtig vanuit een matrixorganisatie.

De vijfde fase impliceert een terugtrekking naar de Triade, dus in zekere zin een stap terug na de fase van multinationalisering. Ondanks deze terugtrekking dient de vierde stap om de verschillen tussen westerse bedrijven als Philips en Japanse ondernemingen te onderstrepen. Japanse ondernemingen verdienen volgens Dekker het predikaat 'globaal', "en zij ondervinden dan ook vaak kritiek omdat ze niet verder evolueren naar de volgende fase van het globalisatieproces"⁴. Philips wordt in deze visie uiteraard niet gekenmerkt door een centrale ondernemingsleiding, doet wel aan lokale recrutering, en wordt niet gemotiveerd door (negatieve) handelspolitieke motieven.

Het begrip globalisering is dus verwarrend, ideologisch beladen en wordt door ondernemingen gehanteerd of juist bekritiseerd om de eigen strategie te rechtvaardigen. Niettemin zijn er ook minder opportunistische pogingen gedaan om het begrip te substantiëren. In de academische literatuur over globalisering komt men een veelheid aan definities en interpretaties van globalisering tegen. We zullen hier kort enkele aanzetten bespreken.

Aanzetten tot een definitie

De Franse auteur Charles-Albert Michalet reserveert de term globalisering voor ontwikkelingen in de financiële sector in de jaren tachtig⁵. De opeenvolging van twee economische recessies, een olie- en een schuldencrisis droegen bij tot het ontstaan van een surplus aan kapitaal op wereldschaal. Vóór 1982 speelden landen als Mexico, Argentinië en Brazilië nog een belangrijke rol in de recycling van petrodollars. Toen deze absorptie wegviel steeg de druk op financiële instellingen om elders lucratieve investeringen te vinden. Dit droeg bij tot deregulering van financiële markten in de meeste industrielanden, hetgeen de internationale mobiliteit van kapitaal en de instabiliteit van financiële markten verder verhoogde, en leidde tot een golf van fusies en overnamen in met name de Angelsaksische wereld.

Michael Porter ziet een globale industrie als een industrie waarin de concurrentiepositie van een onderneming in één land in belangrijke mate wordt beïn-

3. W. Dekker, *De trek naar het Oosten*, toespraak op het symposium Maak het in Maleisië, Erasmus Universiteit Rotterdam, Philips Corporate External Relations 1991-10-16/PR/YA/91.223, 24 oktober 1991.

4. W. Dekker, blz. 5, 1991.

5. C.-A. Michalet, *Global competition and the implications for firms*, Organisation for Economic Cooperation and Development, Parijs, DSTI/SPRI/89.7, 1989

Tabel 1. Internationalisering van enkele grote ondernemingen

Onderneming	Thuismarkt	Totale verkopen 1989 (mrd. \$)	Verkoop buiten thuismarkt (%)	Activa buiten thuismarkt (%)	Aandelen buiten thuismarkt (%)	Managementbenadering
Nestlé	Zwitserl.	32,9	98	95,0	weinig	Geleid door Duitser, helpt algemene managers niet-Zwitsers
Sandoz	Zwitserl.	8,6	96,0	94,0	5,0	Louter Zwitsers aan top
SKF	Zweden	4,1	96,0	90,0	20,0	Buitenlanders hebben hoogste bestuurslaag opengebroken
Hoffman-La Roche	Zwitserl.	6,7	96,0	60,0	0,0	Geheel Zwitserse RvB, niveau lager gemengd
Philips	Ned.	30,0	94,0	85,0	46,0	Nederlandse leiding, toenemend aantal senior buitenlandse managers
ABB	Zweden	20,6	85,0	N.B.	50,0	Hoofdkwartier in Zwitserland; managers zijn Zweeds, Zwitsers, Duits
Hoechst	Duitsland	27,3	77,0	N.B.	42,0	Duitse RvB, buitenlandse operaties, vaak geleid door lokale managers
Unilever	VK/Ned.	35,3	75,0	70,0	27,0	Vijf nationaliteiten in RvB
Canon	Japan	9,4	69,0	32,0	14,0	Buitenlanders leiden veel lokale bedrijven, geen op topniveau
Sony	Japan	16,3	66,0	N.B.	13,6	Enige Japanse producent met buitenlander in RvB
Honda	Japan	26,4	63,0	35,7	6,99	Lokale managers leiden buitenlandse operaties, geen op topniveau
Daimler-Benz	Duitsland	45,5	61,0	<20	25,0	Sterk gecentraliseerd Duits management
IBM	VS	62,7	59,0	>40	N.B.	Lokale managers leiden operaties buitenVS; toenemend aantal topniveau
Siemens	Duitsland	36,3	51,0	20	44,0	Enkele buitenlandse 'business groups' geleid door niet-Duitsers, geen in RvB
Nissan	Japan	36,5	47,0	20,0	2,9	Buitenlandse operaties geleid door lokale managers; Japans hoofdkwartier
Toyota	Japan	55,7	45	4,0	nihil	Volledig Japans management

Bron: *Business Week*, 14 mei 1990; jaarverslagen; eigen schattingen.

vloed door haar concurrentiepositie in een ander land⁶. Het concurrentievermogen van een globale onderneming neemt toe naarmate zij erin slaagt haar activiteiten op een wereldwijde basis te integreren. Porter onderscheidt vier ondernemingsstrategieën, gebaseerd op het geografische bereik en de mate van coördinatie van de activiteiten van de onderneming: een exportgerichte strategie; een 'multi-domestic' strategie, de 'oude' multinationale onderneming; een simpele globale strategie, die opereert in een geografisch beperkt gebied; en een globale strategie gebaseerd op een uitgebreide coördinatie van wereldwijde activiteiten.

Een derde conceptie van globalisering vindt vooral haar aanhang onder organen als de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) en de Verenigde Naties. Ze onderschrijft in grote lijnen de visie van Porter, maar onderstreept de rol van grote ondernemingen in dit proces en verbindt daaraan de verspreiding van nieuwe informatietechnologieën en de opkomst van nieuwe organisatorische verbanden ('value-added networks', strategische allianties) tussen ondernemingen aangaande ontwerp, productie en marketing van goederen en diensten⁷.

Een laatste categorie beschouwingen richt zich met name op de maatschappelijke consequenties van het globaliseringsproces, en op de politieke speel-

ruimte van nationale en supranationale overheden⁸. Deze vraagstelling komt voort uit de vrees dat overheden in de toekomst minder in staat zullen zijn democratisch overeengekomen doeleinden van sociale, industriële/technologische en/of regionale aard te realiseren. Een hieraan gekoppelde vraag luidt of een supranationale overheid in het kader van de Europese Gemeenschap voldoende tegenwicht kan bieden voor het realiseren van deze doelstellingen. Uiteraard is bovengenoemde opsomming niet uitputtend. Een categorie die evenwel bewust ontbreekt is de globalisering van markten. In het verleden wезen auteurs als Ohmae op de opkomst van universele consumptiepatronen en produktiestandaarden in de Triade. De tendens tot regionalisering heeft deze opvatting echter achterhaald. Ohmae benadrukt mede daarom recentelijk consumentensovereiniteit als de universele en verbindende factor in de Tri-

6. M. Porter (red.), *Competition in global industries*, Harvard Business School, Boston, Massachusetts, 1986.

7. OESO, *Technology and the process of internationalisation-globalisation*, Technology/economy programme (TEP), hoofdstuk 9, 1990; UNCTAD, *Informal encounter on international governance: trade in a globalizing world economy*, Jakarta, Indonesië, 19 and 20 juni 1991.

8. R. Petrella, La mondialisation de l'économie, in: *Futuribles*, september 1989, blz. 3-25.

de. De regionalisering van handelsblokken leidt in veel gevallen bovendien tot een regionalisering van standaarden, zoals de internationale strijd om de HDTV-standaard illustreert.

Een bestandsopname

Gegeven de bovengenoemde 'kenmerken' van globalisering dringt de vraag zich op hoe 'globaal' met name grote ondernemingen in werkelijkheid opereren. In tabel 1 zijn enkele van de meest 'globale' ondernemingen in de wereld opgenomen (gemeten naar het percentage verkopen in 1989 buiten het moederland), alsmede internationale bedrijven uit de drie leidende economieën (VS, Japan, Duitsland). Uit dit overzicht blijkt dat vooral producenten uit 'kleine landen' met kleine thuismarkten – zoals Zwitserland, Zweden en Nederland – het meest geïnternationaliseerd zijn. Het percentage buitenlandse verkopen en buitenlandse bezittingen komt alleen bij deze bedrijven redelijk overeen. Zelfs van de bedrijven uit kleine landen heeft geen van de producenten een meerderheid van de aandelen uitstaan in het buitenland. Alleen het Zweeds/Zwitserse Asea Brown Boveri heeft de aandelen gelijkelijk over beide landen gespreid, uitsluitend als gevolg van de fusie in 1988. Hoewel de grote Duitse producenten meer dan veertig procent van hun aandelenpakket hebben genoteerd op 'buitenlandse' beurzen, is deze internationalisering voornamelijk beperkt tot andere Duits-sprekende landen. Een financiële mondialisering van Duitse bedrijven heeft, net zoals in het geval van de Japanse bedrijven, derhalve nog nauwelijks plaats gevonden. De kracht van de Duitse en Japanse ondernemingen is voor een belangrijk deel juist toe te schrijven aan hun nauwe banden met nationale (industrie-)banken, een voordeel dat ze niet zo gauw uit handen zullen willen geven. Amerikaanse internationals daarentegen worden al decennia geconfronteerd met een versnipperde nationale financiële structuur gericht op korte-termijnwinsten. Dit heeft hun financiële internationalisering versneld. In hun managementstrategie kunnen vooral de Duitse en Japanse multinationals gerekend worden tot de meest 'nationale' ondernemingen. Onderzoek van Patel en Pavitt⁹ naar de internationalisering van R&D en patenten bevestigt daarnaast het beeld dat de meeste internationale ondernemingen er niet over peinen hun strategische activiteiten te mondialiseren. Daar behoort de financiering toe, maar vooral het onderzoeks- en ontwikkelingsproces: slechts in het geval van Nederlandse multinationals was sprake van een aanzienlijke internationalisering van patenten.

Tabel 1 geeft slechts een bestandsopname, maar maakt duidelijk dat van de ondernemingen die een groot deel van hun verkopen buiten hun thuismarkt hebben weinig het predikaat 'mondiaal' verdienen. Slechts de grote ondernemingen die al in een vroeg stadium van hun bestaan hebben moeten internationaliseren (zoals de Nederlandse multinationals) vertonen een enigszins mondiaal profiel. Dat zegt echter meer over hun historische achtergrond dan over de vermeende fase van mondialisering.

Rivaliserende globale strategieën

Globalisering of mondialisering moet eerder als een strategisch concept worden gezien dan als een ge-

realiseerd punt¹⁰. Een globale/mondiale strategie vereist een hoge mate van controle over zowel productie als marketing. Wanneer we kijken naar het productieproces, dan staat in de klassieke opvatting een eindproducent voor de keus om onderdelen zelf te maken – bij voorbeeld door dochterondernemingen op te richten of over te nemen – of de componenten op te markt te kopen. De beslissing hierover staat ook bekend als Williamsons 'make-or-buy'-beslissing.

Japanse producenten hebben jaren gezocht naar manieren om de voordelen van zowel 'make' als 'buy' te benutten en de nadelen te minimaliseren. Ondernemingen als Toyota, Nissan, Canon, Sony, Matsushita of Honda hebben hiertoe gecontroleerde productienetwerken gecreëerd. Deze netwerken nemen het leeuwedeel van de totale productie voor hun rekening, maar zijn, door de structuur van het netwerk en een reeks van randvoorwaarden, toch zeer afhankelijk van de eindproducent aan wie zij leveren. Deze controle blijkt onder meer uit het feit dat Toyota naar schatting slechts 20% van de totale toegevoegde waarde van de uiteindelijk geproduceerde auto voor zijn rekening neemt, doch vijftig procent van de winst¹¹. Veel Japanse ondernemingen zijn uiterst productief en flexibel gebleken juist door het opzetten van dergelijke netwerken die daarmee door menig onderzoeker worden aangeprezen als een superieur organisatieparadigma voor volumeproducenten¹².

De relevantie van de 'make or buy' beslissing reikt echter verder dan de bedrijfsvoering alleen, ze heeft ook belangrijke consequenties voor de internationaliseringsstrategie van een onderneming. We maken daarom een onderscheid in twee rivaliserende globale strategieën.

De eerste strategie heet globalisering en is gericht op het verwezenlijken van een wereldwijde arbeidsdeling binnen de eigen onderneming. Globalisering bouwt in grote lijnen voort op de naoorlogse strategie van verticale integratie. Pogingen om delen van de productie uit te besteden aan formeel onafhankelijke onderaannemers zijn relatief moeilijk te verwezenlijken, mede omdat zij reeds een groot aantal dochterondernemingen bezitten. Een globale strategie mikt er daarom op productie op die plaatsen te lokaliseren waar de kosten het laagst zijn. Dit bevordert de wereldhandel. Overigens kan een producent met een globale strategie ook trachten deze arbeidsdeling binnen één handelsblok te implementeren, gebruik makend van de goedkope arbeid in de aan een handelsblok gekoppelde 'ontwikkelingsregio'.

9. P. Patel en K. Pavitt, Large firms in the production of the world's technology: an important case of 'non-globalisation', *Journal of International Business Studies*, manuscript, juni 1990.

10. W. Ruigrok en R. van Tulder, *Cars and complexes: globalisation versus global localisation strategies in the world car industry*, Bureau voor Officiële Publikaties der Europese Gemeenschappen, Luxemburg, verschijnt in 1992.

11. Chanaron en De Banville, *Le système automobile Français: de la sous-traitance au partenariat? Éléments d'une problématique*, Centre de Prospective et D'Évaluation, nr. 56, Parijs, 1985, blz. 16-19.

12. J. Womack, D. Jones en D. Roos, *The machine that changed the world*, Rawson Associates, New York, 1990.

Tabel 2. Vergelijking tussen globalisering en glocalisering op bedrijfsniveau

Interne bedrijfsorganisatie	Globalisering	Glocalisering
Organisatie van de waardeketen	Wereldwijde arbeidsdeling binnen de onderneming	Geografisch geconcentreerde, gecontroleerde arbeidsdeling tussen ondernemingen
Locatie van activiteiten op basis van:	Comparatieve en schaalvoordelen: voorzetting van de internationale arbeidsdeling	Competitieve voordelen: introductie geïntegreerde toelever-, productie en distributieketen in belangrijkste handelsblokken
Hogere managementposities voor buitenlanders?	Ja	Moeilijk
Benadering van data- en telecommunicatie	Coördinatie van wereldwijd verspreide activiteiten	Controle lokale toelever- en distributieketen
Strategische allianties	Gericht op lange-termijn-samenwerking	Ad hoc coalities en controle over de partner
R&D-strategie	Onderzoeksfaciliteiten meer verspreid over de wereld	Fundamentele R&D centraal; toegepast onderzoek verspreid
Relatie met de overheid	Lossere verhouding, ad hoc coalities	Lokale status en coalitie liefst met lokale overheid
Beoogde markt	Productie voor wereldmarkten en wereldwijde voorkeuren	Productie voor lokale/regionale markten en lokale voorkeuren

De tweede strategie is getiteld globale lokalisering of *glocalisering* en beoogt een arbeidsdeling tussen verschillende ondernemingen. Deze arbeidsdeling is geconcentreerd binnen een geografisch beperkt gebied, en wordt sterk gecontroleerd door de kernproducent. Arbeidskosten spelen in deze strategie een minder grote rol. Een producent die streeft naar *glocalisering* zal zich eerder vestigen in het 'eigenlijke' handelsblok dan in de hieraan vastgeplakte ontwikkelingsregio, wegens de handelspolitieke risico's die hieraan verbonden zijn. De samentrekking 'glocalisering' is geen fraaie Nederlandse term, maar wordt wel als zodanig gehanteerd in kringen van de Japanse overheid. Tabel 2 vat de belangrijkste verschillen tussen beide strategieën samen.

Het onderscheid tussen globalisering en *glocalisering* is niet alleen relevant in de analyse van de productie, maar ook van marketing. Een producent met een globale strategie onderhoudt relatief losse banden met zijn importeurs en dealers. Prijzen op markten waar de producent niet is gevestigd liggen hoger dan op de thuismarkt als gevolg van de transportkosten die bovenop de productiekosten komen. Een *glokale* onderneming beschikt als pendant van het productienetwerk ook op het gebied van marketing en distributie over een sterk gecontroleerd netwerk, waarin dealers zeer afhankelijk zijn van de kernonderneming. Dit netwerk stelt de *glocaliserende* producent er onder meer toe in staat op zijn thuismarkt hogere prijzen te vragen ten einde op buitenlandse markten onder de prijs van concurrenten te gaan zitten. Het verwijt van 'dumping' is dan gauw gemaakt, maar weerspiegelt vaak niet meer dan een westerse definitie van wat een 'faire' internationale strategie wordt gevonden. Het verschil tussen beide strategieën kan niet eenvoudig

worden teruggevoerd op de 'nationaliteit' van een onderneming, ofwel 'Japans' versus 'westers'. Het gaat te ver in dit verband de implicaties van de dichotomie tussen globalisering en *glocalisering* te behandelen. Zoals tabel 2 echter aangeeft leiden beide strategieën tot een fundamenteel verschillende benadering inzake het opzetten van telecommunicatienetwerken, het afsluiten van strategische allianties en de internationale organisatie van het productieproces.

Conclusie

Volgens Peter Dicken is een van de meest voorkomende kenmerken in de literatuur over transnationale ondernemingen de neiging te overdrijven¹³. Deze uitspraak is zeker géén overdrijving. De discussie rondom globalisering is omgeven met ideologische mystificaties. Dit blijkt uit het volgende:

- in de praktijk betekent globalisering vooral 'triadisering';
- van een 'triadisering' van financiële- en R&D-beheersstructuren is bovendien nog nauwelijks sprake;
- de recrutering van management in met name Duitse en Japanse multinationals geschiedt nog vrijwel uitsluitend op nationale basis.

Globalisering of mondialisering wordt daarmee inderdaad eerder een strategisch concept dan een adequate beschrijving van de werkelijkheid.

Winfried Ruigrok
Rob van Tulder

13. P. Dicken, *Global shift: industrial change in a turbulent world*, Harper & Row, Londen, 1986.