

Industriële netwerken als determinant van internationaliserings- strategieën

Winfried Ruigrok en Rob van Tulder¹

Bij de bestudering van de internationaliseringsstrategieën van ondernemingen staan nog veel vragen open. In dit artikel wordt de bestaande managementliteratuur op het gebied van internationalisering, alsmede de vermeende "globaliseringsstendens" van bedrijven, kritisch onder de loep genomen. Er volgt een pleidooi voor een "meso" benadering, waarbij het industriële (onderhandelings)netwerk waarin ondernemingen opereren als belangrijkste determinant wordt geschetst bij de keuze voor bepaalde trajecten van internationalisering. In dit artikel wordt een conceptuele aanzet gegeven om de met het management van netwerken gemoeide beheersconcepties te verbinden met internationaliseringsstrategieën. Op deze manier wordt het mogelijk om te verklaren waarom sommige ondernemingen er ook toe over kunnen gaan - onder invloed van onderhandelingen in hun thuisbasis - zich terug te trekken op hun internationaliseringspad, waarom rivaliteit in strategie optreedt, alsmede waarom internationalisering vaak in (regionale) golven plaatsvindt. (Van de redactie)

In 1982 besloot de Japanse auto- en motorenfabrikant Honda in Marysville, Ohio, een nieuwe vestiging te openen voor de produktie van auto's. Minder dan twintig jaar nadat Honda zijn eerste auto op de markt had gebracht, had het zich ontwikkeld tot de derde Japanse automobielfabrikant met een snel expanderende internationale aanwezigheid. In Ohio bevindt Honda zich in de periferie van "Detroit", het Amerikaanse centrum voor de produktie van auto's. Twee jaar later nam ook Toyota de stap om in de VS te gaan produceren. Toyota produceert reeds auto's sinds het midden van de jaren dertig, en wordt

¹ Winfried Ruigrok en Rob van Tulder zijn werkzaam bij de vakgroep Strategie en Omgeving, faculteit Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam op het terrein van strategisch management en international business. De auteurs danken een anonieme referent en Hans Schenk voor commentaar op een eerdere versie.

in Japan gezien als het voorbeeld van een efficiënte bedrijfsvoering. Waar Honda verkoos direct een zelfstandige productiebasis in de VS op te bouwen, koos Toyota echter in eerste instantie voor een beperkte alliantie met General Motors, 's werelds grootste automobielproducent. Pas in 1988 opende Toyota een eigen Amerikaanse vestiging, ver weg van Detroit.

De internationalisering van deze twee bedrijven wordt door veel auteurs gezien als illustratief voor een nieuw fenomeen in de jaren tachtig: globalisering. Beide voorbeelden geven echter ook aan hoe sterk de internationaliseringsstrategieën van twee grote bedrijven in dezelfde industrie en afkomstig uit dezelfde nationale economie uiteen kunnen lopen. In deze bijdrage gaan wij eerst na of en in hoeverre de bestaande strategisch managementliteratuur dergelijke divergerende internationaliseringsstrategieën kan verklaren. Wij signaleren daarbij dat de managementliteratuur onvoldoende aandacht heeft voor de interne en externe (productie-)organisatie (het "netwerk") van een onderneming. Dit heeft tot gevolg dat bepaalde verschijnselen onverklaard en zelfs onopgemerkt blijven: waarom trekken bepaalde bedrijven zich terug op hun internationaliseringspad, waarom internationaliseert het ene bedrijf door middel van schroevendraaier productie en maakt een ander bedrijf de keuze om veel verder te gaan bijvoorbeeld door te mikken op een wereldwijde arbeidsdeling in de productie, en waarom veranderen ondernemingen niet makkelijk van een eenmaal ingezet internationaliseringstraject? Ten einde ook op deze vragen in te kunnen gaan pleiten wij voor een integratie van bedrijfsinterne en bedrijfsexterne analyses. Dit artikel beoogt voor deze manier van analyseren een eerste conceptuele uitwerking aan te dragen. De uiteindelijke inzet van dit artikel is de stelling te illustreren dat de internationaliseringsstrategie van een onderneming direct voortvloeit uit de structuur en dynamiek van zijn netwerk. Wij sluiten daarbij aan op de door Wassenberg (1988) in Nederland geïntroduceerde term "onderhandelingsarena". In het laatste deel van dit artikel geven wij enkele implicaties aan van verschillen in de binnenlandse onderhandelingsarena's voor de timing en de aard van de internationalisering van een (kern)onderneming.

1. Tekortkomingen in de bedrijfskundige internationaliseringsliteratuur

Het vakgebied strategisch management heeft nog een betrekkelijk korte geschiedenis. Veel beoefenaren richtten zich aanvankelijk vooral op de *binnenlandse* bedrijfsvoering met vragen als: welke divisie- of organisatiestructuur kan men onderscheiden, en welke is het meest geëigend voor een onderneming (Chandler, 1962); welke organisatiestructuur past het best bij een bepaalde ondernemingsstrategie (Mintzberg, 1979); hoe kan de optimale strategie voor een onderneming bepaald worden (Ansoff, 1968), of: volgens

welke procedures kan een optimale "fit" (aansluiting) gerealiseerd worden tussen een onderneming en zijn omgeving (Andrews, 1971).

Is het vakgebied strategisch management nog relatief jong, de conceptualisering van en het onderzoek naar internationaliseringsstrategieën stamt van nog recentere datum. Tot op de dag van vandaag zijn veel auteurs op zoek naar "objective" criteria ten aanzien van het *moment* van internationalisering, de *stadia* van internationalisering, de optimale *vestigingsplaats*, en de *mate* waarin productie gelokaliseerd dient te worden.

In de jaren zeventig werd het denken over internationaliseringsstrategieën gedomineerd door het werk van Vernon (1966). Vernon formuleerde een model van de internationalisering en ruimtelijk groei van een onderneming. Vernon ondervond daarbij meer bedrijfskundige navolging door onder andere Ansoff (1968) die het produktlevenscyclus model ook toepaste op de keuze voor bepaalde produkt/marktcombinaties waarop een onderneming zich zou moeten concentreren. Vernon is een vertegenwoordiger van de visie dat ondernemingen niet alleen winstmaximaliseerders zijn, maar er ook naar streven om hun verkoopvolume te maximaliseren. In de benadering van Vernon zouden de eerste drie fasen van de produktlevenscyclus (ontwikkeling van een produkt, marktintroductie en marktgroei) plaatsvinden in de thuisbasis van een onderneming. Naarmate de consumptie op de thuismarkt stagneerde zou de onderneming echter proberen haar activiteiten in het buitenland uit te breiden, in eerste instantie middels overzeese verkoopkantoren en eigen vertegenwoordigingen. Uiteindelijk zou de onderneming het grootste deel van haar productie verplaatsen naar landen met lagere lonen, en zich in haar thuismarkt richten op de ontwikkeling van nieuwe produkten, om deze cyclus vervolgens opnieuw te doorlopen.

De mechanistische en stadiagewijze benadering van het internationaliseringsproces droegen sterk bij tot de populariteit van het produktlevenscyclus model. Achteraf kan Vernons werk begrepen worden als een rationalisatie van het Amerikaanse ontwikkelings- en internationaliseringspatroon, en als een voortbouwen op het door Rostow (1960) gepropageerd stadiamodel van economische (en exportgeoriënteerde) ontwikkeling. Stadiamodellen slaan bij managers en beleidsmakers over het algemeen aan omdat ze een soort "spoorboekje" neerzetten, wat de rechtgeaarde manager (niet de echte strateeg) kan volgen waarbij er alleen maar op gelet moet worden dat de stapjes in de juiste volgorde gezet worden. Vernon en anderen gingen er echter aan voorbij dat reeds in de jaren zestig de Amerikaanse produktiviteitsgroei aanmerkelijk lager was dan die in West-Europa en Japan, hoewel het absolute niveau van produktiviteit nog steeds hoger was (OECD, 1992, 162). Indertijd zagen waarnemers de opkomst van Amerikaanse multinationale ondernemingen vooral als een uiting van kracht van deze bedrijven en een logisch uitvloeisel van hun sterke positie op de Amerikaanse thuismarkt ("*Le Défi Americain*", Servan-

Schreiber, 1967). We kunnen deze opkomst echter ook interpreteren als een poging van Amerikaanse bedrijven om te *ontsnappen aan de binnenlandse onderhandelingsarena* (met bijvoorbeeld vijandige vakbonden en toeleveranciers), en van een *geleidelijke uitholling van de thuisbasis* van deze ondernemingen. Dit argument wordt verderop in sectie 4 van dit artikel nader geïllustreerd.²

Tegen het eind van de jaren zeventig en het begin van de jaren tachtig werd de wereldeconomie in toenemende mate gekenmerkt door multipolariteit, hetgeen tot uiting kwam in de opkomst van veel Europese en Japanse multinationale ondernemingen, en van de *Newly Industrialising Countries* (OECD, 1979). Het produktlevenscyclusmodel bleek steeds minder van toepassing op deze nieuwe realiteit omdat sommige producenten bijvoorbeeld in een veel vroeger stadium van hun produktie internationaliseerden en sommigen er toe over gingen om tegelijkertijd in verschillende markten een nieuw produkt uit te zetten (en zelfs te produceren). In dit klimaat leek *globalisering* het parool. Deze term werd al in een vroeg stadium gepopulariseerd door onder meer de Amerikaanse marketinghoogleraar Levitt (1983).³ Volgens Levitt zou globalisering leiden tot de opkomst van een wereldwijde markt voor gestandaardiseerde consumentenprodukten: de globale onderneming "sells the same things in the same way everywhere" (1983, 92/93).

Deze benadering vormde het begin van een *hausse* aan nieuwe literatuur. Porter (1986) onderscheidde een aantal typen internationale strategieën in een simpel twee-bij-twee schema, op grond waarvan een onderneming zou kunnen bepalen hoe zich ten opzichte van haar concurrenten te positioneren. Porter veronderstelde echter dat een onderneming over een grote mate van vrijheid beschikt om de "juiste" internationale positionering te kiezen. In zijn drang tot het aan managers voorschrijven van bepaalde strategieën veronachtzaamde Porter factoren als de onderhandelingsmacht van de eigen werknemers (die internationalisering zouden kunnen frustreren), het probleem om in het buitenland gelijkwaardige toeleveranciers te vinden, alsmede kapitaalbewegingsrestricties en de afhankelijkheid van banken en vreemd vermogen. Prahalad en Doz (1987) beargumenteerden (opnieuw op basis van een simpel twee-bij-twee schema) dat sommige produkten zich meer lenen voor geïntegreerde wereldwijde produktie

² Voor verdere kritiek op het produktlevenscyclusmodel, zie onder meer Michael Taylor & Nigel Thrift (1982, 22) en Carlotta Perez & Luc Soete (1988, 475).

³ Levitt was geenszins de eerste auteur die deze term gebruikte. Taylor & Thrift (1982, 15) hadden een jaar daarvoor de "global corporation" reeds gedefinieerd, terwijl George Modelski (1972) een decennium eerder de term had verbonden aan de pogingen van de Europese natie-staten vanaf de dertiende eeuw om controle te krijgen over andere volkeren en gemeenschappen in de wereld en deze te integreren in één wereldhandelssysteem. Hieronder nemen wij Modelski's definitie als uitgangspunt voor het nader definiëren van "globalisering".

(*coordination*) dan andere, en dat sommige produkten meer lokale aanpassing vereisen dan andere (*local responsiveness*). De auteurs suggereerden dat ieder produkt op "objectieve" gronden kan worden ingedeeld in hun *Integration-Responsiveness Grid*, daarmee ten onrechte implicerend dat verschillen tussen ondernemingen vooral terug te voeren zijn op slecht begrepen lessen over de aard van de internationale concurrentie en/of het onvermogen van het topmanagement om de organisatie af te stemmen op de "objectieve" eisen die het produkt zou vereisen.

Interessant is vooral dat veel Japanse auteurs zich in de globaliseringsdiscussie mengden. Een auteur naar wie thans nog vaak wordt verwezen is Kobayashi (1985), die vijf stadia onderscheidde in het internationaliseringsproces van een onderneming: (1) management gecentreerd rond het hoofdkwartier, (2) management gedelegeerd aan eenheden opererend in het buitenland, (3) management gecentreerd rond deze overzeese eenheden met regionale coördinatie, en (4)/(5) management met een "globaal" perspectief en bewuste integratie van het totale systeem en subsysteem (1985, 231).

Ohmae, directeur van McKinsey Japan en representant van het relatief verlichte en internationaal georiënteerde deel van het Japanse kapitalisme presenteerde een simpel model van (opnieuw) vijf stadia in de "globalisering" van een onderneming: (1) export; (2) directe verkopen en marketing; (3) directe productie; (4) volledige autonomie; en (5) "globale" integratie (Ohmae, 1987, 35-39). Ohmaes stadiabepijning verschilde niet sterk van het werk van Kobayashi en van andere Japanse auteurs zoals Masuyama (1990) en Nonaka (1990, 90). Zijn invloed op het internationale debat ten aanzien van de "juiste" internationaliseringsstrategie is bijna even groot gebleken als eerder die van Vernon.⁴ Net zoals Vernon in de jaren zestig en zeventig, had Ohmae in de jaren tachtig het conjuncturele tij mee: in een periode van snel toenemende buitenlandse directe investeringen (tussen 1983 en 1989 jaarlijks wereldwijd met gemiddeld 28,9 procent), lieten Japanse ondernemingen verreweg de hoogste groeicijfers zien. Tussen 1980 en 1989 *verzesvoudigden* de Japanse directe buitenlandse investeringen, mede onder invloed van de eenwording van de Noordamerikaanse en Europese regionale markten (UNCTC, 1991).

Ohmae's werk voorzag in de behoefte aan een begrijpelijke verklaring van het Japanse internationaliseringsoffensief - niet zozeer in een bredere theorie over motieven of divergerende wijzen van internationalisering. Hij was er niet op uit

⁴ Wij zijn ons er van bewust dat het voor geïnformeerde lezers misschien vreemd mag zijn om een analytisch econoom als Vernon opgevoerd te zien naast consultants wier enige ambitie het is strategieën een beetje te schematiseren om daar lessen uit te kunnen trekken. Echter, in deze paragraaf zijn we met name geïnteresseerd naar de bedrijfskundige uitwerking van internationaliseringsmodellen en op dat terrein verschillen de gepopulariseerde versie van Vernon's werk en dat van auteurs als Ohmae niet zoveel van elkaar.

om onderscheid te maken tussen Japanse versus Amerikaanse of West-Europese internationaliseringsstrategieën, doch eerder om deze te verhullen. Ohmae, niet alleen managementconsultant maar in de Japanse politiek bekend als pleitbezorger en activist voor hervormingen van het Japanse regeringsbestel, had blijkbaar twee belangrijke "cliëntgroepen" op het oog. In de eerste plaats poogde hij de vrees weg te nemen bij Japanse werknemers en het Japanse publiek dat de internationalisering van zo veel Japanse bedrijven zou leiden tot verlies van werkgelegenheid en controle over de eigen economische koers. De boodschap aan deze groep luidde: wij gaan nu door een fase waar Amerikaanse en Westeuropese bedrijven reeds eerder doorheen gingen. Zijn tweede afnemersgroep werd gevormd door westerse regeringsfunctionarissen en managers, die hij ervan wilde overtuigen dat Japanse bedrijven in essentie hetzelfde internationaliseringstraject (zullen) volgen als hun Britse, Zwitserse of Amerikaanse voorgangers. Waar dat niet direct leidde tot vergelijkbaar gedrag met hun westerse tegenhangers (bijvoorbeeld in het aannemen en benoemen van buitenlandse managers op hoge posities) moest de Japanse onderneming enige tijd worden gegend om deze transformatie te voltrekken.

Een laatste - bij bedrijfskundigen uitermate populaire - visie op internationaliseringsstrategieën van ondernemingen is gepresenteerd door Bartlett en Ghoshal (1987). In hun poging om uit de empirie bepaalde lessen te trekken, signaleren zij dat internationalisering in het verleden vaak gepaard ging met meer bureaucratie en minder slagvaardigheid. Onderzoek in negen bedrijven bracht hen tot de conclusie dat deze bedrijven er in waren geslaagd "formidable levels of explicit, genuine interdependence" te realiseren tussen afdelingen en business units, met als oogmerk dat "they made integration and collaboration self-enforcing by making it necessary for each group to cooperate in order to achieve its own interests" (1987, 47-8). Het belangrijkste instrument hiertoe was in hun ogen "co-option": het creëren van een gemeenschappelijk begrip, identificatie en ondersteuning van de doelen, prioriteiten en waarden van de onderneming. Dit zou moeten worden bereikt via diverse socialisatieprocessen, variërend van de overplaatsing van personeel, het aanmoedigen van informele communicatiekanalen, tot het creëren van bedrijfsinterne maar afdelingen-overstijgende fora ten behoeve van "interunit learning". Bartlett en Ghoshal namen deze wat zij noemden "transnationale oplossing" waar bij het Japanse electronicaonderneming NEC, het Europese consumentenelectronicabedrijf Philips en de Amerikaanse producent van consumentenprodukten, Procter & Gamble. Waar een analyse van de verschillen tussen deze bedrijven vanuit wetenschappelijk oogpunt waardevolle informatie had kunnen opleveren, kozen Bartlett & Ghoshal voor vervlakking van de analyse. De analyse is er slechts op gericht te illustreren dat bedrijven die "transnationaal" opereren succesvol zijn. Dat Philips na de publikatie van hun boek in grote problemen kwam was dan ook door de auteurs niet voorzien.

In de internationaliseringsliteratuur vanuit het strategisch managementperspectief komen derhalve ten minste vijf punten naar voren:

- De managementliteratuur over internationalisering heeft veel relatief simplistisch *stadiadenken* voortgebracht (Ohmae, 1987; Kobayashi, 1985; Taylor & Thrift, 1982). Dergelijke literatuur tracht weliswaar recht te doen aan het dynamische karakter van het internationaliseringsproces, maar suggereert ten onrecht dat iedere onderneming in essentie eenzelfde internationaliseringstraject aflegt. In werkelijkheid beschrijven de betrokken auteurs meestal het op een bepaald moment dominante internationaliseringstraject van ondernemingen met een specifieke *nationale* achtergrond. Dit wordt ten onrechte gepresenteerd als "best-practice": andere bedrijven zouden er goed aan doen dit voorbeeld te volgen.
- Veel auteurs veronderstellen nog (impliciet) dat internationalisering vooral een proces van internationale *expansie* is (Vernon 1966, Ohmae 1987, Porter, 1986). Gedurende de tweede helft van de jaren tachtig is de stijging van het internationale investeringsverkeer echter gepaard gegaan met een *relatieve terugtrekking* van veel bedrijven in de drie belangrijkste handelsblokken in de wereld: de Europese Unie, de North American Free Trade Agreement (NAFTA) en Japan. Documenteerde de internationaliseringsliteratuur - zowel ten aanzien van handel als investeringen - uit de jaren vijftig en zestig daarbij vooral de internationalisering richting ontwikkelingslanden, in de jaren zeventig en tachtig werd dit overtroffen door het internationaliseringsproces binnen de ontwikkelde economieën zelf.⁵ Veel bedrijven hebben terugtrekkingsgedrag vertoond, variërend van Renault (terugtrekking uit de VS), Chrysler (terugtrekking uit West-Europa), Philips (verkoop aandeel in Matsushita), tot IBM (terugtrekking uit India). Het "World Investment Report" van de UNCTAD (1994) noteert dat van de honderd meest geïnternationaliseerde bedrijven, 32 in de eerste helft van de jaren negentig een *afname* van hun internationaliseringsgraad te zien gaven. Modellen over internationale strategieën van ondernemingen zouden dergelijke terugtrekkende bewegingen ook moeten kunnen verklaren, aangezien terugtrekken en expanderen wel eens twee zijden van hetzelfde proces zouden kunnen zijn.
- Internationalisering in grote delen van de bedrijfskunde literatuur wordt veelal nog in de eerste plaats (en soms uitsluitend) begrepen in termen van internationale *marketing* opgevat als verkoopinspanningen zonder dat dat noodzakelijker-

⁵ Nog in 1950 was ongeveer 3/5 van alle exporten vanuit Europa, de Verenigde Staten en Japan gericht op "de rest van de wereld", in 1971 was dit gedaald tot slechts iets over 1/3. In 1938 was 2/3 van alle directe buitenlandse investeringen (voorraad) in ontwikkelingslanden, dit daalde tot ongeveer 1/4 in de jaren zeventig (Cantwell, 1991, 20).

wijs gepaard gaat met een internationalisering van produktie (Levitt, 1983; Meyer, 1991). Veel auteurs lijken daarom te veronderstellen dat bedrijven vrijelijk hun internationale strategie kunnen formuleren. Zij wekken daarmee de indruk relatief onbekend te zijn met *andere functionele gebieden* van de onderneming, in het bijzonder met de produktiesfeer, en daaraan gerelateerde factoren als de organisatie van het arbeidsproces. Een onderneming met een ver doorgevoerde bedrijfsinterne arbeidsdeling bijvoorbeeld zal eerder in staat (en geneigd) zijn de produktie van één onderdeel naar het buitenland te verplaatsen, dan een onderneming die sterk is aangewezen op lokale toeleveranciers die moeten voldoen aan snel wisselende eisen ten aanzien van tijdstip, kwaliteit en frequentie van toeleveringen. De bedrijfskundige internationaliseringsliteratuur is echter nog nauwelijks in staat geweest de implicaties hiervan in een bruikbaar kader te integreren.⁶

- Met het bovenstaande hangt samen dat veel van de strategisch management-literatuur over internationalisering sterk *prescriptief* van aard is. Men kan zich zelfs afvragen waar oorzaak en gevolg liggen: is de nadruk op prescriptie te verklaren uit het feit dat auteurs onvoldoende op de hoogte zijn van de beperkte vrijheidsgraden die het management in het internationaliseringsproces ter beschikking staan, of verwijzen zij hier minder naar *omdat* zij graag een prescriptief verhaal willen "marketen". Ongeacht van wat wij zelf geneigd te denken, haalt de overheersing van prescriptie over descriptie wel de wetenschappelijke waarde van hetgeen diverse auteurs over internationaliseringsprocessen schrijven naar beneden. Bedrijfskundige casuïstiek vervalt dan al gauw tot "story-telling", waarbij - afhankelijk van de adviseurs doelstelling van de auteur - negatieve- of positieve "verhalen" overheersen.

- Ten slotte, en ons inziens het meest wezenlijk, onderschatten veel bedrijfskundige auteurs het belang van de *interactie* tussen een onderneming en haar omgeving. De "inside-out" benadering overheerst in de internationaliseringsliteratuur. Hoewel een ieder aanvoelt dat de binnenlandse drijfveren en belemmeringen van een Japanse onderneming die internationaliseert van geheel andere aard zijn dan van een Nederlands of Amerikaans bedrijf, veronderstellen veel auteurs deze verschillen ten onrechte constant. De omgeving kan een onderneming een rationaliteit opdringen die niet in overeenstemming is met zijn doelstellingen maar toch onvermijdelijk is. Daarnaast vertonen ondernemingen soms een gedrag dat weliswaar verklaarbaar is, doch nauwelijks "rationeel" in de neo-klassieke betekenis (dat wil zeggen: strevend naar winstmaximalisatie en/of efficiëntie maximalisatie). Voorbeeld daarvan zijn het aangaan van

⁶ Zie bijvoorbeeld de soms deerniswekkende discussie over "Europese managementstijlen", zoals gevoerd in bladen als het *European Management Journal*. Vgl. Keith Thurley & Hans Wirtenius (1991).

samenwerkingsverbanden, of het fusie- en acquisitiegedrag van ondernemingen. Beide zijn onderhevig aan velerlei strategische en tactische overwegingen: niet zelden prevaleren andere dan efficiëntieoverwegingen, zoals de hoop een derde partij uit te sluiten (*lock-out*) of de overweging om de schade te beperken indien samenwerking *achteraf* een verstandige keuze zou blijken (de *minimax regret strategy*; Schenk, 1994). Dergelijke "bounded rationality" klinkt veel te weinig door in de simpele schemata van bijvoorbeeld Vernon, Ohmae of Bartlett & Ghoshal.

De dominante internationaliseringsliteratuur binnen bedrijfskunde is daarmee vooral intern gericht, te veel prescriptief, op de verkeerde vragen gericht en te weinig interdisciplinair van aard. Dit heeft onder andere tot gevolg dat er nauwelijks onderscheid wordt aangebracht in de mate en wijze van internationalisering van ondernemingen. In de volgende paragraaf wordt uitgelegd waarom een dergelijk onderscheid niettemin van belang is.

2. Internationalisering: een beperkt en ongelijk ontwikkeld fenomeen

In de literatuur over globalisering is één van de telkens terugkerende claims dat grenzen zouden vervagen en zelfs irrelevant zouden worden (Reich, 1991; Ohmae, 1990). Uit een inventarisatie van de *gerealiseerde* internationalisering door de Fortune top 100 ondernemingen in de wereld komt echter een veel genuanceerder beeld naar voren (Ruigrok & Van Tulder, 1995). Ter illustratie toont tabel 1 de internationaliseringsgraad van een a-selecte steekproef van grote industriële en dienstenondernemingen.

- In jaarlijkse overzichten van de UNCTAD (1993) en gemeten naar het aandeel van verkopen in het buitenland op de totale verkoop zijn de meest geïnternationaliseerde grote ondernemingen (met een omzet van minimaal 4 miljard dollar) zonder uitzondering afkomstig uit de *kleinste industrielanden*. De bedrijven die in tabel het hoogst scoren zijn daarom: Nestlé (Zwitserland), Philips, Shell en Unilever (Nederland), ABB en Electrolux (Zweden). De achtergrond van waaruit deze ondernemingen zijn geïnternationaliseerd vertoont veel gelijkenis: een kleine binnenlandse markt, een beperkte binnenlandse toeleverstructuur, en sterk ontwikkelde vakbonden. Veel van deze ondernemingen ontspruiten uit een corporatistisch industrieel systeem en volgden een *multi-domestic* strategie, gericht op het aankweken van goede banden met onderhandelingspartners in hun nieuwe vestigingsland. Een multi-domestic strategie is erop gericht de binnenlandse activiteiten in het gastland te reproduceren, en een "insider" te worden in de nieuwe onderhandelingsarena.

• Uit ons overzicht komt een soort *internationaliseringshiërarchie naar functioneel gebied* naar voren. Het verst voortgeschreden is de internationalisering van de (1) verkopen: voor veel bedrijven blijft export de belangrijkste stap richting het buitenland (en niet zelden de enige). Dan volgen de internationalisering van (2) het aantal werknemers en van de (3) productie (activa), aangezien arbeidsintensieve delen van het productieproces blijkbaar een grotere mate van internationalisering hebben ondergaan. Dit fenomeen illustreert met cijfers de dominantie van op bedrijfsinterne arbeidsdeling gerichte internationalisering van Fordistische kernbedrijven (zie hierna). Veel minder geïnternationaliseerd zijn de (4) samenstelling van de Raad van Bestuur, en de internationalisering van (5) onderzoek en ontwikkeling (R&D) en (6) financiën. Uit verschillende onderzoeken van Patel & Pavitt (o.a. 1991) naar de internationalisering van patenten in de Verenigde Staten komt naar voren dat de meeste grote ondernemingen hun strategische R&D activiteiten nog in hoge mate in hun thuismarkt lokaliseren. Gedurende de eerste helft van de jaren tachtig blijken de buitenlandse vestigingen van multinationale ondernemingen verantwoordelijk te zijn voor minder dan tien procent van het aantal patenten wat door de onderneming is aangevraagd. Een uitzondering hierop vormden (opnieuw) bedrijven uit kleine landen, met name uit Nederland, en in mindere mate uit Zweden en Zwitserland.

Grote ondernemingen zoeken ook hun benodigde kapitaal nog voor een groot deel in hun thuisbasis. Zelfs de multinationale ondernemingen uit de kleine landen zijn opmerkelijk "nationaal" gebleven als we de zeggenschap over hun financiering in ogenschouw nemen. Internationalisering van de financieringsbronnen stelt een onderneming bloot aan netwerken die worden gedomineerd door andere bedrijven. De zeggenschap die via financiële markten over de ondernemingsstrategie uitgeoefend kan worden loopt voor een groot deel via het aandelenkapitaal, hetgeen soms maar een kleine post op de balans van een onderneming uitmaakt. Buitenlandse financiële markten zijn (daarom) vaak anders gereguleerd, en bieden een onderneming minder onderhandelingsruimte dan waarover het beschikt ten opzichte van binnenlandse banken en financiële instellingen. Een notering aan een buitenlandse beurs impliceert vaak dat een onderneming kostbare aanpassingen aan de boekhouding moet maken of gegevens (vaker) moet publiceren die men liever geheim houdt (om sterker in onderhandelingen met andere actoren te staan). Een voorbeeld levert Daimler-Benz, dat sinds kort staat genoteerd aan de beurs van New York, maar waar een intensieve machtsstrijd achter de schermen heeft plaatsgevonden voordat men deze stap wilde ondernemen. Voor veel bedrijven wegen deze factoren zwaar genoeg om ten aanzien van de internationalisering van financieringsbehoeften zeer voorzichtig te zijn.

Tabel 1: Gerealiseerde internationaliseringsstrategieën van Fortune's 100 ondernemingen (selectie)

Bedrijf (no- tering For- une 1993)	verko- pen, (\$ mil- jard)	bedrijfstak	maas- bedrijf	internationalisering van activiteiten (1990):				samenstelling: Raad van Bestuur (RvB), manage- mentschering:
				acti- va, %	verko- pen, %	werke- ren, %	aan- delen (1990)	
Gen.Mot.(1)	133	auto's, div.	-	29	31	33	5d	Amerikaanse RvB.; lokale managers in buitenland
Ford (2)	101	auto's	-	32	48	51	8a	Amerikaanse RvB, andere rangen internationaler
Royal Dutch/ Shell (4)	99	olie	-	65+	>44	72	8d	vol. Ned./Britse RvB; van 15 regionale directo- ren (1993) één Duitse, één Indiase
Toyota (5)	79	auto's	-	23	40	11	0	geheel Japanse management
IBM (7)	65	computers	-	52	61	45	10a	toegenomen aantal buitenlanders in topfuncties
D.Benz (8)	63	auto's, div.	deels	17~	57	19	6d/25%	Duitse RvB, vaak lokale managers in buitenland
Gen.El. (9)	62	elektr., div.	-	10	14	21	3a	geheel Amerikaans op alle niveaus
Hitachi (10)	62	elektr.	-	laag*	23	7~	6a	geheel Japanse op alle topmanagement niveaus
BP (11)	59	olie	-1987	53	73	74	8a	volledig Britse RvB
Matsush.(12)	58	tel., electr.	-	13~	45	32	4a	Japanse RvB, paar lokale managers in buitenland
VW (14)	57	auto	deels	44~	60	35	2a	Duitse RvB, weinig buitenlandse topmanagers
Siemens (15)	51	elektr., div.	-	29~	30	38	7a/44%	Duitse RvB, lokale leiding van business groups
Nissan (16)	50	auto	-	20	47	73	2d/3%	Japanse RvB, paar lokale managers in buitenland
Unilever(20)	44	cons.prod.	-	hoog*	42+	86	9d/27%	Zeer internationale managementstructuren (vol.EU)
Nestlé (23)	39	voedsel	-	95	98	96	9a	Duitse CEO, 5 op 10 general managers Zwits.
Renault (29)	34	auto	1946-	31	40	27	0	geheel Frans
Honda (30)	33	auto	-	37	60	29	5/7%	Japanse RvB, vaak lokale managers in buitenland
Philips (31)	33	cons.electr.	-	76	94	80	9d/46%	Tot 1991 vrijwel Nederlands, daarna niet meer
Sony (32)	32	electr.	-	n.b.	61	55	8d/14%	Enige groot Jap. bedrijf met buitenlanders in RvB
ABB (33)	31	rustb/energie	-	89	96	93	7d/50%	Belangr. markten vertegenwoordigd in RvB
Bosch (32)	22	div.	-	31	51+	35	0	geheel Duitse RvB
HP (71)	16	computers	-	46	55	38	6a	geheel Amerikaanse RvB
Electrol.(92)	14	wissel	-	67	86	82	5d	geheel Zweedse RvB

Bronnen: Fortune top 100 (1993); UNCTAD (1993); Stopford (1992); Standard and Poor's databestand (internationalisering van aandelen); Derdak *et al.* (diverse); Dodwell (1991); jaarverslagen, eigen observaties.

Toelichting tekens: (*) schatting; (+) met uitzondering van aandelen in overige Europese landen (uiteindelijk internationale graad is derhalve hoger); (#) samengesteld uit drie cijfers: (1) buitenlandse beurzen waar bedrijf is genoteerd; (2) indien beschikbaar: geschatte internationale graad van aandelen (%); (3) regionale spreiding van aandelen, aangeduid met: (r) aandelen verhandeld in één Triade regio; (d) in twee Triade regio's; (0) in drie Triade regio's; (-) schatting gebaseerd op investeringsstromen in regio en/of waarde van overzeese productie; (laag): < 10%; (hoog): > 80%; (n.b.): niet beschikbaar; RvB: Raad van Bestuur.

• Er blijkt voorts een *internationaliseringshiërarchie naar de plaats van de onderneming* in de aanbodketen te bestaan. Sommige *toeleveranciers* horen weliswaar tot 's werelds grootste ondernemingen, doch als groep zijn zij gemiddeld veel minder sterk geïnternationaliseerd dan hun afnemers die tot

dezelfde groep van grote ondernemingen behoren.⁷ Dit geldt zelfs op het niveau van internationalisering van verkopen: in de automobiellindustrie blijft het volume aan handel in onderdelen bijvoorbeeld ver achter bij de handel in eindprodukten (Ruigrok & Van Tulder, 1993, 238ff). In de *dienstensector* bestaat een gemengd beeld. Bedrijven in de distributie, de gezondheidszorg en de openbare nutsvoorziening horen tot de minst geïnternationaliseerde bedrijven ter wereld. Handelshuizen daarentegen kennen uiteraard een veel internationale aanwezigheid, zowel in het geval van de Japanse *sogo shosha* (verbonden aan één van de industriële conglomeraten, en niet zelden de voorpost van een onderneming uit de groep met internationaliseringsplannen) als in de Amerikaanse en Europese context (Dunning, 1993, 48). In de jaren tachtig hebben daarnaast marketing- en reclameorganisaties als Saatchi & Saatchi en adviesbedrijven als Arthur Andersen een snelle opmars van hun internationale activiteiten te zien gegeven (Dicken, 1992, 356).

- Het aandeel van *staatsbedrijven* onder de niet-Amerikaanse ondernemingen in de Fortune top 100 is tussen 1965 en het midden van de jaren tachtig *toegenomen* van tien tot ongeveer twintig procent. De multinationalisering van staatsbedrijven is beperkt gebleven (Dunning, 1993, 51), aangezien een overheid er geen belang bij heeft werkgelegenheid te exporteren naar het buitenland. Dit fenomeen doet zich voor in veel industrietakken zoals de automobiellindustrie, de telecommunicatie, de staalindustrie, de olieindustrie of defensie: staatsbedrijven zijn over het algemeen minder geïnternationaliseerd dan hun directe niet-publieke rivalen.

Internationalisering blijkt derhalve een *zeer ongelijkmatig proces*. De *binnenlandse basis*, de *relatie tot de overheid* en de *positie van een onderneming in de aanbodketen* lijken belangrijke determinanten van de te formuleren internationaliseringsstrategie. In de volgende paragraaf presenteren we daarom een kader waarin geprobeerd wordt om ook de invloed van de binnenlandse onderhandelingsarena en industriële netwerken op het internationaliseringsproces te taxeren. Dit vergt een analyse op meso-niveau, iets wat in de hiervoor geschetste bedrijfskundige benaderingen nauwelijks gedaan is.

⁷ De uitzondering op de regel in dit opzicht is Bosch, de grootste Europese toeleverancier aan de automobiellindustrie. Bosch heeft eigen produktievestigingen in de meeste autoproducerende landen. Bosch is naast toeleverancier echter ook eindproducent, bijvoorbeeld in de witgoedsector (wasmachines, koelkasten en dergelijke), en is met zijn 52ste plaats in de Fortune top 100 bijvoorbeeld groter dan autoproducenten als Mazda (59), BMW (60) en Volvo (85). Zie voor een analyse van de internationaliseringsstrategie van onder meer Bosch: Ruigrok & Van Tulder, 1991, 161-178.

3. Industriële complexen: zwaartepunten in de internationale herstructureringswedloop

De jaren zeventig en tachtig zijn een periode geweest van diepgaande herstructureringen in de wereldeconomie. Terwijl bij grote Amerikaanse ondernemingen als General Motors en IBM massaontslagen gepaard gingen met recordwinsten en recordverliezen, wisten Japanse bedrijven als Toyota en NEC hun marktaandeel vaak uit te breiden ten koste van hun Amerikaanse of Westeuropese concurrenten. Het commerciële succes van vooral de Japanse ondernemingen heeft geleid tot bespiegelingen over de superioriteit (voor sommigen juist de "oneerlijkheid") van het "Japanse model" en tot het zoeken naar mogelijke industriële "succesverhalen" in de Verenigde Staten en West-Europa. Dit culmineerde in modieuze concepten als *post-Fordisme* (Coriat, 1990; Mathews, 1989; Boyer, 1994), *flexibele specialisatie* (Piore & Sabel, 1984), *lean production* ("slanke productie", Womack, Jones & Roos, 1990) of de *transnationale oplossing* (Bartlett, Ghoshal, 1987).

De tijdelijke populariteit van veel van deze concepten wijst eerder op een vereenzelviging met succesverhalen dan op een verantwoorde poging casuïstiek te veralgemeniseren. Dit illustreert de intellectuele armoede van een groot deel van de huidige strategische management literatuur op het gebied van internationaliseringsstrategieën. Om aan dit bezwaar tegemoet te komen, kunnen we aansluiting zoeken bij het politiek-economische werk uit de jaren zeventig van Hymer (1976) en de inzichten uit de transactiekostenbenadering zoals die met name door Buckley en Casson (1976, zie ook Buckley, 1983) zijn toegepast op multinationale ondernemingen. In deze benaderingen is ernaar gestreefd een algemene theorie van de onderneming en van de internationalisering van productie te ontwikkelen. Daarnaast is de eclectische benadering van Dunning (1988) van belang om in dit verband genoemd te worden.

Het gaat te ver om deze drie benaderingen in het kader van deze bijdrage uitgebreid te behandelen (zie voor een uitstekend overzicht Cantwell, 1991). Het is niettemin interessant om te constateren dat de meeste auteurs uit deze meer descriptief georiënteerde "scholen" - anders dan overwegend management/prescriptief georiënteerde benaderingen - een belangrijk deel van de verklaring van internationaliseringsstrategieën zoeken in interacties met *externe* actoren. Hymer heeft in zijn klassieke studie gedocumenteerd hoe bedrijven internationaliseren om hun oligopolistische marktmacht op de nationale markt internationaal verder te kunnen uitbreiden (echter met soms onbedoelde negatieve effecten op de efficiëntie in de thuismarkt) en om middels internationale "verdeel-en-heers" tactieken de macht van (nationale) vakbonden te beknotten. Transactiekosten theoretici hebben vooral gekeken naar strategische keuzes van ondernemingen ten aanzien van het wel of niet internaliseren van

netwerken van toeleveranciers en afnemers. De internationale pedant van de transactiekostenbenadering gaat daarbij - net zoals Hymer - uiteindelijk vooral in op het vraagstuk van de efficiëntie van transacties en de daarbij horende vraag naar het bestaansrecht van multinationale ondernemingen in het algemeen. Dunning doet hetzelfde, maar combineert een aantal van de benaderingen tot een raamwerk waarin hij de voordelen probeert te ontrafelen van het beheer van internationale netwerken door één onderneming.

In deze bijdrage zijn wij minder geïnteresseerd in de vraag of multinationale ondernemingen "mogen" bestaan als eenheid van analyse in de economische wetenschap, hetzij een optimale vorm van economische waardevorming kunnen zijn zoals de bovenstaande auteurs vooral hebben gedaan. Wij zijn meer geïnteresseerd in de vraag waarom bepaalde patronen van internationalisering optreden, welke verklaringsgronden we daarvoor kunnen vinden en welke trends we op basis van deze dynamiek zouden kunnen identificeren. Het netwerk van transacties dient daarbij breder opgevat dan uitsluitend in termen van markttransacties, om het ook mogelijk te maken dat bijvoorbeeld interacties met vakbonden, overheden en financiers meegenomen kunnen worden. De bovengenoemde benaderingen geven daar te weinig systematische en conceptuele aanknopingspunten voor.

Een netwerk van trans/interacties kan ook opgevat worden als een zogenaamde "onderhandelingsarena", waarbij het niet van te voren zeker hoeft te zijn dat de uitkomst van de onderhandelingen efficiënt is of rationeel gedrag weerspiegelt. In aanvulling op de drie hierboven genoemde benaderingen hebben wij een aantal industriële netwerken of *industriële complexen* onderscheiden.⁸ Een industrieel complex is een stelsel van economische, sociale en politieke interactie met als doel de productie en verspreiding van een gegeven goed of dienst. De vorm van een industrieel complex is afhankelijk van de aard van de interactie tussen de betrokken actoren. In elk industrieel complex moet men daarom in eerste instantie op zoek naar de dominante actor of *kernonderneming*. Een kernonderneming is als de spin in een industriële web. Zij heeft een visie op de organisatie van het industriële complex, en beschikt over het vermogen om deze visie tot op zekere hoogte te realiseren. Dat deze visie overigens een hoge mate van "padafhankelijkheid" kent, hetgeen wil zeggen dat de vrije keuze van ondernemers om voor een bepaalde strategie te kiezen beperkt is, zullen wij hierna nader aanduiden met de term "institutionele sunk cost". Deze visie op de organisatie van het industriële complex duiden wij aan met de term *beheersconceptie*. Een beheersconceptie beoogt een specifieke, samenhangende

⁸ Wij bouwen hiermee voort op het werk van onder meer Annemieke Roobeek ten aanzien van technologische webben (1990), van Michael Porter op terrein van clusters (1990), de Franse filière benadering en op innovatietheorieën waarin complexen optreden als onderdeel van een zogenaamd "nationaal innovatie systeem".

visie op de controle over en de organisatie van het productieproces en de maatschappij als geheel te bieden. Als ondernemers een beheersconceptie aan de man proberen te brengen, dan zullen zij dit doen met een beroep op het "algemene-" of het "collectieve" belang.

Het begrip beheersconceptie (in het Engels: concept of control) is geïntroduceerd door Gramsci (1980) en in Nederland verder ontwikkeld door met name Bode (1979), Van der Pijl (1984) en Overbeek (1990). In hun visie is een beheersconceptie een door een specifiek groep (met zijn wortels in het geld- of productief kapitaal) gespecificeerd "algemeen belang", dat de nauwe deelbelangen van die kapitaalsfractie overstijgt. Een beheersconceptie biedt een coherente set van strategieën ten aanzien van arbeidsverhoudingen, sociaal-economisch beleid en buitenlands beleid (Overbeek 1990, 26). Omdat een beheersconceptie afkomstig is van een specifieke kapitaalsfractie, concurreren tegelijkertijd verschillende beheersconcepties met elkaar.

Het onderscheid tussen beheersconcepties gelieerd aan het geld- en productief kapitaal impliceert dat aan het productief kapitaal gelieerde belangen één visie op de organisatie van het productieproces koesteren. Deze veronderstelling is onhoudbaar, wanneer men de interne en externe organisatie van veel Japanse, Amerikaanse en Westeuropese bedrijven vergelijkt. In onze definitie ontspringt een beheersconceptie derhalve niet aan het geld- of productief kapitaal, maar per definitie aan het productief kapitaal. Wij onderscheiden eveneens een aantal rivaliserende beheersconcepties, doch deze verwijzen naar rivaliserende visies op de organisatie van industriële netwerken.

In de bedrijfskunde zijn beheersconcepties en controlestrategieën op verschillende manieren uitgewerkt. Mintzberg (1979) heeft het over de ideologie van een organisatie als hij bekijkt op welke manier bedrijven proberen - niet noodzakelijkerwijze daarin slagen overigens - om een coherente visie op hun strategie te ontvouwen. Daarbij spelen ook factoren als socialisatie (of zoals Mintzberg het ook zegt: norm-standaardisering) en indoctrinatie (de "design" parameter) een sleutelrol. In menige andere benadering is de controle over hulpbronnen (resource dependency) en toeleveranciers een belangrijke categorie in de strategische typering van organisaties (zie de artikelen van Elfring en Volberda, en De Man in dit nummer). Met de toenemende flexibilisering van organisaties is tevens een controleprobleem ontstaan en het zal dan ook niet verbazen dat met name in de flexibiliseringsliteratuur op vraagstukken van beheer en beheersing (de twee synoniemen van controle) ingegaan wordt (Volberda, 1992, 98ff; zie ook de bijdrage van Hulsink in dit nummer).

Een beheersconceptie is een strategisch oriëntatiepunt, een theoretische constructie, een ideaaltipe. In onze definitie betekent dit allerm minst dat een beheersconceptie in de praktijk niet herkenbaar is. In tegendeel, beheersconcepten zijn te distilleren en te formuleren aan de hand van *gerealiseerde* strategieën. De mate waarin een kernonderneming een beheersconceptie weet te

realiseren is mede afhankelijk van de invloed van een aantal direct of indirect bij de bedrijfsvoering betrokken *onderhandelingspartijen*: toeleveranciers, distributeurs en handelaren, werknemers, overheden en financiers. Een industrieel complex is dus een *onderhandelingsnetwerk* en de uitkomst van de onderhandelingen in het netwerk vormen de spelregels die binnen deze onderhandelingsarena gelden. De aldus gegroeide spelregels kunnen we ook met de term "instituten" aanduiden indien we de definitie van Peter Hall (1986) volgen waarin hij instituten definieert als "rules, compliance procedures and standard operating practices".

Wij kunnen in principe vijf "oervormen" van beheersconcepties onderscheiden (zie tabel 2):⁹

1. *Flexibele specialisatie* wordt gekenmerkt door (netwerken van) kleine en grotere ondernemingen die in relatieve vrijheid kunnen kiezen met elkaar te concurreren of samen te werken. Flexibele specialisatie benadert het meest de "oervorm" van het kapitalisme zoals bedoeld door Adam Smith, en impliceert het bestaan van markten waarop een veelheid aan vragers en aanbieders met elkaar concurreert of samenwerkt (bijvoorbeeld in over de tijd wisselende constellaties van toeleveren en uitbesteden). Voor zover aanwezig hebben vakbonden weinig banden met landelijke federaties. De overheid speelt alleen een rol op het terrein van het mededingingsbeleid ten einde concentratie tegen te gaan en in het produceren van een beperkt aantal collectieve goederen. Voorbeelden hiervan zijn de door Piore & Sabel (1984) beschreven industrieën in Emilia Romagna (textiel, schoen- en lederproductie). In eigen land benadert de bloembollensector en de glastuinbouw qua ondernemingsstructuur het concept van flexibele specialisatie. In deze gevallen kan vaak nauwelijks een dominante of kernonderneming worden onderscheiden.

2. In een *industriële democratie* wordt een kernonderneming geconfronteerd met sterke, onafhankelijke onderhandelingspartners die de strategie van de kernonderneming in zekere mate weten te beïnvloeden, zonder dat de kernonderneming hier veel aan kan doen. Industriële democratie is van de onderscheiden beheersconcepties het minst aantrekkelijk voor het management van een kernonderneming, daar het hier over de minste vrijheidsgraden beschikt om de eigen lijnen uit te stippelen. Industriële democratie is ook het minst in de werkelijkheid aanwijsbaar, doch wordt het dichtst benaderd door het "Zweedse model", waar relatief hoogwaardige producenten als SKF, Ericsson, Asea (opgegaan in Asea Brown Boveri) en Saab zijn omringd door sterke vakbonden, sterke toeleveranciers, een verhoudingsgewijs sterke overheid en vooral een

⁹ In Ruigrok & Van Tulder 1993 en 1995 hebben wij deze beheersconcepties of *concepts of control* gepreciseerd aan de hand van een *afhankelijkheidschaal*, waarop wij de onderhandelingsmacht van de kernonderneming afzetten tegenover die van elk van de onderhandelingspartners.

sterke bank: de Enskilda Bank, of het zogenaamde "Wallenberg-consortium" genoemd naar de familie Wallenberg die aan veel touwtjes in de Zweedse economie trekt veelal door middel van minderheidsaandelen. Een onderneming als Volvo is bijvoorbeeld voortgekomen uit toeleverancier SKF. Genationaliseerde en gespecialiseerde telecommunicatie- en defensieproducenten, alsmede bedrijven die monopsonistische markten bedienen (zoals de nutsbedrijven) zullen het vaakst in een dergelijke industriële en institutionele context opereren.

Tabel 2: Ideaaltypische beheersconcepties

<i>beheersconceptie</i>	<i>karakterisering van netwerk</i>	<i>strategie kernonderneming jegens onderhandelingspartners</i>	<i>voorbeelden</i>
flexibele specialisatie	wisselend netwerk van toeleveranciers, van ongelijke omvang, zonder direct interveniërende overheid (tenzij in catastrofe)	<i>samenwerken of concurreren</i> : onvermogen van één onderneming andere te controleren	Italiaanse kleding-, keramiek-, schoenen- en lederindustrie; oude "Britse model" (Rolls Royce)
industriële democratie	kernonderneming omringd door sterke, relatief onafhankelijke partijen	<i>meegaand</i> : aanzienlijke concessies aan onderhandelingspartijen	"Zweedse model": Volvo, Elektrolux
macro-Fordisme	onvollledige verticale integratie	<i>coalitie</i> : reguliere overlegkaders met sterke toeleveranciers, vakbonden en overheden	"Duitse model": Volkswagen; Mercedes-Benz; Siemens; Mannesmann; Bosch
micro-Fordisme	vergaande verticale integratie	<i>directe controle</i> : poging onderhandelingspartijen te controleren via overnamen; uitspelen overheden en tegengaan categorale bonden	"Amerikaanse model": Ford; IBM
Toyotisme	vertikale deïntegratie: verticale toeleverpyramide	<i>structurele controle</i> : juridisch onafhankelijke onderhandelingspartijen controleren via orderportefeuille, bepalen financiële ruimte, bedrijfsbonden	"Japanse model": Toyota

3. In het Fordisme staan het streven naar verticale integratie en een gecombineerde (stijging van) massaproductie en massaconsumptie centraal (De Vroey, 1984). We onderscheiden twee varianten: micro-Fordisme en macro-Fordisme. Het *macro-Fordisme* kan worden gezien als de continentaal-Europese variant op het Amerikaanse (micro-)Fordisme, door Michel Albert (1991) aangeduid als het Rijnland kapitalisme. In het macro-Fordisme wordt de kernonderneming omgeven door sterke onderhandelingspartners, zoals nationale vakbondsfedera-

ties en sterke nationale overheden. In deze context is de onderneming slechts ten dele in staat haar eigen strategie te bepalen en is ze, in de regel middels centraal overleg, aangewezen op *coalities* met de haar omringende partijen (*corporatisme*). Macro-Fordisme kan men aantreffen bij grote genationaliseerde producenten en industriële conglomeraten als IRI en ENI (Italië), bij Daimler-Benz (Duitsland), en bij grote staal- en bandenproducenten (ook in de Verenigde Staten en Japan).

4. *Micro-Fordisme* is de "pure" variant van het Fordisme, dat wil zeggen: Fordisme tot de poort van de onderneming, en niet daarbuiten. Micro-Fordisme is nauw verbonden met massaproductie, en impliceert een vergaande arbeidsdeling binnen de kernonderneming. Micro-Fordisme kan worden gekarakteriseerd als een strategie om *directe controle* te krijgen over de in het industrieel complex aanwezige actoren. Strategische toeleveranciers en belangrijke distributiekanaalen worden indien mogelijk overgenomen, banken zoveel mogelijk op afstand gehouden (voorkeur voor zelffinanciering), vakbonden wel getolereerd doch als sectorale bond, en overheden bij de keuze van een nieuwe lokatie tegen elkaar uitgespeeld, en na vestiging zoveel mogelijk gedomineerd. Micro-Fordisme gaat samen met een grote nadruk op schaalvoordelen en interne efficiëntie, en wordt in afwisselende mate nagestreefd in de Amerikaanse automobiel-, elektronica- en farmaceutische industrie, alsmede door enkele voedsel- en detailhandelketens als Coca Cola, McDonald's en Toys 'R Us.

5. *Toyotisme* is de meest recent opgekomen beheersconceptie.¹⁰ Waar in het micro-Fordisme wordt gestreefd naar schaalvoordelen ("economies of scale"), is het Toyotistische concept ook geschikt voor kleinere produktieruns en meer gespecialiseerde markten. In de terminologie van de transactiekostentheorie heeft het Toyotisme het klassieke "make or buy" dilemma overwonnen middels een strategie van verticale *deintegratie*, gecombineerd met een streven naar *structurele controle* over bijvoorbeeld toeleveranciers, vakbonden en overheden. Door in het bijzonder haar toeleveranciers aan zich te binden in een verticale toeleverpiramide, heeft de kernonderneming haar onzekerheid ten aanzien van tijd, kwaliteit en frequentie van leveranties gereduceerd, en haar flexibiliteit ten aanzien van de markt gemaximaliseerd. Deze controle wordt onder meer uitgevoerd middels een strakke controle over de orderportefeuille, en via het bepalen van de voorwaarden waarop een onderaannemer financiering van een

¹⁰ Dit concept is voor zover wij weten geïntroduceerd door Knut Dohse, Ulrich Jürgens & Thomas Malsch (1984), maar dan in een arbeidssociologische betekenis. Zie ook Commissariat Général du Plan (1990), Durant en Boyer (1994). In een studie van Japanse toeleveranciersrelaties spreekt Nishiguchi (1989) bijvoorbeeld van "gedistribueerde controle", hetgeen als synoniem voor structurele controle opgevat kan worden.

bank of (liefst) van de kernonderneming krijgt.¹¹ Toyota fungeert als rolmodel van het Toyotisme, maar ook bedrijven als Nissan en Matsushita hebben getracht belangrijke componenten ervan te implementeren.

In deze beheersconcepties zit een sequentie: de geschiedenis van het kapitalisme kan worden gezien als een zoektocht door kernproducenten naar telkens nieuwe controlemechanismen over de direct en indirect bij het productieproces betrokken actoren. Dit hangt samen met het feit dat elke beheersconceptie niet alleen een geïntegreerde visie biedt op de organisatie van het productieproces en de organisatie van de samenleving, maar tevens te kampen heeft met een aantal *controledilemma's*. Ter illustratie: wanneer een kernonderneming met een micro-Fordistische beheersconceptie via overname van een toeleverancier zichzelf voorziet van een *stabiele toevoer* van componenten, loopt het tegelijk het risico dat de "captive" toeleverancier wegens de voor haar *stabiele afname* een vermindering van de concurrentiedruk ervaart, en uiteindelijk een minder adequate toeleverancier wordt.

De vijf beheersconcepties zijn voorts *ideaaltypen*, hetgeen impliceert dat men ook tussenvormen tussen deze beheersconcepties kan onderscheiden, vooral tussen flexibele specialisatie en Toyotisme. Voorbeelden hiervan zijn het Italiaanse kledingconcern Benetton en het Zwitserse Swatch. Beide bedrijven hebben zich, ieder op hun eigen manier, weten te positioneren aan de top van een piramide van kleine toeleveranciers. Benetton en Swatch zijn daarom eerder marketingorganisaties dan producenten.

Uit het voorgaande mag duidelijk worden dat wij er voor pleiten dat internationaliseringsstrategieën slechts begrepen, verklaard en zelfs eventueel ontworpen kunnen worden op een meso-niveau - met inachtneming van meso-instituties. Deze zienswijze staat enigszins haaks op de traditionele perceptie van politicologen en internationaal politieke economen (cf. bijvoorbeeld Gilpin, 1987), die vaak een grote nadruk leggen op de staat en op een analyse van vooral macro-economische verschijnselen en beleidsinstrumenten. Ze verschilt ook van de visie van meer traditionele economen, die vaak de staat en controlemechanismen in een nationale economie veronachtzamen. Dit kader biedt tenslotte ook een andere invalshoek dan gepresenteerd door Stopford en

¹¹ Structurele controle kan alleen ontstaan in een industrieel systeem waarin andere grote kernproducenten vergelijkbare controle niveaus nastreven. In een dergelijk systeem weet een toeleverancier aan Toyota die wil overstappen naar Nissan bij voorbaat dat Nissan niet alleen dit aanbod voorbij zal laten gaan, maar waarschijnlijk zelfs naar Toyota zal stappen om deze te informeren over zijn onbetrouwbare "partner". Aan toeleveranciers en buitenstaanders wordt deze inbedding gepresenteerd als een teken van "wederzijds vertrouwen" en "interdependentie" (cf. Womack, Jones & Roos, 1990, 155).

Strange (1990), die beargumenteerden dat de multicentrische internationale onderhandelingsarena moet worden bestudeerd in termen van een "trilaterale diplomatie" tussen staten en staten, staten en bedrijven, en bedrijven en bedrijven, elk met elkaar rivaliserend. Wij beschouwen daarmee de internationale herstructureringswedloop in de eerste plaats als een wedloop tussen industriële complexen en de daaraan verbonden beheersconcepties. *Industriële complexen vormen steeds meer het zwaartepunt van de internationale economie.* Overheden maken deel uit van deze complexen, maar functioneren minder autonoom dan soms wordt verondersteld (ondanks het feit dat het geweldsmonopolie nog altijd bij de staat ligt). Omdat industriële complexen in de regel verschillend zijn georganiseerd, gedragen zij zich verschillend en streven zij vaak ook andere doelen na, zowel op nationaal als op internationaal terrein.

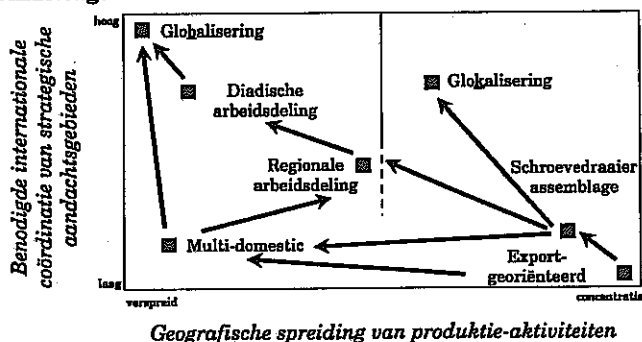
Het onderscheid in deze beheersconcepties impliceert dat de aard van het industrieel complex sterk medebepalend is voor de strategische oriëntatie van het management van de kernonderneming. Iedere beheersconceptie reproduceert zich daarmee ook in zekere mate. Zoals in de volgende paragraaf geïllustreerd wordt, begrenzen gerealiseerde instituties (beheersconcepties) in de industriële complexen bovendien ook de relatieve bewegingsvrijheid van een onderneming in de keuze van haar internationaliseringsstrategie.

4. Rivaliserende internationaliseringstrajecten

Wanneer ondernemingen delen van hun productie internationaliseren, trachten zij natuurlijk in de regel zo veel mogelijk hun al gerealiseerde interne en externe organisatiestrategie te volgen. Deze strategieën vormen als het ware institutionele *sunk costs* (in slecht Nederlands ook wel eens "verzonken kosten" genoemd): veel ondernemingen danken hun concurrentievoordelen, en daarmee uiteindelijk hun bestaan, aan hun specifieke organisatie van toeleveringen, distributie of arbeidsverhoudingen. Dit heeft voordelen en nadelen: het is moeilijk uit dergelijke institutionele verbanden te treden (de "exit barrières" zijn hoog), maar voor de concurrenten is misschien het ook moeilijker tot dergelijke markten toe te treden (hoge intree barrières). Internationalisatie van productie is meestal pas interessant als deze institutionele uniciteit ook in het buitenland kan worden gerealiseerd. Bovendien vergemakkelijkt een vergelijkbare organisatiestructuur de communicatie en roulatie van personeel tussen moeder- en dochteronderneming. Overigens betekent dit niet dat elke onderneming er ook daadwerkelijk in slaagt de netwerkstructuren die ze op haar thuisbasis heeft opgebouwd over te zetten naar het buitenland. De slaagkans hierop wordt mede bepaald door de onderhandelingsmacht van bijvoorbeeld lokale toeleveranciers, vakbonden en overheden.

Voor een conceptualisering van de internationaliseringsstrategie van een (kern) onderneming sluiten we aan bij een kader van Porter (1986), hoewel dit kader bekritiseerd kan worden juist op het totaal ontbreken van een visie op de interne en externe organisatie van een onderneming. Niettemin vormt Porters benadering een (voor velen bekend) aanknopingspunt ter identificatie van de meest belangrijke dimensies van een internationaliseringstrategie. In een simpel vierkant schema presenteerde Porter twee dimensies van de internationaliseringsstrategie van een onderneming: *configuratie* (de concentratie dan wel internationale verspreiding van activiteiten) en de *coördinatie* van ten minste vijf strategische aandachtsgebieden van de onderneming: het arbeidsproces, toeleveranties, de distributie, technologische ontwikkeling en financiën. In figuur 1 is dit schema verder uitgewerkt tot twee *rivaliserende internationaliseringstrajecten*, die voortvloeien uit de bovengenoemde rivaliserende beheersconcepties of herstructureringsstrategieën (de stippellijn beeldt deze rivaliteit uit). Deze internationaliseringstrajecten hebben op hun beurt vergaande implicaties voor internationale handelsstromen en handelspolitieke stellingnamen.

Figuur 1: Rivaliserende internationaliseringstrajecten: mogelijke opwaartse verschuivingen



Het eerste traject is dat van *globalisering*. Een onderneming die internationaliseert langs het traject van globalisering streeft er in principe naar om comparatieve en schaalvoordelen te benutten. Dit zijn vooral de Amerikaanse en Westeuropese *massaproductanten*. Binnen het globaliseringstraject kunnen enkele clusters van strategieën worden onderscheiden die steeds hogere niveaus van bedrijfsinterne afstemming en schaalvoordelen impliceren:

- de strategie van de *multi-domestic* onderneming. Deze strategie was dominant in de jaren zestig en zeventig, en was erop gericht zowel te

produceren als te verkopen in de belangrijke industrielanden. Een voorbeeld hiervan was Philips, dat indertijd op internationaal niveau nauwelijks schaalvoordelen wist te realiseren, omdat de landenorganisaties beschikten over veel autonomie - die aanvankelijk zeer behulpzaam was bij het streven om *insider* te worden in de betrokken landen. Deze strategie mondde uit in de typische matrixstructuur van veel multinationale ondernemingen, waarin een onderneming tegelijkertijd georganiseerd was op basis van landen en op produkten, waardoor het voor kon komen dat een onderneming als Philips parallel radio's ontwikkelde en produceerde in vele landen in de wereld, zonder dat deze produkten iets met elkaar gemeen hadden. De worsteling in de jaren negentig van Philips om deze matrixstructuur te reorganiseren is ingegeven door de wens om synergieën en schaalvoordelen te creëren, maar levert voorspelbare strijd op tussen de nationale organisaties. De multi-domestic strategie was vooral zinvol in een tijd dat nationale handelsbarrières een effectieve belemmering vormden voor grensoverschrijdende handels- en kapitaalstromen tussen de OECD landen. Totdat in de jaren zestig via de Kennedy Ronde aanzienlijke verlagingen in directe handelsbarrières werden bereikt werd een multi-domestic strategie daarom veel gepraktiseerd;

- de strategie van een *regionale arbeidsdeling* binnen één handelsblok. Deze strategie is erop gericht een groot deel van de productie zelf uit te voeren, gebruik makend van comparatieve voordelen binnen deze regio, en van spreiding van risico's (multiple sourcing in diverse landen in de regio). Ondernemingen met een strategie van een regionale arbeidsdeling hebben in principe belang bij het *afbouwen* van handelsbelemmeringen *binnen* het handelsblok, maar bij *handhaving* van barrières *tussen* handelsblokken en tegenover individuele landen. De initiatieven tot verdergaande regionale politieke en economische integratie in Noord Amerika (NAFTA) en de Europese Unie in de jaren tachtig en negentig zijn van deze strategie het logische uitvloeisel;

- de strategie van een *diadische arbeidsdeling*, i.e. een regionale arbeidsdeling in twee afzonderlijke handelsblokken. Ondernemingen met deze strategie hebben in principe belang bij een vrij goederenverkeer *binnen* deze twee handelsblokken. Een diadische arbeidsdeling kan door een onderneming echter ook worden gezien als een stap in de richting van globalisering. In dat geval hebben ondernemers een sterkere voorkeur voor verlaging van handelsbelemmeringen. General Motors maar vooral Ford, zijn voorbeelden van bedrijven met een strategie van een diadische arbeidsdeling;

Globalisering is het ultieme stadium en de naamgever van dit traject. De strategie globalisering is gericht op het creëren van een *wereldwijde arbeidsdeling binnen de onderneming*. Ondernemingen met een dergelijke strategie

hebben in principe belang bij een open internationaal handelsregime, omdat handelsbelemmeringen de toevoer van componenten uit diverse delen van de wereld naar de uiteindelijke assemblageplek verstoren. Deze bedrijven zijn er vaak toe overgegaan om parallel vanuit verschillende landen componenten toegeleverd te krijgen ("multiple-sourcing") om te voorkomen dat de eigen productie zou stokken. Multiple-sourcing is veel duurder dan "single" sourcing. Ford in het bijzonder heeft in de jaren zeventig middels het *world car concept* getracht een wereldwijde bedrijfsinterne arbeidsdeling te introduceren. Deze globaliseringsstrategie is echter nooit verwezenlijkt. Met de lancering van de *Mondeo* eerder in 1993 heeft Ford evenwel getoond globalisering nog altijd als strategisch doel te handhaven, hetgeen ook een indicatie geeft van het "dwingende" karakter van een eenmaal ingeslagen strategiepad en de daarmee verbonden instituties of spelregels (zie hierboven de idee van institutionele "sunk cost"). Ford beoogt haar *world car* te produceren en te verkopen op de Europese, Noordamerikaanse en Japanse markten, alsmede op die van ontwikkelingslanden. Het is echter opnieuw twijfelachtig of deze strategie zal slagen: tot op heden is Ford nog niet verder gekomen dan het beperkt realiseren van een strategie van een diadische arbeidsdeling tussen Europa en de Verenigde Staten.

Het belangrijkste rivaliserende internationaliseringstraject wat we nu kunnen onderscheiden kan worden aangeduid met de term globale lokalisering, ofwel *glokalisering*. Het *glokalisering*straject is gebaseerd op een Toyotistische herstructureringsstrategie. Bedrijven die internationaliseren langs het *glokalisering*straject starten in de regel vanuit een sterke exportgerichtheid op basis van een hecht industrieel netwerk en een hoge mate van vertical deïntegratie, waardoor het ook veel moeilijker is het netwerk naar een andere locatie te verplaatsen. De drijfveer tot internationalisering van de productie is - nog meer dan in het geval van bedrijven die zich op het *glokalisering*straject hebben begeven - eerder een extern *politieke* dan een bedrijfsmatige. Eenvoudig gezegd: globalisering wordt ingezet om de nationale instituties te beïnvloeden, *glokalisering* is een reactie op druk van buitenaf. Ondernemingen langs het *glokalisering*straject streven er daarom naar *onkwetsbaar*, en daarmee *onverschillig* te worden ten aanzien van handelsbelemmeringen. De *schroevendraai-erfabrieken* vormen hiervan een bekend voorbeeld. Schroevendraai-erfabrieken hebben geen andere functie dan handelsbarrières te omzeilen en zolang lokale overheden niet extra eisen stellen (bijvoorbeeld ten aanzien van "local content") zullen bedrijven die hun concurrentievoordeel vooral gebaseerd hebben op de kracht van hun lokale netwerk niet overgaan tot verdergaande internationalisering van hun productie. Zolang het bedrijf nog geen *glokalisering* heeft bereikt, heeft het belang bij vrijhandel, opdat exporten het gebrek aan lokale productiefaciliteiten in andere handelsblokken compenseren.

Glokalisering is de ultieme uitkomst en naamgever van dit traject. De strategie van globalisering is erop gericht: 1) een arbeidsdeling te realiseren tussen de kernonderneming en haar toeleveranciers, 2) binnen de drie grote handelsblokken, 3) op basis van een sterke geografische concentratie binnen dat handelsblok. Een dergelijke geïntegreerde onderzoeks-, toelever-, productie- en distributieketen binnen één regionaal handelsblok beoogt alleen die regionale markt te bedienen. Indien deze strategie slaagt maakt het voor de betrokken onderneming in principe niet meer uit of de (supra)nationale overheid van dat handelsblok handelsbarrières introduceert. Glokalisering zal daarom uiteindelijk gepaard gaan met dalende handelsvolumina. In tabel 3 staan de verschillen tussen globalisering en glokalisering op het niveau van de individuele onderneming samengevat.

Tabel 3: Vergelijkinking tussen globalisering en glokalisering op ondernemingsniveau

<i>Interne organisatie</i>	<i>Globalisering</i>	<i>Glokalisering</i>
<i>Organisatie van de waardeketen</i>	Wereldwijde bedrijfsinterne arbeidsdeling	Geografisch geconcentreerde bedrijfsexterne arbeidsdeling
<i>Locatiestrategie gebaseerd op</i>	Comparatieve en schaalvoordelen: voortzetting van de Internationale Arbeidsdeling	Introductie van geïntegreerde toelever- productie en distributieketen in "depressed regions" van belangrijkste handelsblokken
<i>Productie focus</i>	Productie voor wereldmarkten en standaard consumentenvoorkeuren (onderzoeksfaciliteiten meer verspreid over de wereld)	Productie voor lokale en/of regionale markten en smaken (toegepast onderzoek verspreid, basisonderzoek geconcentreerd in thuisbasis)

De grote Japanse autoproducenten zijn alle vertrokken vanuit een sterk exportgeoriënteerde strategie. Dit was mede mogelijk doordat hun thuisbasis niet gepenetreerd kon worden door buitenlandse concurrenten, waardoor ze in de naoorlogse periode relatief ongestoord aan hun marktmacht (cf. Hymer, 1976) en aan de nationale vormgeving van allerlei zo "typisch" Japanse instituties konden werken. Vele van de Japanse instituties (overheid-industrie relatie, bedrijfsbonden, teamconcepten, e.d.) zijn pas na lang onderhandelen en aanzienlijke maatschappelijke strijd tot hun huidige vorm gekomen. Desondanks kan men belangrijke verschillen waarnemen in hun respectievelijke internationaliseringsstrategieën. Toyota en Nissan hebben een Toyotistische herstructureringsstrategie gevolgd. In de jaren vijftig, toen de Japanse automobiellindustrie onder zware bescherming van de overheid overeind krabbelde, domineerden

Toyota en Nissan de Japanse automobiemarkt in die mate dat zij een eigen toeleverstructuur en eigen distributiekkanalen wisten op te bouwen die voor nieuwe toetreders nauwelijks - of tegen een hoge prijs - toegankelijk waren (Ruigrok & Van Tulder, 1993, 254-265). Als gevolg van een zeer goed functionerend binnenlands industrieel complex had vooral Toyota daarom absoluut geen haast om in het buitenland grote produktievestigingen op te zetten. Toyota en Nissan waren rond 1990 in hun produktie nog in hoge mate binnenlandse spelers, hoewel zij in de internationalisering van hun verkopen en distributieactiviteiten ver gevorderd waren. Op grond van deze laatste overweging, en op basis van hun herstructureringsstrategie, moet Toyota en Nissan de beste kansen worden toegedicht om ook daadwerkelijk een strategie van globalisering te implementeren. Dit zou impliceren dat deze *sterkste* Japanse spelers op termijn géén uitgesproken belang meer hebben bij ongeclausuleerde vrijhandel.

De strategische overweging van Honda om te internationaliseren was deels om het eigen industriële systeem¹² te *ontvluchten*, aangezien het aanmerkelijk minder controle heeft over zijn binnenlandse toelever- en distributiekkanalen en de lokale overheden dan Toyota en Nissan. Honda heeft in Japan bijvoorbeeld een relatief groot aantal toeleveranciers (300), om zijn afhankelijkheid van Toyota en Nissan te minimaliseren. (Ter vergelijking: Toyota heeft 230 toeleveranciers en Nissan 160, beide op een veel grotere produktie.) Voorts beschikt het over een veel minder wijd verspreid distributienetwerk met slechts een kwart van het aantal verkopers waarover Toyota beschikt. Mede als gevolg hiervan kunnen we ervan uitgaan dat Honda op het globaliseringstraject gedrongen is, zonder daar zelf nadrukkelijk voor te hebben gekozen. Honda streeft een sterkere internationale spreiding van de produktie na dan zijn Japanse concurrenten. De paradox is dat Honda als *zwakkere* speler een direct belang heeft bij vrijhandel. Uit dit voorbeeld blijkt tevens dat niet iedere Japanse producent in staat is een Toyotistische beheersconceptie of globalisering te realiseren, evenmin als het voor iedere westerse onderneming bij voorbaat onmogelijk is dit concept en/of deze strategie te implementeren.

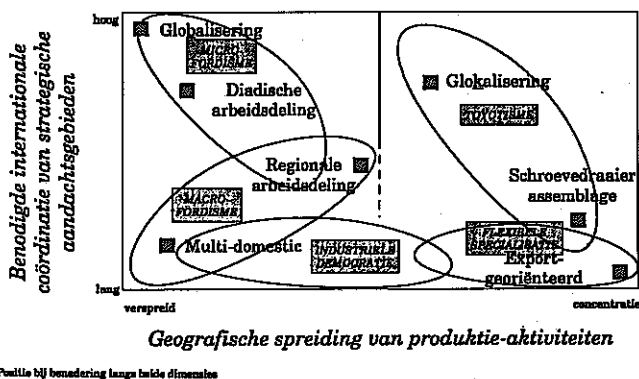
¹² Een industrieel systeem is de benaming voor de nationale eenheid waarbinnen een industrieel complex zich bevindt. Een industrieel systeem kan bestaan uit één of meerdere industriële complexen. Het Nederlandse elektronicasysteem valt bijvoorbeeld bijna samen met het Philips complex, terwijl het Japanse elektronicasysteem een veelheid aan industriële complexen omvat. Vergelijk ook het automobielsysteem in Italië (alleen Fiat) en in Duitsland (Opel, Ford, Volkswagen, Mercedes-Benz en BMW).

5. Beheersconcepties en internationaliseringstrajecten

Op basis van het bovenstaande is het mogelijk een uitspraak te doen over de verwachte internationaliseringsstrategie van een commercieel succesvolle onderneming met een specifieke beheersconceptie. Dit is grafisch weergegeven in figuur 2.

1. Een onderneming met een beheersconceptie van *flexibele specialisatie* zal in de eerste plaats binnenlandse markten bedienen en, in geval van internationalisering, een relatief eenvoudige exportgeoriënteerde strategie volgen. Een onderneming die flexibele specialisatie nastreeft beschikt over weinig onderhandelingsmacht, en kan via directe productie in het buitenland niet meer voordelen creëren dan waarover het in zijn thuismarkt reeds beschikt. Het loopt door het opzetten van directe productie in het buitenland bovendien het risico te vervreemden van zijn eigen industrieel systeem.

Figuur 2: Rivaliserende internationaliseringstrajecten van beheersconcepties



2. Een onderneming opererend in een industriële democratie zal waarschijnlijk te maken hebben met een nationale regering of met een vakbond die export prefereert boven directe productie in het buitenland. Het zal voor deze onderneming moeilijk zijn zich aan deze druk te onttrekken. Daarentegen heeft de onderneming het voordeel dat indien een zekere internationalisering van de productie perspectief lijkt te bieden, zij een sterke financier heeft die dit met een lange termijn perspectief kan ondersteunen. Indien zij toch internationaliseert zal de onderneming neigen tot een multi-domestic strategie.

3. Een *macro-Fordistische* onderneming zal zich slechts ten dele kunnen onttrekken aan de nationale onderhandelingsarena, en zal trachten haar nationale onderhandelingspatronen op een hoger niveau voort te zetten. Het zal hierbij

streven, indien het is gevestigd in een handelsblok, naar het benutten van comparatieve voordelen *binnen* dit blok. Dit is de strategie die veel Europese ondernemingen in de loop van de jaren tachtig ook daadwerkelijk gekozen hebben: sommige ondernemingen - zoals Philips en Unilever - hebben geprobeerd van een multi-domestic strategie over te stappen op een regionale arbeidsdeling, andere bedrijven die nog geen al te grote investeringen in het opzetten van internationale produktievestigingen hadden gedaan zijn hier rechtstreeks toe over gegaan. Het gevolg is dat het overgrote deel van directe investeringen door Europese ondernemingen binnen Europa wordt gedaan en het aandeel van buitenlands kapitaal in menig lidstaat van de Europese Unie snel toeneemt (cf. UNCTAD, 1993/1994).

4. Een *micro-Fordistische* onderneming is erop uit een vergaande arbeidsdeling in de onderneming door te voeren, idealiter op wereldschaal. De ultieme micro-Fordistische onderneming koestert het ideaal op veel plaatsen in de wereld aanwezig te zijn, daar een deel van het wereldwijde produktieproces uit te voeren, en één wereldmarkt te voorzien. Dit ideaal kan reeds worden teruggevonden in president Woodrow Wilsons wereldordeconcept (1917) en president Franklin D. Roosevelts "one world concept" (1944), waarin de laatste een visioen ontvouwd over een naoorlogse vrije wereldmarkt zonder handelsbelemmeringen en zonder hiervan afgesneden of afgescheiden landen (Van der Pijl, 1992, 93, 155). Deze internationaliseringsdrift kan echter ook leiden tot ondermijning van de binnenlandse onderhandelingsarena (zie hieronder). Doordat micro-Fordistische bedrijven streven naar directe controle zijn zij ook het meest actief op het gebied van fusies en acquisities. Juist voor deze bedrijven kunnen we zien dat men elkaars strategie van tijd tot tijd lustig kopieert, waardoor bijvoorbeeld aan het eind van de jaren tachtig alle grote Amerikaanse autofabrikanten er tegelijkertijd (en in duidelijke reactie op elkaar) toe overgingen om Europese producenten van luxe auto's over te nemen. De ineffectiviteit van dit kopieergedrag wordt meteen duidelijk, omdat binnen enkele jaren sommige van deze acquisities weer van de hand werden gedaan.

5. Een *Toyotistische* onderneming zal voor alles trachten de *binnenlandse cohesie* van het eigen industriële complex te handhaven. Dit zal haar in eerste instantie leiden tot een eenvoudige exportgeoriënteerde strategie. Alleen in het geval van een reële dreiging van een grote nationale of internationale markt (handelsblok) tot het oprichten van handelsbelemmeringen zal deze onderneming directe produktie in de betrokken markt overwegen. Aangezien de motivatie tot internationaliseren van een Toyotistische onderneming een negatieve is - afwending van de dreiging van handelsbelemmeringen - verloopt zijn internationaliseringsproces in de regel traag en met tegenzin. In eerste instantie zal de onderneming trachten zich te beperken tot één of meer schroevendraaierfabrieken. Indien directe produktie echter onafwendbaar lijkt

vanwege aandringende overheden met name in de kerneconomieën van de triade, zal het pogen de structuur van zijn binnenlandse complex zo intact mogelijk te transplanteren naar het nieuwe land van vestiging. Daartoe zal de Toyotistische onderneming een zo maximaal mogelijke invloed proberen uit te oefenen op de lokale onderhandelingsarena, waar Fordistische bedrijven in het verleden zich veel meer hebben aangepast aan de lokale instituties (overigens met de daarmee gepaard gaande internationale coördinatieproblemen). Door de strategie van structurele controle verwachten we ook dat Toyotistische kernbedrijven veel minder geneigd zullen zijn om mee te doen aan internationale fusie en acquisitiegolven en derhalve ook minder open staan voor het minimax spijt gedrag wat eerder in deze bundel door Schenk verder is uitgewerkt. Toyotische bedrijven opteren vaker voor de "going alone" strategie. Dit kunnen we in praktijk ook observeren (Schenk, 1994).

Het gaat te ver om in het kader van deze bijdrage uitgebreider in te gaan op de gerealiseerde internationaliseringsstrategieën van kernondernemingen. Elders (Ruigrok, Van Tulder, 1995) maken wij aannemelijk dat dit patroon empirisch onderbouwd kan worden. Nader en meer precies onderzoek naar deze internationaliseringsdynamiek blijft echter gewenst.

6. Vluchten als strategie: de onderhandelingspendule

Hierboven beschreven we de internationalisering van Honda ten dele als een vlucht uit de nationale onderhandelingsarena. Dit *vluchtmotief* hebben we echter vooral bij veel Amerikaanse bedrijven waargenomen. Schetsmatig vertonen sommige Amerikaanse producenten sinds de jaren zestig zelfs een internationaliseringspatroon waarbij zij aanvankelijk hun binnenlandse onderhandelingspartners trachtten te onvluchten, geleidelijk trachtten een internationale arbeidsdeling te ontwikkelen, maar sinds het eind van de jaren tachtig een partiële beweging terug maakten naar de Noord Amerikaanse regio, mede onder invloed van het gesloten NAFTA-akkoord.

De terugtrekkende beweging van een onderneming naar haar thuisbasis, of tenminste naar de Triade, is wel aangeduid als *re-runaway* (Junne, 1987). Het hier aangereikte kader maakt het mogelijk de rationale hiervan beter te begrijpen. De internationalisering van een onderneming vloeit voor een belangrijk deel voort uit de onderhandelingsdynamiek in zijn binnenlandse industriële netwerk. Nadat de onderneming echter een internationale produktie-structuur heeft opgezet moet het zowel zijn binnenlandse als het buitenlandse industriële complex managen. Waar een onderneming moeite heeft om zijn binnenlandse onderhandelingsarena te coördineren, loopt het risico deze problemen in het buitenland in verhevigde mate tegen te komen, vooral omdat

het in tegenstelling tot de thuissituatie niet bij voorbaat kan rekenen op een relatieve goodwill bij lokale werknemers en de lokale overheid. Een buitenlands industrieel complex is in veel gevallen nog moeilijker te controleren dan een binnenlands.

Veel Amerikaanse ondernemingen zijn aldus in een *onderhandelingspendule* geraakt, waarbij zij internationaliseren omdat zij hun industriële complex onvoldoende controleren, om zich vervolgens te realiseren dat de internationalisering wel heeft bijgedragen aan een vermindering van de cohesie van het binnenlandse industriële complex, maar niet aan een verhoging van het concurrentievermogen (zie tabel 4).

Op basis van de internationale investeringspatronen in de tweede helft van de jaren tachtig, de gerealiseerde internationaliseringsstrategieën van 's werelds grootste ondernemingen, en de hier voorgestelde onderhandelingspendule concluderen wij dan ook dat zich in het afgelopen decennium geen beweging in de richting van globalisering - zoals dat hiervoor gedefinieerd is -, doch eerder *weg* van globalisering heeft afgespeeld. Figuur 3 geeft onze indruk weer van trends in internationaliseringspatronen zoals die zich in momenteel lijkt te ontvouwen. Nader onderzoek is gewenst.

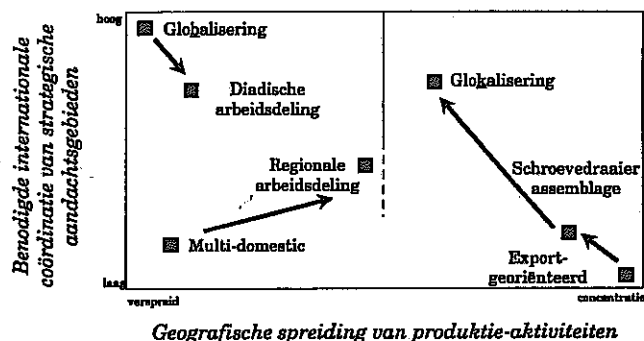
7. Conclusie

In deze bijdrage hebben wij betoogd dat de omgeving ofwel de aard van het *netwerk* waarin een onderneming opereert in hoge mate haar uiteindelijke internationaliseringsstrategie en dus de daarin optredende trends (expansie of terugtrekking) bepaalt. Iedere poging om "objectieve" criteria te distilleren ten aanzien van de internationaliseringsstrategie van een onderneming die aan de co-determinerende rol van dit netwerk voorbijgaat zal tevergeefs zijn. Tot nu toe is de internationaliseringsliteratuur vooral geschreven op het micro-niveau van analyse of heeft zich geconcentreerd op landenstudies. Deze bijdrage heeft daartegenover een politiek-economische analyse methode gesteld, waarbij op het meso-niveau de positioneringsbeslissingen van een onderneming (cf. Porter, 1986) werden opgevat als de resultante van onderhandelingen en afhankelijkheden en de daarbij behorende beheersconcepten.

Tabel 4: De internationalisering van Amerikaanse ondernemingen: de "onderhandelingspendule"

<i>periode</i>	<i>belangrijkste internationaliseringsbestemming</i>	<i>strategie jegens binnenlandse onderhandelingspartners</i>	<i>strategie jegens buitenlandse onderhandelingspartners</i>	<i>resultante: zwenking van de onderhandelingspendule</i>
1. jaren '60: opkomt Amerikaanse multinationale ondernemingen	Europa, Canada	ontvluchten	onvoorbereide poging om binnenlandse onderhandelingsverhoudingen te exporteren	relatieve machtstoename binnenlandse onderhandelingspartners: kernbedrijven verliezen controle over binnenlandse onderhandelingsarena
2. jaren '70: Internationale Arbeidsdeling	Latijns Amerika, Zuidoost-Azië	binnenlandse concessies afdwingen door voortzetting internationalisering	poging (1) buitenlandse actoren te controleren of te acquireren; (2) regionale coördinatie te realiseren	kernbedrijven niet in staat controle te herwinnen
3. jaren '80: Internationale/ "Globale" Arbeidsdeling	Pacific Basin, Europe	gecombineerde poging binnenlandse en buitenlandse onderhandelingspartners te coördineren; partiële terugtrekking ("re-runaway")	gecombineerde poging binnenlandse en buitenlandse onderhandelingsrelaties te coördineren	afnemende cohesie van binnenlandse onderhandelingsarena, versterkt door penetratie buitenlandse producenten (met andere beheersconceptie)
4. jaren '90: terugtrekking naar Regionale/ Diadische Arbeidsdeling	Noord-Amerika (incl. Mexico); Europa (incl. O-Europa)	"regionale ontvluchting" gepaard aan poging binnenlandse concessies af te dwingen	poging (1) exclusief benutten buitenlandse arbeidskracht in "ontwikkelingsanexen"; (2) niet-Amerikaanse producenten af te schrikken o.b.v. Amerikaanse onderhandelingsmacht	mogelijke uitkomst: (1) verdere reductie binnenlandse cohesie a.g.v. binnenlandse penetratie; (2) onvermogen conflictnieuze onderhandelingsrelaties te verbeteren; (3) in sommige sectoren gaan binnenlandse producenten verloren

Figuur 3: Rivaliserende internationaliseringstrajecten: Dominante verschuivingen in de jaren '90



Literatuur

- Albert, M. (1991), *Capitalisme contre Capitalisme*, Paris: Edition du Seuil
- Andrews, K. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Ill.: Irwin.
- Ansoff, I. (1968), *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, Harmondsworth, Middlesex: Penguin Books
- Bartlett, C. and S. Goshal (1987), 'Managing Across Borders: New Organizational Responses', in: *Sloan Management Review*, Fall 1987, pp. 43-53.
- Bartlett, C., Y. Doz & G. Hedlund (1990), *Managing the Global Firm*, London/New York: Routledge
- Bode, R. (1979), 'De Nederlandse Bourgeoisie tussen de Twee Wereldoorlogen', in: *Cahiers voor de politieke en sociale wetenschappen*, vol. 2, no. 4, pp. 9-50.
- Boyer, R. et J.P. Durand (1994), *L'Après Fordisme*, Paris: Syros
- Buckley, P. and M. Casson (1976), *The Future of the Multinational Enterprise*, London: Macmillan
- Buckley, P. (1983), 'New Theories of International Business: some unresolved issues', in: M. Casson (ed) (1983), *The Growth of International Business*, London: Allen & Unwin
- Cantwell, J. (1991), 'A survey of theories of international production', in: Pitellis, C. & R. Sugden (eds) (1991), *The Nature of the Transnational Firm*, London: Routledge
- Chandler, A. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge Massachusetts: MIT Press

- Commissariat Général du Plan (1990), *Du Fordisme Au Toyotisme? Les Voies de la Modernisation du Système Automobile en France et au Japon*, nos. 7-8, février, Paris: La Documentation Française.
- Coriat, B. (1990), *L'Atelier et le Robot*, Paris: Editions C. Bourgois.
- Derdak, Th. (1988), *International Directory of Company Histories*, Vol. I-V, Chicago/London: St. James Press
- Dohse, K., U. Jürgens & Th. Malsch (1984), 'Vom 'Fordismus' zum 'Toyotismus'? Die Organisation der industriellen Arbeit in der japanischen Automobilindustrie', in: *Leviathan*, Vol. XII, no.4 (in engels gepubliceerd in: *Politics and Society*, 14(2), 1985: 115-146).
- Dunning, J. (1988), "The Eclectic Paradigm of International Production: an Update and some Possible Extensions", *Journal of International Business Studies*, 19, 1
- Dunning, J. (1993), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Workingham: Addison-Wesley.
- Gilpin, R. with the assistance of J. Gilpin (1987), *The Political Economy of International Relations*, New Jersey: Princeton University Press
- Gramsci, A. (1980), *Selections from the Prison Notebooks*, Edited by Q.Hoare and G. Nowell Smith, New York/London: Lawrence and Wishart
- Hall, P. (1986), *Governing the Economy: The Politics of State Intervention in Britain and France*, Cambridge, MA.: Polity Press
- Hymer, S. (1976), *The International Operations of National Firms: a Study of Direct Foreign Investment*, Cambridge, Mass.: MIT Press
- Junne, G. (1987), 'Automation in the North: Consequences for Developing Countries' Exports', in: Caporaso, J. (ed) (1987), *A Changing International Division of Labour*, London: Frances Pinter
- Kobayashi, N. (1985), 'The Patterns of Management Style Developing in Japanese Multinationals in the 1980s', in: Susumu Takamiya & Keith Thurley, *Japan's Emerging Multinationals*, Tokyo: Toyko University Press, pp. 229-264.
- Levitt, Th. (1983), 'The Globalization of Markets', in: *Harvard Business Review*, May-June, pp. 92-102.
- Masuyama, S. (1990), *The Pacific Rim: Whither Foreign Direct Investment?*, London: Nomura Research Institute, geciteerd in Philip Cooke, Frank Moulaert, Erik Swyngedouw, Olivier Weinstein & Peter Wells (1992), *Towards Global Localization: The Computing and Telecommunications Industries in Britain and France*, London: UCL Press, xi, 227 pp.
- Mathews, J. (1989), *Age of Democracy: The politics of Post-Fordism*, Melbourne: Oxford University Press, 278 pp.
- Meyer, R. (1991), 'International Marketing Strategy in Threes: Towards an Integrative Framework', in: Harald Vestergard (ed.), *An Enlarged Europe in the Global Economy*, Proceedings of the 17th European International Business Association Annual Meeting.

- Mintzberg, H. (1979), *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Modelske, G. (1972), *Principles of World Politics*, New York: Free Press.
- Nishiguchi, T. (1989), *Strategic Dualism: An Alternative in Industrial Societies*, PhD Thesis, Nuffield College
- Nonaka, I. (1990), 'Managing Globalization as a Self-Renewing Process: Experiences of Japanese MNCs', in: Christopher Bartlett, Yves Doz and Gunnar Hedlund (1990), pp. 69-95.
- Ohmae, K. (1987), *Beyond National Borders: Reflections on Japan and the World*, Homewood, Ill.: Dow Jones-Irwin.
- Ohmae, K. (1990), *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*, London: Fontana.
- Oliver, N., B. Wilkinson (1988), *The Japanization of British Industry*, London: Basil Blackwell Organisation for Economic Cooperation and Development (1979), *The Impact of Newly Industrialising Countries on Production and Trade*, Parijs.
- Organisation for Economic Cooperation and Development (1992), *Technology and the Economy: The Key Relationships*, Technology/Economy Programme (TEP), Parijs.
- Overbeek, H. (1990), *Global Capitalism and National Decline: The Thatcher Decade in Perspective*, London/New York: Unwin Hyman.
- Patel, P., K. Pavitt (1991), 'Large firms in the production of the world technology: an important case of non-globalisation', *Journal of International Business Studies*
- Perez, C. & L. Soete (1988), 'Catching up in Technology: Entry Barriers and Windows of Opportunity', in: Giovanni Dosi, Christopher Freeman, Richard Nelson, Gerald Silverberg, and Luc Soete (eds.) (1988), *Technical Change and Economic Theory*, London: Pinter Publishers, pp. 458-479
- Pijl, K. van der (1984), *The Making of an Atlantic Ruling Class*, London: Verso.
- Pijl, K. van der (1992), *Wereldorde en Machtspolitiek: Visies op de Internationale Betrekkingen van Dante tot Fukuyama*, Amsterdam: Het Spinhuis, 309 pp.
- Piore, M. and Ch. Sabel (1984), *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, New York: Basic Books.
- Porter, M. (ed.) (1986), *Competition in Global Industries*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Prahalad, C.K., Y. Doz (1987), *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*, New York: The Free Press.
- Reich, R. (1991), *The Work of Nations: Preparing Ourselves for 21st Century Capitalism*, New York: Alfred Knopf.
- Rostow, W. (1960), *The Stages of Economic Growth*, Cambridge: Cambridge University Press.

- Ruigrok, W., R. van Tulder, with the assistance of G. Baven (1991), *Cars and Complexes: Globalisation versus Global Localisation Strategies in the World Car Industry*, Commission of the Communities, Monitor-FAST Programme, Prospective Dossier N°2: Globalisation of Economy and Technology, Vol. 13, FOP 285, November 1991, v+257 pp.
- Ruigrok, W., R. van Tulder (1993), *The Ideology of Interdependence: The Link Between Restructuring, Internationalisation and International Trade*, Universiteit van Amsterdam/Erasmus Universiteit Rotterdam, 499 pp.
- Ruigrok, W., R. van Tulder (1995), *The Logic of International Restructuring*, London: Routledge (in voorbereiding)
- Schenk, H. (1994), 'Fusies als Economisch en Strategisch Verschijnsel', in: Jan Cees Bartel, Dick De Bruijn, Ruud van Frederikslust & Hans Schenk (red.), *Fusies en Acquisities*, Leiden: Stenfert Kroese (in voorbereiding)
- Servan-Schreiber, J.J. (1967), *Le Défi Americain*, Paris: Denoël
- Stopford, J., S. Strange with John Henley (1991), *Rival States, Rival Firms: Competition for World Market Shares*, Cambridge: Cambridge University Press, Cambridge Studies in International Relations: 18.
- Taylor, M, N. Thrift (1982), *The Geography of Multinationals: Studies in the Spatial Development and Economic Consequences of Multinational Corporations*, London: Croom Helm.
- Thurley, K. & H. Wirdenius (1991), 'Will Management Become European?', in: *European Management Journal*, Vol. 9, 2, June, pp. 127-134
- United Nations Centre on Transnational Corporations (UNCTC) (1991), *World Investment Report 1991: The Triad in Foreign Direct Investment*, New York.
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (1993), *World Investment Report 1993: Transnational Corporations and Integrated International Production*, New York.
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (1994), *World Investment Report 1994: Transnational Corporations, employment and the workplace*, Geneva: UN Publications
- Vernon, R. (1966), 'International Investment and International Trade in the Product Cycle', *Quarterly Journal of Economics* 80, 2, pp. 190-207
- Volberda, H. (1992), *Organizational Flexibility; Change and Preservation*, Wolters-Noordhoff. Groningen theses in Economics, Management and Organization
- Vroey, M. de (1984), *A Regulation Approach Interpretation of Contemporary Crisis*, in: Capital and Class, no. 23.
- Wassenberg, A. (1988), *Strategie en Beleid. Onderhandelingsgedrag in Netwerken*. Vlaardingen/Schiedam: NSC/Scriptum
- Womack, J., D. Jones, D. Roos (1990), *The Machine that Changed the World*, New York: Rawson Associates.