*Prof. Dr. S.W. Douma*

# Horizontale multinationalisatie als ondernemingsstrategie

## 1 Inleiding

Dit speciale nummer van het MAB is geheel gewijd aan de multinationale onderneming. De eerste vraag die men dan moet stellen is natuurlijk: wat is een multinationale onderneming?

Het is niet zo gemakkelijk om een definitie van een multinationale onderneming te geven die iedereen bevredigt.
Men zou een multinationale onderneming kunnen omschrijven als:
- een onderneming die haar omzet behaalt in meer dan één land;
- een onderneming met vestigingen in meer dan één land;
- een onderneming met produktievestigingen in meer dan één land.

In de theorie van de multinationale onderneming kiest men gewoonlijk voor de laatstgenoemde omschrijving.[1] Ik noem in dit artikel een onderneming, die aan geen van deze drie omschrijvingen voldoet een nationale onderneming. Voldoet een onderneming aan tenminste één van de drie omschrijvingen, dan is zij tenminste enigszins een multinational.[2]
Ondernemingen beginnen hun leven meestal als nationale onderneming. Als zij wat groter worden begint het proces van multinationalisatie. Bij dat proces van multinationalisatie kan men twee verschillende wegen onderscheiden.

De eerste weg is het overnemen van bestaande buitenlandse ondernemingen. Deze weg is in de jaren zeventig door veel van de grotere Nederlandse ondernemingen gevolgd. Ik denk daarbij aan Elsevier, Samsom-Kluwer, VNU, Aegon, Wessanen, Ahold, Vendex en anderen. De voor- en nadelen van horizontale multinationalisatie door middel van overnames worden in paragraaf 2 van dit artikel uiteengezet.

De tweede weg is een heel geleidelijke en begint met export. Aanvankelijk is het volume van de export naar een bepaald land meestal zo klein, dat het niet lonend is om in zo'n land zelfs maar een eigen verkoopkantoor te vestigen. Men werkt dan in het begin met één of meer agenten. Als het volume van de export naar een bepaald land een kritische grens overschrijdt, gaat men over

tot het vestigen van een eigen verkoopkantoor.[3] Volgende stappen kunnen zijn het opzetten van een eigen distributiecentrum, het oprichten van een eigen service-organisatie, en tenslotte het oprichten van een eigen produktievestiging.
Ook bij deze laatste stap zijn allerlei gradaties mogelijk: soms begint men met het op specificatie van de lokale klanten aanpassen van geïmporteerde produkten of met assemblage van geïmporteerde onderdelen. Het lokale aandeel in de produktie kan dan eventueel geleidelijk worden vergroot. De voor- en nadelen van exporteren in vergelijking met lokale produktie in eigen vestigingen komen aan de orde in paragraaf 3.

Uit paragraaf 2 en paragraaf 3 zal blijken, dat een strategie van horizontale multinationalisatie vooral dan succesvol kan zijn, als de onderneming in het eigen land beschikt over immateriële activa (zoals technologische know-how of merknamen), die men ook in andere landen te gelde wil maken. Men kan dat doen door het overdragen van deze activa aan een buitenlandse dochter. Een andere manier om zulke activa in het buitenland te gelde te maken is licentieverlening. De keuze tussen licentieverlening en lokale produktie met eigen dochters komt aan de orde in paragraaf 4. In paragraaf 5 worden deze verschillende manieren met elkaar vergeleken aan de hand van twee praktijkvoorbeelden, die betrekking hebben op Ahold en Heineken. Een korte samenvatting (paragraaf 6) besluit dit artikel.

## 2 Voor- en nadelen van een strategie van horizontale multinationalisatie door middel van overnames

Van horizontale multinationalisatie door middel van overnames is sprake wanneer bijvoorbeeld Ahold in de VS een supermarktketen overneemt, wanneer Aegon een Spaanse verzekeringsmaatschappij koopt of Elsevier een Engelse uitgever acquireert.
Wat zijn nu de belangrijkste voordelen van deze strategie?
Door de besturen van Nederlandse ondernemingen werd de stap naar de V.S. in de jaren zeventig meer dan eens gemotiveerd met een redenering berustend op de volgende overwegingen:
- 'De groeikansen voor de Amerikaanse economie zijn aanzienlijk groter dan die voor de Nederlandse economie.'
- 'In Nederland hebben wij reeds een groot marktaandeel: bovendien is de Nederlandse markt al verdeeld. Daarom zijn voor onze onderneming de groeikansen in de VS groter dan in Nederland.'
- 'De activiteiten in Nederland leveren een aanzienlijke cash-flow waarvoor wij in Nederland in onze eigen bedrijfstak geen zinvolle aanwendingsmogelijkheden zien.'
- 'Door deze overname spreiden wij onze risico's; dat is in het belang van de aandeelhouders.'

Zo kon men soms de opvatting beluisteren, dat men het overnemen van een Amerikaanse onderneming zag 'puur als een belegging ten behoeve van de aandeelhouders'.

De vorenstaande redenering kan naar mijn oordeel niet volledig zijn. Overtollige cash-flows kan men uitkeren aan de aandeelhouders. Beleggen en risico's spreiden kunnen aandeelhouders zelf ook. De twee eerstgenoemde overwegingen hebben meer overtuigingskracht, maar vormen samen toch onvoldoende reden om een meerderheidsbelang te verwerven in een buitenlandse onderneming. Men kan zo'n meerderheidsbelang ook niet behandelen als een belegging. Een beleggingsmaatschappij koopt bij voorkeur aandelen in ter beurze genoteerde ondernemingen. Een beleggingsmaatschappij hoeft zich op geen enkele manier te bemoeien met het beleid van de ondernemingen waarvan zij aandelen bezit. Zij kan er immers altijd gemakkelijk weer vanaf. Het management van zo'n ten beurze genoteerde onderneming wordt dan gedisciplineerd door de aandelenmarkt.

*Kosten van beheer*
Verwerft men 100% van de aandelen in een buitenlandse onderneming, dan zal men zo'n deelneming moeten beheren. Daaraan zijn kosten verbonden. Deze kosten van beheer zijn nooit geheel te vermijden, omdat men wel gedwongen is zich met bepaalde zaken te bemoeien. Twee zaken waar men nooit omheen kan zijn: (1) het beoordelen en goedkeuren van grote investeringen en (2) het benoemen en ontslaan van het topmanagement van de buitenlandse dochter. Grote investeringen moeten op het hoofdkantoor worden beoordeeld en goedgekeurd eenvoudig omdat zij beslag leggen op financiële ruimte, die men vanuit het hoofdkantoor geredeneerd wellicht anders wil aanwenden. Men kan een 100%-dochter natuurlijk nooit toestaan om investeringen te financieren door zelf aandelen uit te geven. De emissiebevoegdheid berust voortaan bij de Nederlandse moeder. Dan ontkomt men er niet aan zich ook te bemoeien met de financiële structuur van de buitenlandse dochter en dus met haar investeringsplannen.
Voorts zal men vanuit Nederland de prestaties van het topmanagement van de buitenlandse dochter moeten beoordelen.

Dit brengt beheerskosten met zich mee. Deze beheerskosten kunnen naar analogie van de agency-theorie worden onderscheiden in drie componenten:
- monitoringkosten;
- bondingkosten;
- residual loss.[4]

Met *monitoringkosten* bedoelt men de kosten van toezicht en controle, die de Nederlandse moeder maakt. Met *bondingkosten* bedoelt men de kosten, die de buitenlandse dochter maakt ten behoeve van periodieke rapportage aan de moeder. Naast de kosten van monitoring en bonding is er nog het residuele verlies. Dat residuele verlies ontstaat doordat een manager in loondienst minder sterke prestatieprikkels heeft en daardoor ook minder goed presteert dan een eigenaar-directeur.

Beheerskosten treden natuurlijk ook op als men een andere Nederlandse onderneming overneemt; maar als men een onderneming in een ver land over-

neemt zijn de beheerskosten waarschijnlijk hoger omdat de geografische en de culturele afstand groter is.
Men zal natuurlijk proberen om de beheerskosten zo laag mogelijk te houden. Sommige topmanagers kunnen met enige trots vertellen hoe klein hun concernstaf is. Een kleine concernstaf is in het algemeen beter dan een grote concernstaf.
Maar: als men niet multinationaliseert heeft men helemaal geen concernstaf nodig omdat er geen concern is. Tegenover de beheerskosten moeten dus voordelen staan. Anders gezegd: het vormen van een concern door het overnemen van buitenlandse ondernemingen moet op één of andere manier waarde toevoegen. Als horizontale multinationalisatie geen voordelen met zich meebrengt kan men er beter niet aan beginnen.

*Drie voordelen van horizontale multinationalisatie door middel van overnames*
De mogelijke voordelen van horizontale multinationalisatie door middel van overnames kunnen van drieërlei aard zijn (Porter, 1987):
1 De structuur van de bedrijfstak in het land waarin men wil investeren is aantrekkelijk.
2 De overnameprijs is laag.
3 Door het samengaan van de Nederlandse en de buitenlandse onderneming kunnen 'economies of scope' worden gerealiseerd.

*Voordeel 1:* De aantrekkelijkheid van de bedrijfstak wordt volgens Daems en Douma (1985) bepaald door de ontwikkeling van de bedrijfstak en door de felheid van de concurrentie in de bedrijfstak.
De ontwikkeling van de bedrijfstak is in de opvatting van Daems en Douma een meer dimensioneel begrip, waarin de groei van de afzet een belangrijke maar niet allesoverheersende rol speelt. De felheid van de concurrentie wordt bepaald door de vier fundamentele concurrentiekrachten. Dat zijn (1) de concentratiegraad, (2) de contesteerbaarheid (dat is de toegankelijkheid van de bedrijfstak voor binnendringers), (3) de samenwerkingsbereidheid tussen de ondernemingen in de bedrijfstak en (4) de mate van onzekerheid over elkaars strategisch gedrag.
In Daems en Douma is deze materie uitvoerig besproken. Daarom volsta ik hier met de constatering, dat als men wil gaan deelnemen aan het concurrentieproces in een bedrijfstak in een nieuw land, die bedrijfstak voldoende aantrekkelijk moet zijn. Algemene verwijzingen, zoals die naar de 'groeikansen van de Amerikaanse economie' zijn daarvoor onvoldoende. Ook in een sterke, groeiende economie zijn er aantrekkelijke en minder aantrekkelijke bedrijfstakken.

*Voordeel 2:* Een goede onderneming in een aantrekkelijke bedrijfstak is in het algemeen niet goedkoop. Onder een goede onderneming versta ik een onderneming waarvan de rentabiliteit hoger is dan het bedrijfstakgemiddelde. Gaat het bovendien om een aantrekkelijke bedrijfstak (met onder meer een behoorlijke groei en een niet al te felle concurrentie) dan is de kans groot dat voor de onderneming in kwestie een forse prijs moet worden betaald.

Als er sprake is van een efficiënte 'markt voor ondernemingen', dan komen in de overnameprijs alle groeikansen reeds ten volle tot uitdrukking. Het is echter lang niet zeker dat de markt voor ondernemingen efficiënt is. 'Koopjes halen' behoort dus tot de mogelijkheden. Een goede onderneming overnemen tegen een lage prijs geeft een eenmalig voordeel. Daar tegenover staan de jaarlijkse terugkerende beheerskosten. Het voordeel van de lage overnameprijs is dus maar betrekkelijk. Men kan natuurlijk ook proberen de tegen een lage prijs gekochte onderneming na korte tijd voor een hogere prijs weer te verkopen. Als bijvoorbeeld een Nederlandse verzekeringsmaatschappij met dat oogmerk een Amerikaanse verzekeringsmaatschappij overneemt, dan houdt zij zich bezig met de 'handel in verzekeringsmaatschappijen'. De grote Nederlandse verzekeringsmaatschappijen zullen dat (net als ondernemingen uit andere bedrijfstakken) niet gauw doen. Het leidt ook niet tot het ontstaan van een sterke, blijvende multinationale onderneming.

*Voordeel 3:* Als er wel sprake is van een efficiënte markt, dan heeft een overname alleen nog maar zin als er 'economies of scope' kunnen worden gerealiseerd. In de wat oudere strategie-literatuur zou men spreken over synergie-effecten. Economies of scope kan men omschrijven als besparingen, die optreden als men van een gemeenschappelijk produktiemiddel gebruik kan maken. Dat kan een materieel of een immaterieel produktiemiddel zijn. In geval van horizontale multinationalisatie gaat het vrijwel altijd om immateriële produktiemiddelen. In concreto gaat het om:
- technologische know-how;
- merknamen;
- managerial know-how.

Het belangrijkste van deze drie is vaak technologische know-how. Horizontale multinationalisatie door middel van overnames geeft een breder draagvlak voor R en D. Dat is voor technologie-intensieve bedrijven een belangrijke drijfveer voor multinationalisatie. In veel bedrijfstakken neemt de technologie-intensiteit toe. Dat leidt ertoe dat in steeds meer bedrijfstakken multinationalisatie optreedt. In veel bedrijfstakken is het nu al zo, dat alleen op wereldschaal opererende bedrijven kunnen overleven. Dat geldt bijvoorbeeld voor consumentenelektronica, voor grote passagiersvliegtuigen, voor farmaceutische produkten en voor telefooncentrales.[5] In deze bedrijfstakken kunnen alleen op wereldschaal opererende ondernemingen zich de enorme investeringen in het ontwikkelen van nieuwe produkten veroorloven. Porter (1986) spreekt in zulke gevallen van 'global industries', een term die ik vertaal met mondiale bedrijfstakken.

Een andere oorzaak voor het ontstaan van mondiale bedrijfstakken is het opkomen van internationale merknamen. De grotere mobiliteit (vakantie, zakenreizen) en de beschikbaarheid van internationale media (bladen als Time, Newsweek e.d., en commerciële televisie als Sky en Super Channel) dragen daaraan bij. Speciaal bij produkten die gericht zijn op de internationale zakenman (hotelketens als Hilton, Sheraton e.d.) en bij luxe produkten (Rolex, Cartier, Dior) zijn er hele sterke internationale merken.

De tegenpool van mondiale bedrijfstakken noemt Porter (1986) 'multi-domestic industries', te vertalen met meervoudig-nationale bedrijfstakken. In deze bedrijfstakken vindt de concurrentie plaats op het nationale vlak. Zij zijn niet erg technologie-intensief en internationale merknamen spelen er geen grote rol.
In deze bedrijfstakken moeten de economies of scope worden gezocht in managerial know-how (uitwisseling van kennis tussen bijvoorbeeld de mensen van Albert Heyn en de mensen van de drie Amerikaanse supermarkt-ketens van Ahold). Economies of scope op basis van managerial know-how zijn echter zelden aantoonbaar. Dit is niet een sterke basis voor multinationalisatie.

Het belang van de aanwezigheid van immateriële activa voor horizontale multinationalisatie is in talrijke studies empirisch bevestigd. Caves (1982, pp. 8-12 en Rugman (1981), hoofdstuk 6) geven een overzicht van deze empirische studies.

## 3 Exporteren of lokale produktie in eigen vestigingen?

In de voorgaande paragraaf zijn de voor- en nadelen aangegeven van horizontale multinationalisatie door middel van overnames. Zoals in paragraaf 1 al is gezegd ziet men in de praktijk ook vaak een geleidelijke ontwikkeling: beginnen met export via een agent, daarna een eigen verkoopkantoor en tenslotte ook produktie-activiteiten in het buitenland.
Als men wil beginnen met export dan zal het produkt dat men wil exporteren zich wat betreft produkteigenschappen of wat betreft prijs moeten onderscheiden van de produkten van lokale producenten. De export vanuit de newly industrialized countries naar Europa en naar de VS is veelal gebaseerd op een lage prijs. Deze lage prijs berust op de lage arbeidskosten in die landen. Meer algemeen geformuleerd kan men zeggen, dat export kan berusten op verschillen in de prijzen van produktiefactoren tussen landen. Voor Nederlandse ondernemingen kan dat een reden zijn om (een deel van) de produktie over te brengen naar bijvoorbeeld Thailand. Een Thaise onderneming, die naar Nederland exporteert, zou haar voordeel verspelen als ze haar produktie naar Nederland zou verplaatsen.

Een lage prijs kan ook berusten op een superieure produktietechnologie en/of op een superieure manier van organisatie en management. Een voorbeeld daarvan is de export van Japanse auto's naar Europa in de jaren zeventig. Een superieure produktietechnologie of een superieure manier van organisatie en management kan ook leiden tot een produkt met een hoge kwaliteit in verhouding tot de prijs.
Een succesvolle exportstrategie kan ook berusten op het bezit van een sterke merknaam. Een voorbeeld daarvan is Heineken N.V. met de merknamen Heineken en Amstel. Als een onderneming in haar eigen land over een sterke merknaam beschikt, is het gemakkelijker om diezelfde merknaam ook in een ander land te introduceren dan om in dat andere land een nieuwe merknaam te introduceren. Dat komt doordat er altijd internationale contacten zijn; de

reclame-inspanningen in land A zullen daardoor ook enig effect hebben in land B.
Samenvattend kan men zeggen dat een succesvolle exportstrategie kan berusten op lage prijzen van bepaalde produktiefactoren in het eigen land óf op het bezit van immateriële activa (technologische know-how of merknamen). Alleen in het laatste geval (immateriële activa) kan export op den duur overgaan in lokale produktie in eigen produktievestigingen.

Wanneer zal men lokale produktie in eigen produktievestigingen in het buitenland in overweging nemen? Dat is een kwestie van het afwegen van voor- en nadelen. Tot de nadelen behoren:
- een mogelijk verlies van schaalvoordelen; of een verlies van schaalvoordelen optreedt is afhankelijk van de wereldwijde afzet, de minimale efficiënte schaal en het aantal produktievestigingen;
- het toenemen van de beheerskosten (zie paragraaf 2).

Tot de voordelen behoren:
- het afnemen van de transportkosten;
- het afnemen van invoerheffingen en/of het omzeilen van andere invoerbeperkende maatregelen. Dit is voor Japanse producenten van onder meer auto's en consumentenelektronica een belangrijke reden om de produktie voor een deel te verplaatsen naar de Verenigde Staten en naar Europa;
- het afnemen van de gevoeligheid voor valutaschommelingen. Dit laatste punt verdient extra aandacht: een onderneming, die bijvoorbeeld 30% van haar verkopen factureert in DM, 30% in US $ en 40% in Yen, zal ernaar streven om op den duur in de kostensfeer min of meer dezelfde verhoudingen te bereiken.

## 4 Licentieverlening

Zoals uit paragraaf 2 en 3 is gebleken berust een succesvolle strategie van horizontale multinationalisatie op het bezit van immateriële activa: technologische know-how, merknamen, of managerial know-how. Nu kan men technologische know-how en merknamen ook te gelde maken door middel van licentieverlening. In deze paragraaf worden de voor- en nadelen van licentieverlening ten opzichte van lokale produktie in eigen vestigingen besproken.

Stel, dat een onderneming, die over bepaalde technologische know-how beschikt, overweegt deze know-how in het buitenland te gelde te maken door het verlenen van licenties. Wat moet zo'n onderneming doen?
In de eerste plaats moet men een potentiële licentienemer opsporen. Vervolgens moet men deze potentiële licentienemer overtuigen van de waarde van de know-how. Dan moet een contract worden opgesteld. Daarin moet de over te dragen know-how nauwkeurig worden omschreven of er moeten garanties met betrekking tot bepaalde prestatienormen (bijvoorbeeld efficiencyverhoging of kwaliteitsverhoging) in worden opgenomen. In het contract

moet ook worden vastgelegd hoe de door de licentienemer te betalen vergoeding zal worden berekend; vaak is dat een percentage van (een gedeelte van) de omzet van de licentienemer. Tenslotte zullen beide partijen, licentiegever en licentienemer moeten toezien op de naleving van het contract: de licentienemer zal erop toezien dat de licentiegever alle in het contract omschreven know-how ook inderdaad overdraagt (en niet een deel achterhoudt) en de licentiegever zal er op toezien (of aan een externe accountant opdracht geven om er op toe te zien) dat de vergoeding wordt berekend zoals in het contract is omschreven.

Aan het zoeken naar een potentiële licentienemer, het opstellen van een licentiecontract en het toezien op de naleving van zo'n contract zijn natuurlijk kosten verbonden. Dit zijn *transactiekosten in de markt voor know-how*. Hoe hoger deze transactiekosten, des te minder aantrekkelijk is het verlenen van licenties. De hoogte van deze transactiekosten wordt in belangrijke mate bepaald door de vraag in hoeverre de eigendomsrechten op de know-how vastliggen door middel van octrooien of auteursrechten.[6] Liggen de eigendomsrechten niet vast dan wordt het sluiten van een licentieovereenkomst bijzonder moeilijk. Om een potentiële licentienemer te overtuigen van de waarde van de know-how zal men deze know-how tenminste voor een deel moeten prijsgeven. Maar dan heeft hij de know-how al en zal hij er niets voor willen betalen. Arrow (1971) noemt dit de 'fundamental paradox of information'.
De hoogte van de transactiekosten in de markt voor know-how wordt ook bepaald door de vraag in hoeverre de know-how zich precies laat omschrijven en vastleggen. Hoe moeilijker dat is, des te ingewikkelder wordt het contract en des te kwetsbaarder wordt de licentienemer voor ex-post opportunistisch gedrag van de licentiegever.
De hoogte van de transactiekosten wordt tenslotte ook beïnvloed door de snelheid van de technologische ontwikkelingen. Als er voortdurend nieuwe kennis beschikbaar komt, dan zal men, zelfs als deze kennis goed kan worden omschreven en door octrooien kan worden beschermd, vaak opnieuw met (potentiële) licentienemers moeten onderhandelen over nieuwe licentiecontracten.

Bij de keuze tussen het verlenen van licenties aan een buitenlandse onderneming en het overnemen van een buitenlandse onderneming spelen voorts de *kosten van overdracht van de know-how* een rol. Deze overdrachtskosten zijn heel gering als de know-how is vastgelegd in een recept of in een technische tekening. In zulke gevallen kan het overhandigen van het recept of van de tekening al voldoende zijn. Maar in de meeste gevallen is er veel meer nodig voor de overdracht van know-how: demonstreren, trainen van personeel en het verlenen van technische adviezen. Overdracht van know-how kan worden vergemakkelijkt als de gever en de ontvanger dezelfde bedrijfscultuur bezitten. Daardoor kan overdracht van know-how *binnen* een (multinationale) onderneming soms eenvoudiger (en goedkoper) zijn dan *tussen* ondernemingen (Williamson, 1985, pp. 290-294).

Andere overwegingen, die de keuze tussen het verlenen van licenties aan een buitenlandse onderneming en het overnemen van een buitenlandse onderneming kunnen beïnvloeden hebben te maken met:
- het gevaar van weglekken van know-how;
- het risico van onteigening;
- gebrek aan vermogen;
- het vermijden van beheerskosten.

Het gevaar van weglekken van know-how is bij licentieverlening meestal groter dan bij overdracht van know-how aan een eigen buitenlandse dochter. Een groot voordeel van licentieverlening is dat men niet in het buitenland behoeft te investeren en dus ook niet het risico van onteigening loopt. Helaas is het juist in de landen, waar het risico van onteigening groot is, vaak moeilijk om een geschikte licentienemer te vinden.
Ondernemingen kunnen soms kiezen voor het verlenen van licenties, omdat zij moeite hebben met het aantrekken van het vermogen, dat nodig is om een buitenlandse onderneming over te nemen. Vooral voor kleinere, niet ter beurze genoteerde ondernemingen kan dit een rol spelen.
Door te kiezen voor het verlenen van licenties vermijdt men tenslotte de beheerskosten, die in paragraaf 2 zijn gedefinieerd en toegelicht.

Ook merknamen kan men door middel van licentieverklaring in het buitenland te gelde maken. Omdat bij merknamen de eigendomsrechten goed vastliggen speelt ex-ante opportunistisch gedrag geen rol. Maar ex-post opportunistisch gedrag kan wel een probleem zijn. Stel, dat Heineken aan een Japanse brouwer een licentie verleent voor het brouwen en op de markt brengen van bier onder de merknaam Heineken. De belangen van Heineken zouden aanzienlijk worden geschaad indien de Japanse licentienemer bier van inferieure kwaliteit onder de merknaam Heineken zou verkopen. De licentiegever zal daarom ook technologische know-how overdragen en daarnaast toezicht willen houden op de kwaliteit. De licentiegever zal voorts het recht willen hebben om de licentie te beëindigen als de kwaliteit onvoldoende is.

## 5 Keuze uit verschillende manieren

De redenering in dit artikel tot dusverre kan als volgt worden samengevat. Als een Nederlandse onderneming een buitenlandse onderneming overneemt krijgt zij altijd te maken met beheerskosten. Datzelfde geldt als zij in het buitenland activiteiten van de grond af aan gaat opbouwen. Het nadeel van de hogere beheerskosten kan worden gecompenseerd als de onderneming beschikt over immateriële activa, die zij in het buitenland te gelde kan maken. Er zijn vier manieren waarop een onderneming dat kan doen, namelijk:
- export;
- het opzetten van eigen produktievestigingen in het buitenland;
- het overnemen van een buitenlandse onderneming en het inbrengen van de immateriële activa daarin;
- het verlenen van licenties.

In de praktijk ziet men vaak dat een onderneming in verschillende landen verschillende manieren toepast. Een voorbeeld daarvan is de manier waarop Ahold in de jaren zeventig begon met multinationalisatie. In Spanje begon Ahold in 1976 met het van de grond af aan opbouwen van een eigen supermarktketen onder de naam Cada Dia. Cada Dia is voor Ahold geen succes geworden. In 1978 en in 1981 koopt Ahold in de Verenigde Staten twee bestaande supermarktketens (Bi-Lo en Giant Food Stores). Deze acquisities zijn voor Ahold wel een succes. Het verschil met het Spaanse avontuur is markant. Waar ligt dat aan? Een mogelijke verklaring is het verschil in schaal. In Spanje begint Ahold heel klein; bij het uitbreiden van het aantal vestigingen blijkt bovendien keer op keer dat de Spaanse autoriteiten zeer traag zijn met het afgeven van de benodigde vergunningen. In de Verenigde Staten begint Ahold met het overnemen van Bi-Lo. Daarmee heeft ze direct de schaal die nodig is voor een rendabele exploitatie. Een andere verklaring daarvoor is deze. Als een onderneming in het buitenland activiteiten entameert dan begint ze met een zeker nadeel. Dat nadeel wordt veroorzaakt door verschillen in taal, culturen en gewoonten die leiden tot verschillen in consumentenvoorkeuren en in de manier van zaken doen. Bovendien beschikt de onderneming in het begin niet over de zakelijke contacten waarover plaatselijke ondernemers wel beschikken. Dit nadeel doet zich het meest duidelijk gevoelen als men in het buitenland zelf van de grond af aan wil beginnen; het is minder pregnant als men een bestaande buitenlandse onderneming overneemt, een joint venture met een lokale onderneming aan gaat of een licentie verleent. De lokale know-how is dan bij de buitenlandse partner aanwezig.

In de praktijk ziet men ook vaak dat een onderneming in één land de verschillende manieren achtereenvolgens of soms zelfs tegelijkertijd toepast. Zo werd Heineken-bier aanvankelijk naar Frankrijk en Italië geëxporteerd vanuit Nederland. In het begin van de jaren zeventig nam Heineken een belang in een Franse en in een Italiaanse brouwerij. De verkooporganisaties van deze brouwerijen namen eerst de marketing en verkoop van uit Nederland geïmporteerd van Heineken-bier over van de importeurs, die voor die tijd de import van Heineken-bier in Frankrijk resp. Italië verzorgden. Vervolgens begonnen deze brouwerijen Heineken-bier te produceren onder een licentie van Heineken. En tenslotte breidde Heineken zijn belang in deze brouwerijen uit tot 100%. In Groot-Brittannië wordt Heineken-bier sedert 1968 gebrouwen en op de markt gebracht door Whitbread, een Engelse brouwerij waarin Heineken sedert 1986 voor 1% deelneemt. En in de Verenigde Staten wordt Heineken-bier geïmporteerd vanuit Nederland. Dat heeft waarschijnlijk te maken met het feit dat de Amerikanen gewend zijn een onderscheid te maken tussen 'domestic beers' en 'imported beers', waarbij de geïmporteerde biersoorten een hoger kwaliteitsimago bezitten dan de Amerikaanse biermerken.
De keuze tussen export, het opzetten van eigen produktievestigingen in het buitenland, het overnemen van bestaande buitenlandse ondernemingen en het verlenen van licenties wordt natuurlijk ook mede bepaald door toevallige factoren, zoals de bereidheid van buitenlandse ondernemingen zich te laten overnemen of een licentie te nemen enzovoort.

## 6 Slot

De redenering in dit artikel kan als volgt worden samengevat. Als een onderneming gaat multinationaliseren door middel van overnames of door in het buitenland zelf van de grond af aan te beginnen, dan krijgt ze te maken met beheerskosten. Tegenover dat nadeel moeten voordelen staan. Die voordelen kunnen worden gevonden in het te gelde maken van immateriële activa, zoals technologische know-how, merknamen of managerial know-how. Als zulke voordelen er niet zijn kan men er beter niet aan beginnen.

## Literatuur


Arrow, K.J. (1971), *Essays in the theory of risk-bearing,* Markham, Chicago.

Caves, R.E. (1982), *Multinational Enterprise and economic analysis.* Cambridge University Press, Cambridge, Engeland.

Daems, H. en S.W. Douma (1985), *Concurrentie: Analyse en Strategie,* Kluwer, Deventer/ Antwerpen.

Douma, S.W. (1987), 'Op weg naar een economische organisatietheorie: Agencytheorie', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde,* pp. 420-432.

Douma, S.W. (1988), 'Innoveren, organiseren en concurreren', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde,* pp. 227-242.

Nicolas, S. (1986), 'The theory of the multinational enterprise as a transactional mode', in P. Hertner en G. Jones: *Multinationals: theory and history,* Gower, Aldershot, Hauts, Engeland.

Porter, M.E. (1986), 'Competition in global industries: a conceptual framework', in M.E. Porter (ed.). *Competition in global industries,* Harvard Business School Press, Boston, Mass.

Porter, M.E. (1987), 'From competitive advantage to corporate strategy', *Harvard Business Review,* May-June 1987, pp. 43-59.

Rugman, A.M. (1981), *Inside the multinationals, the economics of internal markets,* Columbia University Press, New York.

Teece, D.J. (1986), 'Transaction cost economics and the multinational enterprise, an assessment', *Journal of Economic Behavior and Organization,* pp. 21-45.

Williamson, O.E. (1985), *The economic institutions of capitalism,* The Free Press, New York.


*Noten*

*1 Zie bijvoorbeeld Caves (1982), p. 1.*

*2 Men zou voor iedere onderneming een multinationalisatiegraad kunnen definiëren. Als $o_i$ het omzetaandeel is in land i, i = 1,.....,n, dan zou* $M = \sum_{i=1}^{n} o_i^2$ *een geschikte maatstaf voor de multinationalisatiegraad kunnen zijn. In plaats van omzetaandeel per land zou men ook kunnen nemen het aandeel van de toegevoegde waarde per land of het aandeel van het aantal werknemers per land.*

*3 Nicolas (1986) verklaart dit door middel van een break-even analyse: aan het hebben van een eigen verkoopkantoor zijn vaste kosten verbonden, maar de variabele kosten per transactie zijn lager dan de variabele kosten per transactie als men met een agent werkt.*

*4 Zie bijvoorbeeld Douma (1987).*

*5 Zie ook de bijdrage van Van der Klugt in dit nummer.*

*6 De mate waarin de eigendomsrechten vastliggen bepaalt voor een belangrijk deel in hoeverre de eigenaar van de know-how zelf de vruchten daarvan kan plukken. Men spreekt daarom in dit verband ook wel over het 'toeëigeningsregiem', in het Engels 'apropriability regime'. Zie Douma (1988) en Teece (1987).*