Nieuwe multinationals in Europa: Samsung Electronics

Dr. R. van Hoesel

1 Introductie

In de afgelopen jaren is de aandacht in de media voor de opkomst van nieuwe concurrenten uit Azië sterk toegenomen. Met name ondernemingen uit Zuid-Korea (hierna aangeduid als Korea) zijn regelmatig onderwerp van discussie. Conglomeraten als Samsung, Daewoo en LG (Lucky-Goldstar) hebben zich in hoog tempo een positie weten te verwerven op de West-Europese markt. Hoewel men al geruime tijd producten in ons deel van de wereld afzette, zijn deze bedrijven sinds begin jaren negentig hier veel agressiever dan voorheen actief onder eigen merknaam. Deze nieuwe strategie valt samen met een snelle toename van directe investeringen door deze ondernemingen in het buitenland, waaronder Europa.

Wat is de achtergrond van de opkomst van deze nieuwe multinationals? Hoe is de snelle uitbreiding van hun activiteiten in Europa te verklaren? In hoeverre verschillen de strategieën van deze ondernemingen van die van 'conventionele' multinationale ondernemingen uit Europa, de Verenigde Staten en Japan? Dit artikel illustreert dat – teneinde de internationaliseringsstrategieën van deze bedrijven beter te begrijpen – het van belang is om de fundamenteën van hun succes te bestuderen. Met name de speciale rol van 'Original Equipment Manufacturing' (OEM) komt uitgebreid aan de orde. Deze vorm van zakendoen, die in belangrijke mate heeft bijgedragen tot succes, bleef tot nu toe sterk onderbe-

licht in de meeste analyses van deze bedrijven. Omdat een sterke afhankelijkheid van OEM-contracten in het verleden ook van invloed is op de huidige strategieën van de ondernemingen, wordt de invloed hiervan met name op hun internationalisering nader geanalyseerd.

De opzet van dit artikel is als volgt. Eerst wordt ingegaan op een aantal algemene verklaringen voor de nogal abrupte groei van buitenlandse directe investeringen uit Korea sinds de tweede helft van de jaren tachtig. Vervolgens worden de fundamenteën van het succes van Koreaanse bedrijven nader geanalyseerd. Door aan de hand van een gevalstudie de activiteiten in Europa van een van de meest in het oog springende nieuwe multinationals, namelijk Samsung Electronics, nader te bestuderen, wordt vervolgens nagegaan hoe hun herkomst het internationaliseringsgedrag beïnvloedt. Hoewel deze onderzoeksstrategie niet de mogelijkheid biedt om statistisch generaliseerbare resultaten te genereren, is een belangrijk voordeel van de gevalstudie dat deze methode het mogelijk maakt om nieuwe elementen (zoals de rol van OEM), die nog niet verankerd zijn in de bestaande literatuur, nader te onderzoeken (Yin, 1994).

2 De achtergrond

Tot voor kort werden multinationale ondernemingen (MNO's) voornamelijk geassocieerd met de Verenigde Staten, Europa en, sinds de jaren zeventig, Japan. Door de opkomst van buitenlandse directe investeringen uit andere landen kwam er echter een einde aan de hegemonie van de Triade-landen op dit terrein. Met name bedrijven uit Azië hebben de afgelopen jaren op grote schaal productieactiviteiten naar het buitenland verplaatst. Terwijl de investeringen uit deze

Dr. R. van Hoesel promoveerde in 1997 op een proefschrift waarin de internationalisering van het Koreaanse en Taiwanese bedrijfsleven wordt onderzocht. Hij is thans als adviseur werkzaam bij Buck Consultants International te Nijmegen.

landen tot de tweede helft van de jaren tachtig verwaarloosbaar klein waren, investeerde Korea bijvoorbeeld in de afgelopen drie jaar gemiddeld zo'n 3,4 miljard dollar per jaar. De totale uitstaande investeringen in het buitenland stegen van slechts 526 miljoen dollar in 1985 naar 13,8 miljard dollar in 1996 (Bank of Korea, 1997)¹.

Waarom is deze snelle toename van de internationale investeringen toe te schrijven? Allereerst dienen we ons te realiseren dat dit fenomeen zich niet had voorgedaan zonder een drastische liberalisering van het overheidsbeleid ten aanzien van uitgaande kapitaalstromen sinds 1987. Tot dan toe was het beleid met betrekking tot kapitaalexport zeer restrictief. De beslissing om het investeren in het buitenland te vergemakkelijken werd vooral ingegeven door de voortgaande erosie van de traditionele comparatieve voordelen die de Koreaanse economie in het verleden bezat in de meer arbeidsintensieve productieprocessen, zoals die van textiel en schoeisel. De grootschalige verplaatsing van dergelijke productieactiviteiten naar goedkopere ontwikkelingslanden (zoals China, Indonesië, en Vietnam) zijn dan ook, in het licht van de extreem snel gestegen loonkosten in het moederland, eenvoudig te verklaren.

Hoewel het loonpeil in Korea inmiddels dat in regio's van bijvoorbeeld het Verenigd Koninkrijk heeft overschreden, vormde deze ontwikkeling op zich uiteraard geen motief om in Europa te investeren. Belangrijk was wel dat in de jaren tachtig Koreaanse ondernemingen uit bedrijfstakken zoals de elektronica en de automobielsector steeds directer gingen concurreren met producenten afkomstig uit de Triade. Als gevolg van hun exportsuccessen dwongen de Verenigde Staten (voor Korea van oudsher de belangrijkste handelspartner) in de tweede helft van de jaren tachtig tot appreciatie van de Koreaanse won ten opzichte van de Amerikaanse dollar. Dit maakte export vanuit het moederland toentertijd minder aantrekkelijk².

Het belangrijkste motief voor met name Koreaanse elektronica producenten (en later onder meer ook de producenten van graafmachines) om vanaf het begin van de jaren tachtig in de Europese Unie te investeren waren protectionistische maatregelen, zoals anti-dumpingheffingen tegen producten uit Korea. Volgens Jun en Yoon (1995) had men in feite geen keuze en was er sprake van een 'life or death decision'. Hoewel dergelijke sancties al in het begin van de jaren tachtig werden

opgelegd, is de omvang van de investeringen in Europa vooral in het daaropvolgende decennium snel toegenomen. Dit geldt overigens niet voor de activiteiten in Nederland, die tot op heden verwaarloosbaar klein zijn. Voor productieactiviteiten staat Nederland bij deze ondernemingen niet op de kaart³. Wel lijkt Nederland meer in trek te raken als locatie voor distributiecentra. In de Europese Unie heeft het Verenigd Koninkrijk het leeuwendeel van de investeringen aangetrokken, gevolgd door Frankrijk en Duitsland.

De versnelde internationalisering van deze bedrijven verloopt echter niet probleemloos. Teneinde in het buitenland te kunnen produceren dient, volgens het Eclectisch Paradigma voor Internationale Productie, aan een aantal voorwaarden te zijn voldaan (Dunning, 1993). Eén hiervan is dat een onderneming over eigendomsspecifieke voordelen beschikt die het bedrijf in staat stellen om de nadelen die verbonden zijn aan het opereren in een 'onbekende' buitenlandse markt, te kunnen compenseren⁴. Koreaanse ondernemingen zijn echter doorgaans niet in het bezit van de typische eigendomsspecifieke voordelen (zoals innovatievermogen of een sterke marketingpositie) die aan multinationals uit de 'conventionele' moederlanden worden toegeschreven (Dunning et al., 1998). Ook Japanse elektronicaconcerns investeerden pas in de tweede helft van de jaren tachtig op grote schaal in de Europese Unie, maar op dat moment was hun concurrentiekracht al overduidelijk (Belderbos, 1994). Deze nieuwe Koreaanse multinationale ondernemingen roepen dan ook vragen op. Op welke eigendomsspecifieke voordelen zijn deze Koreaanse investeringen in Europa gebaseerd? Zijn deze investeringen louter ingegeven door protectionistische dreiging of zijn er ook andere beweegredenen? Alvorens de activiteiten van Samsung Electronics in Europa nader onder de loep te nemen, is het zinvol eerst in te gaan op de fundamentele waarop het succes van bedrijven uit Korea van oudsher was gebaseerd.

3 Het moederland

Het moederland van Samsung Electronics, Zuid-Korea, is een typisch voorbeeld van een laatgeïndustrialiseerde economie. De typische kenmerken van dergelijke landen worden adequaat beschreven door het 'Late Industrialisatie paradigma' (Amsden 1989, 1991; Amsden en Hikino, 1993; Hikino en Amsden, 1994). Volgens het

paradigma delen landen waar de industrialisatie pas in deze eeuw op gang is gekomen een aantal kenmerken die sterk afwijken van vroeg-geïndustrialiseerde economieën. Vormden tijdens de Eerste (Verenigd Koninkrijk – eind 18e eeuw) en de Tweede Industriële Revolutie (vooral Duitsland en de Verenigde Staten – zo'n 100 jaar later) belangrijke uitvindingen en innovaties stuwende krachten voor de ontwikkeling van deze economieën, in landen als Korea moest de industrialisatie op gang komen zonder dergelijke impulsen.

Dit afwijkende startpunt heeft de industrialisatie in deze landen op verschillende wijzen beïnvloed. In de eerste plaats hebben overheden een zeer actieve – en vaak dominante – rol gespeeld in het ondervangen van de fundamentele tekortkomingen waarmee lokale ondernemingen werden geconfronteerd. Zelfs de meest succesvolle bedrijven ontbeerden lange tijd belangrijke concurrentievoordelen, waardoor de lokale overheden wel verplicht waren om productiekosten (zoals financieel kapitaal) te subsidiëren (Hikino en Amsden, 1994). Zoals inmiddels algemeen bekend is zijn in Korea potentieel succesvolle exporteurs dan ook altijd zwaar financieel ondersteund door de overheid (Whitley, 1992). Het lage loonpeil in laat-geïndustrialiseerde economieën bleek slechts een tijdelijk karakter te hebben.

Dit brengt ons op een tweede kenmerk van laat-geïndustrialiseerde economieën, namelijk de technologische vermogens van haar belangrijkste ondernemingen. De onderkant van de markt voor veel producten wordt primair bewerkt door bedrijven uit lagelonenlanden terwijl producten met een hoge kenniscomponent vaak voorbehouden zijn aan innoverende ondernemingen uit de Triade. Het maken van grote technologische sprongen (technological leapfrogging) wordt sterk bemoeilijkt doordat bedrijven uit de VS, Japan en Europa hun meest geavanceerde technologieën niet beschikbaar stellen aan derden. Om zich desondanks een plaats te verwerven moesten bedrijven uit Korea zich van oudsher noodgedwongen richten op de werkvloer. Het realiseren van kleine, stapsgewijze productiviteitsverbeteringen – die leiden tot lagere kosten en een verbeterde prijsconcurrentie – alsmede een hogere productkwaliteit zijn altijd cruciale elementen van hun ondernemingsstrategie gebleven.

Een derde kenmerk van late industrialisatie heeft betrekking op de structuur van de belangrijkste bedrijven uit deze landen. In veel sectoren

bestaat een voortdurend risico dat de geproduceerde goederen verouderd raken door de introductie van nieuwe producten door meer geavanceerde ondernemingen uit de Triade. Om dit risico te verminderen, zijn conglomeraten als Samsung actief in vele technologisch ongerelateerde sectoren. De Samsung-groep bijvoorbeeld bestaat in feite uit tientallen afzonderlijke ondernemingen die opereren op terreinen zoals de elektronica, scheepsbouw, chemie, financiële dienstverlening, gedrukte media en het hotelwezen⁵. Ook Samsung Co., een van de belangrijkste handelsondernemingen van Korea, behoort tot het conglomeraat.

De kenmerken van bedrijven uit laat-geïndustrialiseerde economieën zoals die in het voorgaande werden geschetst, voldoen bepaald niet aan het beeld dat men doorgaans heeft van multinationale ondernemingen. Hierbij denkt men veeleer aan technologisch geavanceerde ondernemingen met sterke merknamen die gebruikmaken van de meest moderne managementtechnieken (Dunning, 1993). Sinds de jaren zestig zijn veel van dergelijke ondernemingen uit vroeg-geïndustrialiseerde landen op steeds grotere schaal eerst een gedeelte van het productieproces en later ook de productie van finale goederen gaan uitbesteden aan ondernemingen uit laat-geïndustrialiseerde landen. Voor bedrijven als Samsung Electronics zijn deze Original Equipment Manufacturing OEM-contracten van cruciaal belang geweest voor haar ontwikkeling.

In beginsel kan OEM worden opgevat als een vorm van uitbesteding waarbij een onderneming finale goederen produceert voor een andere (doorgaans buitenlandse) onderneming (Hobday, 1995). Hoewel OEM-contracten veel varianten kennen (zie Van Hoesel, 1997) is er aan deze samenwerkingsvorm voor de producent een aantal voor- en nadelen verbonden. Vaak vindt er, zeker wanneer een producent zich nog in de beginfase bevindt, belangrijke kennisoverdracht plaats. Voorbeelden hiervan zijn kennis op het terrein van productontwerp en kwaliteitscontrole. Dergelijke overdracht kan bijvoorbeeld worden gerealiseerd doordat de afnemer het technisch personeel van de producent traint, maar kan ook plaatsvinden op een meer indirecte wijze, zoals door het beschikbaar stellen van productspecificaties of reacties van de afnemer op de kwaliteit van de geleverde producten. De interactie tussen de afnemende partij en de lokale producent heeft in veel gevallen ook geleid tot de introductie van

Figuur 1: Voor- en nadelen van OEM-contracten voor de producent

nieuwe managementsystemen en organisatie van de productie. De voordelen die uit OEM-contracten kunnen voortvloeien zijn echter niet alleen technologisch en organisatorisch van aard. Van cruciaal belang voor veel producenten uit laatgeïndustrialiseerde economieën is geweest dat deze vorm van zakendoen hen in staat heeft gesteld om goederen in geavanceerde buitenlandse markten (waaronder Europa en de Verenigde Staten) af te zetten. Zonder de OEM-contracten zouden deze markten, zeker in de vroege fasen van ontwikkeling, onbereikbaar zijn geweest. In de praktijk is er vaak sprake van een (functionele) verdeling waarbij de OEM-afnemers onderzoek en ontwikkeling en de marketing voor hun rekening nemen en de productie door de OEM-producent wordt gedaan. Als gevolg van deze taakverdeling komen de kosten voor onderzoek en ontwikkeling en de hoge uitgaven die worden geassocieerd met het opbouwen van internationale distributienetwerken en merknamen niet voor rekening van de OEM-producent. Deze laatste kan zich dan concentreren op een verbetering van de kwaliteit en efficiëntie van het productieproces.

De ervaring heeft inmiddels geleerd dat, op de langere termijn, een sterke afhankelijkheid van OEM-contracten ook belangrijke nadelen met zich mee kan brengen. Vaak is de concurrentie om dergelijke contracten te bemachtigen erg groot en zijn diensgevolge de winstmarges erg klein. De opkomst van goedkope 'nieuwe landen' in Zuidoost-Azië heeft deze concurrentie alleen nog maar vergroot. Deze geringe winstmarges beperken de mogelijkheden om eigen merknamen en distributiekanaalen op te bouwen. Voorts zijn er vele voorbeelden bekend van OEM-producenten die een aanzienlijke omzetzaling hebben ervaren als

gevolg van een te agressieve promotie van hun eigen merknamen in markten waarin ook afnemers van haar (OEM-)producten actief zijn. In dergelijke gevallen wordt de nieuwe strategie van de producent als een te grote bedreiging ervaren met als resultaat dat de OEM-afnemer besluit om geen zaken meer te doen met deze nieuwe concurrent. Deze situatie wordt in figuur 1 aangeduid als een 'marketingblokkade'. Voorts blijkt de 'zekerheid' van afname van productie bedrijven niet te stimuleren om zelf innovatieve vermogens te ontwikkelen ('innovatieblokkade'). Ook Samsung Electronics heeft pas in de afgelopen jaren haar inspanningen op dit terrein, mede onder sterke druk van de Koreaanse overheid, drastisch opgevoerd.

Uiteraard is de aard van de relatie tussen OEM-producent en afnemer in de praktijk niet statisch en verandert het belang van de voordelen en nadelen ook in de tijd. Tevens hebben OEM-contracten niet in alle sectoren een rol van betekenis gespeeld (Van Hoesel, 1997). Zoals we in de gevalstudie over Samsung Electronics zullen zien, is het echter voor een beter begrip van veel van de nieuwe multinationals belangrijk om hun verleden niet uit het oog te verliezen.

4 Samsung Electronics

Een van de grootste conglomeraten (chaebols) in Korea is Samsung. Dit is echter niet de enige reden waarom juist Samsung Electronics de moeite waard is om nader te bestuderen. Het bedrijf wordt in eigen land zonder meer gerekend tot de meest geavanceerde ondernemingen en vervult derhalve vaak een voorbeeldfunctie. Voorts heeft Samsung Electronics vergaande 'globalisering' als een van haar centrale doelstellingen geformuleerd. Ten

slotte heeft deze onderneming reeds op uitgebreide schaal in Europa geïnvesteerd.

De opbouw van de gevalstudie is als volgt. Na een korte introductie van het bedrijf volgt eerst een overzicht van de investeringsgeschiedenis. Daarbij komen vooral de activiteiten van Samsung Electronics in Europa aan bod. Vervolgens wordt nader ingegaan op de beweegredenen van de onderneming om op deze wijze te internationaliseren. Ten slotte zullen de belangrijkste uitdagingen waarmee het bedrijf in Europa wordt geconfronteerd nader worden toegelicht.

4.1 Kennismaking

Samsung Electronics Co., Ltd. (SEC) werd in 1969 opgericht als onderdeel van de Samsung groep. In 1972 begon men met de productie van zwartwittelevisies. Sindsdien is SEC uitgegroeid tot een onderneming met een omzet van 18,8 miljard dollar in 1996 en zo'n 74.000 werknemers⁶. Naast consumentenelektronica produceert het bedrijf halfgeleiders, computers en informatiesystemen. In technologisch opzicht zijn de geheugenchips, waarvan het de grootste producent ter wereld is, het paradepaardje van SEC. In 1992 wist SEC als eerste een 64 megabyte geheugenchip te ontwikkelen. In de andere productcategorieën geldt de onderneming echter niet als innovator, maar eerder als volger.

Slechts tien jaar nadat het bedrijf in Korea was begonnen te produceren, investeerde men in 1982 in een kleurentelevisiefabriek in Portugal⁷. Hoewel in de loop van de jaren tachtig ook elders (in de Verenigde Staten, Mexico, Thailand, Indonesië, Maleisië, het Verenigd Koninkrijk en Spanje) fabrieken werden neergezet voor de consumentenelektronica, bleef de omvang van de productieactiviteiten in het buitenland beperkt. Ook betrof het primair assemblage-achtige activiteiten en was de lokale toegevoegde waarde beperkt. In de jaren negentig werd de aanwezigheid in de verschillende regio's in de wereld drastisch uitgebreid. Niet alleen werden er nieuwe fabrieken in het buitenland geopend, ook bouwde Samsung Electronics snel een eigen verkoopnetwerk op. Eind 1997 bezat SEC 31 verkoopdochterondernemingen en 33 filialen in het buitenland wier activiteiten door vijf regionale hoofdkantoren werden gecoördineerd. De snelheid waarmee het bedrijf internationaliseert wordt geïllustreerd door de groei van het aantal

werknemers dat SEC in 70 landen in dienst heeft: in twee jaar tijd verdubbelde hun aantal van 14.400 in 1995 naar 28.900 in 1997.

4.2 SEC in Europa

In tabel 1 zijn de belangrijkste vestigingen van SEC in Europa weergegeven. Daaruit blijkt dat SEC inmiddels een indrukwekkend netwerk van activiteiten heeft opgebouwd in Europa. In de fabriek in Hongarije worden kleurentelevisies geproduceerd; in Spanje vervaardigt men videorecorders. In Slowakije ging SEC een joint venture met Caltex aan voor de productie van koelkasten. In 1994 investeerde Samsung – samen met Texas Instruments – in een fabriek in Portugal waar men geheugenchips maakt. In datzelfde jaar kondigde het bedrijf ook haar plannen aan voor een volledig geïntegreerd productiecomplex in Wynyrd, Verenigd Koninkrijk, waar men elektronica producten en huishoudelijke apparaten produceert. In totaal zullen daar uiteindelijk zo'n 3.000 personen tewerkgesteld worden. In 1995 begon men met het vervaardigen van magnetrons en monitoren, in 1996 gevolgd door kleurentelevisies⁸.

Naast deze fabrieken heeft Samsung Electronics inmiddels dochterondernemingen in Duitsland, het Verenigd Koninkrijk, Frankrijk, Spanje, Italië, Zweden, Portugal, Finland en Polen. Deze coördineren de verkoopactiviteiten in deze landen. In die landen waar geen 'verkoopdochter' aanwezig is, heeft men filialen geopend. Voorts zijn er kleine R&D-centra in België en Duitsland waar respectievelijk onderzoek naar telecommunicatiesystemen en audio/video-systemen en huishoudelijke apparatuur wordt gedaan. Met de investeringen in Wynyrd is het Europese hoofdkantoor van Duitsland (Frankfurt) naar het Verenigd Koninkrijk (Londen) verhuisd.

Tabel 1: Productieactiviteiten SEC in Europa

<i>Gastland</i>	<i>Oprichtings- jaar</i>	<i>Eigendom</i>	<i>Producten</i>
Verenigd Koninkrijk	1995	100%	kleurentelevisies, magnetrons, kleurenmonitoren
Spanje	1989	100%	videorecorders
Portugal	1994	39%	halfgeleiders
Hongarije	1989	100%	kleurentelevisies
Slowakije	1991	45%	koelkasten

Bron: Samsung Electronics

4.3 Investeringsmotieven

Ook voor SEC hadden de activiteiten in Europa tot aan het begin van de jaren negentig voornamelijk een defensief karakter. Teneinde haar eigen consumentenelektronica-industrie (Philips, Grundig) te beschermen, heeft de EU regelmatig gepoogd de aankoop van onder andere Samsung-producten te ontmoedigen. Niet alleen dreigde zij regelmatig, een aantal keren werden ook daadwerkelijk protectionistische instrumenten (zoals antidumpingheffingen) ingezet. De beslissing van SEC om in Europa te investeren was echter niet alleen gebaseerd op defensieve overwegingen. Een andere – zij het minder belangrijke – reden om hier te investeren was dat lokale aanwezigheid het verzamelen van marktgegevens aanzienlijk vergemakkelijkt. Een voorbeeld hiervan is het 'Euro-lab' in Frankfurt waar onder andere Europese kookgewoontes in kaart worden gebracht – informatie die SEC gebruikt om bestaande producten aan te passen of nieuwe producten te ontwerpen.

In de jaren negentig zien we een verschuiving naar een meer offensieve strategie in Europa. Niet alleen werd de productiecapaciteit verder uitgebreid, ook besloot SEC om geleidelijk de productie meer te 'lokaliseren'. De overname door zusterbedrijf Samsung Coming in 1994 van het (voormalig) Oost-Duitse staatsbedrijf FGT, een bedrijf dat beeldbuizen produceert, is hiervan een voorbeeld. Een ander lid van de Samsung groep, Samsung Electro-Mechanics, had reeds in 1990 een fabriek in Portugal gekocht waar onderdelen voor kleurentelevisies en videorecorders worden geproduceerd. Voorts heeft Samsung Electronics in het Verenigd Koninkrijk inmiddels gezelschap gekregen van enkele 'externe' toeleveranciers (zoals Poong Jeong en Fine Electromechanics) die de chaebol uit Korea zijn gevolgd. De meer offensieve strategie beperkt zich echter niet tot de productie. Zoals in het hiernavolgende zal worden besproken, zijn tevens de marketingactiviteiten drastisch opgeschroefd. Deze heroriëntatie heeft haar wortels in het verleden van SEC als OEM-producent.

4.4 Uitdagingen in Europa

Navraag bij het management van SEC op het mondiale en het Europese hoofdkantoor naar de belangrijkste uitdagingen ten aanzien van de activiteiten in Europa, leerde dat men op technolo-

gisch terrein in de regio weinig problemen ervaart. Dit is minder verassend dan het in eerste instantie wellicht lijkt. Voor de productie van consumentenelektronica-producten (zoals kleurentelevisies en videorecorders) wordt verzadigde kennis gebruikt die niets met innovatie van doen heeft. De geheugenchips worden in Portugal samen met Texas Instruments vervaardigd. Daarbij moet in het oog worden gehouden dat in algemene zin halfgeleiders uiteraard een hoge kenniscomponent bevatten, maar dat de productie van geheugenchips toch eerder als kapitaal- dan als kennisintensief kan worden bestempeld. Dit bevestigt de eerdere constatering dat ondernemingen uit laat-geïndustrialiseerde landen typisch gebruikmaken van weinig geavanceerde technologieën.

Een veel grotere uitdaging hangt samen met het versterken van haar commerciële positie in Europa die op dit moment, zeker in vergelijking met de Aziatische thuismarkt, nog als zwak wordt gezien. Dit betreft niet alleen het imago en de merknaam van SEC die voor verbetering vatbaar zijn, maar ook bijvoorbeeld de distributiekkanalen en kennis van de wensen van de consumenten. In het verleden was OEM veruit de belangrijkste vorm waarin door SEC geproduceerde goederen in Europa werden afgezet. Met andere woorden: hoewel SEC via haar OEM-afnemers aanzienlijke volumes afzette op de Europese markt had men weinig geïnvesteerd in het opbouwen van de eigen merknaam en eigen distributiekkanalen.

Voor een bedrijf als Samsung Electronics is het duidelijk dat de genoemde voordelen van OEM veel minder waardevol zijn dan bijvoorbeeld tien jaar geleden. Kennis over hoe consumentenelektronica-producten te ontwerpen en een goede kwaliteit te garanderen bezit het bedrijf inmiddels in ruime mate. Voor de onderneming wegen de voordelen tegenwoordig dan ook niet meer op tegen de nadelen, zodat men tracht het belang van OEM-verkopen in de totale omzet in de komende jaren te minimaliseren. Volgens Samsung Electronics is het onmogelijk om een echte wereldspeler te worden en tegelijkertijd afhankelijk te blijven van OEM-contracten. Vandaar dat men in 1993 besloot om het bedrijf in Europa te converteren van een organisatie die zijn concurrentievoordeel primair baseerde op de productieactiviteiten (de 'werkvloer') naar een meer marketinggeoriënteerde onderneming. Dit proces wordt bemoeilijkt door het feit dat er geen vergelijkbare precedents zijn waarvan men kan leren: nooit eerder hebben

ondernemingen gepoogd om in zo korte tijd een sterke commerciële positie op te bouwen. Zo heeft het Japanse ondernemingen 40 tot 50 jaar gekost om hun huidige positie te bereiken (Wee, 1994). Deze strategische verandering impliceerde niet alleen dat grote bedragen moesten worden besteed aan promotiedoeleinden, maar deze beslissing had ook belangrijke consequenties voor de organisatie als geheel. Een direct resultaat was dat het eigen distributienetwerk in Europa sindsdien flink is uitgebreid⁹. De toenemende autonomie van de organisatie in Europa ten opzichte van het hoofdkantoor in Korea is te beschouwen als een meer indirect gevolg. Ook tracht men sindsdien meer lokale managers in te schakelen, een proces dat door de grote culturele verschillen niet altijd vlekkeloos verloopt.

Inmiddels zijn de resultaten van deze nieuwe strategie zichtbaar. In relatief 'eenvoudige' nieuwe markten, zoals Tsjechië, Slovenië, Hongarije en Roemenië, heeft SEC inmiddels een sterke marktpositie opgebouwd. Hoewel ook in West-Europa belangrijke vooruitgang is geboekt, zijn de resultaten minder spectaculair. Het inzakken van de prijzen voor geheugenchips, in het verleden de 'cash cow' van SEC, en de huidige financiële crisis in Korea, bemoeilijken dit toch al kostbare proces echter zeer.

5 Conclusie

Onderwerp van studie was hier de herkomst van nieuwe multinationals, met name die van Samsung Electronics, en de uitdagingen waarvoor dergelijke bedrijven worden gesteld. De stelling werd in dit verband geponeerd dat het late industrialisatietijdstip van Korea de (internationaliserings)strategie van haar ondernemingen danig beïnvloedt.

Afwijkend van MNO's uit vroeg-geïndustrialiseerde economieën, investeerden bedrijven als SEC reeds in het buitenland terwijl men nog niet over de typische eigendomsspecifieke voordelen beschikte die doorgaans aan MNO's worden toegeschreven. In feite vormt het vermogen om op efficiënte wijze goederen te produceren nog steeds een belangrijk fundament van hun succes. Als gevolg van de economische crisis in Korea, waarvoor het land van het IMF ter waarde van 52,5 miljard dollar steun heeft ontvangen, worden de chaebols gedwongen om hun investeringen in te dammen. Het belang van een ander van oudsher belangrijk eigendomsspecifiek voordeel,

namelijk de toegang tot relatief goedkoop financieel kapitaal, is hierdoor geminimaliseerd. Ook buitenlandse banken die bij de financiering van veel buitenlandse projecten een belangrijke rol speelden, hebben inmiddels een zeer terughoudende houding aangenomen bij het verstrekken van leningen. Dientengevolge heeft SEC haar expansieplannen voor het complex in Wynyard in de ijskast gezet; hetzelfde geldt voor de geplande chip-fabriek. Een ander voorbeeld is Lucky-Goldstar (LG) dat haar voornemen om een halfgeleiderfabriek in Wales te bouwen (de grootste buitenlandse investering ooit in het Verenigd Koninkrijk) voor minimaal een jaar uitgesteld. Ook de plannen van Hyundai om een halfgeleiderfabriek in Schotland te bouwen zijn tot nader order verdaagd.

Ondanks deze problemen neemt de druk om verder te globaliseren zeker niet af. Protectionisme in de Triade-landen, concurrentie uit lage-lonenlanden en de beperkingen die verbonden zijn aan een te grote afhankelijkheid van OEM-contracten vormen hiervan de achtergrond. De recente gebeurtenissen dient men echter niet als al te desastreus te bestempelen. Immers, door de huidige financiële saneringsgolf, alsmede de druk om niet-renderende onderdelen van de conglomeraten af te stoten, zal de concurrentiekracht van de bedrijven op den duur alleen maar toenemen.

Omdat hier vooral is stilgestaan bij het geval van Samsung Electronics, rijst ten slotte de vraag in welke mate deze bevindingen tevens een meer algemene geldigheid bezitten. Bekend is bijvoorbeeld dat er ook sectoren zijn waarin OEM geen rol van betekenis heeft gespeeld (Van Hoesel, 1997). Volgens Hobday (1995) kan OEM een belangrijke rol spelen in sectoren met een snelle exportgroei (die nodig is om schaalvoordelen te realiseren) en waar de mogelijkheid tot internationale arbeidsverdeling bestaat. Voorts lijkt het van belang dat de benodigde productietechnologie relatief eenvoudig over te dragen is.

Echter, een bedrijf als LG Electronics, het tweede elektronica-bedrijf in Korea, ervaart de voor Samsung Electronics geconstateerde uitdagingen in nog sterkere mate (Van Hoesel, 1998). In het geval van LG Electronics is het belang van OEM-contracten namelijk nog dermate groot, dat het er niet naar uitziet dat de onderneming op afzienbare termijn deel zal gaan uitmaken van de eredivisie der globale elektronicaconcerns. Ook van een andere succesvolle laat-geïndustrialiseer-

de economie, Taiwan, is bekend dat PC-fabrikanten als Acer and First International Computer grote moeite hebben om een sterke commerciële positie op te bouwen in een geavanceerde markt als Europa. Ook in hun geval heeft OEM een belangrijke rol gespeeld in hun ontwikkeling tot nu toe. Deze waarnemingen suggereren dat ook meer in het algemeen – *in ieder geval in de elektronica-industrie* – de fundamenteën van nieuwe multinationals op een aantal belangrijke punten afwijken van die van ‘conventionele’ multinationale ondernemingen.

LITERATUUR

- Amsden, A.H., (1989), *Asia's Next Giant: South Korea and late industrialization*, Oxford University Press, New York.
- Amsden, A.H. en T. Hikino, (1993), Borrowing technology or innovating: an exploration of the two paths to industrial development, in R. Thomson, *Learning and technological change*, St. Martin's Press, New York.
- Bank of Korea, (1997), *Overseas direct investment statistics yearbook*.
- Belderbos, R.A., (1994), *Strategic trade policy and multinational enterprises: essays on trade and investment by Japanese electronics firms*, Thesis Publishers, Amsterdam.
- Dunning, J.H., (1993), *Multinational enterprises and the global economy*, Addison-Wesley, Wokingham.
- Dunning, J.H., R. van Hoesel en R. Narula, (1998), Third world multinationals revisited: new developments and theoretical implications, in J.H. Dunning, *Globalization, trade and foreign direct investment*, Pergamon, Oxford.
- Hikino, T. en A.H. Amsden, (1994), Staying behind, stumbling back, sneaking up, soaring ahead: late industrialization in historical perspective, in W.J. Baumol, R.R. Nelson, E.N. Wolff, *Convergence of productivity: cross-country studies and historical evidence*, Oxford University, New York.
- Hobday, M., (1995), East Asian latecomer firms: learning the technology of electronics, *World Development*, vol. 23, no. 7, pp. 1171-1193.
- Van Hoesel, R., (1997), *Beyond export-led growth: the emergence of new multinational enterprises from Korea and Taiwan*, Thesis Publishers, Amsterdam.
- Van Hoesel, R., (1998), The emergence of Korean and Taiwanese multinationals in Europe: prospects and limitations, *Asia Pacific Business Review*, vol.4, no. 2.
- Jun, Y. en D. Yoon, (1995), An exploratory explanation of the

reverse direct investment: the case of Korean electronics industry, *AIB Conference Paper*, Seoul.

- Wee, C.H., (1994), National branding strategies and economic development: implications for NIEs and LDCs, *The International Executive*, vol. 36, no. 2, pp. 119-145.
- Whitley, (1992), *Business systems in East Asia: firms, markets and societies*, Sage, London.
- Yin, R.K., (1994), *Case study research - designs and methods*, Sage, Thousand Oaks.

NOTEN

- 1 Andere belangrijke nieuwe (Aziatische) moederlanden van multinationals zijn: Taiwan, Hong Kong, Maleisië en Singapore.
- 2 De crisis in Azië heeft in de afgelopen maanden geresulteerd in een aanzienlijke koersval van onder andere de Koreaanse won ten opzichte van de Amerikaanse dollar, waardoor dit motief *momenteel* niet meer opportuun is.
- 3 De poging van Samsung Aerospace Industries (een zusterbedrijf van Samsung Electronics) om Fokker over te nemen werd primair gedreven door de wens om de binnen de Nederlandse onderneming aanwezige technologische kennis te verwerven. Zoals we reeds zagen is het voor bedrijven uit laatgeïndustrialiseerde landen moeilijk om dergelijke hoogwaardige kennis door middel van licenties te kopen; een overname is dan vaak het enige alternatief.
- 4 Voorts dient er sprake te zijn van zogenaamde 'internationalisatie- en locatievoordelen'. Voor een uitgebreide bespreking van het Eclectisch Paradigma wordt verwezen naar Dunning (1993).
- 5 De groep als geheel heeft zo'n 260.000 mensen in dienst en realiseerde in 1996 een omzet van maar liefst US\$ 92,7 miljard.
- 6 Naast Samsung Electronics, zijn ook Samsung Display Devices Co. (LCD, displays), Samsung Electro-Mechanics Co. (electronische componenten), Samsung Corning Co. (glas voor beeldbuizen, LCD-glas), Samsung SDC Co. (systeem integratie, telecommunicatie), Hewlett-Packard Korea Co. (computer systemen) en Samsung-GE Medical Systems (MRI- en CT-systemen) actief in de elektronica.
- 7 Deze fabriek – gevestigd te Estoril – is inmiddels niet meer in gebruik.
- 8 De productie van kleurentelevisies in Billingham (opgestart in 1987) werd overgebracht naar Wynyrd.
- 9 In Italië, bijvoorbeeld, is een nieuwe verkooporganisatie opgezet, terwijl in Frankrijk een goed functionerende distributeur werd overgenomen.