Internationalisatie van dienstverlenende ondernemingen

Drs. H.A. Post

1 Inleiding¹

Internationalisatie is een van de strategische doelen voor vele zich zelf respecterende ondernemingen. Elke grote, maar ook vrijwel elke middelgrote of kleinere, onderneming heeft er mee te maken. Een aantal brede krachten heeft geleid tot '... growing international competition and widespread globalization of industry scope' (Porter, 1986, pp. 2-3).

Porter rekent hiertoe: 'growing similarity of countries, fluid global capital markets, falling tariff barriers, technological restructuring, integrating role of technology, new global competitors.'

McKinsey-topman Huibregtsen onderkent dat het wegvallen van reële, kunstmatige en emotionele grenzen een spectaculaire nieuwe internationaliseringsgolf op gang heeft gebracht. Er is daardoor een toenemende behoefte ontstaan aan nieuwe combinaties die ten volle kunnen inspelen op de kansen die de veranderende internationale orde biedt. Reële dan wel vermeende voordelen van schaalgrootte en bereik drijven vele bedrijfstakken die traditioneel een sterk nationaal karakter hadden tot internationale affiliatie en consolidatie. Voor allerlei nieuwe zaken worden steeds andere verbanden aangegaan. Ook komen er voortdurend nieuwe partijen bij op de mondiale markt. Menig bedrijf wordt in toenemende mate niet alleen geconfronteerd met totaal andere spelers maar ook met een speelveld dat veel groter is dan voorheen (Huibregtsen en Van Lierop, 1991, pp. 594-595).

Internationalisatie is voor veel ondernemingen een absolute noodzaak om de positie op de thuismarkt te behouden. Er is tot op heden wel een relatief

groot aantal wetenschappelijke publikaties verschenen over internationalisatie, maar de meeste gaan im- of expliciet uit van industriële, producerende ondernemingen. In dit artikel willen wij de aandacht richten op internationalisatie van ondernemingen die (professionele) diensten aanbieden. Voor dit type ondernemingen is internationalisatie geen eenvoudige zaak. De directie van het ingenieursbureau DHV plaatste in een interview over dit onderwerp deze belangrijke kanttekening: 'Internationalisatie is slechts voor weinig consultants weggelegd. Je moet meerwaarde kunnen toevoegen aan de bestaande kennis, je moet een internationale bedrijfscultuur hebben en niet in de laatste plaats moet je over de nodige financiële middelen beschikken' (Het Financieele Dagblad, 29 mei 1991).

Een van de opties is het vormen van netwerken. Zo hebben acht onafhankelijke Europese organisatieadviesbureaus, waaronder het Nederlandse bureau Berenschot, gezamenlijk The European Independents (EI) opgericht. Doel is de klanten in het buitenland beter te kunnen bedienen en zich agressiever te verdedigen tegen de grote internationale adviesbureaus. Via EI willen de aangesloten bureaus hun vooraanstaande positie behouden. De voorzitter van deze organisatie stelt dat de consultancy-markt wordt gedomineerd door twee essentiële ontwikkelingen: schaalvergroting bij de adviesbureaus en internationalisatie van het bedrijfsleven (ELAN, november 1990, pp. 80-82). Het zelfstandige belastingadvieskantoor Loyens & Volkmaars is een samenwerking aangegaan met Franse en Duitse be-

Drs. H.A. Post is als universitair docent verbonden aan de sectie Organisatie van de Onderneming, vakgroep Bedrijfs-economie (Economische Faculteit) van de Katholieke Universiteit Brabant.

lastingadviseurs onder de naam Loyens Lefebvre Rädler (LLR)-European Tax Network. Er is een basis gelegd voor het eerste netwerk van belastingadviseurs in continentaal Europa. De partners willen inspelen op de toenemende grensoverschrijdende activiteiten in Europa. De samenwerking vindt plaats via onderlinge verwijzingen (NRC Handelsblad, 29 juni 1991).

In dit artikel willen wij, uitgaande van de economische organisatietheorie (paragraaf 2), in het bijzonder aandacht vragen voor:

- de overdracht van reputatie door een aanbieder over de nationale grens heen als een economisch voordeel voor de klant (paragraaf 3);
- de betekenis van het internationalisatiemotief en van het type dienstverlening voor de vorm van toetreding tot een buitenlandse markt (paragraaf 4);
- het uitbouwen en aanpassen van het dienstverlenende systeem bij internationalisatie (paragraaf 5).

Ter afsluiting volgt de samenvatting met enige sailante conclusies (paragraaf 6).

2 Economische organisatietheorie

In de economische organisatietheorie is aan internationalisatie uitgebreid aandacht besteed door auteurs als Hymer, Teece, Casson, Caves, Dunning en Rugman. Soms wordt expliciet uitgegaan van producerende ondernemingen, in andere gevallen wordt geen onderscheid gemaakt tussen producerende en dienstverlenende ondernemingen.

Het is niet de bedoeling in dit artikel de economische organisatietheorie uitvoerig te bespreken. Voor een goed verstaan van de te bespreken inzichten wil ik deze zeer beknopt weergeven. De vorengenoemde auteurs verklaren het bestaan en het succes van multinationale ondernemingen (MNO's) met en vanuit de transactiekostentheorie. Deze benadering gaat ervan uit dat de markt van kennis imperfect van aard is. Transacties van immateriële activa (*intangible assets*) gaan gepaard met hoge kosten. Deze omvatten mede: vaststellen met wie men zaken wil doen, de markt informeren, onderhandelingen voeren, contract opstellen, uitvoering contract bewaken en zo nodig afdwingen.

Teece (1985) beredeneert dat een nationale on-

derneming zich waarschijnlijk ontwikkelt tot een multinationale onderneming als (a) zij over een bepaald actief beschikt dat haar een concurrentievoordeel oplevert ten opzichte van andere ondernemingen (de factor van het strategisch voordeel), als (b) internationale spreiding van de vestigingen economisch voordeel geeft (de locatiefactor) en als (c) overdracht van het actief de hoogste opbrengst geeft als deze intern plaatsvindt (de transactiekostenfactor). Alle drie de factoren moeten aanwezig zijn, maar beslissend is het transactiekostenvoordeel.

Teece baseert zijn redenering op de gedachte dat de markt van kennis imperfect van aard is. Bovendien is er sprake van informatie-asymmetrie. De ene partij weet minder dan de andere. Bij het inkopen van diensten is het voor de potentiële koper buitengewoon lastig de informatie van de aanbieder vooraf (dat wil zeggen vóór het afnemen van de diensten) te testen en evalueren. Kopers-in-spé worden geconfronteerd met informatieverwervingskosten. Dit is uiteindelijk voor beide partijen een probleem. Aanbieders van diensten kunnen deze kosten voor afnemers verlagen door te diversificeren. Zij versterken daarmee hun concurrentiepositie en verwerven concurrentievoordeel.

3 Informatieverwervingskosten en reputatie

Zoals bekend is er veel onderzoek gedaan naar de voordelen van (verwante) diversificatie. De *economies of scope* vloeien in het bijzonder voort uit besparingen op marketingkosten, doordat de producten in een multi-produktonderneming worden aangeboden aan gemeenschappelijke klanten.

Nayyar richt zich in zijn onderzoek niet op de voordelen aan de kosten- of aanbiderszijde, die in de literatuur ruimschoots zijn belicht, maar op de voordelen aan de zijde van de klant. De behoefte van kopers om de informatie-asymmetrie te verlagen is een aanwijzing dat het 'exploiteren' van bestaande relaties door dienstverleners een belangrijk concurrentievoordeel kan opleveren. Deze omstandigheid kan mede verklaren waarom accountantskantoren hun managementadviespraktijken zo succesvol hebben ontwikkeld.

Voor het realiseren van dit concurrentievoordeel en het vaststellen van de strategie van dienstverle-

nende ondernemingen is het van belang een grondig begrip te hebben van de mechanismen die deze voordelen van verwante diversificatie bepalen. Kopers verwerven informatie over kwaliteit en andere kenmerken van goederen en diensten door te zoeken voorafgaand aan de koop en/of door ervaring na de koop. Het zoeken wordt beperkt door de (transactie)kosten die daarvoor moeten worden gemaakt. Opgedane ervaring wordt gebruikt om de kwaliteit te beoordelen als zoeken te kostbaar wordt of als correctie en aanvulling daarop. Er mag worden verwacht dat klanten die een gunstige indruk hebben van een dienstverlener, zich positief zullen opstellen tegenover andere diensten van deze zelfde aanbieder. Aanbieders van diensten die goed hebben gescoord bij bestaande klanten, zullen deze klanten gemakkelijker kunnen beïnvloeden om nieuwe diensten af te nemen dan geheel nieuwe klanten.

Van uit het perspectief van de potentiële koper is reputatie daarmee een krachtig hulpmiddel om informatie-asymmetrie te verminderen. Reputatie fungeert als een stilzwijgende overeenkomst, die wordt bekrachtigd door het belang dat de verkoper heeft bij toekomstige vraag naar de geleverde of een verwante dienst.

Diensten kunnen worden beschreven aan de hand van de combinatie van drie kenmerken die voor gebruikers relevant zijn:

- de zoekkwaliteit: eigenschappen van de dienst die een afnemer kan bepalen voorafgaand aan de koop op basis van informatie;
- de ervaringskwaliteit: eigenschappen die alleen kunnen worden bepaald na aankoop of gebruik;
- de reputatie (het imago) als kwaliteit: eigenschappen die een afnemer zelfs na ervaring nog niet goed kan waarderen.

Zowel informatie vooraf, ervaring achteraf als reputatie bepalen de waardering van de afnemer voor een dienst. De combinatie van kenmerken relateert de betekenis van een afzonderlijke kwaliteit. Dit neemt niet weg dat de beschikbaarheid van informatie voorafgaand aan aankoop van vitaal belang is voor diensten waarbij ervaring of reputatie criteria vormen, zoals medische of adviesdiensten. Deze zijn door potentiële kopers immers achteraf veelal moeilijk te evalueren.

We mogen verwachten dat kopers van diensten zul-

len trachten te besparen op informatieverwervingskosten door de neiging te tonen reputatie-effecten over te dragen op andere goederen of diensten die een onderneming aanbiedt. Het binnen een bestaande aanbieder-gebruikerrelatie afnemen van nieuwe diensten door de gebruiker brengt minder informatieverwervingskosten met zich mee dan het zoeken van een nieuwe aanbieder. Voor de huidige aanbieder impliceert dit een concurrentievoordeel. Potentiële kopers die er actief aan werken hun informatieverwervingskosten te verminderen, kunnen aanbieders met een breder dienstenpakket prefereren. Verwante diversificatie kan daarom aantrekkelijk zijn, ook als er geen besparingen zijn door het gemeenschappelijk gebruik van middelen. Ondernemingen die een smaller dienstenpakket aanbieden worden met een concurrentienadeel geconfronteerd als concurrenten wel zijn gediversificeerd.

Nayyar betreft zijn standpunt op verbreding van het dienstenpakket binnen nationale grenzen. Wij willen zijn redenering hier toepassen op internationalisering van de dienstverlening. Ook dan gaat het om het continueren en uitbreiden van de relatie tussen een aanbieder en een afnemer van diensten. Voor de overdraagbaarheid van reputatie-effecten gelden weliswaar beperkingen. Potentiële kopers moeten geloven dat de diversificerende of internationaliserende dienstverlener de verwachte kwaliteit kan en zal leveren. Er zijn verscheidene organisatorische en andere voorwaarden waaraan moet worden voldaan (in paragraaf 5 komen we hierop terug). De behoefte aan een duidelijke omschrijving van de geboden diensten en aan een zekere mate van vertrouwelijkheid tussen afnemers en aanbieders verminderen de flexibiliteit van dienstverlenende ondernemingen om onbeperkt door te gaan met het aanbieden van nieuwe diensten of het betreden van nieuwe markten. Ervan uitgaande dat reputatie overtuigend kan worden overgedragen formuleren wij op grond van de argumentatie van Nayyar samenvattend:

- internationalisatie van diensten zal de informatieverwervingskosten voor potentiële kopers verlagen als ervaring, reputatie of beide sleutelselectiecriteria vormen;
- dienstverlenende ondernemingen zullen een concurrentievoordeel verwerven als zij kunnen

voorzien in een internationale vraag naar diensten.

4 Vormen van toetreding

Ondernemingen kunnen buitenlandse markten betreden door gebruik te maken van een variëteit aan vormen van toetreding (*entry modes*). Hiertoe behoren export, licentie- of franchise-overeenkomsten en directe investeringen in de vorm van joint ventures of geacquireerde of nieuw-opgerichte dochterbedrijven. De keuze van de toetredingsvorm is een belangrijke beslissing in het kader van internationalisatie.

Krishna Erramilli en Rao (1990) hebben onderzoek gedaan naar het betreden van buitenlandse markten door dienstverlenende ondernemingen. Onder meer hebben zij onderzocht hoe het toetredingsgedrag varieert tussen verschillende typen dienstverleners en toetredingssituaties. Hun onderzoek heeft een exploratief karakter omdat over deze materie weinig bekend is.

De keuze van de toetredingsvorm bij het betreden van buitenlandse markten is afhankelijk van een groot aantal factoren. In de literatuur worden genoemd produktkenmerken (zoals mate van differentiatie, belangrijkheid, leeftijd, technologie), ondernemingskenmerken (grootte en middelen, mate van diversificatie, ondernemingsbeleid) en omgevingsvariabelen (importbeperkingen, grootte van buitenlandse markten, afstanden, wisselkoersveranderingen). Een ander cruciaal aspect is de kennis van buitenlandse markten en de waarnemingen, meningen, ideeën en houdingen die een gevolg zijn van deze kennis (of het gebrek eraan). Marktkennis kan worden gedefinieerd als de kennis met betrekking tot een markt en de marktbeïnvloedende factoren. In de literatuur wordt wel een positieve relatie verondersteld tussen de kennis van de beslis-singnemer van buitenlandse markten en het niveau waarop en het tempo waarin de onderneming middelen beschikbaar stelt voor deze buitenlandse markten. Zo postuleren Johanson en Vahlne (1977) een directe relatie tussen marktkennis en marktbetrokkenheid in de zin van het beschikbaar stellen van middelen voor een bepaalde markt. Deze relatie kan worden verklaard door de interveniërende variabelen onzekerheid en waargenomen

risico. Onzekerheid en risico nemen af als de kennis toeneemt.

Gebrek aan informatie over een bepaalde markt creëert onzekerheid. Het betreden van die markt verhoogt het risico voor de onderneming zoals dat wordt waargenomen door de besluitvormers. In een dergelijke situatie worden de besluitvormers, die als risicomijdend worden gezien, behoedzaam bij het toekennen van middelen aan een buitenlandse markt. Vertrouwdheid met een buitenlandse markt vermindert daarentegen onzekerheid, maakt de besluitvormers zelfbewuster en als gevolg daarvan agressiever in hun toekenning van middelen. Kennis verworven door eigen ervaring is van essentiële betekenis. Dit verklaart ook het verschijnsel van 'toenemende internationalisering', dat wil zeggen, een geleidelijke, stap-voor-stap toenemende betrokkenheid van een onderneming in een buitenlandse markt c.q. in buitenlandse markten.

Gebrek aan marktkennis kan tot specifiek gedrag leiden aan de zijde van ondernemingen. Het tekort kan worden gecompenseerd door samen te werken met individuele personen buiten de onderneming of met andere organisaties die wel over die ervaringskennis beschikken. Men zal dan meer geneigdheid tonen te kiezen voor *entry modes* als licenties, franchising, export via agenten en joint ventures. Onder andere onderzoek van Kogut en Singh (1988) bevestigt deze gedachte.² Voor het analyseren van de keuze van de toetredingsvorm van ondernemingen is het nuttig de alternatieven te rangschikken naar de mate waarin een onderneming participeert in en zich verbindt aan een buitenlandse markt. Krishna Erramilli en Rao definiëren daartoe het niveau van betrokkenheid (NB), *de level of involvement*. De betrokkenheid zal afhangen van (a) de omvang (en de kwaliteit) van de management-capaciteit en de financiële middelen gericht op een bepaalde markt en (b) de mate waarin deze toekenning van middelen specifiek is voor die markt. Tabel 1 geeft hiervan een beschrijving. Een 100%-eigendochteronderneming vertegenwoordigt het hoogste niveau van verbondenheid of betrokkenheid en een contract het laagste niveau. De NB-schaal geeft een rangorde aan.

Krishna Erramilli en Rao maken ten behoeve van

Tabel 1: Het niveau van betrokkenheid in een buitenlandse markt

Buitenlandse markt Vorm toetreding	Middelen vereist voor betrokkenheid	Marktspecificiteit van verbondenheid	Niveau van betrokkenheid
1 100% Eigen dochter/ Nieuwe onderneming	Erg hoog	Hoog	9 (Hoogste)
2 100% Eigen dochter gekocht	Hoog	Hoog	8
3 Meerderheids-Joint venture	Matig tot hoog	Hoog	7
4 50-50%-Joint venture	Matig	Hoog	6
5 Minderheids-Joint venture	Matig	Hoog	5
6 Export dochter	Matig	Matig	4
7 Export rechtstreeks aan klant	Laag tot matig	Laag	3
8 Agent/Exportdistributeur	Laag	Laag	2
9 Licentie/Franchising	Erg laag	Erg laag	1 (Laagste)

(Bron: Krishna Erramilli en Rao, 1990, p. 140)

hun onderzoek onderscheid tussen zachte en harde dienstverlening (*soft-service* en *hard-service*). Bij de zachte dienstverlening, zoals autoverhuur en gezondheidszorg, is het bijzonder moeilijk of zelfs onmogelijk productie en consumptie van de dienst te ontkoppelen. Het scheiden van productie en consumptie is in principe wel mogelijk voor de harde dienstverlening, zoals van architectenbureaus, adviesbureaus en software-ondernemingen.³

Dit onderscheid geeft een belangrijk inzicht in de variatie van toetredingsvormen. Ondernemingen die zachte diensten aanbieden, kunnen niet exporteren en moeten kiezen voor een contractueel alternatief of een rechtstreekse investering (een *foreign direct investment*) zoals een joint venture of een buitenlandse dochter. Harde-dienstenondernemingen kunnen wel exporteren. Ze doen dat vaak ook.

Om meer inzicht te krijgen in de variatie in toetredingsvormen is het de moeite waard een ander kenmerk van de dienstverlenende sector tevens in ogenschouw te nemen. Een groot aantal dienstverlenende ondernemingen betreedt buitenlandse markten in eerste instantie om de buitenlandse dochterbedrijven van hun klanten in de thuismarkt te

bedienen. Dit verschijnsel van het volgen van de klant (KV) (*client following*) is in termen van voorkomen en belang typerend voor de dienstverlenende sector. Het andere type motief is het zoeken van een nieuwe markt (MZ) (*market seeking*). Dit type toetreding heeft betrekking op de situatie dat een dienstverlener primair buitenlandse markten betreedt om (nieuwe) buitenlandse klanten te bedienen.

In het algemeen kan worden verwacht dat een onderneming die klanten volgt meer kennis heeft van de nieuwe markt dan een dienstverlener die nieuwe klanten zoekt in de buitenlandse markt. In MZ-situaties worden hogere niveaus van onzekerheid en risico waargenomen dan in KV-situaties. In het eerste type situatie zullen ondernemingen meer geneigd zijn hun inzet van middelen te beperken en meer bereidheid tonen samen te werken met derden bij het betreden van de buitenlandse markt. Deze gedachte verklaart ook dat de veronderstelling gerechtvaardigd is dat ondernemingen met als motief het volgen van de klant agressiever zullen zijn in hun keuzes van de toetredingsvorm. De twee genoemde kenmerken zachte versus harde diensten en KV

versus MZ combineren de onderzoekers in een matrix (zie tabel 2).

Krishna Erramilli en Rao hebben onderzoek gedaan naar de volgende hypothesen:

1 Gemiddeld zullen KV-toetredingen vergeleken

voldoende gevoelig is om alle variatie in de keuze van de vorm van toetreding af te dekken. De representativiteit van de steekproef valt bovendien te betwijfelen. Niettemin is het interessant nader onderzoek te doen naar de relevantie van de door hen

Tabel 2: Voorbeelden van KV- en MZ-toetredingen in combinatie met de twee typen dienstverlenende ondernemingen

Motieven voor toetreding	Typen van dienstverlenende ondernemingen	
	Zachte dienstverlening	Harde dienstverlening
Volgen klant (KV)	Een reclamebureau vestigt over de nationale grens heen een kantoor voor het leveren van diensten aan de buitenlandse dochter van een klant in de thuismarkt	Een software-onderneming levert ondersteuning aan de buitenlandse dochter van een klant in de thuismarkt
Zoeken markt (MZ)	Een fast-foodketen stelt een franchisenemer aan in een buitenlandse markt om daar lokale klanten te bedienen	Een architectenbureau levert ontwerpen aan buitenlandse klanten

(Bron: Krishna Erramilli en Rao, 1990, p. 141)

met MZ-toetredingen gepaard gaan met een grotere mate van betrokkenheid.

2 Vergeleken met KV-toetredingen zal bij MZ-toetredingen de tendens zijn te kiezen voor samenwerking met derden.

De hypothesen zijn afzonderlijk getest voor ondernemingen met harde en zachte dienstverlening van Amerikaanse origine.

Het onderzoek toont aan dat bepaalde typen dienstverlenende ondernemingen hun produkten vaak exporteren. Een tweede uitkomst is dat dienstverleners aanzienlijk grotere agressiviteit aan de dag leggen bij toetreding als zij bestaande klanten volgen dan wanneer zij nieuwe klanten gaan bedienen. Dit blijkt uit de keuze voor hogere niveaus van betrokkenheid en uit de voorkeur voor het alleen doen. De waargenomen verschillen tussen KV- en MZ-toetreders kunnen met een redelijke mate van vertrouwen worden toegeschreven aan verschillen in marktkennis als de voornaamste factor.

De onderzoekers maken als voorbehoud bij deze conclusies dat het mogelijk is dat de NB-schaal on-

gedefinieerde motieven en factoren.

5 Het dienstenverlenende systeem

Krishna Erramilli en Rao maken onderscheid tussen twee typen dienstverlenende ondernemingen. Daarmee vragen zij aandacht voor de aard van de dienstverlening. Een meer fundamentele benadering hiervan treffen wij aan bij Normann (1984). Hij gaat uitgebreid in op de kenmerken van dienstverlenende ondernemingen en op de voorwaarden voor succesvolle internationalisatie.

Normann heeft een omvangrijk internationaal onderzoek gedaan naar het management van dienstverlenende ondernemingen. Een algemene tendens die hij signaleert is de *industrialisering* van diensten, gericht op het behalen van schaalvoordelen. De schaafeffecten kunnen betrekking hebben op management, organisatie, kennis en bijvoorbeeld cultuur. Hij gaat ervan uit dat succesvolle dienstverlenende systemen reproduceerbaar zijn. Deze reproduceerbaarheid is ten eerste gebaseerd op het identificeren van de essentiële elementen van de

dienstverlening en ten tweede op het ontwerpen van effectieve manieren om deze elementen te beheersen en te herscheppen. Normann definieert vervolgens het *dienstenmanagementsysteem* met als componenten:

- 1 het marktsegment;
- 2 het dienstenconcept;
- 3 het dienstenafleversysteem;
- 4 het imago, de reputatie, en
- 5 de cultuur en filosofie.

Het marktsegment heeft betrekking op het soort klanten en het soort vraag waarvoor het systeem in het bijzonder is ontworpen.

Onder het dienstenconcept, het dienstverleningsconcept, verstaat hij de voordelen die de klant worden geboden. Deze kunnen fysiek, en ook psychologisch of emotioneel van aard zijn. Het dienstenafleversysteem is het equivalent van het productie- en distributiesysteem van een productie-organisatie maar verschilt daarmee vaak sterk van karakter. Het bestaat uit drie subcomponenten:

- a de medewerkers;
- b de klant (deze ontvangt en consumeert niet alleen de dienst maar vervult ook een functie in de productie en levering) en
- c technologie en fysieke ondersteuning.

De invloed van nieuwe technologie, in het bijzonder informatietechnologie, op dienstverlening is bijzonder groot aan het worden. Het imago verwijst naar beeldvorming bij medewerkers, klanten en andere belanghebbenden en heeft betrekking op het creëren van een bepaalde, gewenste realiteit. Cultuur en filosofie omvat de gemeenschappelijke principes die de sociale processen beheersen, onderhouden en ontwikkelen. Geen andere component is van meer betekenis voor de lange-termijnefficiëntie van de dienstverlenende organisatie.

Het internationaliseren van dienstverlening is iets heel anders dan het internationaliseren van de afzet van geproduceerde goederen. Normann stelt dat er maar weinig diensten zijn die geëxporteerd kunnen worden zonder ook het dienstenafleversysteem te exporteren. Daarmee wordt internationalisatie ook moeilijker. Er zijn drie voorwaarden om te komen tot een doorbraak op dit terrein:

- 1 de onderneming is in een bepaald opzicht su-

perieur, wat blijkt uit een dienstenmanagementsysteem dat zich heeft bewezen in de thuismarkt. Op deze formule moet worden voortgebouwd, maar er moeten ook aanpassingen plaatsvinden met het oog op de lokale omstandigheden;

- 2 binnen het topmanagement zijn er sterke persoonlijke ambities om te internationaliseren. Zonder deze ondersteuning kan succesvolle internationalisatie nooit plaatsvinden;
- 3 de bereidheid is aanwezig de middelen en de tijd te reserveren die nodig zijn om een doorbraak te bereiken.

Een belangrijke opgave, als eenmaal aan deze primaire voorwaarden is voldaan, is het aanpassen van het dienstenmanagementsysteem aan de nieuwe omstandigheden.⁴ Alle bijzondere kenmerken van diensten komen nadrukkelijk aan de orde, de niet-tastbare aard ervan en de daaruit voortvloeiende moeilijkheid de dienst te demonstreren en de sociale en culturele aspecten. De subcomponenten medewerkers en klant moeten misschien opnieuw grondig worden bestudeerd. Dit kan bijna niet goed gebeuren zonder medewerking van sleutelfuncties en -personen in de moederonderneming. Vaak is ook de medewerking vereist van een sterk erbij betrokken lokale ondernemer of een krachtige en ambitieuze lokale partner.

6 Conclusies

Internationalisatie van de activiteiten is in vele sectoren van het bedrijfsleven een van de strategische thema's. Michael Porter (1986) gaat ervan uit dat het er in de (internationale) concurrentiestrijd om gaat (strategisch) concurrentievoordeel te behalen. In de economische organisatie-theorie wordt het belang van internationalisatie geïnterpreteerd in termen van *economic benefits: economies of scale en/of economies of scope*. Beslissend is in deze optiek het transactiekostenvoordeel.

Concurrentievoordeel en transactiekosten spelen in combinatie een fundamentele rol in de benadering van Nayyar. Hij formuleert de verwachting dat afnemers van diensten zullen proberen te besparen op de informatieverwervingskosten als onderdeel van de transactiekosten. Zij zullen de neiging vertonen de

reputatie die een aanbieder heeft opgebouwd over te dragen op andere produkten of diensten van deze zelfde aanbieder. Dit pleit ten principale voor diversificatie. Nayyar gaat impliciet uit van een nationale context. Zijn gedachtengang kun je evenwel ook toepassen op internationalisatie (al dan niet in combinatie met diversificatie). Als een afnemer in het ene land bepaalde ervaringen heeft met een aanbieder, dan zal hij ertoe neigen deze reputatie over te dragen naar een ander land waar deze aanbieder eveneens actief is. Het reduceren van informatie-asymmetrie in koper-verkoperrelaties kan internationalisatie stimuleren. Internationalisatie versterkt de concurrentiepositie van de internationaliserende aanbieder.

Het verlagen van de informatieverwervingskosten als motief voor internationalisatie houdt tegelijkertijd in dat de aanbieder kiest voor het volgen van de klant over de grens heen. Krishna Erramilli en Rao maken onderscheid tussen het volgen van de klant en het zoeken van een nieuwe markt. Het volgen van de klant impliceert een grotere kennis van de markt en een reductie van onzekerheid. Dit is van invloed op de wijze waarop en het tempo waarin de buitenlandse markt wordt betreden, het niveau van betrokkenheid. Voor de toetredingsvorm is tevens bepalend de aard van de dienstverlening, in het bijzonder of productie en consumptie van de dienst zijn te ontkoppelen.

Normann definieert het dienstenmanagementsysteem met als componenten: het marktsegment, het dienstenconcept, het dienstenafleversysteem, het imago en de cultuur. Op grond van zijn onderzoek concluderen wij dat het dienstenmanagementsysteem in het kader van internationalisatie enerzijds moet worden uitgebouwd en anderzijds moet worden aangepast. De subcomponenten medewerkers en klant moeten daartoe wellicht opnieuw grondig worden bestudeerd. Aanpassing van het dienstenmanagementsysteem bepaalt mede het succes van internationalisatie. Nader onderzoek is gewenst om te komen tot toetsing aan de Nederlandse context.

Literatuur

- Bartlett, C.A., Building and Managing the Transnational: The New Organizational Challenge, in: Porter, M.E., *Competition in Global Industries*, 1986.
- Bartlett, C.A. en S. Ghoshal, *Managing Across Borders, The Transnational Solution*, Hutchinson Business Books, Londen, 1989.
- Hill, C.W.L., P. Hwang en W.C. Kim, An eclectic theory of the choice of international entry mode, *Strategic Management Journal*, vol. 11, (1990), pp. 117-128.
- Huibregtsen, F.W. en W.F.J. van Lierop, Terug naar de menselijke maat, *ESB*, 12 juni 1991, pp. 593-597.
- Johanson, J. en J. Vahlne, The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitments, *Journal of International Business Studies*, 1977, (Spring/Summer), pp. 23-32.
- Kogut, B. en H. Singh, The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode, *Journal of International Business Studies*, 1988 (Fall), pp. 411-432.
- Krishna M. Erramilli, C.P. Rao, Choice of Foreign Market Entry Modes by Service Firms: Role of Market Knowledge, *Management International Review (MIR)*, vol. 30, 1990, pp. 135-150.
- Nayyar, P.R., Information Asymmetries: A Source of Competitive Advantage for Diversified Service Firms, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 1990, pp. 513-519.
- Normann, R., *Service Management: Strategy and Leadership in Service Businesses*, John Wiley & Sons, New York, 1984.
- Porter, M.E. (ed.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, 1986.
- Prahalad, C.K. en Y.L. Doz, *The Multinational Mission*, The Free Press, New York, 1987.
- Teece, D.J., Multinational Enterprise, Internal Governance, and Industrial Organization, *AER*, 1985 (May), Vol. 75(2), pp. 233-238.

Noten

- 1 Met dank aan Prof.Dr. S.W. Douma voor zijn commentaar op een eerder concept van dit artikel.
- 2 Vergelijk ook Hill, Hwang en Kim (1990).
- 3 Men kan zich afvragen of het onderscheid tussen zachte en harde dienstverlening absoluut is. In de praktijk zal sprake kunnen zijn van een samenstel van zachte en harde diensten per dienstverlenende onderneming.
- 4 Normann noemt het voortbouwen op en aanpassen van het dienstenmanagementsysteem als belangrijke uitdaging voor het management van een internationaliserende dienstverlenende onderneming. Meer algemene benaderingen van deze problematiek treffen wij aan bij auteurs als Porter (1986), Prahalad en Doz (1987), Bartlett (1986) en Bartlett en Ghoshal (1989).