

## Trans-nationalisatie van multinationals

**Citation for published version (APA):**

Botter, C. H. V. A. (1992). *Trans-nationalisatie van multinationals*. Technische Universiteit Eindhoven.

**Document status and date:**

Gepubliceerd: 01/01/1992

**Document Version:**

Uitgevers PDF, ook bekend als Version of Record

**Please check the document version of this publication:**

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

**General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

[www.tue.nl/taverne](http://www.tue.nl/taverne)

**Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[openaccess@tue.nl](mailto:openaccess@tue.nl)

providing details and we will investigate your claim.

Trans-  
nationalisatie  
van  
multinationals

AFSCHEIDSCOLLEGE

Prof.ir. C.H.V.A. Botter



Technische Universiteit Eindhoven

# AFSCHEIDS- COLLEGE

Gegeven op 22 mei 1992 aan de  
Technische Universiteit Eindhoven.

Prof.ir. C.H.V.A. Botter

Waarde leden van het  
College van Bestuur, leden van  
de faculteit Technische  
Bedrijfskunde,  
dames en heren,

Op een zonnige namiddag in mei genoten twee heren op leeftijd, gezeten op een terrasje aan het Leidse Plein van het voorjaarszonnetje, toen een schone jonge blonde aan hen voorbij liep. Zij werd op enkele meters afstand opvallend gevolgd door een jonge man. "Goh, dat deed ik vroeger ook" zei de een, waarop de ander reageerde: "Ik ook, maar ik weet niet meer waarom".

Dit soort grappen geeft de opvatting van velen weer over ouderen. Deze opvatting vormt de basis voor het vroegtijdig elimineren van hen uit het arbeidsproces als dat zo te pas komt. Onder meer bij grootschalige reorganisaties en langdurige werkloosheid. Zo was de VUT bedoeld om de jongeren betere kansen te geven op de arbeidsmarkt; een arbeidsmarkt die in Nederland schreeuwt om jong personeel in vele technische beroepen, maar ook in de detailhandel en de agrarische sector.

De arbeidsmarktproblematiek wordt in Nederland liefderijk toegedekt met de mantel van vele uitkeringen. Van één daarvan, de VUT, geniet ik sinds

kort, zoals de meesten van U bekend is. Het is de aanleiding om afscheid van U te nemen als laatste aan de eerste generatie hoogleraren van de faculteit Technische Bedrijfskunde na ruim 20 jaar aan de TUE verbonden te zijn geweest. Voor de faculteit wordt hiermee een hoofdstuk afgesloten.

## De loopbaan

Voordien had ik 15 jaar bij Philips gewerkt, in een periode waarin je trots was er te werken. Het straalde dynamiek, groei, geavanceerdheid, welvaart en sociale robuustheid uit. Het grote publiek denkt nu ten onrechte over Philips eerder in antoniemen van de genoemde kenmerken.

Het kan verkeren als men verkeerd verkeert.

Als jong pas afgestudeerd elektrotechnisch ingenieur dacht ik er een jaar of vijf te blijven en veel te leren om me daarna in een kleinere organisatie in te zetten. Small leek me toen al beautiful te zijn.

Philips bleek echter zo boeiend en uitdagend, dat de vijftien jaren snel vervlogen.

Als elektrotechnicus heb ik er nooit gewerkt; veeleer eerst twee jaren als natuurkundige, maar alras, op een gebied, dat later technische bedrijfskunde zou gaan heten. De ironie wil, dat toen ik mijn afstudeerhoogleraar, de eerbiedwaardige Hein, een afstudeerkeuzepakket voorlegde met één Bedrijfskundig keuzevak erin, hij sprak: "Botter als je je ervan af wil maken,

kies dan een andere afstudeerhoogleraar”.

Dat hij het belang van bedrijfskunde in de ingenieursstudie onderschatte kunt U op grote schaal waarnemen in de belabberde industriële situatie in Centraal en Oost-Europa. Maar ook onderzoekers van het MIT constateerden in hun boek "The Machine that changed the World", dat USA- en West-Europese ingenieurs in de industrie achter lopen op de beter industrieel en bedrijfskundig getrainde Japanse ingenieurs, zelfs in de meest geautomatiseerde high-tech fabrieken alhier. Dit gemeten naar kosten, kwaliteit, levertijd en doorlooptijd van de produkt- en procesontwikkeling.

Door de perikelen in de tweede wereldoorlog en ons uitzichtloze militaire avontuur om de koloniale status van Nederlands-Indië te continueren, hadden velen van ons in de jaren '40 nogal wat tijd verloren en wensten de verdere studie in rap tempo te doorlopen.

Studiefinanciering dreef ons er toen nog niet toe de inschrijvingsduur aan de universiteit tot vijf en een half à zes jaar op te rekken. De industrialisatie stond in de jaren '50 in Nederland hoog genoteerd; de arbeidsmarkt voor jonge ingenieurs was gedurende de Nederlandse Herrijzenis uiterst willig.

Eigenlijk had ik wiskunde willen gaan studeren, gezien de resultaten op het Canisius College. Mijn schoonvader in

spé (zelf ingenieur) overtuigde mij er echter van naar Delft te gaan. Als wiskundige kon je later alleen in het onderwijs terecht zo stelde hij; dat wilde ik per se niet; het bedrijfsleven trok me van huis uit aan. En hoogleraar zou ik toch nooit worden volgens hem.

En dan te weten, dat ik op zeer jeugdige leeftijd bisschop had willen worden, nadat ik als jongste op een internaat bij de zusters op 's bisschops schoot had mogen verwijlen tijdens diens bezoek aan de nonnen. De lust verging me, toen me duidelijk werd, dat dit een ongehuwde status vergde.

Binnen Philips werkte ik eerst enkele jaren op een lab voor passieve componenten. De directie verzocht me na een tweejarig verblijf aldaar me te bekwamen in de technische bedrijfskunde. De TH Delft leidde dit soort ingenieurs niet op. Technisch Bedrijfskundig werk werd verricht door werktuigbouwers, electro's, wis- en natuurkundigen en scheikundigen, die zich na hun studie al doende bekwamen op dit terrein via zelfstudie en kortlopende cursussen.

De tweejarige organisatie-adviseursopleiding van de SIOO ging toen voor mij gelukkig net van start. Ik werd een van haar eerste cursisten.

Mijn werkterrein lag achtereenvolgens op dat van de kwaliteitszorg, logistieke organisatie, strategische planning, projectbeheer binnen de produktontwikkeling, industriële marketing, de besluitvorming en het laatste jaar op dat van de organisatie van de kleine Nationale Organisaties

binnen Philips. Op al deze gebieden is in de jaren na mijn benoeming het onderwijs in de vakgroep Organisatiekunde (OK) successievelijk van de grond gekomen.

Binnen de vakgroep OK heb ik in de vele jaren een enorme collegialiteit en vriendschap van velen ondervonden, hetgeen me dankbaar stemt.

De faculteit bevond zich rond 1970 in zijn Sturm-und-Drang-periode. Zo was blijkbaar eind jaren '60 een motie aangenomen in de afdelingsraad, dat marketing consument- en maatschappij-onvriendelijk is en derhalve niet gedoceerd mocht worden.

Ons van geen kwaad bewust hebben we het onderwijs erin toch doorgedrukt. Wij kennen thans onder leiding van collega Van der Hart zeer bloeiende industriële marketing-activiteiten in de faculteit.

De studenten lieten zich in die jaren evenmin onbetuigd. Een actieve studenten-pressure group wilde individueel projektonderwijs, dat de wetkunde werd afgeschaft, minder kapitalistisch onderwijs, meer socialistische theorieën en zeker geen positief gedoceer over macht en organisatiestructuren, noch over multinationals.

De actiefste student-opponenten waren gegroepeerd in de Bal is Rond, die allerlei op zijn kop wilde.

Zij zijn nu zeer zeker keurig getrouwd, hebben vrouw en eigen huis, gemiddeld 2,3 kinderen, twee auto's en ge-

nieten jaarlijks van een wintersport en een verre zomervakantie. Het burgerlijk-kapitalistisch ideaal gerealiseerd.

Per slot was ik ruim elf jaar dekaan van de faculteit en heb ik in die jaren een verscheidenheid aan rectoren en collega's dekanen zien komen en gaan in het College van Dekanen.

Alhoewel ik als dekaan van een groei-faculteit veelvuldig erin moest opkomen voor de mijns inziens rechtvaardige groei-aspiraties van de faculteit, denk ik met positieve gevoelens terug aan de ondervonden collegialiteit in dit College.

Met de bestuursleden en de staf binnen de faculteit heb ik gelukkig altijd in harmonie kunnen samenwerken, ook al waren we het niet steeds met elkaar eens; dat hebben we nooit als een waar probleem ervaren. We namen de tijd om de problemen uit te praten in informele sfeer. Op een enkele uitzondering na waren mijn contacten met de vakgroepvoorzitters goed en was en is er gelukkig sprake van een uitnemende esprit de corps in de faculteit.

### **Onstuimige groei multinationals**

Dames en heren, u kunt zich voorstellen, dat de vele internationale contacten die ik binnen Philips – als een van onze oudste multinationale organisaties – had, mijn belangstelling voor het onderwerp multinationals hebben aangewakkerd.

Door internationale overeenkomsten, gericht op de groei van een gewenste internationale vrijhandel (zie tabel 1), door beter en goedkoper transport en telecommunicatie, en door liberalisatie van het personen- en kapitaalverkeer, hebben bedrijven de laatste drie decennia in toenemende mate de mogelijkheid gekregen en gegrepen zich internationaal te spreiden. Ook steeds meer Nederlandse ondernemingen opereren de laatste dertig jaar internationaal. Het economisch belang van de multinationals is sinds de tweede wereldoorlog sterk toegenomen, zoals wij nog zullen zien.

Vóór 1950 stond internationaal ondernemen bijna gelijk met internationaal handeldrijven, vooral met de eigen koloniën. Verder trof men toen ook nog multinationals aan, die gericht waren op het elders verwerven van grondstoffen als ertsen, aardolie en tropische producten en scheepsvaartondernemingen. Als koloniale en zeevarende mogendheid speelde Nederland toen al internationaal een rol.

Multinationals van Britse oorsprong vormden vele decennia voor 1950 echter bijna de helft van het totale aantal.

Na 1950 verandert dit beeld grondig. Allereerst verschuift na 1950 de dominerende rol van Groot-Britannië naar de USA in de jaren '50, '60 en '70. In de jaren '80 treedt Japan vervolgens meer op de voorgrond. Japan haalt de laatste vijftien jaar Groot-Britannië en

de USA internationaal snel in. Mocht het tempo in de laatste jaren zo doorgaan, dan is Japan al rond 1995 de grootste directe investeerder in het buitenland (zie figuur 2).

Volgens de theorie van de geleidelijke verschuiving door de eeuwen heen van de culturele, economische en politieke dominantie in de wereld naar het westen, zou deze overheersende rol in de komende decennia moeten doorschuiven naar China en India om tenslotte te eindigen in de moslim-wereld rond de Eufraat en de Tigris, waar alles in den beginne was. Een plausibel scenario.

De cirkel zou dan gesloten zijn, omdat deze dominerende positie zich de laatste 30 eeuwen van Syrië, via Egypte, Griekenland, Italië en West-Europa verder westwaarts verplaatste naar de USA. Saddam Hussein zal het sluiten van deze cirkel niet meer beleven.

Nederland is thans na de USA, Groot-Britannië, Japan en Zwitserland de vijfde belangrijkste directe investeerder in het buitenland.

Gerelateerd aan het inkomen per hoofd van de bevolking staat Nederland na Zwitserland zelfs op de tweede plaats.

Wonderlijk is, dat in Nederland hiervan zo relatief weinig in de curricula en onderzoekprogramma's van de universiteiten is terug te vinden. Dit in tegenstelling tot in de overig genoemde landen.

Niet alleen het belang, maar ook het werkterrein van de multinationals is na

1950 grondig gewijzigd. Van handel-drijvende, grondstoffenninnende ondernemingen en zeevaartmaatschappijen zien we in toenemende mate eerst tussen '50 en '80 industriële ondernemingen zich internationaal gaan spreiden, in de jaren '80 gevolgd door de dienstverleners als distribuerende ondernemingen, uitgeverijen, onroerend goed maatschappijen, verzekeringsmaatschappijen, accountantskantoren en tenslotte banken. Recentelijk treden zelfs de verzelfstandigde PTT Telecom en softwarehouses buiten hun landsgrenzen.

Vele dienstverlenende ondernemingen moesten de industrie, handel en transport op hun internationale expansietocht wel volgen om ze niet te verliezen.

Het zwaartepunt van de buitenlandse directe investeringen is dus in de loop der jaren geleidelijk verschoven van de grondstoffensector (ijzer, koper, olie, kolen, tropische produkten) via de industrie (chemie, farmacie, auto's, machines, elektronica) naar de dienstverlenende sector (distributie, service, verzekeringen, telecom). Dit is analoog aan de algehele verschuiving in de werkgelegenheid.

Ik verwacht, dat de opleidingssector dezelfde weg zal gaan bewandelen. De internationalisatie van het academisch onderwijs heeft zich al aangediend. Wil een universiteit bijv. op Europees niveau gaan en blijven meetellen in de komende periode, dan zal zij internationale strategische allianties aangaan met gerenom-

meerde buitenlandse universiteiten. Voor de TUE is het CLUSTER-verband een uitstekend initiatief in deze. Het zal echter moeten worden uitgebreid met Noord- en vooral Zuid-Europese universiteiten en te zijner tijd met Midden- en Oost-Europese. Vereist is wel, dat de rectoren een sterke internationale oriëntatie hebben en organisatorisch adequaat worden ondersteund om dit internationalisatieproces te realiseren.

### **Directe investeringen in buitenland**

De omvang en het belang van de multinationals kunnen in diverse grootheden worden gemeten. Zo zou men het **aantal werknemers** bij multinationals kunnen bepalen of hun totale **jaarlijkse omzetten**, of nog beter de door hen gezamenlijke jaarlijkse geproduceerde **toegevoegde waarden**. Het kan interessant zijn te weten hoeveel personen in de USA werkzaam zijn in van origine Japanse multinationals en hoe dat aantal sinds 1975 is gegroeid. Deze ontwikkeling is vervolgens te vergelijken met die in andere landen en in Japan zelf. Die gegevens zijn daarna te gebruiken voor prognoses voor de komende jaren als basis voor een politieke stellingname.

In 1991 was in de USA één op de tweehonderd werknemers in dienst bij een Japanse multinational.

In Nederland werken thans één op de vijftig werknemers in een van origine USA-multinational. Dus relatief viermaal zo veel als in Japan. Ik kom daar nog op terug.



Gezien tal van haken en ogen aan het meten van bij multinationals in dienst zijnde werknemers vanwege de vele internationale joint-ventures en minderheidsdeelnemingen, geeft men er wereldwijd de voorkeur aan hun omvang te meten in zgn. directe investeringen in het buitenland. Dat zijn investeringen, die gepaard gaan met het verkrijgen, behouden of vergroten van invloed en zeggenschap op het beleid van in het buitenland gevestigde ondernemingen via financiële injecties in het eigen vermogen van die ondernemingen (kapitaaldeelnemingen), interne credieten en rekening courant-posten.

De kapitaaldeelnemingen zijn het stabielst en het belangrijkste.

Indirecte investeringen via leningen, obligaties en aandelen die geen zeggenschap geven, horen daar dus niet bij.

De gegevens over de omvang van de directe investeringen in het buitenland zijn eveneens magere indicaties voor de omvang van multinationals. Dit wordt veroorzaakt door valutaschommelingen, in het verleden behaalde winsten en herinvesteringen, het opereren in het buitenland vanuit administratieve houtermaatschappijen, betalingen verricht via inbreng van octrooien, know how, apparatuur en handelsmerken, enz.

De grafieken 1 en 2 dienen derhalve als de beste schattingen van de directe investeringen in het buitenland sinds 1930 te worden gezien. We zien hierin dat de USA in de jaren '60 en '70

bijna de helft van deze investeringen bezat.

Volgens gegevens van de Nederlandse Bank hadden Nederlandse ondernemingen ultimo 1990 via kapitaaldeelnemingen voor ca 140 miljard gulden in het buitenland direct geïnvesteerd, een mijns inziens te lage taxatie. Uitgaande van een investering via eigen vermogen per arbeidsplaats van f 200.000,- zijn daarmee door Nederland 720.000 arbeidsplaatsen "geëxporteerd". Een vrij lage schatting.

Buitenlanders investeerden hier tot eind 1990 via kapitaaldeelnemingen voor ca 80 miljard gulden. Op dezelfde basis van f 200.000,- leidend tot een "import" van 400.000 arbeidsplaatsen. Ik denk, dat zij voor meer dan 15% bijdragen in de economie van ons land, rekening houdend met de stuwende werking van door hen verrichte uitbestedingen, uitbestede diensten en aankopen in Nederland.

### **Buitenlandse zeggenschap**

Nu ligt zeggenschap vanuit het buitenland altijd gevoelig. Zo werd een jaar of tien geleden een onderzoek verricht onder Leuvense studenten naar welke multinationals hun voorkeuren uitgingen om er te werken.

Liefst bleken zij dit te doen in Belgische; vervolgens in Amerikaanse, Franse en Duitse. Bij hen bleek een weerstand te bestaan om te gaan werken in multinationals van Nederlandse oorsprong.

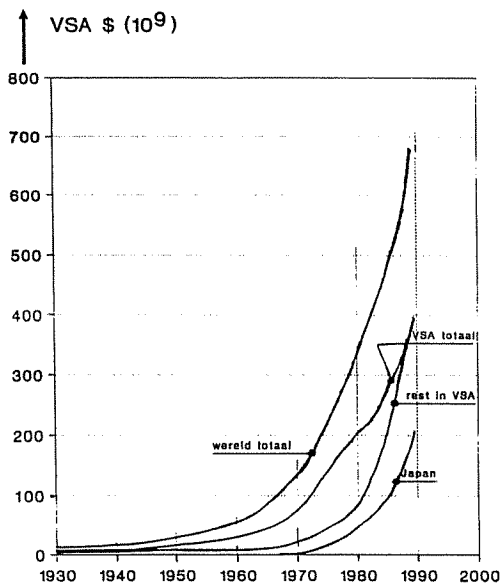


Fig. 1 Geaccumuleerde directe investeringen in het buitenland

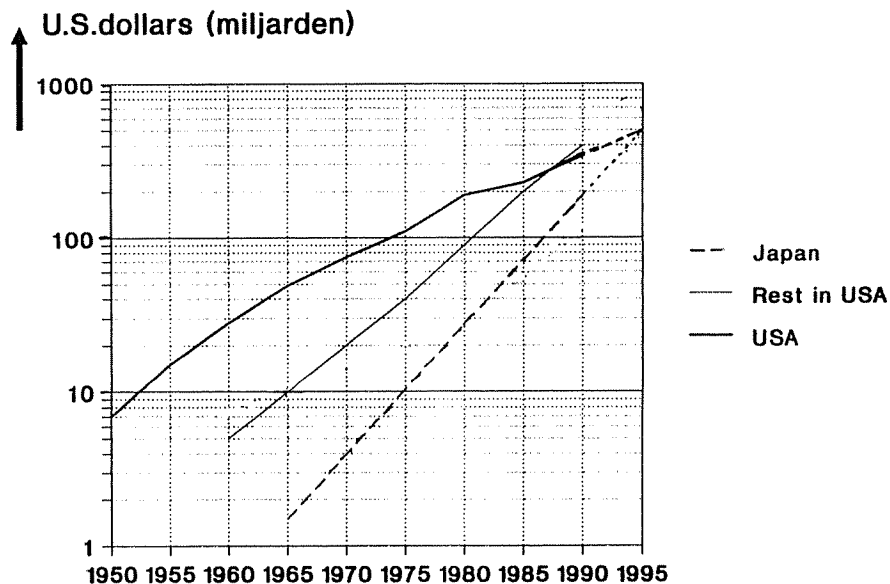


Fig. 2 Geaccumuleerde stroom van directe investeringen in het buitenland

Bij NedCar in Helmond staat men argwanend tegenover de aldaar gedropte autoritaire en arrogante Zweden. Bij Philips vestigingen in het buitenland vraagt men zich wel af, hoe vierjaarplannen met "the three years Dutch Mafia" vallen te verwezenlijken (In hun perceptie worden Nederlanders om de drie jaar overgeplaatst).

Ook politici en vakbondsleiders blijken nogal eens uitgesproken ideeën te hebben over het gevaar van buitenlandse investeringen elders en van buitenlandse invloed op de eigen economie. Investeringen elders ziet men als export van werkgelegenheid. Investeringen in eigen land als een dreiging van uitgekocht en overheerst te worden. Dit geldt vooral als investeringen plaats hebben in prestigieuze, gevoelige en relatief zwak ontwikkelde branches. Zo schreeuwden de vakbond in de USA in de jaren '50 en '60 moord en brand toen het USA bedrijfsleven in haar ogen tienduizenden banen exporteerden naar hoofdzakelijk West-Europa. Nu in de jaren '80 en '90 omvangrijke buitenlandse directe investeringen in de USA plaatsgrijpen, laat een aantal Amerikaanse politici zich het nationalistische hoofd op hol brengen. Enkele grote Japanse investeringen (zoals die van het Rockefeller Center in New York) prikkelden de nationalistische gevoelens in de USA sterk. Sommigen in de USA zien zich in een economische oorlog om de hegemonie met Japan gewikkeld en wrikken rancuneuze anti-Japan sentimenten los. Als volksvermaak worden

publiekelijk met voorhamers Japanse auto's in elkaar geramd. En toch werkt er maar één op de tweehonderd USA-personen in een van origine Japans bedrijf zoals we zagen.

Nederland zou zich met één op de vijftig werknemers in een USA-onderneming al jaren uitgebreid in staat van oorlog met de USA moeten bevinden.

### **De Amerikaanse uitdaging**

Vijf en twintig jaar geleden (in 1967) publiceerde de Franse journalist J.J. Servan-Schreiber zijn visionaire best-seller *Le Défi Américain* (De Amerikaanse Uitdaging). Het sloeg bij tal van West-Europese en vooral Franse politici in als een bom.

Onder de titel "De landing in Europa" begint zijn boek als volgt. "Het zou best kunnen zijn, dat over vijftien jaar (dus al tien jaar geleden in 1982) niet Europa de derde industriële mogendheid ter wereld is na de USA en de Sovjet-Unie, maar de Amerikaanse industrie in Europa . . . Nu al wordt de Europese markt in wezen door de Amerikanen georganiseerd . . . De Amerikaanse directe investeringen hier bedragen al veertien miljard dollar" (Einde citaat).

Sinds 1967 is dit bedrag exponentieel gegroeid naar thans zo'n 250 miljard dollar, zonder dat dit tot Amerikaanse suprematie in Europa heeft geleid. Achteraf bezien was het bedrag van 14 miljard dollar verwaarloosbaar bij wat nog komen ging.

Servan-Schreiber verwachtte, dat de

verstarde Europese bedrijven het zouden afleggen tegen de volgens hem krachtig georganiseerde en met virtuoze bekwaamheid geleide Amerikaanse bedrijven in Europa.

West-Europa dreigde zijn inziens plat gedrukt te worden tussen de USA en de Sovjet-Unie. We weten nu beter. De Sovjet-Unie viel pover uiteen. Japan en Duitsland kwamen op als economische supermachten.

Voor zover ik kan traceren, noemt Servan-Schreiber in zijn boek Japan niet één keer, evenals hij niet wijst op de mogelijk komende sterke positie in Europa en de wereld van Duitsland in een aantal bedrijfstakken.

Ultimo 1990 bedroegen de totale directe investeringen in het buitenland van de USA zo'n kleine 400 miljard dollar. De buitenlanders hadden ondertussen echter vooral in de jaren '80 evenveel in de USA geïnvesteerd. En zoals al opgemerkt, zal bij ongewijzigde situaties Japan rond 1995 de USA als directe investeerder in het buitenland overtreffen. Voor onze kinderen zullen namen als Sony, Hitachi, Fuji, NEC, Toyota, Mitsubishi, Canon enz. nog bekender in de oren klinken dan die van Ford, IBM, Dupont, Kodak en General Electric, zo ziet het er naar uit. Zij doen het beter en groeien harder.

### **De Japanse uitdaging**

Zag Servan Schreiber in 1967 West-Europa ten onrechte een technologisch economische kolonie worden

van de USA, de laatste jaren horen wij invloedrijke stemmen, die Japan als een komend groot technologisch dominerend gevaar zien, vooral vanwege zijn dreigende absolute hegemonie in de chipswereld. Zo stelt Konrad Seitz, een rechter hand van Duitse minister Genscher, anno 1991 in zijn publicatie Die Japanische Herausforderung het volgende.

"Als de West-Europeanen niet snel het Japanse gevaar inzien, is West-Europa binnen 20 jaar een technologische kolonie van Japan geworden. Japanse high-tech industrieën in West-Europa zullen dan, gestuurd vanuit Tokio en Osaka, bepalen welk bedrijf wat, hoeveel en wanneer door hen geleverd krijgt. Zij zullen dan hele bedrijven plat leggen als dat hun uitkomt door hun absolute monopolie op het gebied van de chips. Van chips is dan nl. bijna elke industrie afhankelijk, zowel voor zijn produktie als produkten . . .

Helaas willen de optimisten in Europa deze realistische ontwikkeling niet inzien omdat ze niet om zich heen kijken . . . Waar het Japanners om gaat is te overwinnen en de beste te zijn". (Einde citaten)

Japan-critici vergeten te vermelden, dat Japan zijn geavanceerde high-tech kennis heeft opgebouwd vanuit een centraal zorgvuldig gekozen lange termijn strategie (die de andere ook hadden kunnen kiezen!), ten koste van enorme investeringen in technologische innovaties, die zich pas op zeer

lange termijn terug betalen. Japanners denken daarbij niet primair in korte termijn opbrengsten, maar in het zorgvuldig gepland veroveren van strategische posities en marktaandeelen op groeimarkten in dienst van de Japanse samenleving. Ze werken gedisciplineerd 2100 uur per jaar; wij zo'n 1700. Bovendien is de USA ook niet zo goed toegankelijk voor buitenlandse ondernemingen, zo blijkt uit diverse publikaties. De deelstaten in de USA werpen voortdurend via regelingen en eigen eisen betreffende technische specificaties steeds meer barrières op voor buitenstaanders. De USA-pot verwijt, zo blijkt, de Japanse ketel dat hij zwart ziet. Het is echter te gek een land, dat al jaren tekort komt van vele tientallen miljarden dollars van protectionisme te beschuldigen, zoals de EG doet.

Tot veel genuanceerdere conclusies inzake de problematiek in de USA in internationaal verband komt na een grondige studie een interdisciplinair samengesteld team van 16 hoogleraren en medewerkers van diverse faculteiten van het MIT. Zij publiceerden hun bevindingen in "Made in America, Regaining the Productive Edge"; een titel die voor zich spreekt.

Enkele conclusies van het team betreffende een aantal industriële bedrijfstakken in de USA, zoals de consumenten-elektronica en automobielsector, zijn de volgende.

1. Bedrijven hebben zich niet aangepast aan mondiale ontwikkelingen (vooral aan Japanse).

2. Zij bleven achter in investeringen in nieuwe technologieën en in produktiviteit (denk aan de chips).
3. De leiding vindt de fabricage vaak oninteressant en onbelangrijk.
4. De managers zijn te specialistisch en individualistisch opgeleid. De samenwerking op allerlei gebied is onvoldoende.

Het MIT-team vindt het zinloos de schuld voor de USA-problemen in het buitenland, lees Japan, te leggen en in protectionisme te vluchten. Het stelt: "Protection merely accepts defeat."

De oplossing zal gevonden moeten worden in "improving the productive performance of the American economy" door investeringen en bedrijfsstructurele en organisatieveranderingen. Ook in de curricula van de ingenieursopleidingen zal meer aandacht aan bedrijfskundige en internationale onderwerpen dienen te worden besteed. De ingenieursopleiding stelt het voor uit te breiden naar 5 of meer jaren.

Dames en heren, algemeen, ook in ontwikkelingslanden, wordt thans het standpunt ingenomen, dat de economie van een land door directe buitenlandse investeringen aan kracht wint. Zij brengen onder meer werkgelegenheid en technologische kennis en stimuleren door verhevigde concurrentie de lokale ondernemingen tot verhoogde innoverende activiteiten. Niets blijkt zo destructief te werken als een afgesloten en beschermd bedrijfsleven, zoals in de centraal geplande socialistische economieën.

Concurrentieprikkels ingekaderd in een behoorlijke sociaal-economische wetgeving, verregaande decentralisatie in de besluitvorming en vrijheid tot initiatief blijken voor velen heilzaam te zijn. Multinationals kunnen beter gedijen bij liberalisering, deregulering, verzelfstandigingen en privatiseringen. Protectionisme werkt in de regel averechts.

### **Autonomie en fragmentatie**

Dames en heren, het lijkt eigenlijk overbodig op te merken, dat het integreren en coördineren van activiteiten in grote multinationals, uitgevoerd door tien- of honderdduizenden mensen, geen eenvoudige zaak is. Vooral als een multinational een breed assortiment producten ontwikkelt, produceert en op de markt brengt en bovendien in vele landen opereert. Ook al wordt de wereld één markt, de verschillen tussen de landen blijven. Denkt u aan verschillen in wetten, organisaties, klimaat, gewoonten, voorkeuren en de plaatselijke rol van de overheid en vakbeweging.

Binnen elke multinational bestaat bovendien een drang naar autonomie en een hoger inkomen bij het midden- en hoger management (dus winst en groei) in al hun nationale organisaties, die alle voor bijna 100% bemand zijn met mensen uit eigen land. Daardoor zijn zij ook feitelijk multi-nationale organisaties, waarin de "centrale leiding" de eenheid, slagvaardigheid en winstgevendheid moet verzekeren, ook in turbulente situaties. Hoe lastig

dat is, ziet u in Joego-Slavië en de ex-Sovjet-Unie. Elke groepering wenst krachtig zijn eigen autonomie als het centraal gezag kwijnt en wegvalt. Versplintering is het resultaat.

In multinationale organisaties kunnen managers van de nationale organisaties het nog al eens weigeren om in de produktdivisie of business unit nieuw ontwikkelde producten zonder lokale aanpassingen in hun assortiment op te nemen. Producten waarvoor centraal vele, soms tientallen miljoenen guldens ontwikkelkosten zijn gemaakt. Zij beroepen zich daarbij op de aan hen opgelegde winstverantwoordelijkheid en stellen dan, dat aan het nieuwe produkt geen droog brood valt te verdienen, laat staan een minimaal vereist resultaat valt te behalen. Bij weigering vallen echter markten en omzetten weg, die vooraf wel ingecalculeerd waren in de kostprijs van het nieuwe produkt. In plaats van wereldwijd winst te maken, komt er dan verlies uit de bus. Dag mondiaal of Europees ontwikkelings-, productie- en marketingbeleid.

Wil men een dergelijke situatie niet, dan zal de zeggenschap en de macht van de produktdivisies c.q. business units versterkt moeten worden ten koste van die van de nationale organisaties. Zij zullen dan echter ook de ondernemersrisico's moeten gaan dragen.

Dit leidt natuurlijk tot conflicten. Macht en invloed geeft men uiterst zelden vrijwillig uit handen.

Het onderwerp van de autonomie van de nationale organisaties en hun gevechten met diegenen die centraal verantwoordelijk zijn voor het produkt-beleid komt uitvoerig aan de orde in Chris Bartlett's boek *Managing across Borders* en dat van Marcel Metze getiteld *Kortsluiting: hoe Philips zijn talenten verspilde*.

Chris Bartlett, hoogleraar aan de Harvard Business School, behandelt het onderwerp analytischer op basis van een breed opgezet onderzoek en in een historisch perspectief. Marcel Metze heeft een vooral voor Eindhovenaren zeer lezenswaardig boek geschreven; zo uit het leven gegrepen. Hooguit zijn enkele details door hem niet geheel juist weergegeven. Men kan hem op zijn hoogst verwijten, dat hij te weinig begrip heeft opgebracht voor de grote invloed van de culturele erfenis waar elke organisatie mee zit. Metze belicht vooral de interne gevechten om de macht, de Japanfobie, de computer-chaos, de versnippering en wildgroei, allemaal veelal opgetekend uit monden van teleurgestelde (ex-)topfunctionarissen van Philips.

In elke organisatie van enige omvang is het lastig zo niet onmogelijk eensgezindheid en een zekere integratie en cohesie te verkrijgen. Om zo'n cohesie tot stand te brengen dient aan tal van voorwaarden voldaan te zijn. Enkele daarvan zijn:

- een duidelijke visie van de topleiding op de gewenste richting van de organisatie;

- een centrale missie met afgeleide strategieën;
- een bindende bedrijfscultuur;
- een goed doordachte taak- en bevoegdheidsverdeling (organisatiestructuur); met daaraan gekoppelde
- planning-, investerings-, informatie- en beheerssystemen en procedures;
- een uitgebalanceerde samenwerking in teams, colleges, raden en commissies door bekwame, gemotiveerde, loyale managers.

Geen eenvoudige onderwerpen en deksels lastig te verkrijgen en te wijzigen om een multinationale organisatie adaptief, effectief, innovatief en efficiënt te laten zijn. Ook binnen Philips. Ik wil mij verder beperken tot één aspect van de genoemde en wel het onderwerp organisatiestructuur.

Het belang van een adequate organisatiestructuur blijkt uit enkele volgende passages uit en overwegingen naar aanleiding van "Kortsluiting".

"Als de leiding van een produktdivisie een serieus verschil van mening met de NO had (bijv. over de introductie van een nieuw ontwikkeld produkt) kon dat niet rechtstreeks worden opgelost, maar moest de produktdivisie dat spelen via de president. Die moest het vervolgens eens worden met die NO. Als dat niet lukte bleef de desbetreffende kwestie onopgelost en verduwen zij in de la. Van deze organisatie-constructie(-structuur) ging uiteraard een sterk remmende werking uit.

Een echte wereldwijde aanpak bij de produktontwikkeling, productie, introductie en marketing van Philipsprodukten werd zo onmogelijk. De concurrentiekracht verzwakte daardoor, terwijl de wereldeconomie steeds meer een waarlijk mondiaal karakter kreeg”.

Door dit mondiale karakter werd het noodzaak de nationale varianten van produkten en marktbenaderingen in te perken, de vele productiecentra in al die landen terug te brengen tot enkele, de produktontwikkelingen te concentreren, etc.

Er bestond in de jaren '70 en '80 uit concurrentie-overwegingen voor technisch gecompliceerde produkten in toenemende mate grote behoefte aan één wereldwijdproduktbeleid met lagere R & D-, fabricage- en transportkosten per eenheid produkt en met meer uniformiteit in marketing en reclame in de wereld. Dit gebeurde bij tal van in Europa opererende multinationals onvoldoende en te traag door de dominerende positie van de zwaargewichten in de nationale organisaties. Hun status, macht, invloed, inkomen en autonomie waren hoger en groter dan die van de directeurs van de produktdivisies centraal.

Was dit dus uniek voor Philips?

In genen dele. Nicolo Machiavelli schreef vier en een halve eeuw geleden in de zestiende eeuw al over de macht van de baronnen in de gewesten en de zwakke positie van de adel aan het hof in zijn bekende werk "De vorst".

## Invloed van de drie continenten

Dames en heren.

Om de geschetste problematiek beter te kunnen plaatsen dienen wij aandacht te besteden aan de verschillende uitgangspunten van de internationaal opererende ondernemingen van West-Europese, USA en Japanse origine. Schetsmatig geeft dit het volgende beeld.

1. De start van tal van grote **West-Europese multinationals** lag in de periode 1920-1930 toen het protectionisme een belangrijke factor was, internationaal transport en telecommunicatie nog relatief duur en gebrekkig.

Dit leidde er toe dat men toen met tamelijk nationaal autonome ondernemingen moest gaan werken met een zwaar bemande, ondernemende top. In bijna elk land kwamen er allerlei productiebedrijven met eigen ontwikkelingen en aanpassingen met een betrekkelijk lage produktiviteit.

2. Vele grote **USA-expansies** hadden pas plaats in de jaren '50, '60 en '70. De USA-bedrijven opereerden op een grote en sterk ontwikkelde eigen markt in de USA en hadden in de jaren '40 en '50 op allerlei gebied (technologisch, marketing, financieel en management) internationaal gesproken een krachtige positie en veel kennis opgebouwd. Hun internationale expansie was gebouwd op de export van deze



expertise vanuit de USA. Vrijhandel stond in de belangrijkste landen in de jaren '60 en '70 al hoog aangeschreven; deze landen stonden doorgaans open voor buitenlandse directe investeringen.

Binnen de USA-internationals bleef de USA-markt domineren; in het buitenland kenden zij relatief zwakkere organisaties, die de ideeën uit de USA lokaal aanpasten.

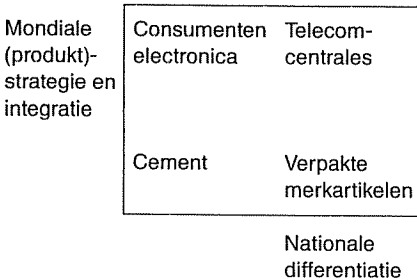
3. De **Japanners** startten pas echt na 1975 toen de wereldhandel en het kapitaalverkeer veel vrijer waren geworden en het transport en de telecommunicatie goedkoper en sterk verbeterd waren. Als grondstofarm land moest Japan kwaliteitsproducten exporteren om de handelsbalans in evenwicht te houden. Krachtige export leidde tot enorme overschotten, die mede gebruikt werden voor directe investeringen in het buitenland. Japanse bedrijven kenden in hoge mate een in Japan gecentraliseerde mondiale produktstrategie, een hoge produktiviteit in grote fabrieken met standaard producten en centraal machtige managers. De nationale organisaties hebben er een relatief zwakke positie. Zij zijn verantwoordelijk voor de afzet van de centraal hoogwaardig ontwikkelde en geproduceerde producten, zoals camera's, motoren, consumenten-electronica, auto's, gereedschapsmachines, kopiëermachines en chips.

## Hoge R&D-kosten

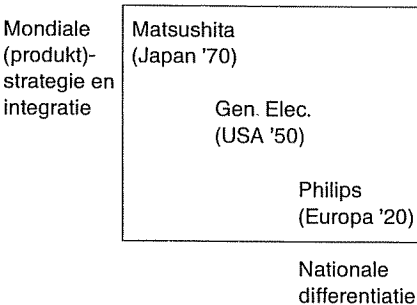
In al deze gebieden gaat het om enorme technologische ontwikkelkosten die snel moeten worden terugverdiend. Dit vergde in de jaren '70 en '80 een gecentraliseerde mondiaal produktmarktbeleid, waarop de oudere Europese en USA multinationals, gezien hun organisatorische erfenis, veelal organisatorisch geen antwoord konden geven als losse federaties van nationale organisaties. Zij die hun nationale organisaties als onafhankelijke winstcentra bleven zien, kwamen door gefragmenteerd produktbeleid steeds meer in het nauw. De nationale organisaties verzetten zich tegen het inleveren van autonomie, zich beroepend op winstverantwoordelijkheid en op het belang van zich nationaal te moeten inpassen aan lokale wetten, gewoonten, etc.

In essentie gaat het hier dus enerzijds om de noodzaak van een gecentraliseerde mondiale algemene en produktstrategie voor het concern en voor de produktgroepen, anderzijds om de behoefte aan nationale verantwoordelijkheden en aan- en inpassingen. U kunt wel aanvoelen, dat voor technisch complexe, research intensieve producten met korte levenscycli en waaraan hoge eisen worden gesteld, de **mondiale produktstrategie** belangrijker is, terwijl voor consumentenmerkartikelen in de voedingsmiddelen sector de **nationale in- en aanpassingen** belangrijker zijn (denk aan Unilever).

De gewenste situatie anno 1990 is volgens Bartlett als volgt te positioneren voor een aantal produkten.



Plaatsen we nu in dit schema als voorbeeld de uitgangsposities voor drie verschillende internationaal opererende bedrijven op het gebied van de consumentenelectronica, dan krijgen we grofweg het volgende beeld.



Het enige concern, dat in dit voorbeeld in de jaren '80 uit concurrentie-overwegingen strategisch-structureel het beste gepositioneerd was, is Matsushita. In deze optiek diende Philips voor de consumenten-elektronica de zwaai te maken naar een meer mondiaal beleid met aangepaste taak- en bevoegdheidsverdeling en planning-, investerings- en informatiesystemen.

## De matrix-organisatie

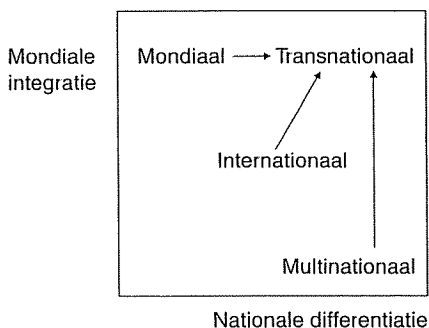
In het voorafgaande heb ik een poging gewaagd uiteen te zetten met welke problemen zo'n reorganisatie en veranderingen in het management gepaard gaan. Als tussenoplossing hebben vele vooral Europese multinationals (o.a. Philips) de zogenaamde matrix-organisatie geïntroduceerd met aan de ene poot de lokale macht voor de landen-organisaties en aan de andere een grotere zeggenschap betreffende het produkt-beleid en de productiecentra in de produktdivisies. Dit leidde echter weer tot andere problemen en interne spanningen. Vooral voor de professionele produkten bleek deze oplossing niet adequaat te werken. De matrix moest allengs verder worden gekanteld ten faveure van de produkt-businesses. Een en ander ten nadele van de zeggenschap van de hoofdzakelijk commercieel georiënteerde directies in de nationale organisaties.

Bartlett stelt nu op grond van zijn uitgebreide onderzoek voor om internationaal opererende concerns te benoemen aan de hand van het door hen gevoerde strategisch beleid. Hij deelt ze in naar respectievelijk:

- **multi-nationale organisaties** met hun dominante multi-nationale organisaties;
- **mondiale organisaties** met per business unit weer een functioneel gecentraliseerd produkt-, technologie-, produktie- en marketingbeleid;

- **internationale organisaties** die de capaciteiten van de moedermaatschappij wereldwijd uitdragen en nationaal aanpassen en tenslotte
- **transnationale organisaties**, die simultaan streven naar mondiaal geïntegreerde produktontwikkeling, productie- en marketingbeleid en lokale differentiatie.

De posities van deze vier typen zijn hieronder schematisch weergegeven.



### Managers in transnationals

Geen van de door hem onderzochte concerns waren in zijn ogen echte transnationals.

Transnationale organisaties vergen vooral en allereerst een nieuwe instelling en mentaliteit van de leiding om de mondiale en landelijke concurrentie aan te kunnen. Zij vorderen effectieve wereldwijde netwerken, niet alleen management-netwerken binnen de organisatie maar ook netwerken met strategische partners in coalities en allianties.

Dit laatste is noodzakelijk om de enorm stijgende investeringen in

R&D, de fabricage en marketing te kunnen behappen.

Voor solisten is er geen plaats meer in deze geïntegreerde netwerken met gecompliceerde besluitvormingsprocessen. Transnationals vragen om resultaatgerichte managers met brede visie, die oog hebben voor de belangen van zowel de eigen business unit als van het concern en die effectief kunnen opereren in internationaal samengestelde teams om gezamenlijk complexe vraagstukken op te lossen. Zij moeten de produkt- en landenaspecten en de functioneel-specialistische bijdragen kunnen integreren in een aantal mini-matrix-organisaties. Het eenzijdig grondig herstructureren van de organisatie zonder voldoende aandacht voor een gewijzigde mentaliteit leidt bijna altijd tot grote frustraties, vervreemding en hoge kosten zonder veel baat.

Alleen internationaal opererende concerns met transnationaal georiënteerde, geschoolde, geselecteerde en ervaren managers zullen de mondiale concurrentieslag overleven. Maar overleven is geen absolute eis.

Ik ben ervan overtuigd, dat alle internationaal opererende concerns de transnationale weg verder zullen inslaan; inclusief de multinationals. Vandaar de pijlen in de laatste tekening. We zullen in de komende jaren een transnationalisatie van multinationals blijven waarnemen; de titel van dit afscheidscollege.

Dames en heren,

Oprecht dank ik U, dat U blijk heeft gegeven van belangstelling voor dit afscheidscollege. Ik hoop dat mijn keuze van het onderwerp ook voor U interessant was. Het is een afscheid van de studenten, die ik zal missen, en een formeel vaarwel van de TUE. Maar ik neem geen afscheid van U. Mijn vriend-huisarts heeft me verzekerd, dat je stokoud kunt worden met een lichte Mènière. Ik hoop samen met U de komende 25 jaren nog veel goeds en interessants te zullen beleven.

## Literatuur

Bartlett, Chr.A. en Goshal, S.:

Managing across borders, Hutchinson Business Books, 1989

Botter, C.H.:

Multinationals in beweging, Collegedictaat TUE, 1989

Dertouzos, M.L.:

Made in America, Regaining the Productive Edge, The MIT Press, Cambridge, 1989

Keiser, H.J.:

Dubieus debat in USA over buitenlandse investeringen, FEM, 22-02-1992

Metze, M:

Kortsluiting: hoe Philips zijn talenten verspeelde, Sun, Nijmegen 1991

Nelson, M.M.:

Versplintering bederft economisch klimaat in de VS, NRC-Handelsblad 13-03-1992

Nevenzaal, D:

Nederland en de internationale handel, (collegedictaat) Studiedienst Nederlandse Bank, 1992

N.N.:

Im Jahre 2000 sehen wir uns wieder, Der Spiegel, 11-02-1992, pag. 142 e.v.

Samuelson, R.J.:

Anti-Japanse sentimenten nadelig voor Amerika, NRC-Handelsblad, 25-02-1992

Servan-Schreiber, J.J.:

Le Défi Américain, Parijs, 1967

Straaten, F. van:

V.S. kunnen interne problemen niet langer negeren, NRC-Handelsblad, 02-03-1992

Womack, J.P.:

The machine that changed the world, Maxwell McMillan, 1990

## Bijlage

### Groei van de internationale handel en produktie

	1820-1913	1914-1950	1951-1973	1974-1990
Internat. handel	4,0%	1,0%	8,6%	3,6%
Produktie	2,3%	1,9%	4,9%	2,5%

### Aandeel Zuid-Oost Azië in internationale handel

1928	1968	1978	1988	1998
10%	12%	14%	21%	26%?

### Aandeel USA en Japan in directe buitenlandse investeringen en industriële produkten

	1958	1968	1978	1988	1998
Produktie van Japan	4%	8%	14%	18%	22%?
Investerings door Japan	0%	1%	4%	18%	27%?
Investerings door USA	40%	40%	40%	30%	25%?

Vormgeving en druk:  
Reproductie en Fotografie van de CTD  
Technische Universiteit Eindhoven

Informatie:  
Academische en Protocolaire Zaken  
Telefoon (040-47)2250/4676



Prof. ir. C.H.V.A. Botter werd geboren op 8 december 1928 in Medan (Indonesië).

Na het behalen van zijn doctoraal examen elektrotechniek in Delft was hij van 1955 tot 1970 werkzaam bij Philips. In 1970 werd hij benoemd tot hoogleraar in de bedrijfskunde, in het bijzonder de interne bedrijfsorganisatie. Hij had en heeft veel nevenfuncties waaronder voorzitter van het Kempencollege, diverse commissariaten, voorzitter Eindhoven Festival. Hij was initiator en mede-oprichter van de Vereniging Logistiek Management (VLM), het Project Management Instituut Nederland en de nadoctorale opleiding Ontwerpen Logistieke Besturingssystemen. Van 1976 tot 1979 was hij dekaan van de Faculteit Technische Bedrijfskunde, evenzo ook van 1985 tot 1992. Van zijn hand verschenen talloze publicaties, waaronder de belangrijkste 'Industrie en Organisatie' en 'Produktie management'.