

Hoofdstuk 13

Vragen

1.

Er zal door een onderneming altijd een ‘onderscheidend voordeel’ ontwikkeld moeten worden. Dit voordeel moet indien mogelijk ‘duurzaam’ dan wel enige tijd houdbaar zijn versus de concurrentie in de strijd om de ‘hand van de klant’. Voorts moet het ‘onderscheidende voordeel’ in relatief opzicht (dat is dus versus de concurrentie) significant positieve gevolgen hebben voor de kosten- en/of opbrengstendimensie van de winstmarge. ‘Onderscheidende voordelen’ van ondernemingen die tegemoetkomen aan manifeste dan wel latente behoeften van klanten fungeren in de internationale bedrijfspraktijk als *de* bakermat van een internationaal concurrentievoordeel. Uiteindelijk gaat het in de concurrentiestrijd – lokaal of mondiaal – altijd om het op de juiste manier invulling geven aan de strijd om de gunst van de hand van de klant.

2.

Het antwoord op deze vraag is situationeel bepaald.

3.

Dat verschilt vanzelfsprekend per onderneming, per bedrijfstak en per land. Van cruciaal belang is het hebben van ‘onderscheidende voordelen’ (zie hiervoor het antwoord op vraag 1).

4.

Een mondiale bedrijfstak is een bedrijfstak waarin de concurrentiepositie van een onderneming in een gegeven land wordt beïnvloed door de door die onderneming in andere landen ingenomen concurrentiepositie. Enkele voorbeelden zijn: luchtvaart, computerindustrie en industriële graafmachines.

Waarom deze bedrijfstakken? De voornoemde bedrijfstakken worden gekenmerkt door mondiale, homogene afnemers (afnemers met dezelfde behoeften en wensen), hoge ontwikkelingskosten (die noodzaken tot schaalvergroting) en ‘global brands’ (die een ‘magneetfunctie’ vervullen richting de finale afzetmarkt).

5.

Een mondiale onderneming heeft een mondiale, gestandaardiseerde strategie: alle markten worden met hetzelfde product op een soortgelijke manier bewerkt.

Een *multinationale* onderneming past zich aan de lokale omgevingen waarin wordt geopereerd aan (vandaar ook ‘multi’-nationale onderneming) en hanteert derhalve een gedifferentieerde niet-gestandaardiseerde ondernemingsstrategie.

Shell, Daimler Chrysler en Philips zijn mondiale ondernemingen, terwijl Unilever, Ikea en General Electric (in het bijzonder de consumentenproducten) multinationale ondernemingen zijn.

6.

Het internationale businessmodellenraamwerk geeft aan welke verschillende manieren van marktwerking onderscheiden kunnen worden.

Het 'op landen georiënteerde businessmodel' wordt gekenmerkt door een hoge mate van decentralisatie. De organisatieonderdelen, actief in uiteenlopende landen, zijn verantwoordelijk voor het formuleren, uitvoeren en evalueren van hun eigen beleid. Een onderneming als Unilever maakt al sinds mensenheugenis gebruik van landenorganisaties waarin het overgrote deel van het beleid wordt vormgegeven.

Het 'mondiale niche businessmodel' wordt door ondernemingen als Hilton International (vijfsterren hotels) en McDonald's (fast-food) gehanteerd. Beide ondernemingen hebben zich in een specifieke markt genesteld (i.e. een 'niche') en passen binnen die specifieke markt een vergaande mate van standaardisatie van hun dienstverlening toe.

Het 'op regio's georiënteerde businessmodel' wordt gehanteerd door een onderneming als Procter&Gamble. Procter&Gamble heeft de wijze van marktwerking op regionaal vormgegeven. Zo wordt bijvoorbeeld het 'Europa-beleid' vanuit Brussel vormgegeven. Het Azië-beleid wordt vanuit Singapore geformuleerd, uitgevoerd en aangestuurd. Het 'Amerika-beleid' wordt in de Verenigde Staten (Cincinnati) ontwikkeld en uitgevoerd.

Het 'mondiaal geïntegreerde businessmodel' wordt gehanteerd door ondernemingen als DSM en Akzo Nobel. Beide ondernemingen hebben hun internationaal verspreide werkterrein sterk geïntegreerd. Alle organisatieonderdelen hebben goed op elkaar afgestemde 'rollen'. Het beleid wordt holistisch vormgegeven. Het belang van het geheel gaat altijd voor het belang van een specifiek onderdeel.

7.

De acht fundamentele van een internationale concurrentiestrategie gebaseerd op innovativiteit zijn:

- men heeft de beschikking over een innovatievisie – een expliciet hoger doel, geboetseerd rondom het woord 'innovatie';
- er wordt veel aandacht besteed aan het ontwikkelen en managen van het innovatieproces (niet een tijdelijk, maar een continu proces);
- innovativiteit wordt geïnternaliseerd in de bedrijfscultuur (hetgeen tot een zekere mate van gelijkgezindheid leidt: de 'neuzen staan dezelfde kant uit');
- er wordt intensief van 'benchmarking' gebruik gemaakt (met als doel 'leren' hoe beter te innoveren zowel met betrekking tot het voortbrengen van goederen en/of diensten als de daarmee samenhangende processen);
- het topmanagement 'geloof' in de meerwaarde van innovativiteit (en mede daardoor vervult het de rol van 'voorbeeldfunctie' en 'innovatiegoeroe');

- men heeft de beschikking over unieke commerciële vaardigheden (de kracht van de relatie ‘innovativiteit – commercialiteit’ bepaalt uiteindelijk de mate van succes van een internationaal actieve onderneming met een op vernieuwing gebaseerde concurrentiestrategie);
- er is sprake van een overdreven gerichtheid op de finale klant (die als begin- en eindpunt fungeert voor een op innovativiteit gebaseerde internationale concurrentiestrategie);
- er wordt binnen dergelijke ondernemingen intensief van ‘teams’ gebruik gemaakt (de groep in plaats van het individu heeft het primaat).

8.

‘Global sourcing’ staat voor een strategie waarbij een onderneming niet-lokaal gebonden bedrijfsprocessen en -activiteiten verplaatst naar die delen van de wereld waar kosten, innovativiteit en toegevoegde waarde het meest gunstig zijn.

‘Global sourcing’ wordt in het bijzonder in traditionele kapitaalgoederensectoren (als de metaalsector) aangetroffen. In arbeidsintensieve kapitaalgoederensectoren wordt in toenemende mate op het scherpst van de (arbeidskosten) snede geconcentreerd. Arbeidsintensieve activiteiten en processen worden medio 2004 in toenemende mate verplaatst naar Oost-Europa en Zuidoost-Azië.

9.

Met een ‘internationale businessmodel fit’ bedoelen we dat het huidige (i.e. het gehanteerde) internationale businessmodel overeenkomt met het vereiste internationale businessmodel (gezien allerlei bedrijfstak- en overige omgevingskarakteristieken).

10.

Drie belangrijke wetmatigheden zijn:

- het spel verandert voortdurend van ‘spelregels’;
- de internationale dimensie van het ‘spel’ wordt steeds belangrijker hetgeen bijzondere eisen stelt aan de professionals die verantwoordelijk zijn voor het formuleren en uitvoeren van concurrentiestrategieën;
- de aard van het businessmodel bepaalt voor het overgrote deel de effectieve haalbaarheid van de geformuleerde concurrentiestrategie en daarmee de waarschijnlijkheid om het spel van zet en tegenzet naar de hand te zetten.

De bovengenoemde wetmatigheden zijn van toepassing op beide soorten ‘spelers’.

11.

Branche-karakteristieken bepalen voor een niet onaanzienlijk deel de aard van een concurrentiestrategie. Naarmate bijvoorbeeld een branche volwassener is, zal in toenemende mate middels de lagekostenstrategie geconcentreerd dienen te worden. Een internationaal georiënteerde bedrijfstak stelt weer bijzondere eisen aan de logistieke kwaliteiten van een onderneming. Een R&D-intensieve internationaal actieve onderneming zal veel oog hebben voor het innovativiteitsgehalte van de

concurrentiestrategie. Meer in het algemeen kan gesteld worden dat internationale concurrentiestrategieën bedrijfstakken dienen te 'omarmen' dan wel in het bijzonder rekening dienen te houden met die bedrijfstakken.

In de mondiale mode-industrie wordt bijvoorbeeld met name via de opbrengstenfactor 'reputatie' en 'imago' geconcentreerd. In deze mondiale bedrijfstak wordt een omvangrijk deel van de behaalde omzet dan ook geïnvesteerd in reclame- en overige sales- en marketingcampagnes. In de mondiale chemie, een tak van sport die in het bijzonder door een hoge R&D-intensiteit wordt gekenmerkt, draait het bij het formuleren van internationale concurrentiestrategieën eerst en vooral om innovativiteit en de daar nauw mee verband houdende (zeer kostbare) 'doorbraken'.