

# **De evolutie van Amerikaanse ondernemingen in de provincie Utrecht**

**Jordie Hoogervorst**

**April 2011**



**Universiteit Utrecht**



# De evolutie van Amerikaanse ondernemingen in de provincie Utrecht

Geschreven door Jordie Hoogervorst

Begeleider: Dr. L.M.J. van Grunsven

April 2011

Masterthesis Economische Geografie  
Universiteit Utrecht  
Faculteit Geowetenschappen



## Samenvatting

In deze scriptie, geschreven ter afsluiting van de master Economische Geografie van de Universiteit Utrecht, wordt er onderzoek gedaan naar de evolutie van dochterondernemingen van Amerikaanse multinationale ondernemingen in de provincie Utrecht. Er wordt gekeken naar de kenmerken van dit evolutieproces en de factoren die dit proces beïnvloeden. Onderzoek naar het evolutieproces van dochterondernemingen van buitenlandse MNO's kan nuttige informatie opleveren voor overheden en hulp bieden bij het opstellen en uitvoeren van beleid ten behoeve van het aantrekken, behouden en ontwikkelen van buitenlandse investeringen. Belangrijk voor dergelijk beleid is dat deze dochterondernemingen van buitenlandse MNO's ingebed raken in hun lokale omgeving, waardoor de kans op een vroegtijdig vertrek van een dochteronderneming uit de regio wordt verkleind en de ontwikkeling van dochterondernemingen wordt gestimuleerd. Meer dan één derde van de dochterondernemingen van buitenlandse MNO's in de provincie Utrecht is van Amerikaanse komaf. Hierdoor is onderzoek naar deze groep dochterondernemingen in het bijzonder relevant voor overheidsbeleid.

Eerder onderzoek naar het evolutieproces van dochterondernemingen is voornamelijk gedaan vanuit de Internationale Bedrijfskunde (IB), maar in deze masterthesis is gekozen voor een andere benadering. Hoewel onderdelen van de theorie uit de IB ook in dit onderzoek aan bod komen, gebruikt dit onderzoek voornamelijk inzichten en theorie uit de Evolutionaire Economische Geografie (EEG) en de relationele benadering van de economische geografie. De onderzoeksvraag die in dit onderzoek wordt beantwoord is de volgende:

*Hoe verloopt de evolutie van dochterondernemingen van Amerikaanse multinationale ondernemingen in de provincie Utrecht en in hoeverre spelen factoren uit de lokale omgeving hierin een rol?*

In de IB theorie wordt evolutie gezien als het opbouwen of afbreken van competenties en het verkrijgen of verliezen van mandaten en ontwikkelt een dochteronderneming zich van een beginstadium naar een eindstadium in een statisch en lineair proces. Dit evolutieproces wordt beïnvloedt door drie determinanten, te noemen het hoofdkantoor, de dochteronderneming zelf en haar lokale omgeving. Onderzoek in de IB richt zich voornamelijk op de eerste twee determinanten, de rol van de lokale omgeving blijft vaak onderbelicht. De statische kijk op evolutie in de IB leidt ertoe dat de theorie uit de IB vooral beschrijvend is en niet goed kan verklaren waarom het evolutieproces zich op een bepaalde manier voltrekt.

De EEG heeft een meer dynamische kijk op het evolutieproces. Er wordt geprobeerd evolutie te verklaren door op zoek te gaan naar de mechanismen die het proces van evolutie in gang zetten en sturing geven. Hierbij richt de EEG zich op de creatie en veranderingen in ruimtelijke spreiding van routines. Deze routines worden ontwikkeld door de dochteronderneming zelf, verkregen van het hoofdkantoor of ontwikkeld in de relatie tussen de dochteronderneming en haar lokale omgeving. De lokale omgeving is in de EEG niet een statische set van condities, maar een bundel van relational assets, waarmee een dochteronderneming interactie heeft en die een bron van nieuwe kennis en routines vormt. Deze interactie vindt plaats in een co-evolutionair proces, waarin de dochteronderneming en haar lokale omgeving elkaar continu beïnvloeden in hun ontwikkeling en de dochteronderneming door de tijd heen verder ingebed raakt in haar lokale omgeving. In dit onderzoek is gekeken naar de rol van de lokale omgeving, het hoofdkantoor en de dochteronderneming zelf in de ontwikkeling van routines en de relatie tussen routineontwikkeling en de feitelijke evolutie van een dochteronderneming in het marktgebied, productgebied, de activiteit(en) en/of het mandaat van de dochteronderneming.

Voor het empirisch onderzoek is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. Er is een kwalitatieve meervoudige casestudie uitgevoerd, waarin informatie van vijftien managers van dochterondernemingen van Amerikaanse MNO's is verkregen via interviews. Het empirisch onderzoek richt zich op de evolutie van deze dochterondernemingen over een periode van vijftien jaar. Daarnaast is er een database samengesteld van in de provincie Utrecht gevestigde dochterondernemingen van Amerikaanse MNO's, met behulp van databases van de Netherlands Foreign Investment Agency, de American Chamber of Commerce en de provincie Utrecht.

De resultaten uit de interviews duiden erop dat evolutie van markt bereik, activiteiten en mandaten weinig voorkomt onder dochterondernemingen van Amerikaanse MNO's. Wel komen verandering in product bereik voor bij alle geïnterviewde dochterondernemingen. Ook in de competenties van de dochterondernemingen hebben er weinig veranderingen plaatsgevonden. De evolutie van deze dochterondernemingen is terug te vinden in de ontwikkeling van de onderliggende routines, die de opbouw van competenties mogelijk maakt. Niet alleen het aantrekken van nieuwe activiteiten of het uitbreiden naar nieuwe markten vergt ontwikkeling, ook voor het behoud van activiteiten en markten moet een dochteronderneming continu inspanningen leveren. De ontwikkeling van routines is noodzakelijk om de opgebouwde competenties op niveau te houden. Voor de ontwikkeling van routines zijn dochterondernemingen van Amerikaanse MNO's sterk afhankelijk van het hoofdkantoor door de hoge mate van centralisatie van besluitvorming en formalisatie en standaardisatie van routines binnen de MNO. De verandering in routines wordt in dit onderzoek vooral geïllustreerd door de nieuwe mogelijkheden op IT-gebied die de manier van organiseren en coördineren, de manier van verkopen en de manier van informatieverzameling drastisch hebben veranderd. Interactie met relational assets is belangrijk voor het verkrijgen van nieuwe kennis en informatie en helpt de dochteronderneming bij het ontwikkelen van nieuwe routines en het ontplooiën van nieuwe initiatieven. Het stimuleren van interactie tussen een dochteronderneming en relational assets is een belangrijk aanknopingspunt voor het overheidsbeleid omtrent het behouden en ontwikkelen van buitenlandse investeringen. Verder moet in het overheidsbeleid rekening gehouden worden met de beperkte mate van autonomie bij dochterondernemingen van Amerikaanse MNO's. Hierdoor zijn deze dochterondernemingen minder in staat in te spelen op kansen in de lokale markt en zullen beslissingen met betrekking tot de dochteronderneming veelal in de Verenigde Staten genomen worden. Overheden moeten daarom realistisch zijn in hun ambities bij het voeren van hun beleid ten aanzien van buitenlandse investeringen en rekening houden met het feit dat dochterondernemingen van Amerikaanse MNO's zelf maar een beperkte invloed hebben op hun eigen evolutieproces.

## Inhoudsopgave

SAMENVATTING .....	4
INHOUDSOPGAVE .....	6
1. INTRODUCTIE VAN HET ONDERZOEK .....	7
1.1 INLEIDING .....	7
1.2 ONDERZOEKSOPZET .....	9
1.3 RELEVANTIE VAN HET ONDERZOEK .....	9
1.4 OPBOUW VAN DIT ONDERZOEKSRAPPORT .....	9
2. DE EVOLUTIE VAN DOCHTERONDERNEMINGEN: THEORIE UIT DE INTERNATIONALE BEDRIJFSKUNDE .....	11
2.1 ROL EN MANDAAT TYPOLOGIEËN IN DE INTERNATIONALE BEDRIJFSKUNDE .....	11
2.2 ONTWIKKELING VAN ROLLEN EN MANDATEN IN DE INTERNATIONALE BEDRIJFSKUNDE .....	15
2.3 DETERMINANTEN ACHTER EVOLUTIE IN DE INTERNATIONALE BEDRIJFSKUNDE .....	18
2.3.1 De invloed van het hoofdkantoor in de IB .....	19
2.3.2 De invloed van de eigen strategie van de dochteronderneming in de IB .....	20
2.3.3 De invloed van de lokale omgeving in de IB .....	22
3. TEKORTKOMINGEN VAN DE IB EN DE CONCEPTUALISERING VAN EVOLUTIE VANUIT DE EVOLUTIONAIRE EN DE RELATIONELE ECONOMISCHE GEOGRAFIE .....	23
3.1 TEKORTKOMINGEN VAN DE THEORIE UIT DE INTERNATIONALE BEDRIJFSKUNDE .....	23
3.2 DE EVOLUTIONAIRE ECONOMISCHE GEOGRAFIE .....	25
3.3 DE LOKALE OMGEVING EN DE OPBOUW VAN ROUTINES EN COMPETENTIES .....	26
4. TYPERING VAN DE AMERIKAANSE MULTINATIONALE ONDERNEMING & CONCEPTUEEL MODEL VAN HET ONDERZOEK .....	30
4.1 DE AMERIKAANSE MULTINATIONALE ONDERNEMING .....	30
4.2 CONCEPTUEEL MODEL .....	33
4.3 HYPOTHESEN .....	37
5. HET EMPIRISCH ONDERZOEK: METHODOLOGIE .....	38
5.1 DE ONDERZOEKSMETHODIEK .....	38
5.2 DATAVERZAMELING .....	38
5.3 DE ONDERZOEKSPOPULATIE .....	39
5.4 OPERATIONALISATIE VAN DE HYPOTHESEN .....	40
5.5 BEPERKINGEN VAN HET ONDERZOEK .....	42
6. DE EVOLUTIE VAN VESTIGINGEN VAN AMERIKAANSE MULTINATIONALE ONDERNEMINGEN IN DE PROVINCIE UTRECHT .....	44
6.1 ANALYSE VAN KWANTITATIEVE DATA .....	44
6.2 BESCHRIJVING VAN DE GEÏNTERVIEWDE DOCHTERONDERNEMINGEN .....	50
6.3 RESULTATEN UIT DE INTERVIEWS MET AMERIKAANSE VESTIGINGEN IN UTRECHT .....	57
6.3.1 Evolutie van geïnterviewde vestigingen .....	57
6.3.2 Determinanten van evolutie .....	68
6.4 ANALYSE VAN DE HYPOTHESEN .....	80
7. CONCLUSIE EN BELEIDSIMPLICATIES .....	84
7.1 TERUGKOPPELING NAAR HET CONCEPTUEEL MODEL .....	84
7.2 CONCLUSIE .....	84
7.3 BELEIDSIMPLICATIES .....	87
LITERATUURLIJST .....	90
BIJLAGE 1: VRAGENLIJST INTERVIEW (NEDERLANDSTALIGE VERSIE) .....	95
BIJLAGE 2: VRAGENLIJST INTERVIEW (ENGELSTALIGE VERSIE) .....	98

# 1. Introductie van het onderzoek

## 1.1 Inleiding

De liberalisatie van de wereldhandel, nieuwe mogelijkheden op het gebied van flexibilisatie van productieprocessen en de ontwikkeling van informatie- en communicatietechnologie hebben multinationale ondernemingen (MNO's) de afgelopen decennia voor grote uitdagingen gesteld. In de huidige wereldeconomie hebben immateriële productiefactoren materiële productiefactoren vervangen als de belangrijkste bron voor het opbouwen van concurrentiekracht. Marktleaders in de nieuwe economie zijn zij die sneller dan de competitie nieuwe producten en diensten ontwikkelen door op de meest effectieve manier kennis te creëren, op te sporen en te combineren. Hierdoor vindt concurrentie niet langer alleen plaats op basis van grootte (*the big eats the small*), maar ook op basis van snelheid (*the fast eats the slow*) (Kotelnikov, 2010). Hierdoor is het zelfs voor de grootste MNO's van belang snel toegang te krijgen tot nieuwe kennis en is een dynamische strategie vereist om nieuwe ontwikkelingen in de markt het hoofd te kunnen bieden.

Een essentiële rol in de strategie van de MNO is weggelegd voor haar dochterondernemingen die wereldwijd op verschillende locaties gevestigd zijn. Dochterondernemingen verschaffen de MNO toegang tot belangrijke hulpbronnen als kennis en informatie over ontwikkelingen in de markt. Veranderingen binnen zowel de MNO zelf als binnen de lokale markt waarin de dochteronderneming actief is, zorgen ervoor dat de dochteronderneming zich continu moet aanpassen aan nieuwe omstandigheden en zich moet blijven ontwikkelen om van waarde te blijven voor de MNO. Elke dochteronderneming krijgt te maken met een unieke combinatie van interne en externe invloeden en gaat hier op een eigen manier mee om. Hierdoor ontstaan er verschillen in de ontwikkelingspaden die dochterondernemingen doorlopen.

In dit onderzoek staat de ontwikkeling van een dochteronderneming centraal. Omdat de ontwikkeling van een dochteronderneming gezien kan worden als een evolutionair proces wordt er in dit onderzoek gesproken van de evolutie van een dochteronderneming. De evolutie van een dochteronderneming is niet alleen belangrijk voor de dochteronderneming zelf of de MNO in haar geheel, maar ook de lokale omgeving waar de dochteronderneming is gevestigd profiteert van haar ontwikkeling. Dit besef is de afgelopen jaren uitgegroeid tot één van de speerpunten van het overheidsbeleid op buitenlandse investeringen. De sluiting of vertrek van een buitenlandse dochteronderneming kan gevolgen hebben voor de werkgelegenheid en het imago van een regio. Een recent en pijnlijk voorbeeld van de mogelijke impact hiervan is de op handen zijnde reorganisatie van MSD, het voormalige Organon, in Oss. In de zomer van 2010 kondigde het Amerikaanse moederbedrijf Merck aan de onderzoeksafdeling te willen verplaatsen naar de Verenigde Staten, met een verlies van 2.175 banen als gevolg (de Volkskrant, 8 juli 2010). Sinds die aankondiging zijn verschillende lokale partijen bezig om het hoofdkantoor op andere ideeën te brengen, om verlies van werkgelegenheid te voorkomen en de schade voor het imago van het innovatieklimaat in Nederland te beperken.

Positieve ontwikkelingen bij de dochteronderneming kunnen tot vervolg- of herinvesteringen leiden vanuit het hoofdkantoor van de MNO; geld dat voor een deel kan doorstromen naar de lokale omgeving van de dochteronderneming. Het aandeel van deze herinvesteringen in de totale buitenlandse investeringen groeit (Ministerie van Economische Zaken, 2006). Dit komt onder meer doordat de bedragen die gepaard gaan met herinvesteringen gemiddeld vele malen hoger zijn dan bij een eerste investering. Het is daarom niet vreemd dat de ontwikkeling van al in de regio gevestigde buitenlandse dochterondernemingen aan belang wint in het economisch beleid van regio's. Zo is er in het

acquisitieplan van de Nederlandse overheid "In actie voor acquisitie" uit 2006 niet alleen aandacht voor het aantrekken van investeringen maar speelt het behoud van investeringen ook een belangrijke rol.

Ook in de wetenschappelijke literatuur is de aandacht voor de evolutie van dochterondernemingen de afgelopen jaren sterk toegenomen. Vooral vanuit de internationale bedrijfseconomie wordt er getracht te achterhalen wat de determinanten zijn van de evolutie van dochtervestigingen van buitenlandse ondernemingen. Opmerkelijk genoeg blijft de aandacht voor dit onderwerp vanuit de economische geografie hierbij achter. Dit terwijl de rol van buitenlandse investeringen in regionale ontwikkeling al jaren een belangrijk thema is binnen deze discipline. Hoewel de aandacht voor evolutie vanuit de internationale bedrijfskunde (IB) tot nu toe tot waardevolle inzichten heeft geleid, kent de bestaande theorie ook een aantal tekortkomingen. Zo wordt evolutie in de IB neergezet als een statisch en lineair proces. Daarnaast is er weinig aandacht voor de rol van de lokale omgeving in het evolutieproces, terwijl de kennis afkomstig uit de lokale omgeving een kritieke rol kan spelen in innovatieprocessen.

In dit onderzoek zal de evolutie van een dochteronderneming op een andere manier worden benaderd. Door inzichten te gebruiken uit de evolutionaire en de relationele benadering van de economische geografie zal er een meer dynamische kijk op het evolutieproces worden gegeven. Hierbij zal de aandacht vooral uitgaan naar de rol die de lokale omgeving hierin speelt, als belangrijke bron van nieuwe kennis. Het onderwerp van deze studie zijn in de provincie Utrecht gevestigde dochterondernemingen van Amerikaanse MNO's. In 2008 waren Amerikaanse MNO's verantwoordelijk voor bijna een derde van het aantal banen dat in Nederland gecreëerd werd door directe buitenlandse investeringen (IBM, 2009). In 2009 was Nederland zelfs de belangrijkste bestemming voor directe investeringen vanuit de Verenigde Staten, met een aandeel van ruim dertien procent van het totaal (Ibarra-Caton, 2010). In totaal zijn er in 2010 meer dan 2.700 Amerikaanse dochterondernemingen actief in Nederland, waarvan er meer dan 300 gevestigd zijn in de provincie Utrecht (gegevens uit de database van de NFIA). De substantiële bijdrage van Amerikaanse dochterondernemingen aan de Nederlandse economie maakt een studie naar hun evolutie bijzonder relevant.

Het doel van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in het evolutieproces van dochterondernemingen van Amerikaanse MNO's in de provincie Utrecht. Er wordt hierbij gekeken naar de verschillende determinanten en mechanismen die dit proces vormgeven. Meer kennis en informatie over hoe het evolutieproces verloopt, kan regionale beleidsmakers helpen hun beleid te formuleren op het gebied van het behoud van buitenlandse investeringen. Belangrijk vraag hierbij is in hoeverre betere kennis van evolutieprocessen kan helpen bij het inbedden van Amerikaanse dochterondernemingen in de regio.

De probleemstelling in dit onderzoek luidt als volgt:

*Hoe verloopt de evolutie van dochterondernemingen van Amerikaanse multinationale ondernemingen in de provincie Utrecht en in hoeverre spelen factoren uit de lokale omgeving hierin een rol?*

Bij deze probleemstelling zijn een aantal deelvragen geformuleerd:

1. *Hoe wordt er vanuit de heersende theorie uit de internationale bedrijfskunde tegen evolutie aangekeken?*
2. *Wat zijn de determinanten achter het evolutieproces?*
3. *Wat typeert het evolutieproces van een dochteronderneming van de Amerikaanse MNO in de provincie Utrecht?*
4. *Wat is de invloed van externe netwerkrelaties op de evolutie van een dochteronderneming van de Amerikaanse MNO in de provincie Utrecht?*



## 1.2 Onderzoeksopzet

Dit onderzoek is begonnen met een literatuurstudie naar de gangbare theorie uit de IB betreffende de evolutie van dochterondernemingen. Vervolgens is er een analyse gemaakt van de zwakheden van deze theorie en gekeken op welke vlakken de evolutionaire economische geografie (EEG) en de relationele benadering van de economische geografie voor aanvullingen zouden kunnen zorgen. Deze literatuurstudie is uitgevoerd met behulp van wetenschappelijke artikelen en onderzoeksrapportages. Vervolgens is er een onderzoeksbestand samengesteld met behulp van verschillende databestanden (PAR-bestand, Business Directory American Chamber of Commerce, Achilles) met bruikbare informatie over Amerikaanse dochterondernemingen in de provincie Utrecht. Dit databestand is vervolgens geanalyseerd. Via een kwalitatieve empirische studie is een meer gedetailleerd beeld verkregen van de evolutie van Amerikaanse dochterondernemingen in de provincie Utrecht. Er zijn vijftien interviews gehouden met managers van geselecteerde Amerikaanse dochterondernemingen in de provincie Utrecht. Met behulp van de resultaten uit de data-analyse en de interviews is vervolgens een antwoord op de probleemstelling geformuleerd. Een uitgebreide uitleg over het empirisch onderzoek is te vinden in hoofdstuk 5 van deze studie.

## 1.3 Relevantie van het onderzoek

De IB is tot nu toe leidend geweest in het onderzoek naar evolutie, maar schiet op een aantal vlakken tekort. Inzichten uit de evolutionaire economische geografie zijn tot nog toe niet op grote schaal toegepast op het evolutieproces van dochterondernemingen van buitenlandse MNO's. Door de inzichten uit de evolutionaire en de relationele benadering van de economische geografie te combineren met de theorie uit de IB, ontstaat een rijkere theorie gericht op de dynamiek in het evolutieproces. Deze theorie zal, in tegenstelling tot de theorie uit de IB, evolutie beschouwen als een open proces en gericht zijn op het verklaren van het evolutieproces door op zoek te gaan naar de mechanismen die dit proces sturen. Dit maakt dit onderzoek relevant vanuit een wetenschappelijk oogpunt.

Dit onderzoek heeft hiernaast ook een maatschappelijke relevantie. Door onderzoek te doen naar de evolutie van Amerikaanse dochterondernemingen wordt getracht een houvast te creëren voor actief beleid betreffende het behoud van buitenlandse investeringen in de regio. De Verenigde Staten is een belangrijke investeerder in Nederland en de provincie Utrecht. Meer inzicht in hoe een dochteronderneming zich ontwikkelt na de initiële investering van een Amerikaans moederbedrijf kan bijdragen aan een gericht beleid ter ondersteuning van de positieve ontwikkeling van in de provincie Utrecht gevestigde dochterondernemingen. Deze positieve ontwikkeling kan het behoud van een dochteronderneming zijn of het aantrekken van vervolginvesteringen vanuit het Amerikaanse moederbedrijf. Hiervoor wordt in dit onderzoek gekeken naar welke rol evolutie speelt bij het inbedden van een dochteronderneming in de regio.

## 1.4 Opbouw van dit onderzoeksrapport

Dit onderzoek begint met het uiteenzetten van de theorie omtrent de evolutie van een dochteronderneming vanuit de IB. In hoofdstuk 2 zullen eerst de verschillende rollen die ze toegewezen kunnen krijgen behandeld worden en vervolgens de verschillende manieren waarop een dochteronderneming van rol kan veranderen. Ook zullen de determinanten van evolutie besproken worden zoals deze in de IB benoemd worden. In hoofdstuk 3 zullen de tekortkomingen van de theorie uit de IB besproken worden en wordt evolutie opnieuw geconceptualiseerd door gebruik te maken van de theorie uit de EEG en relationele benadering van de economische geografie. In hoofdstuk 4 wordt er een

typering gegeven van de Amerikaanse MNO en wordt de in hoofdstuk 3 geformuleerde conceptualisatie van evolutie samengevat in het conceptueel model van dit onderzoek. De methodologie die gebruikt is in het empirisch onderzoek wordt beschreven in hoofdstuk 5. In hoofdstuk 6 wordt de kwantitatieve en kwalitatieve gegevens die verzameld zijn voor dit onderzoek geanalyseerd, welke uiteindelijk leiden tot de presentatie van de resultaten en eindconclusie van dit onderzoek in hoofdstuk 7.

Nu eerst richt dit onderzoek zich nu op de gangbare theorie over de evolutie van een dochteronderneming vanuit de IB.

## 2. De evolutie van dochterondernemingen: theorie uit de internationale bedrijfskunde

In dit hoofdstuk komen ideeën en theorieën uit de IB over de evolutie van een dochteronderneming aan bod. Er wordt een kort overzicht gegeven van enkele belangrijke bijdragen aan de theorie. Allereerst wordt er een definitie gegeven van de dochteronderneming. Daarna richt dit hoofdstuk zich op de verschillende rollen en mandaten die een dochteronderneming binnen de structuur van een MNO kan vervullen. De manier waarop deze rollen en mandaten kunnen ontwikkelen komt in de tweede paragraaf van dit hoofdstuk aan bod. De derde paragraaf gaat dieper in op de determinanten van deze ontwikkeling van rollen en mandaten.

### 2.1 Rol en mandaat typologieën in de internationale bedrijfskunde

Door de toegenomen diversiteit in organisatiestructuren van MNO's is het lastiger geworden om met een eenduidige definitie van een dochteronderneming te komen. MNO's zetten niet alleen nieuwe dochterondernemingen op, maar gebruiken ook joint ventures en andere samenwerkingsverbanden om hun internationale activiteiten vorm te geven. MNO's zijn zo niet meer per definitie volledig eigenaar van hun buitenlandse activiteiten. De dochteronderneming wordt daarom in toenemende mate gezien als *"any operational unit controlled by the MNC and situated outside the home country"* (Birkinshaw, Hood & Jonsson, 1998, p224). De in dit onderzoek gebruikte definitie is afkomstig uit Birkinshaw, Hood & Young (2005, p227) en geeft een meer gedetailleerde beschrijving van een dochteronderneming. Zij zien de dochteronderneming als *"a semi-autonomous entity with entrepreneurial potential, within a complex competitive arena, consisting of an internal environment of other subsidiaries, internal customers and suppliers, and an external environment consisting of customers, suppliers and competitors."* In deze definitie is er ruimte voor een eigen strategie bij de dochteronderneming in de omgang met de kansen en bedreigingen die ontstaan zowel binnen de MNO als in de markt. Het belang van het benoemen van de eigen strategie zal in paragraaf 3.2 verder aan bod komen, maar nu eerst volgt er een kort overzicht van de belangrijke rol- en mandaattypologieën uit de IB.

Het onderzoek naar de internationale activiteiten van MNO's komt in de jaren '60 van de vorige eeuw op gang, voornamelijk binnen de IB. In eerste instantie wordt de MNO benaderd vanuit een hiërarchische visie. Hierbij richt het onderzoek zich op het hoofdkantoor en de relatie tussen het hoofdkantoor en haar dochterondernemingen. In de jaren '80 ontstaat de heterarchische visie op de MNO, als kritiek op de regerende hiërarchische denkwijze (Birkinshaw, 2001). De heterarchische visie ziet de MNO als een netwerk waarbinnen meerdere centra bestaan, elk met een eigen specialisatie binnen de MNO (Delany, 2000). Dochterondernemingen zijn in deze visie geen passief onderdeel van de MNO, maar dragen actief bij aan de ontwikkeling van kennis, vaardigheden en competenties van de gehele onderneming. En ook in de besluitvorming maakt de passieve dochteronderneming plaats voor een dochteronderneming met een bepaalde mate van zelfstandigheid en vrijheid (Birkinshaw, 2001). In het onderzoek gaat het niet alleen meer om de relatie tussen hoofdkantoor en dochteronderneming, maar ook de dochteronderneming zelf en haar relaties met verschillende actoren wordt bestudeerd (Kalfadellis, Gray & Freeman, 2006).

Dochterondernemingen kunnen onderscheiden worden op basis van hun rol en verantwoordelijkheden binnen de MNO. Ze verschillen in de activiteiten die ze uitvoeren, in hun relatie met het hoofdkantoor en de andere dochterondernemingen en hun strategische verantwoordelijkheden binnen de MNO (Dörrenbacher & Gammelgaard, 2006). White & Poynter zijn in 1984 één van de eersten die dochterondernemingen verschillende rollen toeschrijven. Zij definiëren de rol van dochterondernemingen op basis van drie dimensies: de markt, het product en de toegevoegde waarde of activiteit.

Dochterondernemingen verschillen van elkaar op basis van hun bereik op deze drie dimensies (Dörrenbacher & Gammelgaard, 2006). Het markt bereik is hier de geografische markten die de dochteronderneming bedient. Het product bereik is de speelruimte die een dochteronderneming heeft in het uitbreiden en opzetten van nieuwe productgebieden (Dörrenbacher & Gammelgaard, 2006). De verschillende manieren waarop een dochteronderneming waarde toevoegt aan de MNO, anders gezegd de activiteiten die ze uitvoert, geven het bereik aan van de toegevoegde waarde. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan research & development activiteiten, productieactiviteiten en marketing & sales activiteiten (Dörrenbacher & Gammelgaard, 2006). Op basis van het bereik van deze drie dimensies worden vijf verschillende typen dochterondernemingen onderscheiden, te noemen de *miniature replica*, de *marketing satellite*, de *rationalized manufacturer*, de *product specialist* en de *strategic independent unit*. (Dörrenbacher & Gammelgaard, 2006). Kenmerken van deze verschillende rollen zijn terug te vinden in tabel 2.1 (Blz 11).

Het verschil in rollen zorgt ook voor een verschil in verantwoordelijkheden die een dochteronderneming kan hebben binnen de MNO. Deze verantwoordelijkheid wordt in de literatuur ook wel het mandaat van de dochteronderneming genoemd. Het mandaat wordt omschreven als "*the business, or element of a business, in which the subsidiary participates, and for which it has responsibilities beyond its national market*" (Birkinshaw, 1996, p. 471). Het mandaat van de dochteronderneming kan bestaan uit de markten die zij bedient, de producten die ze maakt, de technologie die ze gebruikt, functies die ze vervult of elke mogelijke combinatie hiervan (Birkinshaw & Hood, 1998). Het mandaat kan neerslag hebben op een klein onderdeel van de waardeketen, maar kan ook de gehele waardeketen van een product beslaan. Delaney onderscheidt drie typen mandaten, het basis mandaat, het verrijkt mandaat en het geavanceerd mandaat. Meer informatie over deze typen mandaten is terug te vinden in tabel 2.1.

Haar rol, en daarmee ook haar mandaat, wordt door het hoofdkantoor aan de dochteronderneming opgelegd. Hiermee lijkt de dochteronderneming een ondergeschikte rol te hebben, die consistent is met de rol van de dochteronderneming in de hiërarchische visie op de MNO. Toch gaat veel onderzoek in de "*subsidiary role*" stroming niet uit van een hiërarchisch opgezette MNO, maar van een heterarchische organisatie. (Delaney, 2000). Onderzoek naar de rol van dochterondernemingen houdt daarom, naast de rol die de dochteronderneming opgelegd krijgt, ook rekening met de eigen strategie van de dochteronderneming. De mate waarin een dochteronderneming haar eigen strategie kan voeren is afhankelijk van haar autonomie. Autonomie is de mate waarin de dochteronderneming onafhankelijk is van het hoofdkantoor van de MNO. Dochterondernemingen worden in staat geacht hun ontwikkeling zelf te kunnen beïnvloeden en niet alleen passief te vertrouwen op wat het hoofdkantoor voor ze in petto heeft (Delaney, 2000). De rol die de dochteronderneming opgelegd krijgt en haar eigen strategie staan niet los van elkaar. Een verandering in haar rol leidt tot een fundamentele verandering in de strategie van de dochteronderneming (Dörrenbacher & Gammelgaard, 2006). De strategie van de dochteronderneming zal in paragraaf 2.3.2 verder aan bod komen.

Het bereik van product, markt en activiteiten zijn niet de enige relevante dimensies waarop dochterondernemingen onderscheiden kunnen worden (Pedersen, 2006). Een andere belangrijke dimensie in de literatuur is het niveau van de competenties van de dochteronderneming. Zo is de typologie van Bartlett & Ghoshal (1986) gericht op de rol die dochterondernemingen spelen in de kennisstromen binnen de MNO. Zij onderscheiden dochterondernemingen op basis van twee dimensies, de concurrentiekracht van de lokale markt en de organisatorische competenties van de dochteronderneming, vanuit de optiek van het hoofdkantoor. Volgens Bartlett & Ghoshal wordt de rol die een dochteronderneming heeft binnen de MNO mede bepaald door het belang van haar lokale omgeving voor de strategie van de MNO (Furu, 2001). De aanwezigheid van de MNO in bepaalde markten kan van waarde zijn voor de MNO, bijvoorbeeld vanwege de toegang tot geavanceerde technieken of grote afzetmarkten. Dit heeft effect op de rol van dochterondernemingen die in deze

nationale markten gevestigd zijn. De competenties van de dochteronderneming zijn de tweede bepalende factor voor haar rol binnen de MNO. De gedachte hierachter is dat dochterondernemingen met hoogwaardige competenties een belangrijke bijdrage leveren aan de concurrentiekracht van de MNO (Furu, 2001).

De competenties van een dochteronderneming bepalen de manier waarop de dochteronderneming omgaat met de ontwikkeling en het inzetten van hulpbronnen (Hafeez, Zhang & Malak, 2002). Competenties worden ontwikkeld doordat de dochteronderneming door de jaren heen ervaring en kennis opbouwt met de door hen uitgevoerde activiteiten. Deze competenties kunnen verschillende vormen aannemen. Baghai, et.al (1999) onderscheiden vier categorieën: *Operational excellence*, *privileged assets*, *growth-enabling skills* en *special relationships*. Onder *operational excellence* vallen alle kennis en vaardigheden van werknemers en de manier waarop bedrijfsprocessen en informatie georganiseerd worden. Het gaat hier dus om de institutionele kennis die opgebouwd wordt binnen de onderneming. Dit worden ook wel de kerncompetenties van een onderneming genoemd (Baghai, Coley & White, 1999). *Privileged assets* zijn bezittingen die bepaalde voorrechten geven aan de eigenaar. Ze zijn niet of nauwelijks reproduceerbaar door andere ondernemingen. Hierbij kan gedacht worden aan het intellectueel eigendom van een onderneming, haar distributienetwerk, klantinformatie en het gebruik van merknamen en reputaties (Baghai, Coley & White, 1999). Deze competenties zijn moeilijk te kopiëren omdat ze locatiegebonden zijn, de opbouw ervan een cumulatief en padafhankelijk proces is geweest of het simpelweg niet duidelijk is hoe ze ontstaan zijn, zogenoemde causale ambiguïteit (Augustyn & Pheby, 2005). De derde vorm van competenties zijn de *growth enabling skills*. Dit zijn de vaardigheden van een onderneming op het gebied van acquisitie, risicomangement, financiën en kapitaal management (Baghai, Coley & White, 1999). Deze vaardigheden zijn meestal te vinden op het hoofdkantoor en zijn van daaruit relatief gemakkelijk te verplaatsen naar andere onderdelen van de MNO. De laatste competenties die genoemd worden zijn de *special relationships*. Dit zijn de banden van een onderneming met toeleveranciers, klanten en machtige individuen, ondernemingen en overheden (Baghai, Coley & White, 1999). Deze banden kunnen bijdragen aan het ontdekken en benutten van nieuwe mogelijkheden voor waardecreatie en het openbreken van nieuwe markten.

Het zijn deze competenties die een belangrijke bijdrage leveren aan het succes van de MNO als geheel. De competenties van de MNO stellen haar in staat hulpbronnen als kapitaal en kennis te ontwikkelen en te gebruiken. Competenties worden opgebouwd aan de hand van de routines waarmee de MNO haar bedrijfsprocessen inricht (Peng, Schroeder & Shah, 2008). Routines zijn herhaaldelijke of voorspelbare patronen van sociaal of gecoördineerd gedrag van individuen, en zijn tegelijkertijd de uitkomst hiervan. Dit resulteert in de informele en formele procedures waarmee de onderneming georganiseerd wordt (Boschma et al., 2002). Ze worden gevormd in collectieve leerprocessen waarbij individuele kennis wordt geïnstitutionaliseerd tot organisatorische routines (Schmid & Schurig, 2003). De input voor deze collectieve leerprocessen bestaat voor een groot deel uit kennis opgedaan door ervaring en *tacit knowledge*. *Tacit knowledge* is de persoonlijke kennis van individuen welke nagenoeg onmogelijk is om expliciet te maken en te communiceren naar anderen op een formele manier (Dicken, 2004). Het is kennis die opgebouwd wordt door ervaring en interactie en daarom moeilijk over grote afstanden te verplaatsen is. Het feit dat routines, en daarmee ook competenties, voor een belangrijk deel opgebouwd worden met *tacit knowledge* compliceert het proces van uitwisseling en verspreiding van competenties binnen de MNO.

Competenties en routines worden opgebouwd in alle verschillende onderdelen van de MNO. Elke dochteronderneming van de MNO opereert onder invloed van verschillende culturele, politieke, technologische, maatschappelijke en wettelijke omstandigheden (O'Donnell, 2000). Ze zijn actief op verschillende markten waar ze het opnemen tegen verschillende concurrenten. Hierdoor ontwikkelt elke dochteronderneming haar eigen unieke competenties en routines.

**Tabel 2.1: Overzicht roltypologieën uit de Internationale Bedrijfskunde**

	Marketing Satellite	Miniature replica	Rationalized manufacturer/ Rationalized operator	Product specialist	Strategic independent	Other
<b>White &amp; Poynter (1984)/Delaney (2000)</b>						
<b>Productbereik</b>	Eén of meerdere productlijnen	Eén of meerdere productlijnen	Diensten voor de interne markt van de MNO	Eén productlijn	Eén of meerdere productlijnen	
<b>Geografisch marktgebied</b>	Lokale markt	Lokale markt	Wereldmarkt	Wereldmarkt	Lokale of wereldmarkt	
<b>Bereik toegevoegde waarde</b>	Voorname-lijk distributie- en verkoopfuncties	Productie en verkoopfuncties	Operationele en ondersteunende functies	Volledig portfolio van functies	Volledig portfolio van functies	
<b>Type mandaat</b>	Basis	Basis	Basis	Geavanceerd	Geavanceerd	
<b>Relatieve waarde competenties</b>	Laagwaardig	Laagwaardig	Hoogwaardig	Hoogwaardig	Hoogwaardig	Laagwaardig
<b>Concurrentiekracht lokale markt</b>	Laag	Laag	Laag		Hoog	Hoog
<b>Overeenkomstige alternatieve typologieën</b>						
<b>Bartlett &amp; Ghoshal (1986)</b>		Implementer	Contributor		Strategic leader	Black hole
<b>Jarillo &amp; Martinez (1990)</b>		Autonomous	Receptive		Active	
<b>Birkinshaw &amp; Morrison (1995)</b>		Local implementer	Specialized contributor	World mandate		
<b>Taggart (1997)</b>		Autonomous	Receptive		Constrained independent	Quiescent

Bron: Dörrenbacher & Gammelgaard (2006), Delaney (2000), Bartlett & Ghoshal (1986), Taggart (1997)

## 2.2 Ontwikkeling van rollen en mandaten in de internationale bedrijfskunde

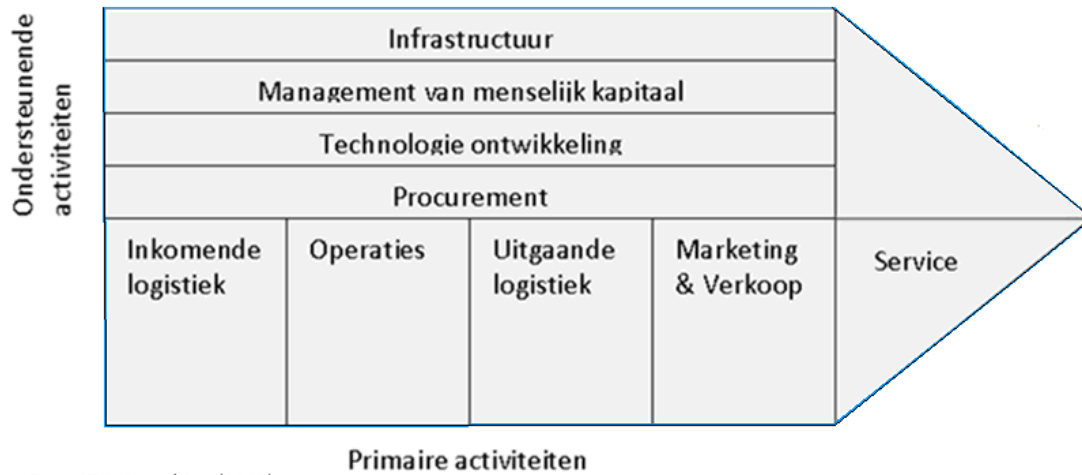
Wanneer een dochteronderneming een bepaalde rol en mandaat binnen de MNO is toegewezen, hoeft dit niet te betekenen dat de dochteronderneming voor de rest van haar bestaan deze rol en mandaat zal blijven vervullen. Evolutie zorgt ervoor dat de rollen en mandaten van dochterondernemingen door de tijd heen zullen veranderen. In de theorie uit de IB wordt evolutie gezien als het opbouwen of afbreken van competenties en het verkrijgen of verliezen van mandaten (Birkinshaw & Hood, 1998). In sommige studies, waaronder Hood, Young & Lal (1994), Taggart (1999), Delaney (2000), is de evolutie van een dochteronderneming synoniem aan een positieve ontwikkeling van haar rol. Volgens White & Poynter (1984) vindt er een verandering van rol plaats als het bereik van één van de drie eerder genoemde dimensies, de markt, het product en activiteit, verandert (Dörrenbacher & Gammelgaard, 2006). Een verandering in het bereik van de markt, het product en activiteiten is wat anders dan een verandering in de schaal van deze dimensies. Een schaalverandering leidt niet per definitie tot een verandering in rol (Dörrenbacher & Gammelgaard, 2006). Zo levert bijvoorbeeld het uitbreiden van verkoopactiviteiten in de huidige geografische markt geen rolverandering op. Wanneer de verkoopactiviteiten worden uitgebreid buiten het huidige geografische bereik, of uitgevoerd worden door een dochteronderneming die voorheen geen verkoopactiviteiten uitvoerde, levert dit wel een rolverandering op. *"It is the actual introduction of a new geographical market, product or value-adding activity that is seen as a fundamental change, rather than the degree of change itself"* (Dörrenbacher & Gammelgaard, 2006, pp268).

Tijdens het evolutieproces ontwikkelt de dochteronderneming naast haar rol ook haar mandaat. Dörrenbacher & Geppert (2009, p101) omschrijven dit als volgt: *"Subsidiary development manifests itself in terms of roles or mandates a subsidiary earns or captures within the MNC"*. Sommige onderzoekers richten zich in hun studie naar evolutie dan ook op de ontwikkeling van mandaten. De evolutie van mandaten kan zowel kwalitatief als kwantitatief van aard zijn (Jacobs et al., 2010). Evolutie is kwalitatief van aard wanneer er een verandering plaatsvindt in de activiteiten en verantwoordelijkheden die een dochteronderneming heeft binnen de waardeketen van de MNO. Hierin kan de dochteronderneming een breed scala aan activiteiten en verantwoordelijkheden hebben, zoals het zijn van een mondiaal of regionaal beslissingscentrum of het uitvoeren van research & development, productie, logistieke taken, marketing & sales, productieondersteunende diensten of klantondersteunende diensten.

De activiteiten van een dochteronderneming zijn in werkelijkheid niet gemakkelijk in een hokje te plaatsen. De activiteiten zoals hierboven genoemd, zouden in werkelijkheid nog verder uitgesplitst kunnen worden tot een indeling op een meer gedetailleerd niveau. Onder productie kunnen bijvoorbeeld tal van activiteiten vallen, van het bewerken van ruwe grondstoffen tot het assembleren van losse onderdelen tot een eindproduct. En ook kan er overlap bestaan tussen de hierboven genoemde activiteiten. Zo kan het uitvoeren van marktonderzoek zowel vallen onder research & development als marketing & sales. De *"Generic Value Chain"* van Porter (figuur 2.1) uit 1985 geeft een eenvoudig beeld van hoe een waardeketen eruit zou kunnen zien (KBR Consulting, 2003). Vandaag de dag is de waardeketen van de gemiddelde MNO niet meer zo eenvoudig. De waardeketen van de MNO is een complex netwerk van activiteiten die geografisch wijdverspreid plaatsvinden (Dicken, 2004). De meeste MNO's produceren meer dan één product die elk hun eigen waardeketen hebben (Dicken, 2004). Een dochteronderneming kan hierdoor in meerdere waardeketens tegelijk actief zijn. Daarnaast is een dochteronderneming niet beperkt tot het uitvoeren van één bepaald segment van de waardeketen, maar kan in de praktijk meerdere activiteiten uitvoeren of zelfs de verantwoordelijkheid hebben over de totale waardeketen van een bepaald product. De evolutie van een mandaat kan ook kwantitatief van aard zijn. Hierbij gaat het om een verandering in schaal of geografisch bereik (Jacobs et al., 2010). Een voorbeeld van kwantitatieve

evolutie is een vergroting of verkleining van het marktgebied waarvoor de dochteronderneming verantwoordelijk is.

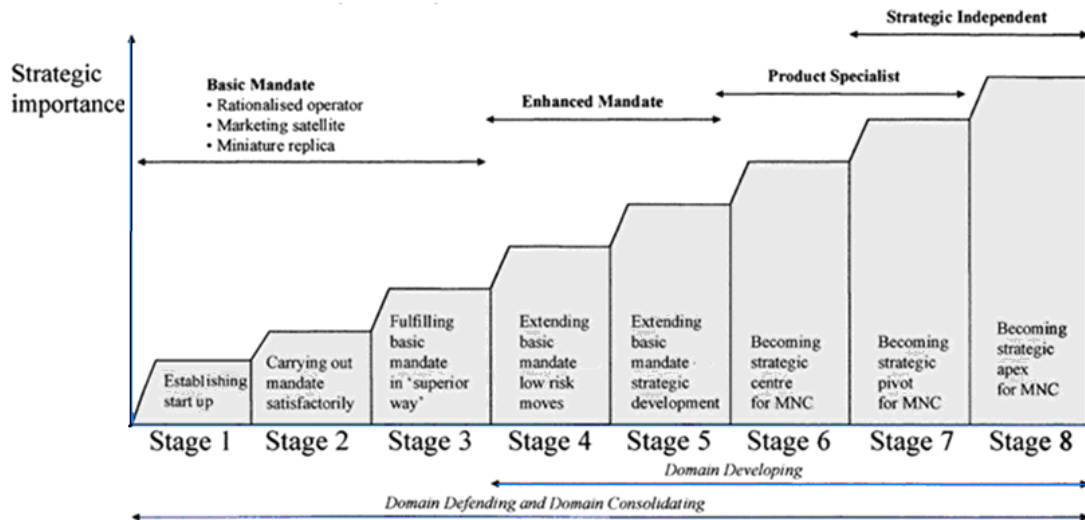
**Figuur 2.1: De waardeketen van Porter**



Bron: KBR Consulting (2003)

Delaney (2000) gebruikt zijn mandaattypologie om acht stappen te onderscheiden in het evolutiepad. Dit model laat zien hoe een dochteronderneming zich vanaf een basis mandaat in acht fasen kan ontwikkelen tot het strategische hart van de MNO. In het doorlopen van de acht fasen bouwt ze voort op succesvolle initiatieven die in het verleden zijn genomen (Delaney, 2000). Het model van Delaney is weergegeven in figuur 2.2.

**Figuur 2.2: Acht fasen model van Delaney**



Bron: Delaney (2000)

Volgens Delaney (2000) leggen dochterondernemingen zich niet passief neer bij het mandaat dat ze toegewezen krijgen. Dochterondernemingen stellen zich proactief op en trekken nieuwe mandaten aan door initiatief te nemen en ondernemerschap te tonen (Delaney, 2000). Na haar oprichting begint de dochteronderneming met het uitvoeren van haar initiële mandaat. In de twee fasen die volgen bouwt ze ervaring en vertrouwenswaardigheid op en zal de uitvoering van het mandaat in kwaliteit stijgen. In fase drie heeft de dochteronderneming een voorbeeldfunctie verworven voor het betreffende mandaat binnen de MNO. Hierdoor kan zij nu haar basismandaat uitbreiden tot een verrijkt mandaat (fase vier)

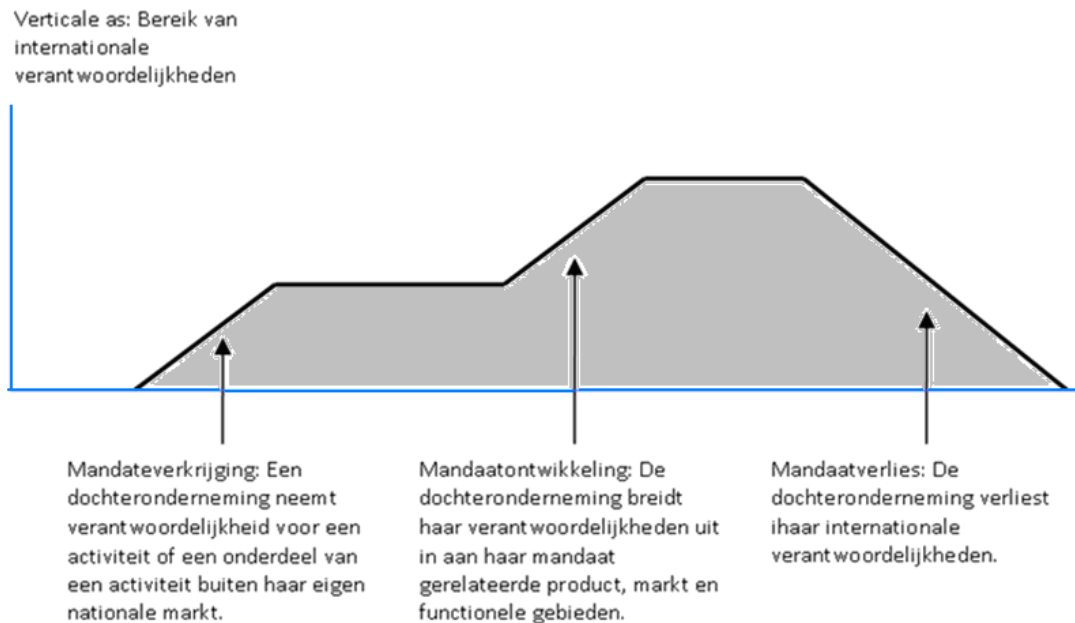


(Delaney, 2000). In fase vijf streeft de dochteronderneming naar een hoogwaardige strategische rol binnen de MNO. Met behulp van de reputatie die ze opgebouwd heeft met de uitvoering van het basismandaat gaat de dochteronderneming proactief op zoek naar kansen binnen de MNO. Deze kansen doen zich voor wanneer de kennis en ervaring die ze heeft opgedaan met het basismandaat in een andere deel van de MNO toepasbaar zijn.

In fase zes wordt de dochteronderneming betrokken bij functies met een belangrijke waarde voor de strategieontwikkeling van de MNO. In de volgende fase is ze uitgegroeid tot één van de belangrijkste centra van activiteiten van de MNO en de bestemming voor een groot deel van de investeringen vanuit het hoofdkantoor. Uiteindelijk heeft de dochteronderneming zich in de laatste fase ontwikkeld tot het nieuwe hoofdkantoor van de MNO. Alle belangrijke beslissingen zullen nu op de locatie van de dochteronderneming plaatsvinden. Deze laatste drie fasen worden in de praktijk echter zelden behaald (Delaney, 2000).

In het model van Delaney is evolutie een positieve ontwikkeling van het basismandaat met beperkte mogelijkheden tot een mandaat met strategische onafhankelijkheid. In werkelijkheid zal de weg omhoog niet het enige mogelijke ontwikkelingspad zijn. Mandaten kunnen binnen gehaald en ontwikkeld worden, maar ze kunnen ook verloren gaan (Birkinshaw, 1996). Dit betekent voor het model van Delaney dat een dochteronderneming in fasen teruggezet kan worden. In de mandaatlevenscyclus van Birkinshaw (1996) is er wel rekening gehouden met het verlies van mandaten. De mandaatlevenscyclus is te zien in figuur 2.3.

**Figuur 2.3: Mandaatlevenscyclus**



Bron: *Bewerking van Birkinshaw (1996)*

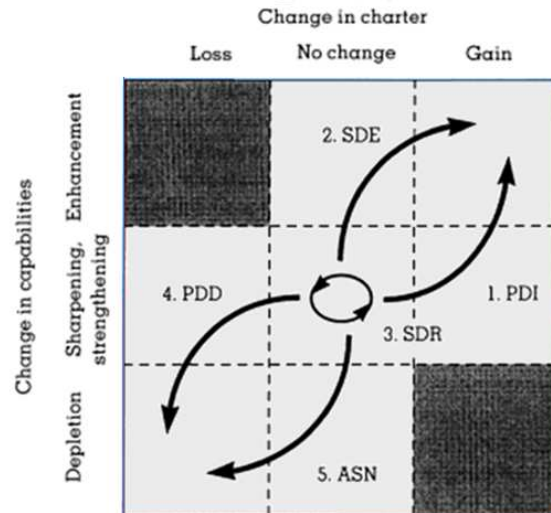
Birkinshaw & Hood (1998) kijken naar de competenties die de dochteronderneming ontwikkelt en het effect van deze ontwikkeling op het mandaat. Anders dan in het model van Delaney is het eigen initiatief van de dochteronderneming niet de enige weg naar evolutie. In dit model kan het hoofdkantoor ook de rol van initiator spelen in het evolutieproces. Figuur 2.4 geeft het model weer. In het model worden de vijf evolutiepaden weergegeven door de vijf pijlen met bijbehorende afkortingen.

#### 1. Parent-Driven Investment (PDI)

In dit geval begint evolutie met het toewijzen van een nieuw mandaat aan een dochteronderneming vanuit het hoofdkantoor (Birkinshaw & Hood, 1998). De dochteronderneming die het mandaat

toegewezen krijgt zal na de toewijzing de competenties ontwikkelen om het mandaat naar behoren te kunnen uitvoeren.

Figuur 2.4: Evolutie door verandering van competenties en mandaat



Bron: Birkinshaw (1998)

### 2. Subsidiary-Driven charter Extension (SDE)

Bij SDE ziet de dochteronderneming zelf nieuwe kansen op de markt. Ze neemt vervolgens zelf initiatief en ontwikkelt de competenties die nodig zijn om deze kansen te benutten. Wanneer zij erin slaagt het hoofdkantoor te overtuigen om een nieuw mandaat toe te kennen heeft de opbouw van competenties geleid tot de evolutie van de dochteronderneming (Birkinshaw & Hood, 1998).

### 3. Subsidiary-Driven charter Reinforcement (SDR)

Het behoud van het mandaat is de drijfveer achter SDR. De dochteronderneming versterkt op eigen initiatief haar competenties om op deze manier het huidige mandaat vast te houden en verder te ontwikkelen (Birkinshaw & Hood, 1998).

### 4. Parent-Driven Divestment (PDD)

Bij PDD wordt er in plaats van een nieuw mandaat toegewezen, een mandaat weggehaald bij de dochteronderneming.

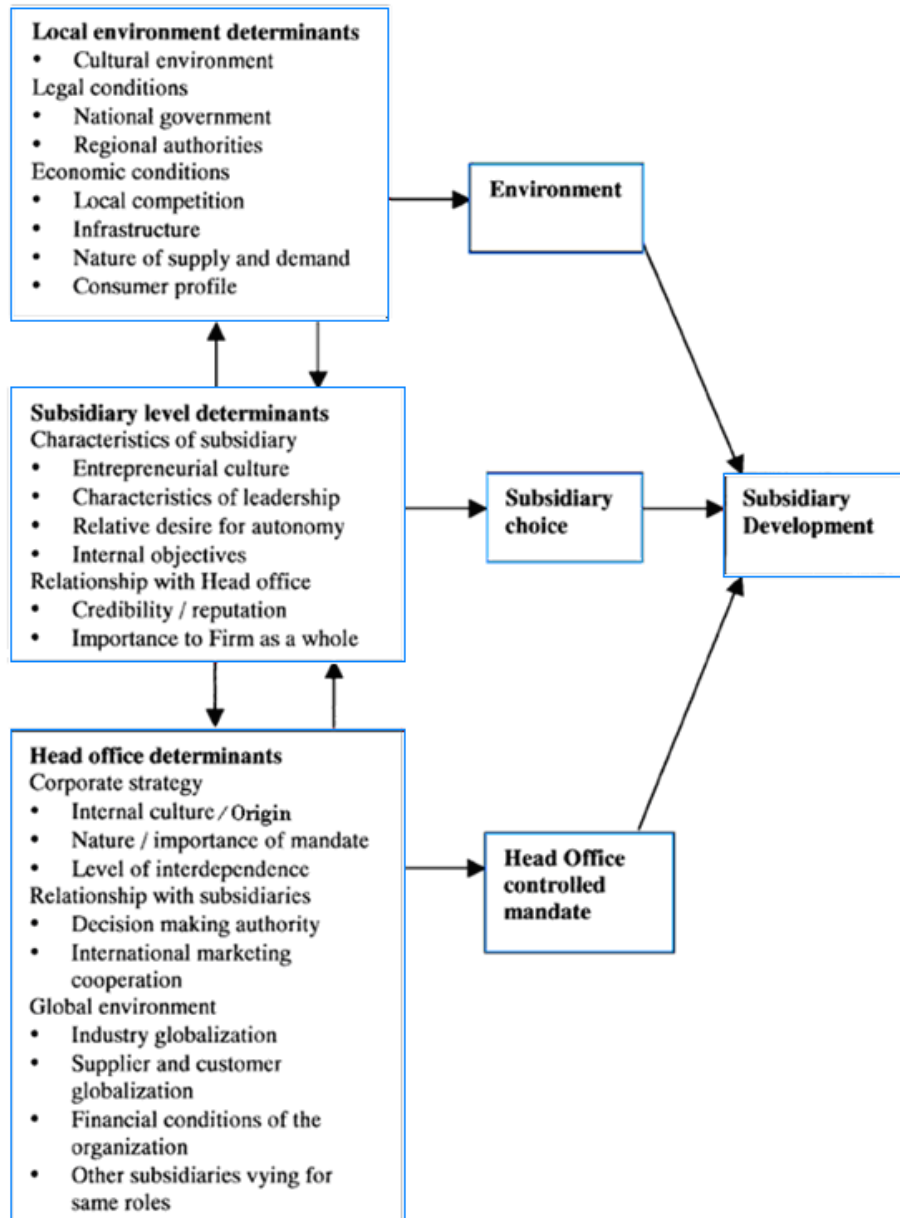
### 5. Atrophy through Subsidiary Neglect (ASN)

Hier draait het om een afname van de relatieve waarde van de competenties van de dochteronderneming, welke uiteindelijk leidt tot het weghalen van het mandaat door het hoofdkantoor.

## 2.3 Determinanten achter evolutie in de Internationale Bedrijfskunde

Tot dusver is beschreven welke rol- en mandaattypologieën er ontwikkeld zijn in de IB en op welke manier evolutie van rol en mandaat in de IB plaats kan vinden. In paragraaf 2.2 werd er al kort gesproken over de rol van het hoofdkantoor en het eigen initiatief en competenties van de dochteronderneming bij het in gang zetten van het evolutieproces. Naast deze twee factoren wordt ook de lokale omgeving van de dochteronderneming opgevoerd als aandrijver van evolutie (Birkinshaw & Hood, 1998; Dörrenbacher & Gammelgaard, 2006; Kalfadellis, Gray & Freeman, 2006; Paterson & Brock 2002). Deze drie factoren refereren tegelijkertijd aan drie actoren die baat hebben bij evolutie en in staat zijn om het proces van evolutie te beïnvloeden: het management van het hoofdkantoor, het management van de dochteronderneming en beleidsmakers van lokale overheden (Pedersen, 2006). In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op wat er in de IB gezegd wordt over de invloed van deze factoren. Hierbij wordt gekeken naar wat een verandering in deze factoren voor gevolgen kan hebben voor de evolutie van een dochteronderneming. De factoren zijn schematisch weergegeven in figuur 2.5.

Figuur 2.5: Determinanten van evolutie volgens de Internationale Bedrijfskunde



Bron: Paterson & Brack (2002)

### 2.3.1 De invloed van het hoofdkantoor in de IB

De strategie van het hoofdkantoor is een uitgetekende visie op hoe de MNO haar buitenlandse activiteiten wil opzetten en inhoud wil geven. Vanuit het hoofdkantoor worden, met de strategie van de MNO in het achterhoofd, mandaten en rollen opgelegd aan de verschillende dochterondernemingen. In de strategie van het hoofdkantoor ligt vast welke vrijheden zij aan een dochteronderneming ontleent met betrekking tot haar strategische besluitvorming (Pedersen, 2006). Deze vrijheden worden door het hoofdkantoor beheerst door middel van het instellen van controlemechanismen en de allocatie van hulpbronnen en zijn aan verandering onderhevig.

Hogenbirk & van Kranenburg (2006) onderscheiden twee soorten strategieën die een MNO kan nastreven, een zogenoemde *multi-domestic strategy* of een *global strategy*. De *multi-domestic strategy* houdt rekening met het feit dat de nationale markten waarin de MNO actief is van elkaar verschillen in gewoontes en voorkeuren van consumenten en politieke en sociale structuren. Om winstgevend te

kunnen zijn op deze markten is voor elke markt een andere aanpak nodig. Producten, marketingbeleid, organisatiestructuur en manier van omgang met externe relaties worden om die reden aangepast aan de lokale omstandigheden (Hogenbirk & van Kranenburg, 2006). Dochterondernemingen die werken onder een dergelijke strategie hebben meestal een aanzienlijke mate van autonomie en zijn vooral lokaal gericht. MNO's met een *global strategy* gaan uit van een bepaalde mate van gelijkwaardigheid tussen markten. Producten hoeven niet te worden aangepast aan lokale behoeften en kunnen op één productielocatie gemaakt en geëxporteerd worden. Hierdoor ontstaan er schaalvoordelen voor de MNO. De strategie van de MNO is van invloed op de rol die de dochteronderneming vervult. Zo zal een MNO die een *multi-domestic strategy* naleeft veel met *miniature replica's* werken en een MNO met een *global strategy* organiseert haar buitenlandse activiteiten vooral via *marketing satellites* (Hogenbirk & van Kranenburg, 2006). Wanneer het hoofdkantoor van strategie verandert kan dit gevolgen hebben voor de evolutie van een dochteronderneming. Een dochteronderneming kan bijvoorbeeld meer of minder vrijheid krijgen door een strategieverandering, zich moeten specialiseren in bepaalde activiteiten of markten of bepaalde nieuwe markten moeten gaan ontwikkelen.

Een belangrijke invloed op de strategie van de MNO is de bedrijfscultuur die binnen de MNO heerst. De bedrijfscultuur is een afspiegeling van welke waarden, normen en doelen er binnen de MNO nagestreefd worden. Routines zijn een belangrijk onderdeel van de bedrijfscultuur en bepalen de werkwijzen waarmee de MNO haar bedrijfsprocessen inricht. Daarnaast wordt de bedrijfscultuur van een MNO beïnvloed door de nationale cultuur van het land van herkomst (Williams & van Triest, 2009). De mate waarin er binnen de verschillende onderdelen van de MNO dezelfde bedrijfscultuur heerst, is grotendeels afhankelijk van het feit of het hoofdkantoor een ethnocentrische strategie voert. Bij een ethnocentrische strategie beschouwt het hoofdkantoor haar eigen bedrijfscultuur als superieur ten opzichte van de lokale bedrijfscultuur van haar buitenlandse dochterondernemingen. Het hoofdkantoor legt daarom haar eigen bedrijfscultuur op aan haar dochterondernemingen. Daarnaast wordt een ethnocentrische bedrijfscultuur gebruikt om de integratie tussen verschillende onderdelen van de MNO te bevorderen (Caliguivi & Stroh, 1995). Dit kan ten koste gaan van het aanpassingsvermogen van een dochteronderneming met betrekking tot lokale omstandigheden.

Naast veranderingen in de strategie van het hoofdkantoor en de relatie tussen dochteronderneming en het hoofdkantoor, scharen Paterson & Brock (2002) ook de economische condities op wereldniveau onder de invloed van het hoofdkantoor. Onder de condities op wereldniveau vallen onder andere veranderingen in de beschikbaarheid van financiële bronnen vanuit het hoofdkantoor, de effecten van globalisatie op de MNO en andere macro-economische invloeden in het thuisland (Paterson & Brock, 2002). Zo zouden bijvoorbeeld MNO's die geconfronteerd worden met een crisissituatie meer de nadruk leggen op centralisatie, formalisatie en standaardisatie van regels en procedures (Rodrigues, 1995). Daarnaast hebben de prestaties van de MNO een grote invloed op de hulpbronnen die beschikbaar worden gesteld aan haar dochterondernemingen.

### **2.3.2 De invloed van de eigen strategie van de dochteronderneming in de IB**

De dochteronderneming vormt een eigen strategie en ontwikkelt competenties die haar positie binnen de MNO moeten veiligstellen of uitbreiden. Hierbij is een grote rol weggelegd voor het management van de dochteronderneming, dat initiatief neemt en ondernemerschap toont om zo de evolutie van de dochteronderneming te sturen (Delaney, 2000). Evolutie wordt beïnvloed door veranderingen in de kenmerken van de dochteronderneming en veranderingen in de kenmerken van de relatie tussen dochteronderneming en andere onderdelen van de MNO (Paterson & Brock, 2002). Deze kenmerken worden vanuit de dochteronderneming zelf vormgegeven door het voeren van haar eigen strategie.

Anders gezegd kan een verandering in de eigen strategie van de dochteronderneming evolutie teweegbrengen.

Birkinshaw (2001, p389) definieert de eigen strategie van een dochteronderneming als "*the positioning of the subsidiary vis-à-vis its competitors and its customers, and with regard to its underlying resources and capabilities*" In deze definitie heeft de strategie van een dochteronderneming dus twee componenten, de markt waarop zij zich richt en de competenties die ze ontwikkelt. Wat betreft de marktcomponent in de eigen strategie staat de vrijheid van de dochteronderneming de laatste jaren onder druk door trends op macro-economisch niveau (Birkinshaw, 2001). Door de toegenomen complexiteit van internationaal handelen worden MNO's gedwongen hun internationale activiteiten beter te coördineren en wordt de druk op dochterondernemingen om zo efficiënt mogelijk te werken opgevoerd (Birkinshaw, 2001). De vrijheid van een dochteronderneming in haar besluitvorming wordt hierdoor ingeperkt. Deze inperking van vrijheden wordt tegenwicht geboden doordat managers van dochterondernemingen in toenemende mate worden gestimuleerd om ondernemerschap te tonen en zo waarde toe te voegen aan de MNO (Birkinshaw, 2001). De eigen strategie beïnvloedt het eigen initiatief en de mate van autonomie. Beide worden gezien als belangrijke determinanten voor evolutie op het niveau van de dochteronderneming. De mate waarin dochterondernemingen initiatief ondernemen is deels locatiegebonden. Nieuwe ideeën komen voort uit interactie met de lokale markt, samenwerkingsverbanden en andere manieren van kennisuitwisseling. Het eigen initiatief is ook afhankelijk van de ondernemerscultuur binnen de dochteronderneming en de manier van leidinggeven door het management.

Het initiatief van een dochteronderneming kan waardevolle input opleveren voor de MNO, maar alleen als er ook daadwerkelijk iets gedaan wordt met het initiatief. Het initiatief moet hiervoor onder de aandacht gebracht worden bij het hoofdkantoor. Of een initiatief opgepikt wordt of niet is, afgezien van de inhoud en kwaliteit van het initiatief, afhankelijk van de positie en reputatie die de dochteronderneming heeft binnen de MNO. De positie van de dochteronderneming binnen de MNO is onder andere afhankelijk van de strategische waarde van de markt die zij bedient en de mate waarin andere onderdelen van MNO afhankelijk zijn van de dochteronderneming (Bousquet & Birkinshaw, 2008). De reputatie van de dochteronderneming wordt gevormd door haar prestaties, haar loyaliteit aan en betrokkenheid bij de MNO, haar competenties en het actief opbouwen van een imago door de dochteronderneming zelf (Bouquet & Birkinshaw, 2008). Maar ook het nemen van initiatieven zelf kan er voor zorgen dat haar positie binnen de MNO verbetert. Dochterondernemingen die veel nieuwe ideeën aandragen kunnen zich positief profileren binnen de MNO en zo hun positie en aanzien binnen de MNO versterken (Bousquet & Birkinshaw, 2008).

Over autonomie kan gezegd worden dat een dochteronderneming met een relatief hoge mate van autonomie slagvaardiger is, omdat zij sneller kan inspelen op nieuwe kansen in de lokale markt en interne kansen binnen de MNO. Autonomie kan echter ook leiden tot vervreemding. Wanneer een dochteronderneming teveel haar eigen weg gaat bestaat de kans dat haar strategie teveel af gaat wijken van de strategie van de MNO. Hierdoor kan de dochteronderneming uit beeld raken en zo op minder steun kunnen rekenen vanuit de MNO of zelfs worden afgestoten. De mate van vrijheid die een dochteronderneming krijgt is hierbij deels afhankelijk van haar reputatie. Een dochteronderneming met een goede reputatie zal doorgaans meer vrijgelaten worden bij het nemen van beslissingen betreffende de dochteronderneming (Richards, 2000).

De eigen strategie is ook afhankelijk van de competenties van de dochteronderneming. Competentieontwikkeling is zowel een uitkomst als een determinant van evolutie. De evolutie van een onderneming is afhankelijk van de manier waarop ze haar competenties kan bundelen en om kan zetten in concurrentievoordelen. De unieke competenties van de dochteronderneming ontstaan onder invloed van haar interne en externe omgeving. Het is daarom niet mogelijk om deze determinant voor evolutie los

te zien van de rol van het hoofdkantoor en de lokale omgeving. Echter, het management van de dochteronderneming is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van haar competenties (Birkinshaw, 2001).

### **2.3.3 De invloed van de lokale omgeving in de IB**

In het onderzoek naar evolutie krijgen omgevingsfactoren in vergelijking met de interne factoren relatief weinig aandacht. Bartlett & Ghoshal (1986) legden in de in paragraaf 2.1 beschreven roltypologie de link tussen de competenties van de dochteronderneming en de concurrentiekracht van de regio. Birkinshaw & Hood (1998) stellen dat elke dochteronderneming in een unieke omgeving actief is, waarin de specifieke omstandigheden vastgesteld worden door de aanwezigheid van klanten, concurrenten, toeleveranciers en overheidsinstellingen. Deze specifieke omstandigheden hebben invloed op de manier waarop de dochteronderneming haar activiteiten uitvoert. Een dynamische lokale omgeving legt voortdurend nieuwe kansen en beperkingen op aan de dochteronderneming. De manier waarop zij met deze veranderingen omgaat is van invloed op haar evolutie (Kalfadellis, Gray & Freeman, 2006). Ook volgens Benito, Grøgaard & Narula (2003) worden de activiteiten en competenties van een dochteronderneming medebepaald door de specifieke voordelen en omstandigheden in de lokale omgeving. Deze specifieke voordelen en omstandigheden hebben in de literatuur veelal betrekking op macro-economische factoren als nationale cultuur, wet- en regelgeving, lokale competitie, infrastructuur, belastingklimaat en opleidingsniveau van de beroepsbevolking (Paterson & Brock, 2002). Hierbij wordt evolutie beïnvloed door veranderingen in deze condities.

De invloed van lokale omgeving op evolutie heeft in de literatuur vooral effect op de competenties van de dochteronderneming. Zo hebben plaatsgebonden factoren als agglomeratievoordelen, de aanwezigheid van clusters en de beschikbaarheid van hoogopgeleide werknemers een positieve invloed op de competenties van de dochteronderneming (Pedersen, 2006). De dynamiek in de lokale omgeving stelt dochterondernemingen voor uitdagingen en zet ze onder druk. Dit zorgt voor leer- en aanpassingsprocessen en stimuleert dochterondernemingen hun competenties te ontwikkelen (Holm, Malmberg & Sölvell, 2003). De ontwikkeling van competenties is hierbij afhankelijk van de relaties die een dochteronderneming onderhoudt binnen haar interne en externe netwerk. De lokale omgeving van een dochteronderneming kan een MNO voordelen opleveren als de toegang tot geavanceerde productiefactoren, nieuwe markten, aangrenzende sectoren en unieke kennisinstellingen. Een dynamische lokale omgeving vraagt om een meer lokaal gerichte strategie en zo om meer autonomie voor de dochteronderneming, vooral op het gebied van haar operationele besluitvorming (Holm, Malmberg & Sölvell, 2003).

### **3. Tekortkomingen van de IB en de conceptualisering van evolutie vanuit de evolutionaire en de relationele economische geografie**

De relatie tussen een dochteronderneming en haar omgeving kan ook invloed uitoefenen op de strategie van het hoofdkantoor. Na de vestiging in een regio kan de dochteronderneming relaties aangaan met lokale toeleveranciers, overheden en klanten. Deze relaties ontwikkelen zich in de loop der jaren en zijn niet gemakkelijk te verplaatsen naar een andere locatie (Pedersen, 2006). Dochterondernemingen raken op deze manier ingebed in hun lokale omgeving. Wanneer er een geschiktere locatie voor de activiteiten van een dochteronderneming wordt gevonden zal er hierdoor niet automatisch tot verplaatsing worden overgegaan. Er wordt op het hoofdkantoor een afweging gemaakt tussen het mislopen van kostenbesparingen door op de originele locatie te blijven en de verloren investering bij verplaatsing. Deze investering kan zowel financieel zijn als in tijd en moeite die gemaakt zijn in de ontwikkeling van het bestaande relatienetwerk (Benito, Grøgaard & Narula, 2003). Hierdoor kan een dochteronderneming een mandaat toegekend krijgen, zelfs wanneer het mandaat op een andere locatie goedkoper uitgevoerd kan worden. De invloed van deze theorie is terug te vinden in de nadruk die gelegd wordt op het aantrekken van vervolginvesteringen in het economisch beleid van regio's. Naast veranderingen in de omgevingsfactoren uit de lokale omgeving van de dochteronderneming hebben factoren uit de omgeving van het hoofdkantoor ook invloed op de evolutie van een dochteronderneming, via hun invloed op de strategie van het hoofdkantoor (Williams & van Triest, 2009).

De benadering van evolutie vanuit de IB heeft tot veel inzichten in het evolutieproces geleid. Er is in het onderzoek aandacht voor de opbouw van competenties, de verandering in mandaten en de rol die het hoofdkantoor, het eigen initiatief en de lokale omgeving daarin spelen (voor voorbeelden zie Rugman & Verbeke, 2001; Cantwell & Mudambi, 2005; Dörrenbacher & Gammelgaard, 2006; Bouquet & Birkinshaw, 2008). De theorie uit de IB kent echter ook een aantal tekortkomingen. In paragraaf 3.1 van dit hoofdstuk zullen deze tekortkomingen uiteengezet worden. Vervolgens zal de oplossing voor deze tekortkomingen in dit onderzoek gezocht worden in de EEG. In paragraaf 3.2 en 3.3 wordt uiteengezet waar en waarom de EEG de theorie uit de IB kan aanvullen en wat deze aanvulling betekent voor het onderzoek naar de evolutie van dochterondernemingen van Amerikaanse MNO's.

#### **3.1 Tekortkomingen van de theorie uit de Internationale Bedrijfskunde**

Het belangrijkste punt van kritiek op de theorie uit de IB is het feit dat deze de nadruk legt op het classificeren van mogelijke ontwikkelingstrajecten, ontwikkelingsmogelijkheden, rollen, mandaten en determinanten. De IB theorie blijft vooral beschrijvend, legt daarmee te weinig verbanden en is niet in staat om een verklaring te geven op de vraag waarom evolutie plaatsvindt zoals het plaatsvindt. Er mist een procesgerichte benadering, waarin de mechanismen en processen die evolutie in gang zetten en houden bestudeerd worden (Jacobs et al., 2010). In de IB literatuur wordt dochterondernemingen een label opgeplakt en doorlopen zij een uitgestippeld evolutietraject. Er worden determinanten opgevoerd die van invloed zijn op deze ontwikkelingstrajecten, maar een verklaring voor deze ontwikkelingstrajecten blijft uit. Ook zijn ze statisch; een dochteronderneming ontwikkelt zich van een beginpunt tot een eindpunt, in een lineair proces waarin geen dynamiek of variatie zit. Daarnaast speelt heterogeniteit een belangrijke rol in de beschrijving van verschillende rollen, mandaten en ontwikkelingstrajecten. Maar deze heterogeniteit wordt niet doorgetrokken bij het kijken naar de dochterondernemingen die het evolutietraject doorlopen (Jacobs et al., 2010). Dit terwijl heterogeniteit in functie, mandaat, sector en omvang onder dochterondernemingen implicaties kan hebben voor de manier waarop evolutie verloopt.

Verder kan er ook een kanttekening gezet worden bij de toepasbaarheid van de IB theorie in het licht van de trends en ontwikkelingen die zich momenteel afspelen in de organisatiestructuur van MNO's. Zoals al in de inleiding van dit onderzoek te lezen was, is de dynamiek en concurrentie in de wereldeconomie de afgelopen decennia sterk toegenomen. Dit heeft als gevolg dat de MNO flexibeler en slagvaardiger moet opereren, wil zij haar positie in de markt behouden. Voor de MNO als grote en complexe organisatie heeft dit gevolgen voor de manier waarop zij haar activiteiten opzet. MNO's antwoorden op deze veranderende omstandigheden door hun bedrijfsprocessen te rationaliseren, de focus te leggen op haar kernkwaliteiten en het fragmenteren van haar waardeketen. Hierdoor worden functies en activiteiten in toenemende mate opgesplitst in plaats van op één locatie te worden uitgevoerd. Activiteiten worden op verschillende locaties ondergebracht bij gespecialiseerde dochterondernemingen, via een proces van *insourcing*. Als gevolg van de specialisatietrend richten dochterondernemingen zich op één bepaald product of op één bepaalde functie binnen de MNO. Functies, producten en markten die niet bij deze rol aansluiten worden afgestoten, verplaatst of uitbesteed aan externe partijen. In de meeste modellen uit de IB staat evolutie echter gelijk aan positieve ontwikkeling en groei. Dochterondernemingen breiden in de loop der tijd hun activiteitenportfolio uit, krijgen meer verantwoordelijkheden en hun aandeel in de waardeketen van de MNO groeit (Jacobs, et al., 2010). Dit zou kunnen betekenen dat de modellen uit de IB theorie niet meer aansluiten op de werkelijke situatie.

Specialisatie op kernactiviteiten benadrukt het belang van een intensief relatienetwerk en het bijeen brengen van hulpbronnen van binnen en buiten de interne organisatie van de MNO (Rajala & Westerlund, 2005). Doordat de MNO zich richt op haar kerntaken, heeft ze niet meer zelf de gehele waardeketen van haar producten en diensten in handen. Voor de onderdelen die de MNO niet meer zelf uitvoert, is zij afhankelijk van de producten en diensten van externe partijen. Hierdoor wordt de externe omgeving van de MNO belangrijker voor het genereren van hulpbronnen. Dit zou kunnen betekenen dat de rol van de lokale omgeving van haar dochterondernemingen belangrijker is geworden. Wanneer specialisatie leidt tot een belangrijkere rol van externe relaties voor de ontwikkelingen van hulpbronnen, competenties en routines, zal haar rol in het evolutieproces van een dochteronderneming ook groter kunnen zijn dan de IB literatuur impliceert.

Een punt van kritiek wat hiermee samenhangt heeft betrekking op de conceptualisatie van de lokale omgeving in de IB. Zoals al in paragraaf 2.3.3 werd gesteld, richt het onderzoek in de IB zich voornamelijk op de interne determinanten achter evolutie (Benito, Grøgaard & Narula, 2003). Wanneer er onderzoek gedaan wordt naar de rol van de lokale omgeving, beperkt zich dit tot omgevingsfactoren die spelen op een macro-economisch niveau. Deze omgevingsfactoren zijn nauwelijks te beïnvloeden door de individuele onderneming. Hierdoor ontstaat het beeld dat de lokale omgevingsfactoren voor de onderneming een gegeven zijn, iets waar de individuele onderneming niet of nauwelijks iets aan kan veranderen. In tegenstelling tot het beeld wat de IB schetst, is de lokale omgeving van een dochteronderneming dynamisch, en zorgen veranderingen in de lokale omgeving continu voor mogelijkheden tot ontwikkeling van nieuwe hulpbronnen, competenties en routines. De rol van een dynamische lokale omgeving op microniveau als bron van hulpbronnen, competenties en routines komt niet terug in de evolutietheorie uit de IB (Jacobs et al., 2010).

Het antwoord op deze tekortkomingen kan gevonden worden in een sterkere theoretische onderbouwing van het evolutieproces. Deze theoretische versterking wordt in dit onderzoek gezocht in de EEG. In de volgende paragraaf zal uitgelegd worden waarom de EEG kan bijdragen aan het onderzoek naar de evolutie van dochterondernemingen.



### 3.2 De evolutionaire economische geografie

Zoals eerder al in paragraaf 2.2 werd vermeld, wordt evolutie in de IB theorie gezien als het opbouwen of afbreken van competenties en het verkrijgen of verliezen van mandaten (Birkinshaw & Hood, 1998). Hierbij ontwikkelt een onderneming zich van een beginstadium naar een eindstadium in een lineair proces. De EEG heeft een meer dynamische kijk op evolutie. De EEG is een meer procesgerichte benadering die kijkt naar "*the processes by which the economic landscape—the spatial organization of economic production, distribution and consumption—is transformed over time*" (Boschma & Martin 2007, p3). Bezien vanuit de EEG is evolutie een dynamisch, onomkeerbaar en open proces, in plaats van een gesloten en deterministisch proces (Cantwell, Dunning & Lundan, 2010). In dit open proces wordt de evolutie van een onderneming beïnvloed door interne en externe factoren en keuzes en ontwikkelingen uit het verleden (Boschma & Martin, 2010).

In de EEG wordt een onderneming gezien als een heterogene bundel van *assets* (Maskell, 2001). Deze *assets* bestaan uit de hulpbronnen die de onderneming verkregen heeft via interne en externe wegen en de competenties die ze heeft opgebouwd bij het uitvoeren van haar taken. Zoals eerder vermeld zijn deze competenties op hun beurt opgebouwd uit routines, de organisatorische vaardigheden van een dochteronderneming die meer zijn dan de som van de individuele vaardigheden van haar werknemers (Boschma & Frenken, 2006a). En zoals eerder gesteld worden deze routines voor een belangrijk deel opgebouwd uit *tacit knowledge*. De EEG probeert inzicht te krijgen in hoe de creatie en ruimtelijke distributie van deze routines zich door de tijd heen ontwikkelt en welke mechanismen hier achter zitten (Boschma & Frenken, 2006a). Evolutie op het niveau van de dochteronderneming is de verandering in de ruimtelijke spreiding van routines door de tijd heen.

De ontwikkeling van deze routines is een padafhankelijk proces. Padafhankelijkheid creëert belemmeringen en kansen, welke voor elke onderneming uniek zijn. Wanneer een onderneming eenmaal een bepaalde weg is ingeslagen, bijvoorbeeld door zich te richten op één bepaald mandaat, zal zij routines en competenties ontwikkelen die bij dit mandaat passen. Hierdoor wordt de kans vergroot dat zij soortgelijke mandaten zal uitvoeren in de toekomst, maar wordt de kans verkleind op mandaten die minder passen bij haar ontwikkelde competenties. Padafhankelijkheid zorgt ervoor dat evolutie een cumulatief causaal en onomkeerbaar proces is (Boschma et al., 2002). Dit maakt elk evolutieproces uniek.

Volgens de EEG hebben ondernemingen een begrensde rationaliteit. Ondernemingen zijn niet in staat alle relevante informatie in de markt te verzamelen en te verwerken, waardoor er onzekerheid ontstaat over de uitkomst van hun acties. Het werken met routines is een manier waarop ondernemingen omgaan met deze onzekerheid (Boschma et al., 2002). De rol van padafhankelijkheid en *tacit knowledge* en het feit dat elke onderneming anders omgaat met deze onzekerheid, maakt dat elke onderneming haar eigen routines ontwikkelt. Zo ontstaat er heterogeniteit tussen ondernemingen. Deze heterogeniteit zet selectiemechanismen in werking, waardoor ondernemingen kunnen groeien of krimpen op basis van de kwaliteit en toepassing van hun routines (Boschma & Frenken, 2006a). Routines zijn dus van waarde voor het onderscheidend vermogen van een onderneming. Dit onderscheidend vermogen werkt door in haar concurrentiekracht en bepaald zo de ontwikkelingsmogelijkheden van de onderneming. Het zijn deze unieke routines van een onderneming die bepalend zijn in haar evolutieproces.

Routines leiden tot stabiliteit en continuïteit van gedrag (Hansen & Martin, 2009). Dynamiek in de ontwikkeling van ondernemingen wordt veroorzaakt door zoek- en selectie-effecten (Boschma et al., 2002). Zoekeffecten treden op wanneer een onderneming zelf actief op zoek gaat naar mogelijkheden om hun bestaande routines aan te passen en zo te innoveren. Hierbij wordt voortgebouwd op de eigen bestaande routines of kunnen routines overgenomen worden uit de externe omgeving van de onderneming bijvoorbeeld via netwerkrelaties of geografische nabijheid, bijvoorbeeld door imitatie (Boschma & Frenken, 2006a). Het overnemen van andere ondernemingen is ook een manier om nieuwe routines binnen te halen. Een dochteronderneming die is ontstaan uit een overname heeft voor het

moment van overname al routines ontwikkeld. Door de overname komen deze routines tot de beschikking van de MNO. Selectie-effecten komen voort uit de selectieomgeving. De selectieomgeving kan worden gezien als een filter waardoor gunstige en sterke routines overleven en minder gunstige en zwakke routines uiteindelijk verdwijnen. Deze filter bestaat uit markten, instituties en de ruimtelijke omgeving (Boschma et al., 2002). Veranderingen in de selectieomgeving kan leiden tot verschuivingen in het belang van bepaalde routines voor de concurrentiekracht van een onderneming. Hierdoor zijn routines zowel een bron van stabiliteit als een bron van verandering binnen een onderneming (Hansen & Martin, 2009).

Voor het ontwikkelen van routines is de onderneming niet alleen afhankelijk van interne processen, maar speelt ook interactie in externe relaties een belangrijke rol. De relationele benadering is een aan de EEG verwante benadering die deze relaties centraal stelt in haar theoretisering van economische ontwikkeling. Jacobs et al. (2010, p14) verwoordt de focus van de relationele benadering als volgt: "*The relational approach implies a focus on the interactions among actors, most notably firms, through a geographical lens and how such interactions lead to a process of learning, innovations, and organizational and institutional adaptations*". In de relationele benadering wordt ruimte gezien als een perspectief van waaruit relaties van ondernemingen worden bekeken, en is niet zelf het object van onderzoek (Boggs & Rantisi, 2003). Volgens de relationele benadering is er een wederzijdse afhankelijkheid tussen een onderneming en alle economische actoren met wie zij in verbinding staat. De routines en competenties van een onderneming worden gevormd door de relaties die zij onderhoudt met deze andere actoren. Deze sociale en institutionele relaties zijn uniek voor elke onderneming. Door te kijken naar deze relaties kan men volgens de relationele benadering inzicht krijgen in de dynamische processen die ten grondslag liggen aan economische ontwikkeling (Boggs & Rantisi, 2003). Net als de EEG, houdt de relationele benadering rekening met padafhankelijkheid en ligt de focus op de dynamiek in het gedrag van economische actoren (Yeung, 2005; Boschma & Frenken, 2006b). In de relationele benadering is het gedrag van de economische actor van grote invloed, omdat economische actoren de capaciteiten en hulpbronnen hebben om economische ontwikkeling te beïnvloeden. Dit gedrag wordt naast padafhankelijkheid beïnvloedt door toevalligheden, die aan voorhand niet te voorspellen zijn. Dit zorgt ervoor dat, ondanks padafhankelijkheid, de uitkomst van een economisch proces niet met honderd procent zekerheid valt te voorspellen (Bathelt & Glückler, 2003). De relationele benadering kan een bijdrage leveren door haar kijk op interactie in de economische en institutionele relaties van een dochteronderneming en de rol die deze interactie speelt in de opbouw van routines.

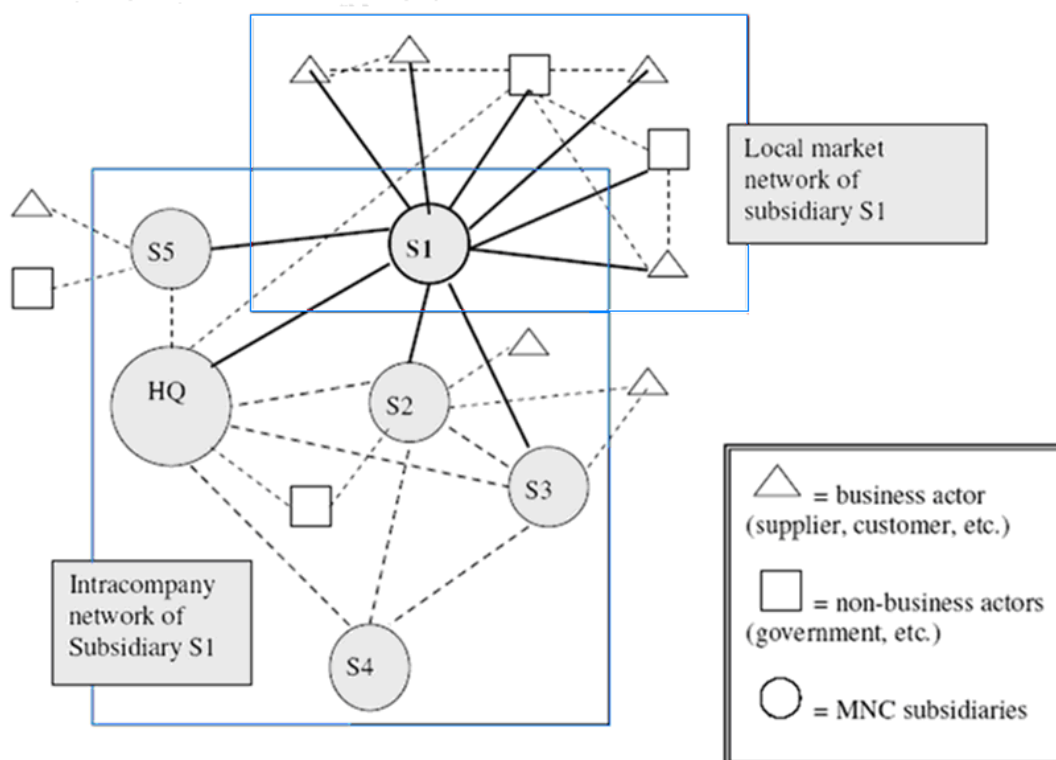
### **3.3 De lokale omgeving en de opbouw van routines en competenties**

In het evolutieproces zijn zowel de factoren op het niveau van de onderneming (*intra-firm*) als de factoren op het niveau van haar externe netwerken (*inter-firm* en *extra-firm*) van belang (Denicolai, Zucchella & Cioccarelli, 2010). Zo biedt het interne netwerk kansen voor gezamenlijke leerprocessen, het verspreiden van technologische kennis, het creëren van draagvlak en het uitwisselen van hulpbronnen (Tseng & Kuo, 2009). Externe netwerkrelaties zijn belangrijk voor het verkrijgen van informatie over de markt, de concurrentie en nieuwe technologische ontwikkelingen. Daarnaast helpen externe netwerkrelaties bij het wegnemen van de risico's van het operen op nieuwe markten. In figuur 3.1 wordt een voorbeeld gegeven van hoe het complete netwerk van een dochteronderneming eruit kan zien.

De IB en de EEG verschillen naast het gebruik van routines ook van elkaar ten aanzien van de focus op interne en externe netwerken van de dochteronderneming. Zo richt de IB zich voornamelijk op het interne netwerk van de dochteronderneming als bron voor ontwikkeling. De EEG heeft ook aandacht voor dit zogenoemde *intra-firm* netwerk, maar legt zelf de nadruk op de externe netwerken van een dochteronderneming, haar zogenoemde *inter-firm* en *extra-firm* netwerken. Het belang van kennis opgedaan in deze *inter-firm* en *extra-firm* netwerken is gegroeid omdat het belang van innovatie voor de

concurrentiekracht van een onderneming is toegenomen (Cooke & de Laurentis, 2010). Een onderneming leert van hun eigen ervaringen, maar zijn voor nieuwe routines ook afhankelijk van andere ondernemingen en organisaties met wie ze interactie heeft en technologische en organisatorische kennis uitwisselt. Hierdoor is er in de EEG een belangrijkere rol weggelegd voor de lokale omgeving in het evolutieproces van een dochteronderneming.

**Figuur 3.1: De interne en externe relaties van een dochteronderneming**



Bron: Drogendijk (2005)

In de EEG wordt anders tegen de lokale omgeving aangekeken. In de IB wordt de externe omgeving van de dochteronderneming neergezet als een statische set van condities, op eenzelfde manier toepasbaar op elke dochteronderneming en voornamelijk gericht op het macroniveau (Jacobs et al., 2010). De EEG ziet de lokale omgeving als een container van *relational assets* die tot stand komen door interactie tussen economische actoren. De rol van de lokale omgeving in het evolutieproces wordt mede bepaald door deze *relational assets*. Tavares (2001, p144) stelt dit als volgt: "A (micro-) region's 'social capital' and 'relational assets' (Storper, 1995) may hold a key to the differentiation of subsidiaries' capabilities, due to interactions with local human resources, suppliers, customers, collaborators, and regional innovation systems". *Relational assets* bepalen in welke mate en op welke manier er interactie plaatsvindt en worden continu geproduceerd en ontwikkeld in de relaties tussen economische actoren (Jacobs et al., 2010). De lokale omgeving van een onderneming is voorzien van specifieke *relational assets*, zoals lokale kennis, menselijk kapitaal, netwerken en instituties (Carvalho & van Winden, 2007). De mate waarin een onderneming toegang heeft tot deze *relational assets* verschilt per onderneming. Ondernemingen zoeken, absorberen en exploiteren deze *relational assets* op een eigen manier, omdat ze elk hun eigen routines, waarden, normen en gewoontes hebben (Denicolia, et al., 2010). Hierdoor bestaan er verschillen in de mate waarin ondernemingen ingebed zijn in hun externe netwerken. De strategische waarde van de *relational assets* in de lokale omgeving van een dochteronderneming zijn van invloed op haar autonomie en positie binnen de MNO.

In paragraaf 2.1 werd geschreven dat de institutionalisering van kennis in collectieve leerprocessen ten grondslag ligt aan de opbouw van organisatorische routines en dat *tacit knowledge* een belangrijk aandeel heeft in dit proces. Om nieuwe routines te kunnen ontwikkelen moet intern opgedane kennis gecombineerd en geïntegreerd worden met externe kennis, afkomstig uit de interactieve processen tussen de dochteronderneming en haar externe relaties. Externe kennis is een essentiële input voor nieuwe routines. Relaties met bijvoorbeeld klanten, toeleveranciers en kennisinstellingen leveren een diversiteit aan kennis op voor een dochteronderneming. Door deze diversiteit aan kennis kan een dochteronderneming haar routines zowel in de breedte als in de diepte ontwikkelen (Filippov, 2010). Ondernemingen leren van andere ondernemingen en organisaties door interactie waarbij technologische en organisatorische kennis wordt uitgewisseld (Cooke & de Laurentis, 2010). Interne en externe kennis zijn complementair en kunnen elkaar niet volledig vervangen (Antonelli, 2010).

De verhouding tussen het belang van interne en externe kennis kan verschillen per dochteronderneming. Zo zou een dochteronderneming van een MNO met een *global strategy* minder waarde kunnen hechten aan lokale kennis dan een dochteronderneming van een MNO met een *multi-domestic strategy*, omdat zij geen lokale strategie kan voeren en producten niet of nauwelijks aangepast worden aan lokale behoeften. En ook in sterk gecentraliseerde MNO's zal een dochteronderneming veel van haar routines opgelegd krijgen vanuit haar interne netwerk en zullen afwijkende routines minder snel geaccepteerd worden. De vraag is dan in hoeverre externe kennis een rol kan spelen in de routinevorming en evolutie op het niveau van de dochteronderneming.

Doordat padafhankelijkheid een factor van betekenis is, kunnen tevens de initiële competenties en hulpbronnen en het marktgebied, productgebied en activiteit(en) van de dochteronderneming bij de start van haar opereren een rol spelen bij het bepalen van de relatieve waarde van interne en externe kennis. Dochterondernemingen die bij de start beschikken over competenties en hulpbronnen die het mogelijk maken goede externe relaties op te kunnen bouwen kunnen bijvoorbeeld gemakkelijker gebruik maken van externe kennis. Een groot marktgebied kan betekenen dat de dochteronderneming toegang heeft tot een meer divers aanbod aan externe kennis dan dochterondernemingen met een beperkt marktgebied en meer mogelijkheden hebben voor het gebruik van externe kennis. En bepaalde producten en diensten kunnen meer externe kennis vereisen om ze te kunnen vervaardigen of verkopen dan andere producten. Ook bij het uitvoeren van verschillende activiteiten kunnen er verschillen bestaan in het belang van interne en externe kennis. Zo kan het bijvoorbeeld zijn dat voor een research & development activiteit meer externe kennis nodig is dan voor een distributieactiviteit.

Naast deze kenmerken en omstandigheden bij de start van de dochteronderneming kan de herkomst van het management ook de verhouding tussen interne en externe kennis beïnvloeden. Lokale managers kunnen, in vergelijking met managers met een andere herkomst, doorgaans relatief gemakkelijk relaties aangaan in de lokale omgeving doordat naast de geografische afstand ook de cognitieve en sociale afstand in hun externe relaties relatief klein is. Hierdoor kunnen zij beter externe kennis ontdekken en opnemen. Ook kunnen ze door hun eigen verleden en kennis meer gericht zijn op de lokale omgeving van de dochteronderneming bij het zoeken naar ontwikkelingsmogelijkheden.

In het vergaren van externe kennis zijn dochterondernemingen niet alleen op zichzelf aangewezen. Een belangrijke rol in het verspreiden van deze kennis wordt mogelijk vervuld door Knowledge Intensive Business Services (KIBS). Den Hertog (2000) (in Jacobs et al., 2010, pp13) omschrijft KIBS als: "*private companies or organizations that rely heavily on professional knowledge, i.e., knowledge or expertise related to a specific (technical) discipline or (technical) functional- domain to supply intermediate products and services that are knowledge based*". KIBS voorzien andere ondernemingen van kennisgerelateerde diensten door kennis uit hun interne en externe omgeving te combineren en te delen (Jacobs et al., 2010). Kennis opgebouwd in een samenwerking tussen KIBS en dochterondernemingen kan

via KIBS gedeeld worden met andere ondernemingen in de regio. Ook in het opbouwen en delen van kennis via KIBS speelt *tacit knowledge* een belangrijke rol (Jacobs, 2010).

De dochteronderneming is niet alleen een ontvanger van kennis uit de lokale omgeving, zij heeft zelf een actieve rol in de productie ervan. Een begrip dat verband houdt met dit proces is co-evolutie. De essentie van co-evolutie is dat een onderneming en haar externe omgeving zich tegelijkertijd ontwikkelen, waarbij beide in hun ontwikkeling beïnvloed worden door de ontwikkeling van de ander in een continu en interactief proces (Madhok & Lui, 2006). "*Two emerging populations exist more or less simultaneously, linked with a mutual causality of development between the evolving and the co-evolving "population": "two evolving populations coevolve if and only if they both have a significant causal impact on each other's ability to persist"*" (Murmans, 2003 in Schamp, 2010, pp436). Co-evolutie zorgt ervoor dat de selectiecriteria voor competitieve routines constant veranderen (Madhok & Liu, 2006). In het geval van de dochteronderneming kunnen routines opgebouwd binnen de dochteronderneming leiden tot een ontwikkeling van haar externe omgeving, die op haar beurt weer zorgt voor een aanpassing van de routines van de dochteronderneming. Co-evolutie kan betrekking hebben op ontwikkeling van de dochteronderneming met haar omgeving in geografische zin, maar de omgeving kan ook gezien worden als de sector of industrie waarin de dochteronderneming actief is of de interne omgeving binnen de MNO. Het benoemen van co-evolutie benadrukt de dynamische visie op evolutie vanuit de EEG.

Co-evolutie kan ervoor zorgen dat een dochteronderneming steeds verder ingebed raakt in de lokale omgeving. Dit is een interessant gegeven voor regionale overheden, omdat dit de kansen op vertrek van een buitenlandse dochteronderneming uit de regio aanzienlijk kan verkleinen. Daarnaast heeft een dochteronderneming die ingebed is in haar lokale omgeving meer of betere externe relaties dan een dochteronderneming die niet ingebed is, waardoor meer routines, kennis en kapitaal naar de lokale omgeving stroomt. Co-evolutie tussen de dochteronderneming en haar externe netwerk versterkt haar *embeddedness*, omdat zij zich in hun ontwikkeling constant aanpassen aan elkaar, investeren in hun relaties en wederzijds afhankelijk worden. *Embeddedness* leidt door hechte relaties tot een betere toegang tot *relational assets*, die op hun beurt input zijn voor routineontwikkeling. Zo kan *embeddedness* bijdragen aan de concurrentiekracht van een dochteronderneming en de kans op het terugtrekken van investeringen vanuit het hoofdkantoor verkleinen.

## 4. Typering van de Amerikaanse multinationale onderneming & conceptueel model van het onderzoek

In het voorgaande hoofdstuk is gebruik gemaakt van inzichten uit de EEG en de relationele benadering uit de economische geografie bij het opnieuw conceptualiseren van de evolutie van een dochteronderneming. Omdat dit onderzoek niet gericht is op de buitenlandse dochteronderneming in haar algemeenheid, maar op dochterondernemingen van Amerikaanse MNO's in het bijzonder, zal in dit hoofdstuk eerst een typering gegeven worden van de Amerikaanse MNO. In de tweede paragraaf van dit hoofdstuk komt het conceptueel model aan bod dat is voortgekomen uit de theorie beschreven in de hoofdstukken 2,3 en 4. Dit hoofdstuk sluit af met een aantal hypothesen die opgesteld zijn aan de hand van de in hoofdstuk 2,3 en 4 beschreven theorie.

### 4.1 De Amerikaanse multinationale onderneming

De eerste moderne Amerikaanse MNO, een producent van naaimachines, werd opgericht in 1851. Bijna 160 jaar later zijn er meer dan 2.000 Amerikaanse MNO's wereldwijd actief (Jackson, 2010). Hoewel er een hoge mate van heterogeniteit bestaat tussen deze Amerikaanse MNO's, zijn er ook een aantal kenmerken te benoemen, die typerend zijn voor de Amerikaanse MNO en de manier waarop zij haar activiteiten organiseert. Deze zullen in dit hoofdstuk onder de loep genomen worden.

De meeste grote Amerikaanse MNO's zijn al decennia bezig met het internationaliseren van activiteiten. Traditioneel gezien deden zij dit volgens een *multi-domestic strategy* (Lehrer & Asakawa, 1999). Dochterondernemingen in het buitenland zijn in het verleden uitgegroeid tot sterke en onafhankelijke dochterondernemingen, bestuurd door managers uit de lokale omgeving (Lehrer & Asakawa, 1999). Zonder de transport-, informatie- en communicatiemogelijkheden van nu, was een zekere mate van autonomie vereist en nagenoeg onontkoombaar. Door de opkomst van nieuwe transport-, informatie- en communicatietechnologie en de liberalisatie van de wereldhandel zijn Amerikaanse MNO's zich vanaf de jaren '80 meer gaan toeleggen op een *global strategy*, om zo efficiëntievoordelen te behalen. Hiervoor moest de hoge mate van autonomie van dochterondernemingen afgebroken worden en werd de coördinerende rol van het hoofdkantoor belangrijker. De strategieverandering bij Amerikaanse MNO's beïnvloedde het evolutieproces van hun dochterondernemingen. Dochterondernemingen die opgezet waren als *miniature replica* kregen in toenemende mate nieuwe of andere functies en werden *marketing satellites* en *rationalized operators* (Lehrer & Asakawa, 1999). Ook de introductie van de euro stimuleerde deze overgang, omdat schommelingen in wisselkoersen niet langer een rol van betekenis speelden bij het organiseren van haar activiteiten binnen Europa.

De Amerikaanse MNO's veranderden van organisatiestructuur en werden matrixorganisaties (Westney, 2001), waarin activiteiten van de MNO worden ingedeeld op functie of productgroep en op wereldniveau worden aangestuurd. Om overheadkosten te besparen en overzicht en coördinatie van activiteiten te behouden werden strategische beslissingen in toenemende mate centraal genomen en heeft het hoofdkantoor de controle en macht weer grotendeels naar zich toegetrokken. Deze trend is ook waargenomen bij Europese dochterondernemingen van Amerikaanse MNO's (Lehrer & Asakawa, 1999). Een *global strategy* kan leiden tot snellere productontwikkeling omdat activiteiten als productie en R&D op één of enkele centrale plek(ken) worden uitgevoerd, iets wat met name van belang is voor ondernemingen in technologiegedreven sectoren. Hierdoor worden kennis, hulpbronnen en competenties samengebracht op één of enkele locaties in plaats van dat deze verspreid worden over de gehele MNO. Het ontbundelen van bedrijfsactiviteiten zou er ook toe geleid hebben dat Europese hoofdkantoren aan belang hebben verloren binnen de Amerikaanse MNO (Lehrer & Asakawa, 1999). De hoge mate van

centralisatie van besluitvorming is een kenmerk geworden van de Amerikaanse MNO. Centralisatie van besluitvorming op het hoofdkantoor betekent een lage mate van autonomie voor de dochteronderneming. Kennis en routines die centraal opgedaan worden binnen de MNO kunnen op deze manier beter benut worden. De specifieke kennis en routines die verspreid is over de verschillende onderdelen van de MNO kan daarentegen minder goed benut worden. De nadruk op de verspreiding van centraal ontwikkelde kennis en routines kan erop duiden dat routines afkomstig van het hoofdkantoor een belangrijke rol spelen in de evolutie van Amerikaanse dochterondernemingen.

Met het internationaliseren van activiteiten verspreiden Amerikaanse MNO's de Amerikaanse bedrijfscultuur over de landsgrenzen van de Verenigde Staten. De Amerikaanse bedrijfscultuur kent een aantal distinctieve karakteristieken en heeft invloed op de routines waarmee er binnen de MNO gewerkt wordt. Zo zijn binnen de Amerikaanse bedrijfscultuur individualisme, onafhankelijkheid en eigen verantwoordelijkheid belangrijke waarden (Richards, 2000). Een ander kenmerk is de hoge mate van masculiniteit, dat wil zeggen dat er een nadruk ligt op prestaties, competitie en materialistisch succes. De onderlinge banden tussen werknemers zijn informeel en directheid en eerlijkheid zijn fundamentele aspecten van deze relaties. Daarnaast is de Amerikaanse bedrijfscultuur gericht op het behalen van snelle resultaten, het nemen van risico's en is een ondernemingsstrategie veelal gericht op de korte termijn (Richards, 2000). Dit hangt samen met het feit dat de Amerikaanse MNO winstgedreven is en dat aandeelhouders een belangrijke machtspositie hebben binnen de onderneming (Rugman & Collinson, 2006). Zij zullen het simpelweg niet accepteren als er kwartaal na kwartaal slechte resultaten behaald worden, ongeacht de lange termijn visie die hier achter zou kunnen zitten.

De mate waarin de Amerikaanse bedrijfscultuur zijn weg vindt naar buitenlandse dochterondernemingen van Amerikaanse MNO's is mede afhankelijk van het ethnocentrisme van het management in het hoofdkantoor. De mate van ethnocentrisme bij Amerikaanse MNO's is relatief hoog. Uit studies naar samenwerkingsverbanden tussen Amerikaanse en Japanse MNO's blijkt dat het Amerikaanse management doorgaans haar eigen standaard wil opleggen aan haar Japanse samenwerkingspartner. Ze zijn weinig bereid om te leren van de ander, omdat ze de opvatting hebben zelf over superieure kennis te beschikken (Lucas, 2006). Bij het bepalen van de mate van ethnocentrisme wordt er vaak gekeken naar het personeelsbeleid binnen de MNO. Zo worden Japanse ondernemingen een hogere mate van ethnocentrisme toegeschreven omdat ze vaker managers uit het thuisland plaatsen op managementposities in hun buitenlandse ondernemingen dan Amerikaanse MNO's. Deze routine, het expatriëren van werknemers, is een goede maatstaf voor ethnocentrisme, maar vertelt niet het hele verhaal. Binnen ethnocentrische MNO's wordt de besluitvorming gedomineerd door managers uit het land van herkomst van de MNO en managementstijlen en procedures worden vanuit het hoofdkantoor opgelegd aan de dochterondernemingen (Rugman & Collinson, 2006). Mede door de *global strategy* en de hoge mate van centralisatie van besluitvorming is het mogelijk dat Amerikaanse MNO's hun bedrijfscultuur kunnen opleggen zonder gebruik te maken van het uitzenden van Amerikaanse managers naar buitenlandse dochterondernemingen. Hier tegenover staat de MNO met een *multi-domestic strategy*, zoals de Japanse MNO, waarin de dochteronderneming een eigen lokale strategie moet voeren. Voor een ethnocentrische MNO is het in dat geval van belang om managers te plaatsen op een lager besluitvormingsniveau. Amerikaanse MNO's maken vooral gebruik van formele en onpersoonlijke controlemechanismen, als formalisatie en standaardisatie (Richards, 2000; Ferner et al., 2004). Formalisatie is de institutionalisering van systemen en procedures om de keuzes van het management van dochterondernemingen te kunnen sturen (Ferner et al., 2004). Het is het vastleggen van organisatorische routines in expliciete kennis, kennis die gedocumenteerd is in bijvoorbeeld handleidingen, blauwdrukken of beleidsplannen. Standaardisatie houdt in dat alle onderdelen van de MNO hetzelfde beleid voeren (Ferner et al., 2004). Amerikaanse MNO's hebben over het algemeen gecodificeerde en reproduceerbare managementsystemen, die bestuurd kunnen worden vanuit een strategisch centrum, gemakkelijk te

verplaatsen zijn naar andere contexten en niet sterk afhankelijk zijn van *tacit knowledge* (Ferner et al., 2004). Dit heeft een positief effect op haar slagvaardigheid. Dit zorgt er ook voor dat routines gemakkelijker van het hoofdkantoor naar haar dochterondernemingen kunnen vloeien. De verspreiding van routines die ontwikkeld worden door een dochteronderneming zal hier juist door bemoedigd worden, omdat het veel tijd en moeite kost om de gestandaardiseerde manier van werken aan te passen. Hierdoor zullen nieuwe routines vanuit een dochteronderneming minder snel door kunnen stromen naar het hoofdkantoor en de rest van de MNO.

Amerikaanse MNO's zijn minder geneigd om autonomie over te dragen aan het management van hun buitenlandse dochterondernemingen in vergelijking met bijvoorbeeld Japanse MNO's (Richards, 2000; de Jong & van Vo, 2010). Hierbij gaat het met name om besluitvorming op strategisch gebied, bijvoorbeeld met betrekking tot financiën, productie en marketing. Het management van de dochteronderneming krijgt strategische parameters opgelegd, die vastleggen hoeveel vrijheden ze hebben bij het uitvoeren van hun mandaat. Centralisatie, formalisatie en standaardisatie zorgen ervoor dat het hoofdkantoor controle houdt over het management van de dochteronderneming. Meer vrijheid hebben dochterondernemingen in hun operationele besluitvorming, maar ook deze moet uitgevoerd worden binnen het kader dat opgesteld en gecontroleerd wordt door het hoofdkantoor (Ferner et al., 2007). Strakke controle vanuit het hoofdkantoor beperkt de mogelijkheden voor de dochteronderneming om in te spelen op de specifieke *relational assets* van hun lokale omgeving. Wanneer een centraal opgelegd managementsysteem niet ideaal toepasbaar is op een dochteronderneming zal het management van de dochteronderneming zich hier tegen willen verzetten. Zo kunnen er verschillen bestaan tussen het Amerikaanse economisch systeem en dat van andere landen op het gebied van arbeidswetgeving en belastingen. Maar zeker ook spelen culturele verschillen hierin een rol. Het management van een dochteronderneming zal het hoofdkantoor moeten overtuigen dat hun lokale omstandigheden een andere aanpak vereisen (Ferner et al., 2004). In dergelijke gevallen kunnen onderlinge relaties een belangrijke rol spelen. Omdat dochterondernemingen van Amerikaanse MNO's vaak een lokaal management hebben zal het opbouwen van deze relaties met het hoofdkantoor en andere onderdelen van de MNO moeizamer kunnen verlopen dan wanneer het management bestaat uit expats afkomstig van het hoofdkantoor, zoals in veel dochterondernemingen van Japanse MNO's het geval is. In deze onderhandelingen over het aanpassen van het managementsysteem aan lokale condities speelt ook de gespecialiseerde lokale kennis en *tacit knowledge* van de dochteronderneming een belangrijke rol. Managers uit de lokale omgeving van de dochteronderneming zijn doorgaans sterk gericht op de ontwikkeling van de dochteronderneming zelf, omdat zij bekend zijn met de sociale, politieke en economische omgeving van de dochteronderneming (Dörrenbacher & Geppert, 2009) en zoals eerder gezegd ook de cognitieve en sociale afstand in hun externe relaties relatief klein is. Dit zou de rol van externe kennis in de evolutie van een dochteronderneming van een Amerikaanse MNO kunnen versterken.

Het is de taak van het hoofdkantoor om ervoor te zorgen dat de dochteronderneming het algemeen belang binnen de MNO in het oog houdt. Door ervoor te zorgen dat bepaalde waarden, normen en doelen gedeeld worden binnen de gehele onderneming wordt geprobeerd dit te bereiken (Williams, 2008). Ook hiervoor wordt formalisatie en standaardisatie van routines gebruikt. Zo wordt binnen Amerikaanse MNO's bijvoorbeeld veel gebruik gemaakt van credo's en lijfspreuken die op de muren van elke dochteronderneming van de MNO terug te vinden zijn, standaard opmaak en logo's voor presentaties, internationale nieuwsbrieven en bijeenkomsten met alle managers van dochterondernemingen waarbij de doelen en behaalde resultaten besproken worden. Op deze manier probeert de Amerikaanse MNO een gevoel van saamhorigheid te kweken en sturing te geven aan de initiatieven van lokale managers.

De waarde die gehecht wordt aan controle is ook terug te zien in de manier waarop Amerikaanse MNO's hun buitenlandse activiteiten vorm geven. Zo zijn Amerikaanse MNO's relatief gezien vaker volledig



eigenaar over hun buitenlandse activiteiten (Westney, 2001). Daarnaast zijn acquisities een belangrijk onderdeel van haar internationale uitbreidingsstrategie (Chang, 1995). Het overnemen van bestaande ondernemingen is een relatief gemakkelijke manier om competenties toe te voegen aan de MNO. Na het succesvol afronden van een acquisitie is de Amerikaanse managementstijl erop gericht de overgenomen onderneming zo snel mogelijk te integreren en worden de organisatiestructuur en –processen van de MNO op een krachtige en gedwongen manier opgelegd (Ferner et.a., 2007). Ook hieruit blijkt weer de ethnocentrische houding van de Amerikaanse MNO. De initiële investeringen van Amerikaanse MNO's zijn relatief hoog (Chang, 1995). De resultaatgerichte en korte termijn visie van de Amerikaanse MNO leidt ertoe dat de prestaties van investeringsprojecten op korte termijn worden geëvalueerd op financiële resultaten. Er is relatief weinig geduld in de opbouw van een investering, mede door de macht van aandeelhouders. Hierdoor is het investeringsgedrag van Amerikaanse MNO's minder voorspelbaar, dynamischer en dus is er minder goed op te anticiperen door lokale overheden. Gezien de korte termijn visie en de volatiliteit in het investeringsgedrag van Amerikaanse MNO's, kan *embeddedness* hierdoor zeker in het geval van Amerikaanse dochterondernemingen een belangrijke rol spelen.

## 4.2 Conceptueel model

De determinanten van evolutie die de IB benoemt (paragraaf 2.3) zijn ook in de conceptualisatie van evolutie vanuit de EEG van waarde. De aanpassing van de theorie met inzichten uit de EEG is voornamelijk gericht op het aanbrengen van dynamiek in de benadering van evolutie door te kijken naar veranderingen in routines en de nadruk op de externe omgeving van de dochteronderneming. Dit heeft geleid tot een nieuwe conceptualisatie van het evolutieproces van een dochteronderneming. Deze conceptualisatie is samengevat in het conceptueel model, afgebeeld in figuur 4.1. Het model bestaat uit een afhankelijke variabele, in dit onderzoek de evolutie van een dochteronderneming, en een aantal onafhankelijke variabelen. Deze onafhankelijke variabelen, de determinanten van evolutie en hun kenmerken, beïnvloeden de afhankelijke variabelen door middel van de causale relaties die tussen de variabelen bestaan, in het conceptueel model weergegeven door middel van het gebruik van pijlen.

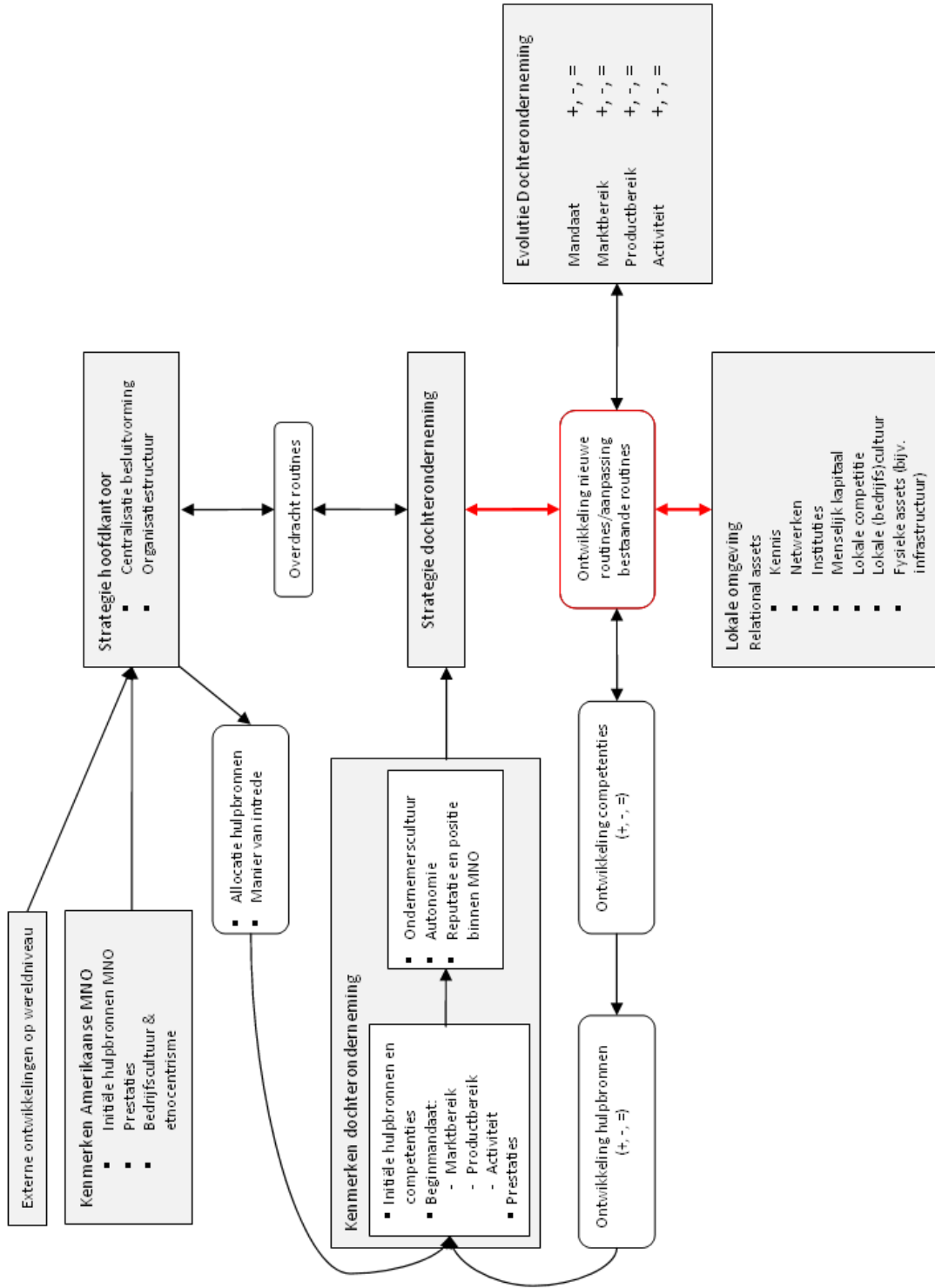
Net als in de IB wordt de evolutie van een dochteronderneming volgens dit model gedreven door drie factoren, het Amerikaanse hoofdkantoor, de eigen strategie van de dochteronderneming en de lokale omgeving. Na haar oprichting start de dochterondernemingen met het uitvoeren van haar eerste mandaat met behulp van haar initiële hulpbronnen en competenties. Onder dit beginmandaat vallen het marktgebied, het productgebied en de activiteit(en) die een dochteronderneming uitvoert aan de start van haar opereren. De mate waarin de dochteronderneming over hulpbronnen en competenties beschikt is afhankelijk van de allocatie van hulpbronnen vanuit het hoofdkantoor en de manier van intrede (bijvoorbeeld *greenfield* of een acquisitie). De initiële competenties en hulpbronnen, het beginmandaat en de kwaliteit van de uitvoer hiervan beïnvloeden de ondernemerscultuur, autonomie van de dochteronderneming en haar reputatie binnen de MNO. Zoals in paragraaf 2.3.2 te lezen was vormen het eigen initiatief en autonomie twee belangrijke determinanten van de eigen strategie van de dochteronderneming.

Naast de factoren uit de eigen dochteronderneming heeft het Amerikaanse hoofdkantoor ook invloed op de strategie van de dochteronderneming. Deze wordt uitgeoefend door het overdragen van routines. De manier waarop dit gebeurt, is afhankelijk van de organisatiestructuur van de MNO en de centralisatie van besluitvorming, welke vallen onder de strategie van het hoofdkantoor. Determinanten voor het tot stand komen van deze strategie zijn de initiële hulpbronnen van de MNO, haar prestaties, de bedrijfscultuur en mate van ethnocentrisme. Daarnaast spelen externe ontwikkelingen in de wereldeconomie een rol.

Voor de ontwikkeling van nieuwe routines en het verbeteren van bestaande routines is de dochterondernemingen afhankelijk van de interactie met haar lokale omgeving. De lokale omgeving bestaat uit een heterogene bundel van *relational assets*, die unieke input kunnen leveren voor routineontwikkeling. De ontwikkeling van nieuwe routines en het verbeteren van bestaande routines staat in de EEG aan de basis van evolutie. Evolutie kan plaats vinden in de vorm van mandaatverandering of een verandering in markt bereik, product bereik of activiteiten. Dit kan zowel een positieve (+) als een negatieve (-) verandering betekenen. Behoud (=) is ook een optie, omdat de ontwikkeling van routines er juist voor kan zorgen dat het bereik op de genoemde dimensies behouden blijft. De ontwikkeling van routines door interactie tussen de dochteronderneming en de lokale omgeving vindt plaats in een co-evolutionair proces, waarin evolutie van een dochteronderneming leidt tot ontwikkeling van de *relational assets* van de lokale omgeving en vice versa.

De ontwikkeling van routines leidt tot de ontwikkeling van competenties en hulpbronnen. Een verandering in de competenties en hulpbronnen van de dochteronderneming heeft op haar beurt weer invloed op de ondernemerscultuur, autonomie en reputatie en positie van de dochteronderneming binnen de MNO. Dit illustreert dat evolutie een causaal en cumulatief proces is. De rol die de initiële hulpbronnen en competenties spelen in dit model duiden op een padafhankelijk proces. De ontwikkeling van competenties beïnvloedt op haar beurt ook direct de ontwikkeling van routines, doordat met het tewerkstellen van deze nieuwe competenties onderliggende routines aangescherpt en verbeterd worden.

Figuur 4.1: Conceptueel model



## 4.3 Hypothesen

Met het opstellen van het conceptueel model zijn we bijna toegekomen aan het empirische gedeelte van dit onderzoek. Voordat er daadwerkelijk overgegaan wordt naar het empirisch onderzoek, kunnen er naar aanleiding van de theorie beschreven in de hoofdstukken 2 tot en met 5 en het conceptueel model een aantal verwachtingen uitgesproken worden. Dit zal gebeuren in de vorm van een aantal hypothesen. Door de omvang van het onderzoek zal het niet mogelijk zijn hypothesen voor waar aan te nemen of voor onjuist af te doen. Wel kunnen ze een idee geven of de bevindingen in het empirisch deel van het onderzoek in de lijn der verwachting liggen van de eerder in dit onderzoek geformuleerde theorie. Uit de hiervoor beschreven theorie zijn de volgende hypothesen naar voren gekomen:

- 1) Evolutie komt veel voor onder Amerikaanse dochterondernemingen, vanwege de Amerikaanse bedrijfscultuur.

Doordat de Amerikaanse bedrijfscultuur gericht is op de korte termijn en snelle resultaten en de macht van aandeelhouders groot is, zal het hoofdkantoor snel mandaten weghalen bij of toekennen aan buitenlandse dochterondernemingen. Ook zullen zij gemakkelijk met mandaten schuiven tussen dochterondernemingen. Daarnaast spelen het stimuleren van ondernemerschap en het nemen van eigen verantwoordelijkheid, kenmerken van de Amerikaanse bedrijfscultuur, een rol op het niveau van de dochteronderneming.

- 2) Padafhankelijkheid in routineontwikkeling zorgt ervoor dat evolutie voornamelijk plaatsvindt op markt- en productbereik en in mindere mate op activiteit.

Een verandering in activiteit leidt tot een fundamentele verandering in de aard van de werkzaamheden van een dochteronderneming. Doordat de aard van werkzaamheden verandert, zal er een verandering in de routines van een dochteronderneming moeten plaatsvinden. Bij een verandering in markt- of productbereik worden de huidige werkzaamheden uitgebreid of ingeperkt naar andere markten of producten. Hierbij kunnen relatief gemakkelijk bestaande routines ingezet worden. Doordat een dochteronderneming nieuwe routines moet ontwikkelen om nieuwe activiteiten uit te kunnen voeren en relatief minder terug kan vallen op bestaande routines, zullen zij zich vooral binnen hun beginactiviteit ontwikkelen.

- 3) De organisatiestructuur volgens een *global strategy* en centralisatie van besluitvorming zorgen ervoor dat een dochteronderneming minder autonomie heeft in haar besluitvorming en voor de ontwikkeling van routines vooral afhankelijk is van het hoofdkantoor.

Amerikaanse MNO's met een *global strategy* standaardiseren hun organisatie en producten en doen relatief gezien weinig aanpassingen aan lokale omstandigheden. De werkwijzen en managementstructuren worden opgelegd vanuit het hoofdkantoor, waarbij gebruik gemaakt wordt van formalisatie en standaardisatie van kennisstromen en routines. Deze organisatiestructuur en centralisatie van besluitvorming leidt tot een inperking van de autonomie van een dochteronderneming en dit heeft een negatief effect op haar vermogen tot aanpassing aan lokale omstandigheden. Dit bemoeilijkt de uitwisseling van routines met haar lokale omgeving.

- 4) Externe relaties binnen de lokale omgeving zijn de afgelopen vijftien jaar belangrijker geworden voor de ontwikkeling van competenties en routines van een dochteronderneming.

Naarmate een dochteronderneming langer actief is op één locatie, zal zij ingebed raken in haar lokale omgeving. Hierdoor wordt kennisuitwisseling met de lokale omgeving gestimuleerd en wordt het lokale externe netwerk van de dochteronderneming belangrijker. Daarnaast zorgt de trend van specialisatie ervoor dat dochterondernemingen meer afhankelijk worden van externe marktpartijen voor de ontwikkeling, productie en verkoop van hun producten en diensten.

- 5) Het werken met lokaal management zorgt voor drang naar autonomie bij de dochteronderneming en heeft een positief effect op de ontwikkeling van haar lokale externe netwerk.

Lokale managers zijn beter toegerust op interactie met de lokale omgeving omdat zij bekend zijn met de gewoontes, gebruiken, formele en informele regels. Daarnaast hebben zij in de loop der tijd persoonlijke relaties opgebouwd in de lokale omgeving die bij kunnen dragen aan de cognitieve nabijheid in relaties tussen de dochteronderneming en haar lokale omgeving. Hierdoor zullen lokale managers sneller op de hoogte zijn van nieuwe kansen en mogelijkheden in de markt en de ruimte willen krijgen om op deze ontwikkelingen in te kunnen spelen.

- 6) Dochterondernemingen van een Amerikaanse MNO met een gecentraliseerde besluitvorming zullen vooral operationele routines ontwikkelen in plaats van routines op strategisch gebied.

Een gecentraliseerde besluitvorming beperkt de vrijheid van een dochteronderneming om zelf strategische beslissingen te maken. Doordat een dochteronderneming geen ervaring opbouwt met strategische besluitvorming zal zij relatief meer moeite hebben routines op te bouwen op dit gebied. Hierdoor zullen haar routines vooral ontwikkeld worden op operationeel gebied.

## 5. Het empirisch onderzoek: methodologie

Nu het conceptueel model en de hypothesen voor dit onderzoek zijn opgesteld, is het tijd om de aandacht te richten op het empirisch onderzoek. In dit hoofdstuk wordt een gedetailleerde beschrijving gegeven van de aanpak die is gebruikt bij het uitvoeren van dit onderzoek. De verschillende manieren van dataverzameling en de selectie van de geïnterviewde vestigingen van Amerikaanse MNO's zullen in de komende paragrafen gemotiveerd worden. Paragraaf 5.1 begint met een uitleg en beargumentering van de gekozen methodiek. Vervolgens wordt in paragraaf 5.2 een beschrijving gegeven van de gebruikte bronnen voor de dataverzameling. Paragraaf 5.3 gaat dieper in op de onderzoekspopulatie, de selectie van respondenten en de uitvoering van het kwalitatieve onderzoek. De hypothesen die geformuleerd zijn in paragraaf 4.3 zullen in paragraaf 5.4 geoperationaliseerd worden. Tot slot zullen er in paragraaf 5.5 een aantal beperkingen van dit onderzoek besproken worden.

### 5.1 De onderzoeksmethodiek

Er is in dit onderzoek gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. Kwalitatief onderzoek maakt het mogelijk om een gedetailleerde visie op het onderwerp te ontwikkelen. Hierbij is een onderzoekstrategie aangehouden van een kwalitatieve meervoudige *case study*, waarin de context van economische gedragingen van Amerikaanse vestigingen een belangrijke rol speelt. Een kwalitatieve meervoudige *case study* is een geschikte methode om een antwoord te vinden op "hoe" en "waarom" vragen, in dit geval op welke manier evolutie plaatsvindt en welke factoren deze evolutie veroorzaken. Een kwalitatieve *case study* kan helpen causale relaties op te sporen en nieuwe inzichten te ontwikkelen. Daarnaast is het ook een goede manier om interactie tussen de lokale vestiging en haar interne en externe omgeving te onderzoeken. Voor het uitvoeren van de kwalitatieve *case study* zijn semigestructureerde interviews met managers binnen Amerikaanse dochterondernemingen de voornaamste bron van informatie. Er is in dit onderzoek ook gebruik gemaakt van kwantitatieve gegevens. Het aandeel van deze gegevens in het onderzoek is echter niet groot geweest. Meer over deze bronnen van informatie volgt in de volgende paragraaf. Een ander kenmerk van dit onderzoek is haar deductieve aanpak. Er is begonnen met het opstellen van een theoretisch kader en een conceptueel model van waaruit de te toetsen hypothesen zijn gevormd. Dit theoretisch fundament maakt het mogelijk om de verschillende dochterondernemingen met elkaar te kunnen vergelijken.

### 5.2 Dataverzameling

Een goed argument voor het gebruik van semigestructureerde interviews is het feit dat de in de theorie genoemde aspecten en determinanten van evolutie in de interviews aan bod moeten komen. Semigestructureerde interviews zorgen ervoor dat de interviewer meer controle houdt over het interview en dat er geen onderwerpen overgeslagen worden die volgens de theorie van belang zouden zijn. Tegelijkertijd wordt de geïnterviewde vrijgelaten in haar antwoorden, waardoor nieuwe ideeën, relaties en theorieën aan het licht kunnen komen. In het interview zijn zowel gesloten als open vragen opgenomen. De grootste deel van de interviewvragen zijn vastgelegd in een vragenlijst die is opgesteld voorafgaande aan het interview. Tijdens het interview is deze vragenlijst gebruikt als checklist om ervoor te zorgen dat er geen relevante onderwerpen onbesproken bleven. Daarnaast is er tijdens de interviews veel ruimte geweest om dieper in te gaan op bepaalde onderwerpen die door zowel de geïnterviewde als de interviewer aangesneden werden. Belangrijk hierbij is dat de interviewer de rode draad van het interview

in de gaten houdt en er niet te veel uitgewijd wordt over voor het onderzoek minder relevante onderwerpen.

De interviews zijn afgenomen in een tijdsbestek van twee maanden (september en oktober 2010). De tijdsduur van elk interview loopt uiteen van 40 minuten tot 100 minuten. Dit was vooral afhankelijk van de tijd die de geïnterviewde beschikbaar had voor het interview. Op één interview na zijn alle interviews opgenomen, om zo later het interview nogmaals te kunnen analyseren, het verlies van informatie te beperken en een betere focus te kunnen hebben op de respons van de geïnterviewde tijdens het interview. Van één interview zijn alleen schriftelijk notities gemaakt tijdens het interview. Deze respondent gaf geen toestemming om het interview op te nemen. Veertien van de vijftien interviews zijn afgenomen met Nederlandse medewerkers van de dochteronderneming. Eén interview is in het Engels afgenomen. Zowel de Nederlandstalige als de Engelstalige versie van het interview is opgenomen in de bijlage van dit onderzoek (Bijlage 1 en 2).

Naast de interviews is er ook gebruik gemaakt van andere informatiebronnen. Voorafgaand aan de interviews is er een databestand samengesteld van alle in de provincie gevestigde Amerikaanse dochterondernemingen. Voor de samenstelling van dit databestand is gebruik gemaakt van een aantal verschillende bronnen. De basis van dit databestand wordt gevormd door de database "Achilles", dat beheerd wordt door de Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA) en bij haar aangesloten partners. In deze database worden alle in Nederland gevestigde buitenlandse ondernemingen opgenomen. Daarnaast is er gebruik gemaakt van gegevens uit de Business Directory van de American Chamber of Commerce en het Provinciaal Arbeidsplaatsen Register (PAR) van de provincie Utrecht. De drie databestanden zijn met elkaar vergeleken en mogelijke verschillen tussen de databestanden zijn nagetrokken en gecontroleerd door gebruik te maken van het internet en het nabellen van ondernemingen. Uiteindelijk heeft dit geleid tot een uitgebreid en up-to-date databestand. Het databestand bevat informatie over 298 Amerikaanse vestigingen. Hieronder vallen alleen vestigingen met een moederbedrijf in de Verenigde Staten. Andere Noord-Amerikaanse landen zijn niet meegenomen in dit onderzoek. De informatie bestaat onder andere uit een aantal kenmerken van de vestiging, waaronder huidige functie, vestigingsjaar, sector en adresgegevens, de ontwikkeling van de werkgelegenheid vanaf 1996 en informatie over het moederbedrijf.

Naast informatie uit het databestand is ook gebruik gemaakt van bronnen op het internet, voornamelijk de corporate en lokale websites van de dochterondernemingen die geïnterviewd zijn. De informatie van het internet, zoals jaarverslagen en nieuwsitems, is met name bruikbaar geweest bij het voorbereiden van de interviews. Kennis van de ontwikkelingen in de MNO tijdens de afgelopen jaren heeft ervoor gezorgd dat de interviews makkelijker en sneller de diepte in konden gaan om zo de tijd die voor het interview staat optimaal te kunnen benutten.

### **5.3 De onderzoekspopulatie**

De onderzoekspopulatie, in de provincie Utrecht gevestigde dochterondernemingen van Amerikaanse MNO's, is vastgelegd in het databestand dat gebruikt is voor dit onderzoek. Dit bestand is vervolgens gebruikt om de vestigingen te selecteren die benaderd zouden worden voor een interview. Hierbij is voorafgaand aan de selectie één criterium vastgesteld. Om een langdurig proces van evolutie te kunnen onderzoeken is het noodzakelijk dat de dochteronderneming al gedurende een aantal jaar in Nederland actief is. De grens in dit onderzoek is hiervoor gesteld bij dochterondernemingen die minimaal vanaf 1996 in Nederland actief zijn geweest. Hierdoor bleven van de 298 vestigingen er uiteindelijk 129 over. Van deze 129 vestigingen zijn er in eerste instantie 29 benaderd voor een interview. Hiervoor is gebruik gemaakt van een doelgerichte selectie. Hiervoor is gekozen om er zeker van te zijn dat er genoeg variatie is binnen de geselecteerde dochterondernemingen. Tijdens het selecteren is onder andere gelet op de sector waarin

de dochteronderneming actief is, haar functie en haar omvang naar werknemers. Van de eerste 27 benaderde dochterondernemingen hebben er twaalf ingestemd mee te werken aan het onderzoek, van tien vestigingen is geen reactie ontvangen en vier vestigingen hebben het interviewverzoek afgewezen. Vervolgens zijn er elf nieuwe dochterondernemingen benaderd. Hiervan hebben er drie medewerking verleend aan het onderzoek, twee hebben het verzoek afgewezen en van vijf dochterondernemingen is geen reactie ontvangen. Het totaal aantal interviews in dit onderzoek komt daarmee op vijftien. Basisinformatie over deze vijftien bedrijven is te vinden in tabel 6.1 van het volgende hoofdstuk.

De geïnterviewde personen zijn medewerkers van de dochteronderneming met kennis van de ontwikkelingen van de vestiging van de afgelopen 15 jaar. Zij hebben deze kennis omdat zij al gedurende lange tijd werkzaam zijn bij de dochteronderneming en/of omdat zij belangrijke managementposities vervullen waarbij kennis van ontwikkelingen uit het verleden belangrijk is. De juiste personen voor de interviews zijn gevonden doordat in het Achilles bestand van de NFIA contactgegevens staan van de medewerkers met de belangrijkste managementposities. Het verzoek tot interviewen is in eerste instantie aan deze medewerkers gericht. Door uit te leggen welke informatie dit onderzoek wenste te verkrijgen hebben de aangeschreven managers kunnen beoordelen of zij de juiste persoon waren om het interview af te geven. In één enkel geval is doorverwezen naar een andere medewerker die langdurig in dienst is binnen de vestiging, in de andere gevallen is een interview afgenomen met de contactpersoon uit Achilles.

Het interview begint met een aantal algemene vragen over de kenmerken van de dochteronderneming en haar moederbedrijf. Daarna richten de vragen zich op de ontwikkeling van activiteiten en verantwoordelijkheden van de dochteronderneming. Hierbij wordt gekeken naar het marktgebied, productgebied en activiteiten. Vervolgens komt de besluitvorming aan bod. Middels deze vragen wordt geprobeerd een beeld te vormen van de autonomie van de dochteronderneming, haar positie binnen de MNO en de mate waarin de dochteronderneming initiatief neemt om nieuwe activiteiten of verantwoordelijkheden aan te trekken. De volgende serie vragen is erop gericht te achterhalen met welke routines er gewerkt wordt binnen de vestiging. Het interview sluit af met een aantal vragen die gericht zijn op het externe netwerk van de vestiging en de mate waarin zij hier van afhankelijk is. Tijdens het gehele interview ligt de nadruk op verandering. De geïnterviewde wordt dan ook veelvuldig gevraagd een beeld te schetsen van hoe de dochteronderneming zich op een bepaald vlak heeft ontwikkeld van een beginpositie naar haar huidige positie.

## 5.4 Operationalisatie van de hypothesen

Met het uitvoeren van het empirisch onderzoek is geprobeerd een antwoord te vinden op de in paragraaf 4.3 geformuleerde hypothesen. Hieronder is per hypothese aangegeven welke informatie is verkregen en gebruikt uit de interviews en het databestand bij het formuleren van deze antwoorden.

- 1) Evolutie komt veel voor onder Amerikaanse dochterondernemingen, vanwege de Amerikaanse bedrijfscultuur.

Naast de ontwikkeling van haar markt- en productgebied, activiteiten en mandaat wordt de geïnterviewde gevraagd in hoeverre het hebben van een Amerikaans hoofdkantoor haar bedrijfscultuur beïnvloedt. Verder komen uit verschillende andere vragen elementen van de bedrijfscultuur naar boven en wordt er een beeld gevormd van de werkwijzen waarmee de dochteronderneming haar bedrijfsprocessen inricht. Deze hebben bijvoorbeeld betrekking op de manier van besluitvorming, het nemen van initiatief en de uitvoering van haar huidige mandaat. Hiermee kan gekeken worden of typerende elementen van de Amerikaanse bedrijfscultuur, zoals beschreven in paragraaf 4.1, ook terug te vinden zijn bij de



geïnterviewde dochteronderneming. Daarnaast wordt er gevraagd wat de redenen zijn geweest voor het toekennen of weghalen van activiteiten en verantwoordelijkheden. Deze antwoorden kunnen een aanduiding geven of de Amerikaanse bedrijfscultuur een positief effect heeft op evolutie van markt- en productbereik, activiteit en mandaat.

- 2) Padafhankelijkheid in routineontwikkeling zorgt ervoor dat evolutie voornamelijk plaatsvindt op markt- en productbereik en in mindere mate op activiteit.

Om een beeld te krijgen van de ontwikkeling van routines wordt er in het interview geprobeerd een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van de werkwijzen op de geïnterviewde vestigingen en binnen de MNO. Informatie over routines wordt zo bijvoorbeeld gehaald uit vragen naar de ontwikkeling van de besluitvorming binnen de MNO, de manier waarop de vestiging initiatieven ontplooid en hoe de vestiging haar kernkwaliteiten ontwikkelt. Ook wordt in het interview gevraagd naar de achterliggende redenen voor veranderingen in markt- en productbereik, activiteiten en mandaat. Met een goed beeld van de op de vestiging aanwezige routines, gebruikt in allerlei verschillende bedrijfsprocessen, en de redenen en motivaties achter de feitelijke veranderingen in markt- en productbereik, activiteit en mandaat, kan gekeken worden in hoeverre de ontwikkeling van deze routines hierin een rol heeft gespeeld.

- 3) De organisatiestructuur volgens een *global strategy* en centralisatie van besluitvorming zorgen ervoor dat een dochteronderneming minder autonomie heeft in haar besluitvorming en voor de ontwikkeling van routines vooral afhankelijk is van het hoofdkantoor.

De evolutie van een dochteronderneming wordt onderzocht door te vragen naar de veranderingen die de afgelopen vijftien jaar hebben plaatsgevonden in de activiteiten- en productportfolio, het marktgebied van de dochteronderneming en haar mandaat. Het besluitvormingsproces binnen de MNO en de mate van autonomie komen ook in het interview aan bod. Daarnaast wordt er gevraagd welke rol lokale externe relaties spelen bij het ontwikkelen van competenties.

- 4) Externe relaties binnen de lokale omgeving zijn de afgelopen vijftien jaar belangrijker geworden voor de ontwikkeling van competenties en routines van een dochteronderneming.

Er wordt expliciet gevraagd naar het aantal jaren dat de dochteronderneming op dezelfde locatie is gevestigd. De ontwikkeling van het lokale externe netwerk wordt bekeken via de ontwikkeling van relaties met lokale externe partijen door de jaren heen. De geïnterviewde wordt gevraagd in hoeverre het belang van lokale externe relaties voor de competenties van de vestiging is toegenomen of afgenomen. Daarnaast wordt er van een aantal verschillende lokale relaties gevraagd in hoeverre en op welke manier deze bijdragen aan de competentieontwikkeling van de vestiging. De geïnterviewde wordt ook expliciet gevraagd naar haar belangrijkste competenties en wat zij doet om deze competenties te ontwikkelen. Uit antwoorden op deze vragen kan ook opgemaakt worden welke elementen, zoals bijvoorbeeld lokale externe relaties, van belang zijn voor de ontwikkeling van competenties.

- 5) Het werken met lokaal management zorgt voor drang naar autonomie bij de dochteronderneming en heeft een positief effect op de ontwikkeling van haar lokale externe netwerk.

Lokaal management bestaat in dit onderzoek uit managers met de Nederlandse nationaliteit. De autonomie van de vestiging wordt in het interview gemeten aan de hand van een aantal vragen over de

plaats van besluitvorming en besluitvormingsprocessen binnen de MNO. Zo wordt er bijvoorbeeld gevraagd naar waar en hoe beslissingen over veranderingen in mandaat en verantwoordelijkheden genomen worden. Hieruit blijkt op welke manier de dochteronderneming zelf inspraak heeft in beslissingen betreffende de eigen vestiging. In dit onderzoek hebben dochterondernemingen een hoge mate van autonomie, wanneer zij aangeven veel inspraak te hebben in besluitvorming van strategische aard, dus gericht op de toekomstige ontwikkeling van de dochteronderneming, zoals bijvoorbeeld met betrekking tot de ontwikkelingen op het gebied van markt- en productbereik, activiteit en mandaat. De drang naar autonomie wordt bekeken door te vragen of de vestiging zelf initiatief neemt om veranderingen in de besluitvorming door te voeren. Daarnaast kan een beeld geschetst worden van de ontwikkeling van het lokale externe netwerk van de dochteronderneming door te vragen naar de ontwikkeling van de verschillende lokale externe relaties die de dochteronderneming onderhoudt. Hierbij wordt onder andere gekeken in hoeverre persoonlijke contacten van de geïnterviewde een rol hebben gespeeld bij de opbouw en ontwikkeling van deze relaties.

- 6) Dochterondernemingen van een Amerikaanse MNO met een gecentraliseerde besluitvorming zullen vooral operationele routines ontwikkelen in plaats van routines op strategisch gebied.

Met de antwoorden uit de interviews is een goed beeld te schetsen van de routines waarmee een dochteronderneming haar bedrijfsprocessen inricht. Deze routines en hun ontwikkeling zijn achterhaald door te vragen naar de werkwijzen die de vestiging toepast in verschillende situaties en processen, zoals bij het ontplooiën van initiatieven, in haar besluitvorming en de ontwikkeling van competenties. Om antwoord te kunnen geven op deze hypothesen, moeten deze routines ingedeeld kunnen worden in een strategische en een operationele categorie. Operationele routines worden in dit onderzoek gezien als routines die ingezet worden bij het uitvoeren van haar huidige activiteiten, zoals bijvoorbeeld routines die gebruikt worden bij het verkopen van producten. Strategische routines zijn gericht op de ontwikkeling van de dochteronderneming en worden gebruikt bij het nemen van initiatief voor het uitbreiden van markt- en productbereik, activiteit en mandaat.

## **5.5 Beperkingen van het onderzoek**

Ondanks een weloverwogen keuze voor de te gebruiken onderzoeksmethodologie en -strategie, kent dit onderzoek een aantal beperkingen. Allereerst is het mogelijk dat subjectiviteit van invloed is op de onderzoeksresultaten en wel op twee manieren. Het gebruiken van een doelgerichte selectiemethode maakt de weg vrij voor de subjectieve keuzes van de onderzoeker, waardoor de onderzochte vestigingen mogelijk geen goede afspiegeling zijn van de populatie. Toch is hier toch voor gekozen om ervoor te zorgen dat de evolutie van dochterondernemingen in verschillende sectoren en met verschillende functies bekeken zou worden. Daarnaast speelt subjectiviteit ook een belangrijke rol bij het afnemen van interviews. Het is moeilijk de objectiviteit van de antwoorden van de geïnterviewde te achterhalen. Bij het analyseren van de interviews is geprobeerd deze subjectiviteit in het achterhoofd te houden, maar het is onmogelijk deze subjectiviteit in het geheel uit te filteren.

Daarnaast heeft de functie en de werkervaring van de geïnterviewde binnen de vestiging invloed op de antwoorden in het interview. De geïnterviewde managers bekleeden verschillende posities en variëren in het aantal jaren dat zij werkzaam waren bij de dochteronderneming. Dit kan invloed gehad hebben op de kennis van de geïnterviewde over ontwikkelingen in het verleden en de huidige positie van de dochteronderneming. Er is geprobeerd dit zo veel mogelijk te beperken door hier rekening mee te houden tijdens de selectie van de te interviewen managers, maar toch is een zekere invloed hiervan op de onderzoeksresultaten niet uit te sluiten.

Verder is ook de generaliseerbaarheid van het onderzoek een moeilijk punt. De keuze voor een kwalitatieve multipele case study via semigestructureerde interviews zorgt ervoor dat de context van elke individuele case belangrijk is. Dit kan gezien worden als een positieve eigenschap, omdat er zo gedetailleerde informatie verzameld kan worden, maar dit heeft ook een negatieve zijde. Doordat de context waarin elke vestiging zich ontwikkelt uniek is, is het lastig om te zeggen in hoeverre de resultaten voor een dochteronderneming zijn toe te passen op een andere dochteronderneming. Dit wordt vooral bemoeilijkt door het relatief kleine aantal dochterondernemingen dat bestudeerd wordt. Een meer gedetailleerde en verdiepende studie heeft in dit onderzoek de voorkeur gekregen boven de generaliseerbaarheid van de uitkomsten.

Er is geprobeerd de stappen die in tijdens dit onderzoek zijn gevolgd zo nauwkeurig mogelijk vast te leggen. Naast het omschrijven van de onderzoeksmethodiek en –strategie is ook de gebruikte vragenlijst terug te vinden in de bijlage 1 (Nederlandstalige versie) en bijlage 2 (Engelstalige versie). Er is zo geprobeerd de werkwijze van de onderzoeker zo transparant mogelijk te houden en de betrouwbaarheid en herhaalbaarheid van dit onderzoek te bevorderen.

Met het beschrijven van de beperkingen van dit onderzoek is een einde gekomen aan hoofdstuk 5. In hoofdstuk 6 zullen de resultaten van het empirisch onderzoek behandeld worden. Het hoofdstuk begint met de uitkomsten van de analyse van de gegevens uit het databestand. In de paragrafen die daarop volgen worden de resultaten uit de interviews opgetekend.

## 6. De evolutie van vestigingen van Amerikaanse multinationale ondernemingen in de provincie Utrecht

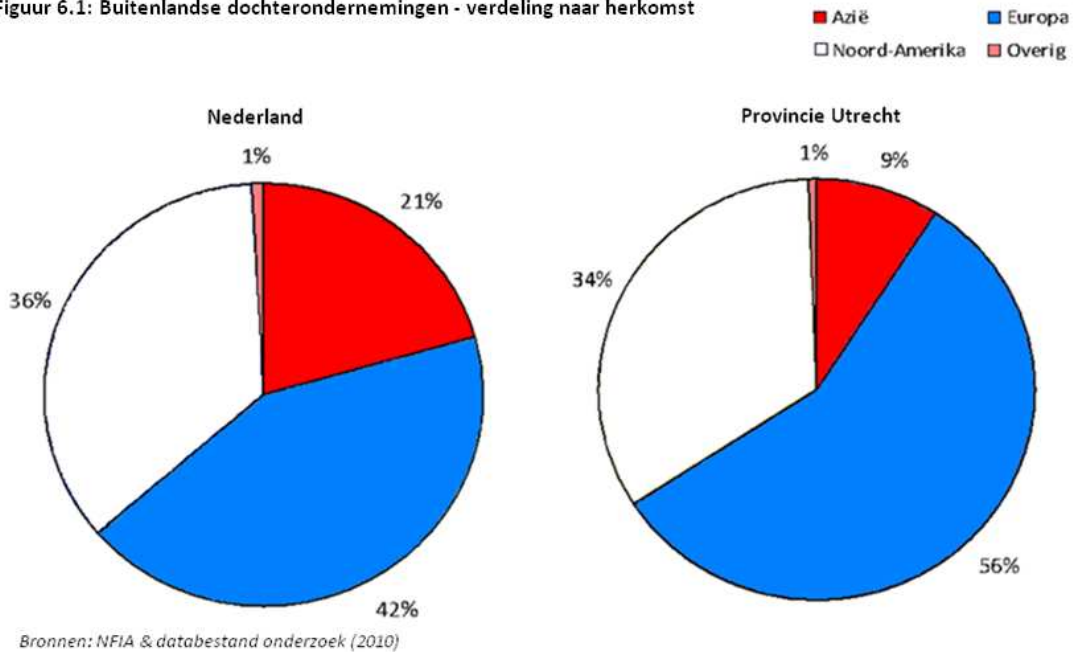
### 6.1 Analyse van kwantitatieve data

Nederland is een populaire bestemming voor investeringen vanuit de Verenigde Staten. In 2009 was Nederland, samen met het Verenigd Koninkrijk, zelfs de belangrijkste ontvanger van deze investeringen, beide met een aandeel van 13,4 procent van het totaal (Ibarra-Caton, 2010). Het grootste deel van deze investeringen, ongeveer 70 procent, wordt gedaan in participatiemaatschappijen, ook wel *holding companies* genoemd. Een *holding company* beheert de aandelen en financiële middelen van andere ondernemingen (Ibarra-Catton, 2010). *Holding companies* kiezen Nederland als vestigingsland voornamelijk vanwege het gunstige belastingklimaat. In 2009 werd Nederland zelfs door president Obama op de zwarte lijst gezet van belastingparadijzen waar Amerikaanse multinationals belasting zouden ontdruken (Jansen, 2009). Amerikaanse multinationals investeren hun winst in deze *holding companies* in de hoop via beleggingen hun winst te vergroten en controle en inspraak te krijgen bij andere ondernemingen. *Holding companies* zijn niet gericht op de lokale markt. Deze vorm van investeringen leveren relatief weinig op voor de lokale economie, omdat *holding companies* de investeringen vanuit de Verenigde Staten op hun beurt weer investeren in ondernemingen en fondsen in verschillende landen. Hierdoor vloeien de investeringen vanuit de Verenigde Staten niet vanzelfsprekend door naar de Nederlandse economie.

Een andere reden voor het omvangrijke aandeel van Nederland in de buitenlandse investeringen vanuit de Verenigde Staten is de rol die Nederland speelt als distributeur van goederen voor het vasteland van Europa. Door de economische recessie herstructureren Amerikaanse multinationals hun *supply chain* of toeleveringsketen. Distributiekantoren in verschillende Europese landen worden geconsolideerd op één locatie en hierbij wordt vaak gekozen voor Nederland. Ook hier spelen belastingvoordelen een belangrijke rol. Zo zijn er speciale regelingen op het gebied van BTW en kunnen distributiebedrijven via de zogeheten *cost tax ruling* eigen afspraken maken met de belastingdienst over de af te dragen belasting (Jansen, 2009).

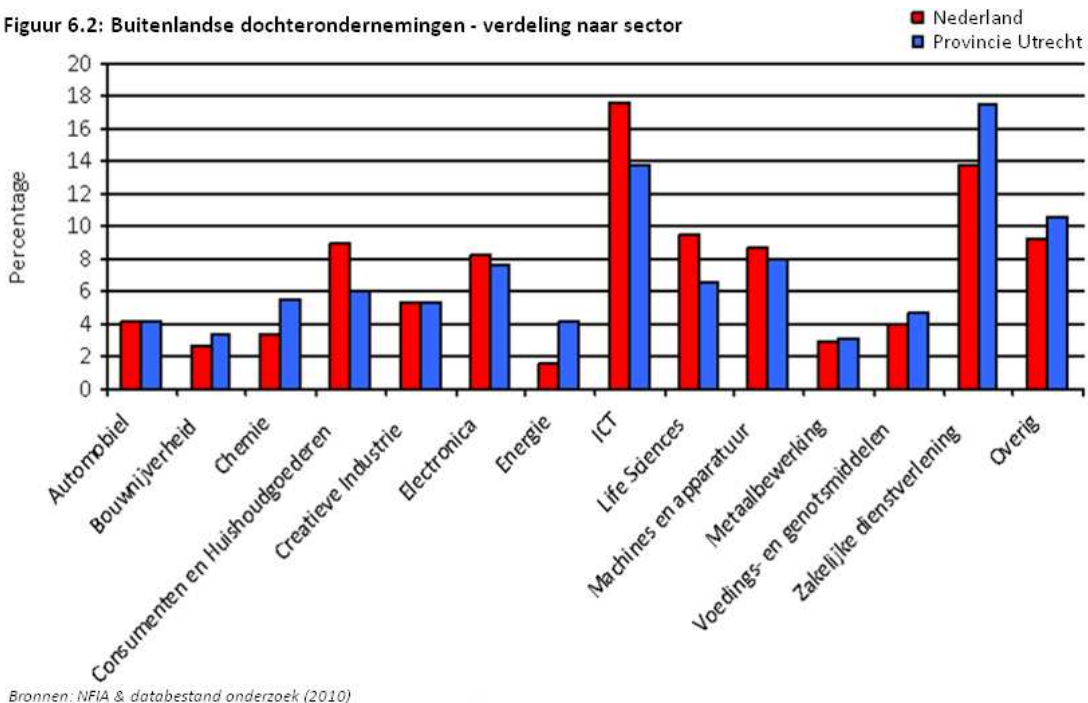
Meer dan één derde van het totale aantal buitenlandse vestigingen in Nederland heeft een moederbedrijf dat gevestigd is in de Verenigde Staten. In figuur 6.1 is te zien hoe dit aandeel zich verhoudt met andere gebieden van waaruit buitenlandse investeringen naar Nederland komen. Ook de verhoudingen in de provincie Utrecht zijn afgebeeld.

Figuur 6.1: Buitenlandse dochterondernemingen - verdeling naar herkomst



In totaal zijn er volgens de databank van de NFIA 8.247 buitenlandse dochterondernemingen actief in Nederland in 2010. Zij zorgen samen voor 15 procent van alle banen in Nederland en 24 procent van de toegevoegde waarde van het bedrijfsleven (NFIA, 2010). Buitenlandse vestigingen spelen een belangrijke rol in de zakelijke dienstverlening en de ICT, maar zijn terug te vinden in bijna alle sectoren van de Nederlandse economie. De sectorale verdeling van buitenlandse vestigingen is afgebeeld in figuur 6.2.

Figuur 6.2: Buitenlandse dochterondernemingen - verdeling naar sector

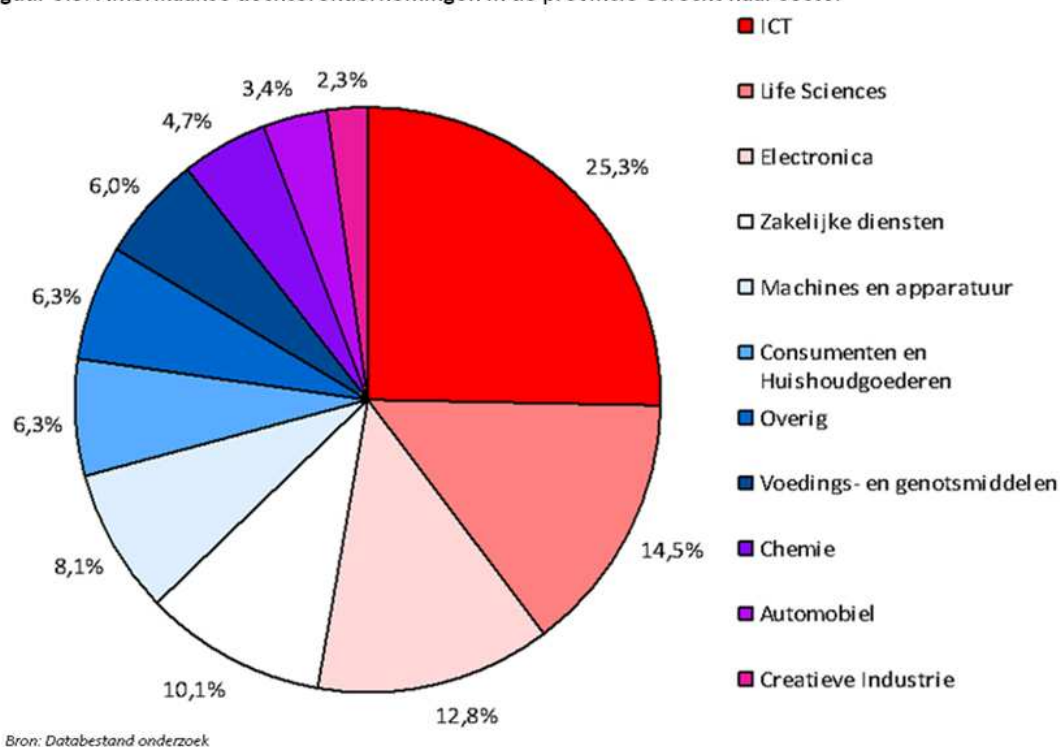


De provincie Utrecht is de thuisbasis voor 946 vestigingen van buitenlandse MNO's. Van deze 946 vestigingen hebben er 306 een Noord-Amerikaans moederbedrijf. Veruit het merendeel hiervan, 298 om precies te zijn, heeft een moederbedrijf in de Verenigde Staten. De overige Noord-Amerikaanse vestigingen voeren activiteiten uit voor hun moederbedrijf in Canada (8). De moederbedrijven in de

Verenigde Staten zijn voornamelijk gevestigd in de staten met een omvangrijke economie. Meer dan een vijfde van de moederbedrijven staat in Californië, daarna volgen Illinois (9,7 procent), New York (6,1 procent) en New Jersey (5,8 procent). De rest van de moederbedrijven is afkomstig uit 36 verschillende staten. In figuur 6.3 is te zien in welke sectoren de Amerikaanse dochterondernemingen in de provincie Utrecht actief zijn.

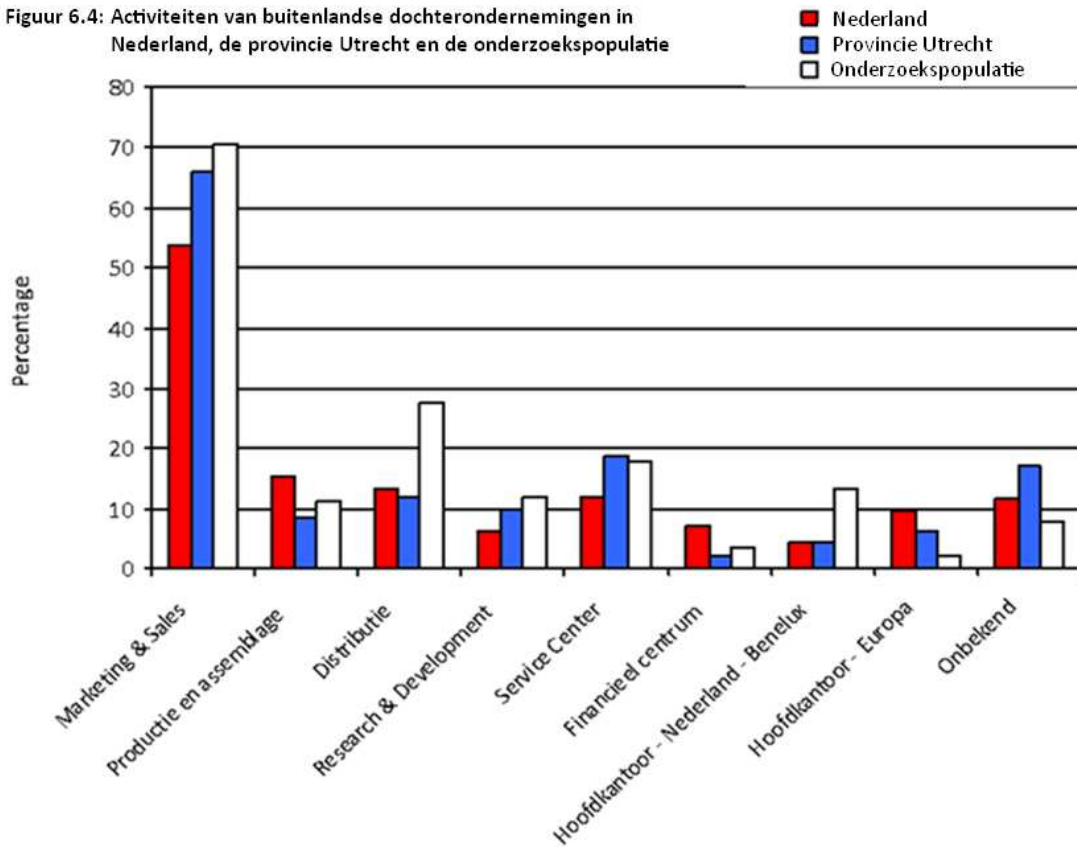
Wanneer de vergelijking tussen figuur 6.2 en 6.3 getrokken wordt valt op dat Amerikaanse dochterondernemingen relatief oververtegenwoordigd zijn in de sectoren ICT, Life Sciences en elektronica, en relatief ondervertegenwoordigd zijn in de zakelijke dienstverlening. Naast informatie over de sectoren waarin Amerikaanse dochterondernemingen actief zijn, bevat het databestand ook informatie over de activiteiten die zij uitvoeren. In figuur 6.4 is deze informatie weergegeven, waarbij alle buitenlandse vestigingen in Nederland en in de provincie Utrecht met elkaar vergeleken zijn. Tevens is te zien hoe de activiteiten van de onderzoekspopulatie, de 298 Amerikaanse dochterondernemingen gevestigd in de provincie Utrecht, zich verhouden tot de andere groepen. De staven in het diagram komen opgeteld boven een percentage van honderd procent. Dit komt doordat sommige vestigingen meerdere functies vervullen.

**Figuur 6.3: Amerikaanse dochterondernemingen in de provincie Utrecht naar sector**



De figuur laat zien dat de provincie Utrecht een oververtegenwoordiging heeft van vestigingen met een marketing & sales functie. De onderzoekspopulatie scoort hier zelfs nog hoger op, evenals op de functie distributie en nationaal hoofdkantoor. Dit is in lijn met de tendens van consolidatie van distributieactiviteiten door Amerikaanse ondernemingen in Nederland, beschreven aan het begin van dit hoofdstuk.

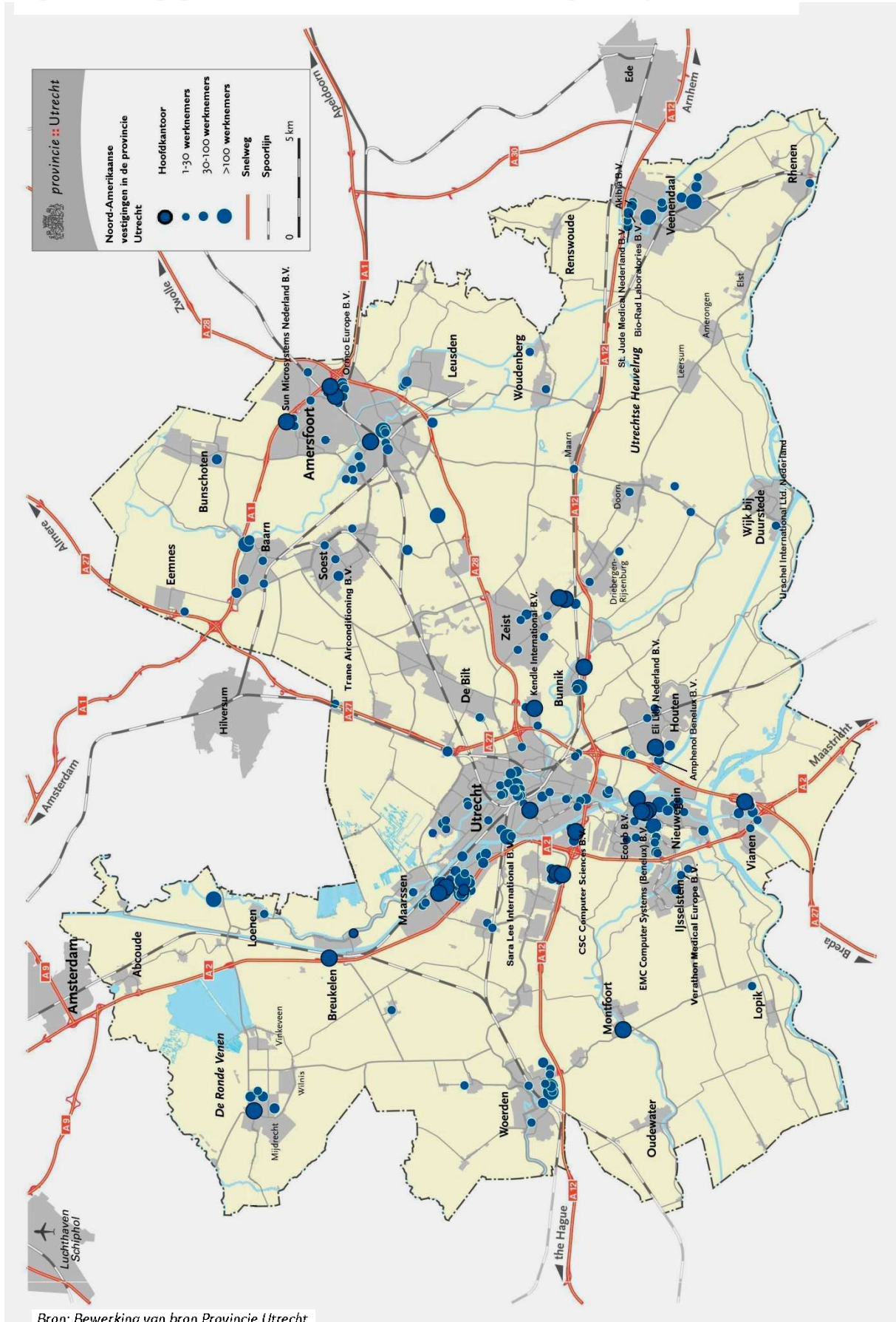
Figuur 6.4: Activiteiten van buitenlandse dochterondernemingen in Nederland, de provincie Utrecht en de onderzoekspopulatie



Bronnen: NFIA en databestand onderzoek (2010)

De meeste Amerikaanse vestigingen in de provincie Utrecht zijn te vinden langs de snelweg A2 in Nieuwegein, Maarsse en Utrecht. In figuur 6.5 is de spreiding van de Amerikaanse vestigingen over de provincie Utrecht afgebeeld. De geïnterviewde dochterondernemingen in dit hoofdstuk zijn in de kaart aangegeven. Deze vijftien dochterondernemingen zullen in paragraaf 6.2 geïntroduceerd worden. Eerst zal er een korte omschrijving gegeven worden van alle vijftien dochterondernemingen. Daarna zal er ingegaan worden op de uitkomsten van de interviews die gehouden zijn. In tabel 6.1 is een overzicht gegeven van enkele belangrijke kenmerken van de geïnterviewde dochterondernemingen

Figuur 6.5: Vestigingslocaties van Amerikaanse dochterondernemingen in de provincie Utrecht



Bron: Bewerking van bron Provincie Utrecht



Tabel 6.1: Overzicht van kenmerken van de geïnterviewde dochterondernemingen

Dochteronderneming	Moederbedrijf	Sector	Hoofdactiviteit	Aantal werkn	Locatie	Jaar van vestiging
Alkibia B.V.	Alkibia, Inc.	Informatie technologie	Europees hoofdkantoor, Sales & Services	30-35	Veenendaal	Opgenicht in 1993
Amphenol Benelux B.V.	Amphenol Corp.	Elektrotechniek	Europees hoofdkantoor, Logistiek, supply chain management, Sales & Services	45	Houten	Opgenicht in 1985 (Terradyne), overname in 2005.
Bio-Rad Laboratories B.V.	Bio-Rad Laboratories, Inc.	Industriële biotechnologie	Marketing Sales & Services	30	Veenendaal	Opgenicht in 1978
CSC Computer Sciences B.V.	Computer Sciences Corp.	Informatie technologie	Marketing Sales & Services	500	Utrecht	Joint venture vanaf 1967, volledige eigenaar sinds 1971,
Ecolab B.V.	Ecolab, Inc.	Chemie	Productie	75	Nieuwegein	Joint venture vanaf 1992, volledige eigenaar sinds 2002.
EMC Computer Systems (Benelux) B.V.	EMC Corp.	Informatie technologie	Marketing & Sales	220	Nieuwegein	Opgenicht in 1994
Kendle International B.V.	Kendle International, Inc.	Gezondheidszorg – Medische biotechnologie	Research & Development, Marketing & Sales	50	Utrecht	Opgenicht in 1987 (UGene), overname door Kendle in 1997
Koninklijke Douwe Egberts B.V./ Sara Lee International B.V.	Sara Lee Corp.	Voedingmiddelen	Productie, Marketing & Sales (NL), Hoofdkantoor (alle markten behalve VS)	1200	Utrecht	Opgenicht in 1919 (Douwe Egberts), overname in 1978.
Lilly Nederland B.V.	Eli Lilly & Co.	Gezondheidszorg - Farmaceutische industrie	Marketing & Sales	135	Houten	Opgenicht in 1976
Ormco Europe B.V.	Sybron Dental Specialties	Gezondheidszorg - Medische apparatuur	Europees hoofdkantoor, Logistiek, Sales & Services	80	Amersfoort	Opgenicht in 1992 (A-company), overname in 1998
St. Jude Medical Nederland B.V.	St. Jude Medical, Inc.	Gezondheidszorg – Medische apparatuur	Marketing & Sales	60	Veenendaal	Opgenicht in 1980
Sun Microsystems Nederland B.V.	Sun Microsystems, Inc.	Informatie technologie	Marketing & Sales	200	Amersfoort	Opgenicht in 1986
Trane Airconditioning B.V.	Trane Inc.	Machines en werktuigen	Marketing Sales & Service	55-60	Soest	Opgenicht in 1973 (American Standard), overname in 2007
Urschel International Ltd. Nederland	Urschel Laboratories, Inc.	Machines en werktuigen	Marketing Sales & Services, Logistiek	12	Wijk bij Duurstede	Opgenicht in 1986
Verathon Medical (Europe) B.V.	Verathon, Inc.	Gezondheidszorg – Medische apparatuur	Europees hoofdkantoor, Marketing & Sales, Research & Development	22	IJsselstein	Opgenicht in 1995

Bron: NFA, de toestand onderzoek en empirisch onderzoek (2010)

## 6.2 Beschrijving van de geïnterviewde dochterondernemingen

### *Akibia B.V. – Akibia, Inc. – PSI Holding Group*

Akibia is een onafhankelijke IT-dienstverlener, opgericht in 1988 onder de naam Polaris. In juni 2000 werden Polaris Service en Polaris Solutions samengevoegd en kreeg de nieuwe onderneming de naam Akibia, Inc. Bij Akibia werkt men aan het optimaliseren, beveiligen, beheer en de ondersteuning van de IT-infrastructuur van grote en middelgrote zakelijke klanten in de Verenigde Staten en West-Europa. Het hoofdkantoor van Akibia is gevestigd in Westborough, Massachusetts en heeft 325 werknemers. Van september 2009 tot september 2010 behaalde Akibia een omzet van 108 miljoen dollar en een winst van 8,4 miljoen dollar. Op 22 november 2010 kondigde de PSI Holdings Group aan dat Akibia, Inc overgenomen zal worden voor 66 miljoen dollar door het Indiase softwarebedrijf Zensar (Akibia, 2010).



De vestiging in Veenendaal is opgericht in 1993 en fungeert als het hoofdkantoor voor Europa, het Midden-Oosten en Afrika. Naast de hoofdkantoorfunctie voert deze vestiging ook sales en customer service activiteiten uit. Dit marktgebied is goed voor ongeveer 25 procent van de totaalomzet van Akibia. De producten die Akibia gebruikt voor hun dienstverlening liggen opgeslagen in 43 warenhuizen die verspreid liggen over het marktgebied. De vestiging in Veenendaal is de enige vestiging van Akibia in Nederland en heeft ongeveer 35 werknemers. Akibia is in 2008 verhuist naar een nieuwe locatie binnen Veenendaal.

### *Amphenol Benelux B.V. – Amphenol Corporation*

Met een omzet van 3 miljard dollar in 2009 is Amphenol uitgegroeid tot de op één na grootste speler in de markt voor kabels en elektronische verbindingstukken. De onderneming is opgesplitst in acht verschillende organisatorische eenheden, elk gericht op een eigen marktsegment. Deze acht segmenten zijn de automobielandustrie, breedbandverbindingen, industriële applicaties, medische industrie, defensie en commerciële lucht- en ruimtevaart, mobiele telefonie, informatietechnologie en datacommunicatie en mobiele netwerken. Amphenol heeft een sterke groei meegemaakt in de afgelopen jaren en heeft inmiddels 35.000 werknemers in dienst. De onderneming krijgt veel positieve publiciteit door hun unieke organisatiestructuur, waarin de *survival of the fittest* filosofie niet alleen geldt buiten de muren van de onderneming, maar ook intern nageleefd wordt. Onder de acht organisatorisch eenheden hangen bedrijfseenheden die activiteiten voor Amphenol uitvoeren in meer dan zestig landen. Het hoofdkantoor is gevestigd in Wallingford in de staat Connecticut, de productie vindt grotendeels plaats in China.



Het grootste deel van de Europese verkopen loopt via de vestiging in Houten. De vestiging heeft een hoofdkantoorfunctie voor de Europese markt, waarin Amphenol zich voornamelijk richt op de mobiele telefonie en informatietechnologie en datacommunicatie. Verder heeft de vestiging in Houten een logistieke, een sales en een service functie. Voordat de vestiging in Houten in 2005 door Amphenol werd overgenomen was zij een dochteronderneming van het Amerikaanse Teradyne, een marktleider in een voor Amphenol belangrijke nichemarkt in de mobiele telefonie. Momenteel zijn er ongeveer 45 werknemers in dienst.

### *Bio-Rad Laboratories B.V. – Bio-Rad Laboratories Inc.*

Aan de wieg van Bio-Rad Laboratories staat het echtpaar David en Alice Schwartz, beide professor aan Berkeley, University of California in de jaren vijftig. Tijdens hun werk in verschillende laboratoria ontwikkelden zij nieuwe onderzoeksmethoden en instrumenten en zetten in 1957 een eigen onderneming op om deze nieuwe uitvindingen te vermarkten. Nu, meer dan vijftig jaar later, verkoopt Bio-Rad Laboratories meer dan 8.000 producten en systemen die gebruikt worden om chemische en biologische materialen te scheiden. Eén van haar grootste successen is de aankoop van een test voor BSE of "gekke koeienziekte" in 1999, waarmee zij twee



derde van de markt voor testen voor BSE veroverde ten tijde van de grote BSE uitbraak in het Verenigd Koninkrijk. Bio-Rad Laboratories heeft 6.800 werknemers in dienst en bedient 85.000 klanten, voornamelijk ziekenhuizen en de voedingsmiddelenindustrie. In 2009 behaalde Bio-Rad een omzet van bijna 1,8 miljard dollar. Het hoofdkantoor is sinds de oprichting gevestigd in Hercules, Californië.

In Nederland is Bio-Rad Laboratories gestart in 1978 te Utrecht via een distributeur. Anno 2010 heeft de vestiging dertig werknemers en heeft zij een nieuwe locatie gevonden in Veenendaal. Er is geen officieel Europees hoofdkantoor, maar de meeste Europese managers zitten in het Verenigd Koninkrijk. Elk Europees land heeft haar eigen Bio-Rad Laboratories vestiging. Ongeveer de helft van de totale omzet van de onderneming wordt behaald op de Europese markt. Op de locatie in Veenendaal worden marketing, sales en service activiteiten uitgevoerd voor de Nederlandse markt. De Nederlandse vestiging heeft een omzet van twaalf miljoen euro en behoort daarmee tot de kleinere vestigingen binnen Europa.

### *CSC Computer Sciences B.V. - Computer Sciences Corporation*

De schade van een gekapseide olietanker in kaart brengen, het invoeren van een trajectcontrolesysteem of het beschikbaar maken van patiëntengegevens via een elektronisch patiënten dossier zijn voorbeelden van ingewikkelde projecten waar CSC zich mee bezig houdt. Dergelijke projecten vragen om complexe IT oplossingen die helpen strategisch kritieke uitdagingen het hoofd te bieden. CSC, opgericht in 1959 in Los Angeles met een startkapitaal van honderd dollar, behaalde vijftig jaar na oprichting een jaaromzet van 16,1 miljard dollar. CSC splitst haar IT dienstverlening op in zes zogenoemde *verticals*: Financial Services, Chemical, Energy & Natural Resources, Healthcare, Government, Manufacturing en Technology Consumer Services. De *Government vertical* is de grootste binnen CSC, bijna veertig procent van de omzet komt voort uit projecten die uitgevoerd worden voor de Amerikaanse overheid. Naast het oplossen van complexe IT problematiek is CSC ook een belangrijke speler op de markt voor IT outsourcing. Hierbij richten de diensten van CSC zich op het operationeel houden van de IT infrastructuur van klanten. Bij CSC werken wereldwijd 94.000 mensen in 90 verschillende landen. Het hoofdkantoor is in 2008 verhuisd naar Falls Church, Virginia.



CSC zette haar eerste voet aan wal in Europa in 1967. Philips wilde de markt voor computers in Nederland ontwikkelen en riep hierbij de hulp in van CSC. Samen richtten zij in Apeldoorn een joint venture op, dat later in haar geheel werd overgenomen door CSC (Sanders, 2007). In 2009 heeft CSC een nieuw kantoorpand betrokken in Utrecht. De vestiging heeft ongeveer 500 werknemers en een geschatte omzet van 100 miljoen dollar (Sanders, 2009). In Utrecht worden marketing, sales en customer service activiteiten uitgevoerd. Hierbij licht de klantfocus op de top 50 grootste organisaties in Nederland. Het Europees hoofdkantoor staat in het Verenigd Koninkrijk. Hier ligt ook het zwaartepunt van de activiteiten van CSC in Europa, mede door de hoge concentratie hoofdkantoren.

### *Ecolab B.V. – Ecolab Inc.*

Ecolab is wereldwijd de grootste leverancier van sanitaire, onderhouds- en schoonmaakproducten voor de institutionele en industriële markt, de horeca en de gezondheidszorg. Ze ontwikkelt producten en biedt ondersteuning op het gebied van reiniging en desinfectie en levert totaalconcepten voor de hygiënehuishouding van haar klanten. Ecolab heeft een brede marktorientatie, maar het grootste deel van haar omzet behaalt ze op de institutionele markt. De omzet in 2009 bedroeg bijna 6 miljard dollar. Ecolab is opgericht in 1923 onder de naam Economics Laboratory Inc. door M.J. Osborn. In zijn visie op de toekomst zou het in eigen huis bereiden en nuttigen van voedsel uit de maatschappij verdwijnen en zal de samenleving zeven dagen per week buiten de deur eten. Hij begon met het ontwikkelen van reinigingsproducten voor vaatwassers en bracht de eerste *dispenser* uit, de drukpompjes waarmee reinigingsmiddelen gedoseerd worden. Zijn idee groeide uit tot een multinational met vestigingen in 160 landen, 26.000 werknemers en 60 operationele fabrieken. Voorbeelden van



grote klanten van Ecolab zijn McDonalds, Coca Cola, KFC en Heineken. Het hoofdkantoor is gevestigd in St. Paul, Minnesota.

Binnen Europa worden meer dan 14.000 producten vermarkt. In productiefaciliteit in Nieuwegein is speciaal gericht op het produceren van producten op poederbasis. De fabriek is gebouwd in 1931 door het Duitse bedrijf Henkel en werd bekend als de "Persil" fabriek waar 250 mensen werk vonden. In 1991 vormt Ecolab een joint venture met Henkel om haar positie in Europa te verbeteren en komt Ecolab terecht op het fabrieksterrein van Henkel in Nieuwegein. In 2001 neemt Ecolab de gehele Henkel-Ecolab joint venture over en wordt zij volledig eigenaar van de fabriek. De fabriek maakt 300 producten in kapitaalintensieve productieprocessen voor de professionele klant. Van de 250 werknemers zijn er nu nog 75 overgebleven. De productie bedient heel Europa, met name Duitsland, Frankrijk, Polen en Italië. Het Europees hoofdkantoor staat in Zwitserland.

#### *EMC Computer Systems (Benelux) B.V. – EMC Corporation*

EMC ontwikkelt, levert en ondersteunt informatie infrastructuur technologie en oplossingen die individuele gebruikers en organisaties helpen om te gaan met digitale informatie. Hierbij richt EMC zich op vier segmenten: dataopslag, datamanagement en archivering, databeveiliging en virtuele datacenters. Over de periode van begin 2003 tot eind 2008 behaalde EMC een gemiddelde jaarlijkse omzetgroei van bijna negentien procent, waardoor de omzet in 2008 uitkwam op 14,9 miljard dollar. EMC is opgericht in 1979 en richt zich op een brede doelgroep, organisaties in alle sectoren, privaat en publiek, van startups tot gevestigde multinationals. EMC is actief in ongeveer 100 landen en heeft 43.000 mensen in dienst, waarvan 40 procent buiten de Verenigde Staten hun brood verdienen. Het hoofdkantoor staat in Hopkington, Massachusetts.



Hoewel de naam van de Nederlandse vestiging anders doet vermoeden, richt de vestiging in Nieuwegein zich alleen op de verkoop van EMC producten voor de Nederlandse markt. Daarnaast verzorgt de vestiging ook de customer service voor dit gebied. In Nieuwegein werken 220 mensen voor EMC, waarvan een groot deel in de buitendienst. EMC Computer Systems (Benelux) B.V. is binnen EMC onderdeel van groep EMEA Noord. Er is geen Europees hoofdkantoor. Naast de vestiging in Nieuwegein heeft EMC een vestiging Rotterdam die zich bezighoudt met research & development en een vestiging in Hoofddorp, die binnenkort op zal gaan in de vestiging in Nieuwegein. Het Nederlandse verkoopkantoor is opgericht in 1994 en zit sinds 2002 op de huidige locatie. Nederland is gelet op omzet de vierde markt in Europa, na het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en Frankrijk.

#### *Kendle International B.V. – Kendle International Inc.*

Eén van de laatste fasen die een nieuw medicijn moet doorlopen voordat zij op de markt gebracht mag worden is het testen van het medicijn middels klinisch onderzoek. Farmaceutische en biotechnologische ondernemingen besteden deze intensieve onderzoeksfase vaak uit aan gespecialiseerde ondernemingen als Kendle. Dit klinisch onderzoek kent vier fasen. In fase 1 wordt het medicijn getest op gezonde vrijwilligers, in fase 2 op kleine groepen patiënten en in fase 3 en 4 wordt het medicijn getest op grote groepen van patiënten en wordt er gekeken naar de meerwaarde van het medicijn in vergelijking met reeds bestaande medicijnen. Kendle biedt dienstverlening aan in deze vier fasen van klinisch onderzoek, waar meer dan vijfhonderd klanten in meer dan honderd landen gebruik van maken. Kendle faciliteert klinisch onderzoek, rekruteert patiënten, begeleidt de onderzoeken, doet statistische analyses en geeft advies op het gebied van wet- en regelgeving omtrent klinisch onderzoek. Kendle heeft 3.640 mensen in dienst in vijftig kantoren in meer dan dertig landen. In 2009 behaalde ze een jaalomzet van 552 miljoen dollar. Het hoofdkantoor staat sinds haar oprichting in 1981 in Cincinnati, Ohio.



In totaal heeft Kendle drie fase 1 units, één in Toronto (Canada), één in Morgantown (Verenigde Staten) en één in Utrecht. De vestiging in Utrecht is in 1997 overgenomen van UGene, wat weer een spin-off was van de Universiteit Utrecht in 1987. Met de overname hoopte Kendle de Europese klandizie beter van dienst te kunnen zijn en zo hun

klantenbestand uit te breiden. Deze vestiging in Utrecht heeft vijftig werknemers. Naast research & development vindt er op deze locatie ook marketing & sales plaats en levert Kendle diensten aan andere klinische onderzoeksinstituten op het gebied van datamanagement. Op een andere locatie in Utrecht staat een vestiging van Kendle waar fase 2, 3 en 4 onderzoek wordt verricht.

#### *Lilly Nederland B.V. – Eli Lilly & Co.*



Nadat zijn vrouw was gestorven aan malaria besloot kolonel Lilly, een veteraan van de Amerikaanse burgeroorlog, een eigen apotheek te starten om kwalitatief hoogwaardige medicijnen beschikbaar te maken voor een breed publiek. In 1876 startte hij zijn onderneming in Indianapolis, in de staat Indiana, waar ze tot de dag van vandaag nog steeds gevestigd is. Zijn apotheek die na de oprichting gedraaid werd door drie werknemers biedt nu werkgelegenheid aan bijna 40.000 werknemers wereldwijd. Eli Lilly behoort tot de top tien grootste farmaceutische ondernemingen in de wereld met een omzet van 22 miljard dollar in 2009. Eli Lilly ontwikkelt, produceert en verkoopt medicijnen die alleen op doktersrecept verkrijgbaar zijn. Hierbij richt Eli Lilly zich op drie business units: Oncologie, diabetes en een business unit voor overige ziektebeelden, voornamelijk gericht op de psychiatrie. Mede door de populariteit van het door Eli Lilly ontwikkelde antidepressivum Prozac is Eli Lilly uitgegroeid tot de grootste producent en distributeur van psychiatrische medicatie. Hoewel de meeste farmaceutische ondernemingen in de Verenigde Staten zich hebben geclusterd aan de oostkust, is Eli Lilly trouw gebleven aan haar wortels en in is haar hoofdkantoor nog altijd in Indianapolis gevestigd.

Eli Lilly is wereldwijd actief in 159 landen, in meer dan 70 landen met een lokaal verkoopkantoor. In totaal zijn er meer dan 7.000 werknemers actief in research & development activiteiten, voornamelijk in de Verenigde Staten. De productie vindt plaats op een beperkt aantal productiefaciliteiten, mede door de hoge vereisten op het gebied van hygiëne en veiligheid. Er is geen Europees hoofdkantoor, maar wel een Europees managementteam dat momenteel zetelt in Wenen. Het distributiecentrum voor Europa staat in Giesen, in de buurt van Frankfurt. Het Nederlandse marketing & sales kantoor staat sinds acht jaar in Houten. Eli Lilly is in 1976 begonnen in Nederland via een lokale vertegenwoordiger in Nieuwegein. Momenteel werken er 135 werknemers in Houten, waarvan 70 in buitendienst. Nederland behoort in de organisatie van Eli Lilly tot de European Midsize Countries.

#### *Ormco Europe B.V. - Sybron Dental Specialties – Danaher Corporation*



Ormco is opgericht in 1960 als onderdeel van Sybron Dental Specialties, toen nog één van de vier dochterondernemingen van Sybron International Corporation, een onderneming gespecialiseerd in producten met een toepassing in de tandheelkunde en orthodontie. In 2000 splitst Sybron Dental Specialties zich af van Sybron International Corporation, dat zelf verder gaat onder de naam Apogent Technologies. Sybron Dental Specialties gaat zelfstandig verder, maar wordt in 2006 gekocht door Danaher Corporation, een groot technologie concern. Danaher is een onderneming met een omzet van 11,2 miljard (2009), die zij behaalt met een breed scala aan technologische producten, zoals barcodelezers, handgereedschap, medische instrumenten en test- en meetapparatuur. Danaher is verdeeld in meer dan negentig verschillende divisies, opgebouwd door een actieve acquisitiestrategie en elk met hun eigen producten en specialiteiten. Washington, D.C. is de thuisbasis van Danaher. In totaal zijn er 46.600 werknemers in dienst.

Ormco zelf richt zich volledig op toepassingen in de orthodontie. De vestiging in Amersfoort fungeert als Europees hoofdkantoor. Alle orders voor de Europese markt komen hier binnen en ook de distributie vindt vanuit deze vestiging plaats. Nederland behoort tot één van de grote markten voor Ormco in Europa, naast Duitsland, het Verenigd Koninkrijk en Frankrijk. Ormco is in 1998 terecht gekomen op hun huidige locatie, door een samenvoeging van Ormco met A-Company, een dochteronderneming van Johnson & Johnson. Het werknemersaantal is sinds die tijd gegroeid van 35 naar 80 werknemers.



In 1939 neemt de in Canada geboren Nathan Cummings voor het eerst een klein Amerikaans voedingsmiddelenbedrijf over, een kunstje dat hij nog vaak zou gaan herhalen. Wanneer Cummings dertig jaar later met pensioen gaat heeft hij meer dan negentig acquisities op zijn naam staan, en is zijn kleine voedingsmiddelenbedrijfje een miljoenenonderneming geworden met een jaaromzet van 600 miljoen dollar. Deze actieve acquisitiestrategie is in het DNA gaan zitten van Sara Lee, dat groot is geworden door de aankoop van gevestigde merken. In Nederland is Sara Lee vooral bekend om haar koffie en thee producten, verkocht onder de merken Douwe Egberts, Pickwick en Senseo. Naast koffie en thee is Sara Lee actief in de productie en verkoop van vleesproducten en bakproducten, voornamelijk in de Verenigde Staten. Ook heeft zij producten die gericht zijn op persoonlijke verzorging en huishoudproducten. De laatste jaren is er een grote reorganisatie gaande van het productaanbod van Sara Lee. Bijna zeventig procent van haar persoonlijke verzorgings- en huishoudproducten zijn de afgelopen jaren verkocht. Hierdoor is de focus nadrukkelijker komen te liggen op haar kernactiviteiten, te noemen vleeswaren, bakproducten en koffie en thee. Van juli 2009 tot juli 2010 behaalt Sara Lee een jaaromzet van 10,8 miljard dollar. Sara Lee heeft 33.000 werknemers en haar hoofdkantoor staat in Downers Grove, Illinois.

De reorganisatie binnen Sara Lee heeft ook gevolgen gehad voor haar activiteiten in Nederland. In 2010 rondde Sara Lee de verkoop van haar wereldwijd opererende Bodycare divisie en haar Europese wasmiddelen divisie af. Unilever betaalt hier in totaal 1,3 miljard dollar voor. Hiermee worden twee van de vier vestigingen van Sara Lee, een tandpastafabriek in Amersfoort en een onderzoeksfaciliteit in Den Haag overgedragen aan Unilever. De twee over gebleven vestigingen zijn gericht op de productie van koffie. In Joure, Friesland, staat een grote productiefaciliteit van Sara Lee waar koffieproductie plaats vindt voor de mondiale markt. De vestiging in Utrecht is een belangrijke vestiging voor Sara Lee. Op het terrein staat naast een productiefaciliteit voor koffie voor de Nederlandse markt en het marketing en sales kantoor van Koninklijke Douwe Egberts, het internationale hoofdkantoor van Sara Lee, van waaruit alle activiteiten van Sara Lee buiten de Verenigde Staten aangestuurd worden. Koninklijke Douwe Egberts, begonnen in 1753, zit sinds 1929 op deze locatie in Utrecht. Na de overname door Sara Lee in 1978 is Sara Lee er terecht gekomen. Op dit moment werken er ongeveer 1.200 werknemers op deze locatie.

#### *St. Jude Medical Nederland B.V. – St. Jude Medical Inc.*



Als gevolg van het oprekken van de levensverwachting van mensen in de moderne samenleving, stijgt ook het aantal mensen dat op een punt in hun leven te maken krijgt met hartproblemen. St. Jude Medical is sinds haar oprichting in 1976 bezig om deze mensen bij te staan door middel van de ontwikkeling van hoogwaardige medische apparatuur. Vanaf de implantatie van de eerste hartklep van St. Jude Medical in 1978, bleven de activiteiten van St. Jude Medical lange tijd beperkt tot de ontwikkeling en verkoop van hartkleppen. Tot aan de jaren '90 bouwde de onderneming een hoge geldreserve op. St. Jude Medical was huiverig met het doen van investeringen en investeerders bekritiseerden St. Jude Medical om hun conservatieve houding en smalle omzetbasis. Na hun eerste overname in 1994 groeide de omzet van St. Jude Medical gestaag van 250 miljoen dollar in 1994 naar 4,7 miljard dollar in 2009. Het productportfolio werd uitgebreid met pacemakers en medische apparatuur gericht op allerlei hartproblemen en problemen met het centrale zenuwstelsel. St. Jude Medical is actief in meer dan honderd landen, heeft 14.000 werknemers en het hoofdkantoor zetelt in St. Paul, Minnesota.

Sinds zes jaar is St. Jude Medical een nieuwe koers ingeslagen. De investeringen in research & development zijn opgeschroefd met als doel niet langer een volger te zijn, maar voorop te lopen in de industrie als het gaat om nieuwe productintroductions. Het gros van de research & development vindt plaats in de Verenigde Staten, maar ook in Zweden staat een belangrijke onderzoeksfaciliteit. De vestiging in Veenendaal is een marketing & sales kantoor, welke uitsluitend de Nederlandse markt bedient. Het is de enige vestiging van St. Jude Medical in

Nederland en er werken zestig mensen. Nederland is goed voor ongeveer acht procent van de omzet in Europa, een bedrag van ongeveer 105 miljoen dollar. St. Jude Medical is in Europa voornamelijk actief in de West-Europese landen, maar is bezig de Oost-Europese markt te ontwikkelen.

#### *Sun Microsystems Nederland B.V.- Sun Microsystems Inc.– Oracle*



Een computerproject aan de Stanford University in Californië leidde tot de oprichting van Sun Microsystems in 1982. Andreas Bechtolsheim bouwde met reserveonderdelen van de computers van de universiteit een nieuw soort werkstation, welke in staat was krachtigere processen uit te voeren. Niet lang daarna begon Bechtolsheim, samen met drie medestudenten, met de verkoop van zijn nieuwe werkstations. Tussen 1985 en 1989 was Sun Microsystems de snelst groeiende onderneming in de Verenigde Staten, met een gemiddelde jaarlijkse groei van 145 procent. Toen de concurrentie voor werkstations groeide, introduceerde Sun Microsystems Java, één van haar grootste successen. Java is een programmeertaal die het mogelijk maakte software te ontwikkelen die op elk systeem toepasbaar is. Na het uiteenspatten van de internetzeepbel krijgt Sun Microsystems het moeilijk. In de periode van 2000 tot 2008 stort de marktwaarde van Sun Microsystems in. Het barsten van de internetzeepbel maakt in nog geen tien jaar tijd een 3 miljard dollar onderneming van Sun Microsystems, dat in 2000 nog een waarde van bijna 200 miljard werd toegeschreven. In 2010 is Sun Microsystems overgenomen door Oracle voor 7,4 miljard dollar. Oracle is een IT gigant met een jaaronzet over in 2010 van bijna 27 miljard dollar. Oracle heeft wereldwijd 105.000 werknemers en opereert vanuit een hoofdkantoor in Redwood, Californië.

Ten tijde van het interview was de Nederlandse vestiging van Sun Microsystems nog niet volledig geïntegreerd in de nieuwe structuur van de Oracle onderneming. De vestiging in Amersfoort voert marketing, sales en customer service activiteiten uit, uitsluitend voor de Nederlandse markt. Sun Microsystems is al vanaf kort na haar oprichting in 1982 actief op de Nederlandse markt, eerst via onafhankelijke distributeurs en vanaf 1986 met een eigen vestiging. De Nederlandse markt is een relatief kleine markt voor Sun Microsystems. De onderneming heeft geen Europees hoofdkantoor, wel een Europees managementteam, dat niet vanaf één vaste locatie werkt. Door de overname zal ook de Europese structuur gaan vernaderen. In Amersfoort werken ongeveer 200 mensen in marketing, sales en customer service.

#### *Trane Airconditioning B.V. - Trane Inc. – Ingersoll-Rand Company*



Trane wordt in 1913 opgezet door James Trane, een Noorse emigrant en loodgieter en zijn zoon in La Crosse, Wisconsin. Hun ervaringen met de koude winters in Wisconsin zet het tweetal ertoe op zoek te gaan naar betere technieken voor het verwarmen van huizen. In 1931 begint Trane met het ontwikkelen van airconditioners. In tegenstelling tot het verwarmen van huizen, was het idee om techniek te gebruiken om mensen koeling te bezorgen gedurende hete zomermaanden nog onontgonnen terrein. In de jaren daarna bouwt Trane haar positie uit als één van de marktleiders in klimaatbeheersingssystemen. In 1984 wordt Trane gekocht door American Standard Corporation. In 2007 splitst American Standard zich op in drie divisies, waarvan uiteindelijk alleen Trane behouden blijft. American Standard verandert haar naam in Trane, vanwege de naamsbekendheid van het merk. In 2007 behaalde zij een jaaronzet van 7,4 miljard dollar. In 2008 wordt Trane gekocht door Ingersoll-Rand voor 10,1 miljard dollar. Ingersoll-Rand is een reus in commerciële en industriële technologie. De onderneming is actief in vier marktsegmenten: klimaatoplossingen, woonoplossingen, industriële technologie en beveiligingstechniek. Ingersoll-Rand heeft in 2002 haar hoofdkantoor verplaatst naar Bermuda. In 2009 wordt het hoofdkantoor weer verplaatst, ditmaal naar Dublin, Ierland. Ingersoll-Rand heeft twee uitvoerende hoofdkantoren in de Verenigde Staten, één is het hoofdkantoor van Trane Inc in Piscataway, New Jersey, de ander staat in Davidson, North Carolina. Ingersoll-Rand heeft 57.000 werknemers, waarvan er 29.000 voor Trane werken, en een jaaronzet in 2009 van 13,2 miljard.

In Soest wordt de marketing, sales en customer service verricht voor klimaatsystemen. De vestiging valt onder de regio EMEA (Europa, Midden-Oosten en Afrika). De vestiging richt zich op de Nederlandse markt en is de dagelijkse werkplek voor ongeveer 60 werknemers. Ingersoll-Rand heeft meerdere vestigingen in Nederland, elk opererend vanuit hun eigen merknaam. De belangrijkste productiefaciliteit van Trane voor Europa staat in Frankrijk.

#### *Urschel International Ltd. – Urschel Laboratories Incorporated*



Al meer dan honderd jaar staat één familie aan het roer bij Urschel Laboratories. In 1910 startte William E. Urschel een onderneming om zijn nieuwste uitvinding aan de man te brengen, een machine gebouwd om de steel en uiteinde van klapbessen af te snijden. Honderd jaar en tientallen snij- en maalmachines later, is nu zijn kleinzoon de CEO bij de wereldwijde marktleider in snij- en maaltechniek. De nadruk op de ontwikkeling van snij- en maalmachines voor diverse toepassingen in de levensmiddelenindustrie heeft William E. Urschel ertoe gezet zijn bedrijf Urschel Laboratories te noemen. Urschel levert onder andere de snij- en maalmachines voor de frites van Aviko en de verse groenten van Albert Heijn, maar werkt ook mee aan innovatieve projecten op het gebied van biobrandstof. De productie van meer dan vijftig verschillende machines vindt volledig plaats in de Verenigde Staten. Urschel Laboratories is een besloten vennootschap, wat betekent dat haar aandelen beheerd worden door een klein aantal aandeelhouders en dat aandelen niet publiekelijk verhandeld worden. Het hoofdkantoor staat in Valparaiso, Indiana.

In totaal staan er negen vestigingen van Urschel in Europa. De regio over deze vestigingen is in handen van het Europees hoofdkantoor in het Verenigd Koninkrijk. Het omzetaandeel van Europa is ongeveer gelijk aan dat van de Verenigde Staten, ongeveer één derde. De meeste groei wordt momenteel behaald in Azië. Urschel startte haar activiteiten in Nederland via een handelsfirma en richtte in 1986 een eigen vestiging op. De vestiging in Wijk bij Duurstede houdt zich naast de verkoop van machines ook bezig met het onderhoud van verkochte machines, het geven van demonstraties aan potentiële klanten en heeft een magazijn voor de opslag van (onderdelen van) machines. De vestiging richt zich op klanten in Nederland en Vlaanderen en heeft twaalf werknemers in dienst.

#### *Verathon Medical (Europe) B.V. – Verathon Inc. – Roper Industries*



Het vlaggenschip van Verathon is de in 1989 geïntroduceerde Blatterscan. Wereldwijd zijn er 60.000 van deze medische instrumenten verkocht, die door middel van ultrageluid het blaasvolume snel en niet-invasief meet. Verathon is opgericht in 1984, toen nog onder de naam Diagnostic Ultrasound. Na de aankoop van Saturn Biomedical voor tien miljoen dollar in 2006 veranderde zij haar naam in Verathon. De aankoop van Saturn Biomedical voegde een tweede grote productlijn toe aan de productportfolio van Verathon, de GlideScan. De GlideScan is een medisch instrument bedoeld om artsen te ondersteunen bij ingewikkelde intubaties. In 2008 had Verathon ongeveer 400 werknemers in dienst en behaalde zij een omzet van ongeveer 125 miljoen dollar. In 2009 is Verathon gekocht door Roper Industries. Roper Industries is met een diversiteit aan producten actief in verschillende industriële nichemarkten. Met de aankoop van Verathon wil Roper Industries een eerste voet aan de grond krijgen in de markt voor medische apparaten en instrumenten. Roper Industries draait in 2009 een jaaromzet van meer dan twee miljard dollar. Het hoofdkantoor van Roper Industries staat in Sarasota, Florida; het hoofdkantoor van Verathon in Bothell, Washington.

De internationale activiteiten van Verathon werden gestart in 1995 in IJsselstein. Inmiddels heeft Verathon zes vestigingen in Europa. De vestiging in IJsselstein is het hoofdkantoor voor haar Europese operaties, samen goed voor ongeveer 34 miljoen dollar. In Europa werken 65 mensen voor Verathon, 22 op de locatie in IJsselstein. Naast de functie van Europees hoofdkantoor doet de vestiging ook de marketing & sales voor Nederland en heeft ze sinds 1998 ook research & development taken.



## 6.3 Resultaten uit de interviews met Amerikaanse vestigingen in Utrecht

In deze paragraaf worden de uitkomsten van de vijftien interviews besproken. Allereerst komt in subparagraaf 6.3.1 de daadwerkelijke evolutie van de vijftien Amerikaanse vestigingen aan de orde. Hierbij wordt eerst gekeken naar de evolutie die plaatsvindt in markt- en productbereik, activiteit en mandaat. Daarna richt deze subparagraaf zich op de evolutie van competenties en routines. In subparagraaf 6.3.2 worden de determinanten van dit proces besproken. De invloed van de strategie van het hoofdkantoor, de strategie van de dochterondernemingen en de lokale omgeving komen hierbij aan bod. De rol van deze determinanten zal bekeken worden vanuit de conceptualisatie van het evolutieproces beschreven in hoofdstukken 3 en 4.

### 6.3.1 Evolutie van geïnterviewde vestigingen

#### *Evolutie van activiteit, markt- en productbereik en mandaat*

Zoals al uit tabel 6.1 viel op te maken zijn marketing en sales de meest voorkomende functies onder de geïnterviewde dochterondernemingen. Op één na hebben alle vestigingen deze activiteit in hun activiteitenportfolio zitten. Acht van deze veertien kunnen gezien worden als *marketing satellites* en voeren alleen marketing & sales activiteiten uit, meestal aangevuld met after sales services. Vijf vestigingen hebben een hoofdkantoorfunctie voor de EU. De enige vestiging die geen sales functie heeft, is tevens de enige dochteronderneming die zich richt op het uitvoeren van één activiteit, in dit geval productie. De ontwikkeling van de vijftien vestigingen in activiteit, markt- en productbereik en mandaat is weergegeven in tabel 6.2.

Tabel 6.2: Evolutie van activiteit, markt- en productbereik en mandaat bij geïnterviewde vestigingen

Dochteronderneming	Evolutie van activiteit	Evolutie van markt bereik	Evolutie van product bereik	Evolutie van mandaat
Akibia B.V.	=	+	+	=
Amphenol Benelux B.V.	+	+	+	+
Bio-Rad Laboratories B.V.	-	=	+	-
CSC Computer Sciences B.V.	=	=	+	=
Ecolab B.V.	=	=	+	=
EMC Computer Systems (Benelux) B.V.	=	=	+	=
Kendle International B.V.	=	+	+	=
Koninklijke Douwe Egberts B.V./ Sara Lee International B.V.	=	=	+	=
Lilly Nederland B.V.	=	=	+	=
Ormco Europe B.V.	=	=	+	=
St. Jude Medical Nederland B.V.	=	=	+	=
Sun Microsystems Nederland B.V.	=	=	+	=
Trane Airconditioning B.V.	=	=	+	=
Urschel International Ltd. Nederland	=	=	+	=
Verathon Medical (Europe) B.V.	+	=	+	+

Ontwikkeling van activiteiten komt bij drie van de vijftien vestigingen voor. Twee dochterondernemingen (Amphenol Benelux B.V. & Verathon Medical (Europe) B.V.) kregen er de afgelopen vijftien jaar activiteiten bij, één

dochteronderneming (Bio-Rad Laboratories B.V.) zag het aantal activiteiten afnemen en twaalf dochterondernemingen voerden gedurende deze periode dezelfde activiteit(en) uit. De redenen voor de uitbreiding van activiteiten verschillen. De vestiging van Amphenol Benelux B.V. kreeg de functie van EHQ na de overname in 2005. De vestiging, tot dan Teradyne geheten, had een leidende positie in een voor Amphenol belangrijke nichemarkt in de mobiele telefonie. Na de overname is de vestiging in Houten het Europese hoofdkantoor geworden van Amphenol, vanwege de kennis en expertise die al op deze vestiging aanwezig was. Het eigen initiatief speelde een rol bij de start van de research & development activiteiten van Verathon Medical (Europe) B.V.. De Nederlandse vestiging miste een aanscherping van de producten voor de Europese markt. Ze nam drie jaar na de oprichting van de vestiging zelf het initiatief om een research & development afdeling op te richten om de producten van Verathon Inc. beter af te stemmen op de Europese markt. In subparagraaf 6.3.2 wordt op de rol van het eigen initiatief teruggekomen.

Bij Bio-Rad Laboratories B.V. heeft er de afgelopen vijftien jaar een bundeling van activiteiten plaatsgevonden. Logistieke activiteiten zijn samengevoegd in Frankrijk en ook het Europees management en research & development zijn op één plek ondergebracht. Deze activiteiten worden niet meer door Bio-Rad Laboratories B.V. in Nederland uitgevoerd.

*“Voorheen waren we echt een kantoor met een general manager, een finance manager, een marketing manager, en dat is langzamerhand meer gecentraliseerd. We hebben nu een verkoopafdeling hier. Ik ben Territory Manager in Nederland, ik stuur wel mensen aan, maar iedereen rapporteert aan functionele managers. (...) In het begin werd ook onderzoek gedaan. Maar uiteindelijk is dat toch gecentraliseerd. We zijn vanuit een zelfstandige unit uitgegroeid tot een soort agent.” - Bio-Rad Laboratories B.V.*

De twaalf vestigingen die geen verandering hebben ondervonden is gevraagd of zij een reden konden geven waarom er geen verandering heeft plaatsgevonden. De belangrijkste redenen die hierbij naar voren komen zijn dat een verandering in activiteiten niet past in de strategie van het hoofdkantoor en dat andere activiteiten te ver af staan van de huidige activiteit(en). Hier wordt later in deze subparagraaf op teruggekomen. Hoewel er geen activiteiten zijn weggegaan of bijgekomen, is in de meeste gevallen de uitvoering van de activiteit(en) wel veranderd. Zo verliep de verkoop van producten in een aantal gevallen eerst via onafhankelijke distributeurs, maar is later voor gekozen om zelf direct aan de klant te verkopen om de totale opbrengst van de verkoop te internaliseren. En is er bijvoorbeeld bij Kendle International B.V. op eigen initiatief een nieuwe manier ontwikkeld waarop research & development kan worden gedaan. Hierbij worden geneesmiddelen niet alleen getest op gezonde vrijwilligers, maar worden ook patiënten al in vroeg stadium bij het onderzoek betrokken.

Ook in het geografisch marktgebied van de geïnterviewde vestigingen zijn er de afgelopen vijftien jaar weinig veranderingen geweest. Twaalf van de vijftien vestigingen bedienen dezelfde geografische markt als dat zij vijftien jaar geleden deden. Acht van deze elf zijn de eerder genoemde *marketing satellites*, die zich richten op de Nederlandse markt of de Benelux.

*“Nederland is altijd het marktgebied geweest sinds de oprichting, ondanks dat we EMC Benelux B.V. heten. Sales voor Nederland is onze taak en dat is waar wij ons op richten.” - EMC Benelux B.V.*

Het geografisch marktgebied is in de meeste gevallen vastgelegd door het hoofdkantoor en wordt strak gehandhaafd. Er is onder de meeste geïnterviewde vestigingen weinig intentie om veranderingen in marktgebied tot stand te brengen. Dit heeft voornamelijk te maken met de structuur waarmee de MNO haar internationale verkoopactiviteiten organiseert en de regionale verschillen in Europa. De meeste geïnterviewden geven aan dat deze verschillen vragen om een regionale aanpak van marketing & sales activiteiten en steunen de landenstructuur binnen de onderneming. Hoewel de internationale organisatie bij twaalf van de geïnterviewde vestigingen het best valt te typeren als een *global strategy*, blijft de behoefte aan het lokaal uitvoeren van marketing & sales activiteiten

overeind. Zo werden in het voorbeeld van Bio-Rad Laboratories B.V. de management en de research & development activiteiten van Bio-Rad Laboratories B.V. gecentraliseerd, maar bleven haar marketing & sales activiteiten lokaal uitgevoerd worden. Hierover meer in subparagraaf 6.3.2.

Verder geven sommige vestigingen met een marktgebied dat groter is dan Nederland aan, dat er binnen het marktgebied ruimte is om uit te breiden. Zo heeft bijvoorbeeld Verathon Medical (Europe) B.V. al vanaf het begin van de onderzochte periode van vijftien jaar een marktgebied dat de gehele EU bestrijkt. Omdat Verathon Medical (Europe) B.V. nog niet in alle Europese landen actief is heeft zij binnen haar huidige marktgebied nog ruimte om te groeien. Bij Akibia B.V., Amphenol Benelux B.V. en Kendle International B.V. is men wel bezig met het uitbreiden van het geografisch marktgebied. Dit gebeurt in de meeste gevallen op initiatief van de dochteronderneming, zoals bij Amphenol Benelux B.V..

*"With the European growth again you have to be creative about how you grow your P&L and to meet your profit targets. Europe is relatively flat in our business. And lots of our business is moving to China. So we recently invested in the African market. We hired some salespeople in Africa and that business is booming. So we are supporting our African business from here right now."* – **Amphenol Benelux B.V.**

Opvallend is verder dat alle veranderingen in activiteit betrekking hebben op of research & development of een hoofdkantoorfunctie. De marketing & sales functie is meestal al aanwezig vanaf de start van de dochteronderneming. En ook hebben alle vestigingen die veranderingen hebben ondervonden in activiteit en marktgebied meer activiteiten dan alleen marketing, sales & services.

Tabel 6.3: Overzicht van veranderingen in activiteit en marktgebied

Dochteronderneming	Activiteit (15 jaar geleden)	Evolutie van activiteit	Bijgekomen of weggefallen activiteit
Amphenol Benelux B.V.	Logistiek, Supply chain management, Marketing, Sales & Services	+	Europees hoofdkantoor
Bio-Rad Laboratories B.V.	Marketing, Sales & Services, Research & Development, logistiek	-	Research & Development, logistiek
Verathon Medical (Europe) B.V.	Europees hoofdkantoor, Marketing & Sales	+	Research & Development
	Marktgebied (15 jaar geleden)	Evolutie van marktgebied	Huidig marktgebied
Akibia B.V.	EU	+	EU, Midden-Oosten en Afrika
Amphenol Benelux B.V.	EU	+	EU, Afrika
Kendle International B.V.	West-Europa	+	Wereldwijd

Alle geïnterviewden geven aan dat er veranderingen zijn opgetreden in de producten en diensten die ze produceren, leveren of verhandelen. Zo is bijvoorbeeld de nadruk op de verkoop van één of meer producten of diensten komen te liggen (Akibia B.V.), worden er aanpassingen gedaan aan bestaande producten (Urschel International Ltd., Trane Airconditioning B.V.) of worden er nieuwe producten of diensten toegevoegd aan het productportfolio (bijvoorbeeld bij Ormco Europe B.V.). De ontwikkeling in productportfolio wordt voornamelijk ingezet door het hoofdkantoor. Dit gebeurt door het zelf uitvoeren van research & development activiteiten, maar ook door de aankoop van andere ondernemingen (bijv. Verathon Medical (Europe) B.V. en Bio-Rad Laboratories B.V.) of de verkoop van eigen divisies (bijv. Sara Lee International B.V./DE B.V.). Ook nemen dochterondernemingen zelf initiatief en zetten zelf de verandering van producten in gang, bijvoorbeeld bij Kendle International B.V. en

Ecolab B.V. (meer hierover in paragraaf 6.3.2). Het productportfolio wordt in de meeste gevallen uitgebreid met producten of diensten die dicht tegen het huidige portfolio aan liggen.

Veranderingen in het mandaat zijn terug te vinden bij de drie vestigingen die veranderingen hebben ondergaan in de door hun uitgevoerde activiteiten (Amphenol Benelux B.V., Bio-Rad Laboratories B.V. en Verathon Medical (Europe) B.V.). Aan het mandaat van Amphenol Benelux B.V. is naast het verkopen en distribueren van Amphenol's producten in Europa ook de coördinatie van al Amphenol haar activiteiten in de Europese markt op het gebied van mobiele telefonie toegevoegd. De verandering in marktgebied valt (nog) niet onder het mandaat van Amphenol Benelux B.V., omdat de vestiging in Houten op eigen initiatief de Afrikaanse markt aan het verkennen is. Bij Bio-Rad Laboratories B.V. is het distribueren van producten voor de Nederlandse markt en het zelfstandig uitvoeren van onderzoek uit haar mandaat gehaald. Aan het mandaat van Verathon Medical (Europe) B.V. is de aanpassing en aanscherping van producten uit de Verenigde Staten naar de richtlijnen en behoeftes in Europa toegevoegd. Het mandaat van Kendle International B.V. is ondanks de uitbreiding van haar marktgebied niet veranderd. Het mandaat van Kendle International B.V. is gericht op het binden van klanten aan de MNO in een vroeg stadium van het onderzoekstraject naar nieuwe geneesmiddelen. Het feit dat Kendle International B.V. haar marktgebied heeft vergroot heeft geen gevolgen gehad voor de inhoud van dit mandaat. Van de overige twaalf vestigingen omschreven er zeven hun mandaat als het verkopen van de producten en diensten van de MNO in het aan hun toegewezen marktgebied. Het mandaat van Akibia B.V., Ecolab B.V., Kendle International B.V., Ormco Europe B.V. en Sara Lee International B.V./DE B.V. week hiervan af, omdat zij naast marketing & sales ook andere activiteiten uitvoeren. Voor alle twaalf deze vestigingen geldt dat hun mandaat niet is veranderd de afgelopen vijftien jaar. Mede door de veranderingen in producten is de manier waarop dit mandaat wordt uitgevoerd vaak wel veranderd.

Uit de hierboven beschreven resultaten uit de interviews zou opgemaakt kunnen worden dat er weinig evolutie plaatsvindt bij de onderzochte Amerikaanse vestigingen. Anders dan in de IB literatuur wordt gedacht, breidt het grootste deel van deze dochterondernemingen hun activiteitenportfolio niet uit in de loop der tijd. Het marktgebied, de uitgevoerde activiteiten en het mandaat blijft bij de meeste vestigingen constant over de periode van vijftien jaar. Zo lijkt er op het eerste gezicht weinig te gebeuren bij deze vestigingen. Het feit dat alle vijftien vestigingen wel veranderingen hebben ondervonden in hun productgebied is een eerste aanwijzing dat er in de periode van vijftien jaar wel degelijk veranderingen zijn opgetreden. In de volgende subparagraaf wordt de visie van de IB op evolutie wederom verruild voor de visie op evolutie uit dit onderzoek, welke is samengevat in het conceptueel model op bladzijde 33. Centraal hierin staat de ontwikkeling van de competenties en routines van de dochteronderneming. Door niet alleen te kijken naar de feitelijke uitkomst van het evolutieproces, zoals in de IB literatuur en in het eerste deel van deze subparagraaf is gedaan, maar juist naar de mechanismen die dit proces aansturen, zal blijken dat er meer dynamiek zit in het evolutieproces van de dochteronderneming dan dat de in tabellen 6.2 en 6.3 weergegeven uitkomsten doen geloven.

#### *Evolutie van competenties en routines*

Een aantal vragen in het interview zijn gericht op het achterhalen van (de ontwikkeling van) de competenties en routines van de vestigingen. Zo wordt de geïnterviewden bijvoorbeeld gevraagd naar de onderscheidende kwaliteiten van de eigen vestiging en hoe deze zich ontwikkeld hebben in de periode van vijftien jaar. Het is gemakkelijker gebleken om een beeld te vormen van de competenties van de vestiging, dan van de onderliggende routines. De routines van een vestiging zijn, zoals in paragraaf 2.1 al werd gesteld, de informele en formele procedures waarmee een onderneming georganiseerd wordt en de bouwstenen voor haar competenties. Voor informatie over de (ontwikkeling van) routines van de vestigingen is gebruik gemaakt van de antwoorden gegeven gedurende het gehele interview. De vragen met betrekking tot de competenties van de vestigingen levert een lijst aan verschillende competenties op. Deze zijn terug te vinden in tabel 6.4.

Tabel 6.4: Competenties van de geïnterviewde vestigingen

Dochteronderneming	Genoemde competenties
Akibia B.V.	Goed <i>human resource</i> beleid, goede dienstverlening, grote <i>footprint</i> , specifieke kennis van de markt
Amphenol Benelux B.V.	Acquisities integreren, goede dienstverlening, betrokkenheid werknemers
Bio-Rad Laboratories B.V.	Goed <i>human resource</i> beleid, kwalitatieve hoogwaardigheid product, goede dienstverlening, langdurige werkgeverwerkemer relaties, specifieke kennis van de markt, kennis van eigen product(en) en diensten, sfeer binnen de onderneming, goed profiteren van specifieke marktomstandigheden, breed product assortiment,
CSC Computer Sciences B.V.	Specifieke kennis van de markt, acquisities integreren, procesgericht denken, <i>technology agnostic</i> , goed profiteren van specifieke marktomstandigheden
Ecolab B.V.	Betrouwbaarheid leveringen, breed productassortiment, veiligheid producten en diensten
EMC Computer Systems (Benelux) B.V.	Goed <i>human resource</i> beleid, goede verkoopstrategie
Kendle International B.V.	Goed <i>human resource</i> beleid, flexibiliteit personeel, innovatief denken, kennis van eigen product(en) en diensten, creativiteit personeel, goede dienstverlening, specifieke kennis van de markt, het op een zorgvuldige manier opslaan en beheren van patiëntgegevens
Koninklijke Douwe Egberts B.V./ Sara Lee International B.V.	Breed productassortiment, sterke merken, innovatief denken, specifieke kennis van de markt
Lilly Nederland B.V.	Goed <i>human resource</i> beleid, kwalitatieve hoogwaardigheid product, goed profiteren van specifieke marktomstandigheden, goede lobbyvaardigheden, langdurige werkgeverwerkemer relaties
Ormco Europe B.V.	Goed <i>human resource</i> beleid, kwalitatieve hoogwaardigheid product, sfeer binnen de onderneming
St. Jude Medical Nederland B.V.	Goed <i>human resource</i> beleid, kwalitatieve hoogwaardigheid product, goede dienstverlening, kennis van eigen product(en) en diensten, langdurige werkgeverwerkemer relaties
Sun Microsystems Nederland B.V.	Goed <i>human resource</i> beleid, kwalitatieve hoogwaardigheid product, goede verkoopstrategie, specifieke kennis van de markt
Trane Airconditioning B.V.	Goed <i>human resource</i> beleid, Innovatief denken, specifieke kennis van de markt, kennis van eigen product(en) en diensten
Urschel International Ltd. Nederland	Goed <i>human resource</i> beleid, kwalitatieve hoogwaardigheid product, goede verkoopstrategie, veiligheid producten en diensten
Verathon Medical (Europe) B.V.	Goed <i>human resource</i> beleid, goede dienstverlening, kennis van eigen product(en) en diensten, goede verkoopstrategie

De competentie die het meest genoemd wordt door de geïnterviewden (elf keer) is het voeren van een goed *human resource* (HR) beleid. Dit laat zien dat de werknemers van de dochteronderneming een belangrijke bron voor competenties zijn. De kwalitatieve hoogwaardigheid van het product wordt zes keer genoemd als belangrijke competentie. Aangezien de dochterondernemingen die deze competentie benoemen geen productie en research & development activiteiten uitvoeren, kan gezegd worden dat dit een competentie is die rechtstreeks afkomstig is van het hoofdkantoor of andere delen van de MNO. Gezien de dominantie van de marketing & sales functie onder de geïnterviewden is de invloed van de vestiging op het product meestal beperkt. Deze competentie werd met name benoemd door vestigingen actief in de medische apparaten sector en de farmaceutische sector.

Omdat dochterondernemingen competenties ontwikkelen door ervaring op te doen met de door hun uitgevoerde activiteit(en) hebben veel van de tijdens de interviews genoemde competenties betrekking op marketing & sales activiteiten. Zo worden onder andere een goede dienstverlening (zes keer), een goede verkoopstrategie (vier keer) en kennis van eigen product(en) en diensten (vijf keer) en genoemd als kerncompetenties. Zo blijkt bijvoorbeeld ook uit het antwoord van Verathon Medical (Europe) B.V. op de vraag hoe zij als vestiging ervoor zorgen dat ze succesvol blijven. Het voeren van een goed HR-beleid heeft in de meeste gevallen ook betrekking op de verkoopvaardigheden van werknemers.

*“Door sterk personeel te hebben, goede marktboodschappen. (...)Het optimaliseren naar repetitief inkomen, disposable-achtige dingen, niet alleen maar instrumenten. Daarmee heb je inkomen dat terugkomt iedere keer, dat is per jaar weer wat of per kwartaal. Dus daar streven we naar om dat repeterend te houden. We hebben goede politiek naar nummer één klanten. We streven ernaar om de tier one customers te werven en te behouden. (...) Er zijn ziekenhuizen in Nederland en Scandinavië die in vijftien afdelingen van het ziekenhuis 40 of 50 van die apparaten hebben staan. Daar bind je je wel mee. En daar kun je een geïntegreerde customer service programma aanbieden en dat doen we.” – Verathon Medical (Europe) B.V.*

Andere genoemde competenties zijn specifieke kennis van de markt (zeven keer), langdurige werknemer-werkgeverrelaties (drie keer), het goed profiteren van specifieke marktomstandigheden (drie keer), innovatief denken (drie keer), sfeer in de onderneming (twee keer) en goede lobbyvaardigheden (één keer). Betrouwbaarheid van leveringen is een belangrijke competentie van Ecolab B.V., de enige vestiging met een productiefunctie. Initiatiefrijk zijn en goed ondernemerschap worden niet genoemd door de geïnterviewden. Gezien het feit dat veertien vestigingen in meer of mindere mate initiatieven hebben ondernomen (meer over het eigen initiatief in de volgende subparagraaf) kunnen deze toch ook als veelvoorkomende competenties gezien worden. Kendle International B.V., de enige dochteronderneming in dit onderzoek die zich in het bijzonder richt op research & development, noemt ook flexibiliteit van het personeel als belangrijke competentie.

Om veranderingen van de competenties van de vestigingen te achterhalen, is er in de interviews gevraagd naar de ontwikkeling van deze competenties. Hieruit blijkt dat het merendeel van de vestigingen nog grotendeels dezelfde competenties heeft als vijftien jaar geleden. Met name het voeren van een goed *human resource* beleid, de kwalitatieve hoogwaardigheid van het product, kennis van eigen product(en) en diensten en een goede verkoopstrategie zijn competenties waar vijftien jaar geleden ook al belangrijk waren. Er worden door de geïnterviewde dochterondernemingen weinig nieuwe competenties ontwikkeld. In de hoofdstukken 3 en 4 is beschreven dat dochterondernemingen nieuwe competenties moeten ontwikkelen om nieuwe activiteiten en mandaten aan te kunnen trekken en uit te kunnen voeren. Het gebrek aan ontwikkeling van competenties kan een verklaring zijn voor de beperkte ontwikkeling van activiteit, markt bereik en mandaat bij de onderzochte vestigingen. Doordat er weinig nieuwe competenties ontwikkeld worden is het voor een dochteronderneming moeilijk om nieuwe activiteiten aan te trekken of nieuwe markten te exploiteren.

Een verklaring voor het feit dat alle vestigingen hun productbereik wel ontwikkeld hebben, is mogelijk dat een verandering in productbereik minder afhankelijk is van de ontwikkeling van nieuwe competenties in vergelijking met veranderingen in activiteit of markt bereik. Dit geldt voornamelijk voor vestigingen met een marketing & sales functie.

Wanneer er nieuwe producten toegevoegd worden aan de productportfolio van een vestiging kan zij terugvallen op competenties en routines die opgebouwd zijn bij het verkopen van eerdere producten. Er is immers al ervaring opgedaan met het verkopen en marketen van andere producten. Dit ligt anders bij een verandering in activiteit en in mindere mate een verandering in markt bereik. Voor het uitvoeren van nieuwe activiteiten zijn naast haar huidige competenties en routines ook nieuwe competenties en routines nodig. Neem als voorbeeld een marketing & sales organisatie die haar activiteiten uitbreidt met research & development activiteiten. Het is aannemelijk dat voor het uitvoeren van onderzoek andere competenties nodig zijn dan voor het verkopen van producten. Ditzelfde zou op kunnen gaan voor het markt bereik van een dochteronderneming. Zo kan bijvoorbeeld de omgang met klanten in Nederland wezenlijk verschillen van de omgang met klanten in andere landen, door regionale verschillen in omgangsvormen, waarden, normen en manieren van communicatie. Dit zou kunnen betekenen dat voor veranderingen in markt bereik ook veranderingen in competenties en routines nodig zijn.

De beperkte verbreding van de competenties van een vestiging en daarmee beperkte ontwikkeling in activiteit en markt bereik hebben een zelfversterkend en padafhankelijk effect. Doordat de vestigingen de afgelopen vijftien jaar dezelfde activiteiten hebben uitgevoerd, zullen zij voornamelijk de competenties ontwikkeld hebben die nodig bij de uitvoering van die activiteit. De ontwikkeling in competenties manifesteert zich op die manier vooral als een verdieping van bestaande competenties en minder als een verbreding van competenties. Een dochteronderneming die al vijftien jaar een marketing en sales activiteit uitvoert zal bijvoorbeeld zowel nu als vijftien jaar geleden competenties ontwikkelen die betrekking hebben op de kwaliteit van het verkoopapparaat. Dit betekent dat de competenties die vijftien jaar geleden belangrijk waren voor de vestiging, vijftien jaar later nog steeds belangrijk gevonden worden. Dit kan erop duiden dat het behoud van competenties een belangrijke rol speelt in het evolutieproces van dochterondernemingen.

Dit wil niet zeggen dat de competenties van deze vestigingen niet veranderd zijn. Zoals bijvoorbeeld Kendle International B.V. aangeeft, zijn deze competenties in de loop der jaren gegroeid. Door ervaring op te doen met het uitvoeren van haar mandaat vindt er zoals gezegd voornamelijk een verdieping plaats van de competenties van de vestiging in plaats van een uitbreiding. Om de competenties die nodig zijn bij de uitvoering van een bepaalde activiteit op niveau te houden, moeten dochterondernemingen de onderliggende routines constant blijven ontwikkelen. Interne ontwikkelingen, zoals de introductie van nieuwe productlijnen, en externe ontwikkelingen, zoals de opkomst van nieuwe informatietechnologie, zorgen ervoor dat dochterondernemingen hun routines continu moeten aanpassen aan deze nieuwe omstandigheden om hun competenties in stand te kunnen houden. Wanneer zij dit niet doen zullen zij ingehaald worden door de competitie en concurrentiekracht verliezen. Om een beeld te kunnen krijgen van de verandering van competenties is het daarom noodzakelijk om te kijken naar de veranderingen in de bouwstenen van deze competenties, oftewel de routines waarmee de vestiging haar bedrijfsprocessen inricht. Deze routines bepalen voor een belangrijk deel waar de dochteronderneming goed in is en waarom zij hier goed in is. Het is niet gemakkelijk om een goed en volledig beeld te krijgen van de routines van een dochteronderneming. Dit heeft onder andere te maken met het feit dat managers en andere werknemers zich vaak niet bewust zijn van de routines die ze hanteren bij het uitvoeren van hun taken (Kilduff, 1992). In tabel 6.5 zijn de gevonden routines weergegeven.

Tabel 6.5: Routines van de geïnterviewde vestigingen

Dochteronderneming	Uitvoering activiteit(en)	Algemene bedrijfsvoering	Personeel	Relaties
Akibia B.V.	Verkooptargets, feedback van geleverde producten en diensten verzamelen en doorgeven	initiatieven worden voorgelegd aan het hoofdkantoor, directe communicatie vanuit het hoofdkantoor naar individuele werknemers, rapporteren direct aan hoofdkantoor in VS	Medewerkers aannemen uit verschillende landen	Aangaan externe relaties via contacten hoofdkantoor
Amphenol Benelux B.V.	Verkooptargets, uitkeren van bonussen, feedback van geleverde producten en diensten verzamelen en doorgeven, productaanpassingen naar wensen afnemer	Strikte regels rapportage, strakke financiële planning, maandelijks advies (niet bindend) vanuit het hoofdkantoor, volledige verantwoordelijkheid over eigen winst- & verliesrekening, zelf ontplooiën van initiatieven, zoveel mogelijk delegeren, vestiging denkt in eigen belang, geen overheadkosten, voertaal is Engels, rapporteren direct aan hoofdkantoor in VS	Weinig investeren in opleiding personeel (werknemers moeten zich aanpassen aan het bedrijf)	
Bio-Rad Laboratories B.V.	Uitkeren van bonussen, niet-agressieve verkoopstrategie, feedback van geleverde producten en diensten verzamelen en doorgeven, verkoop meer gericht op inkoper ziekenhuis (prijs), wensen van klanten koppelen aan specialisten in VS, lokale marketing & sales strategie	Strikte regels rapportage, strakke financiële planning,, individuele verantwoording naar hoofdkantoor via IT-systemen, werken met business management software, voertaal is Engels, initiatieven worden voorgelegd aan het hoofdkantoor, rapporteren aan Europees hoofdkantoor, gebruik maken van door het hoofdkantoor gestandaardiseerde werkwijzen	Werknemers op persoonlijk plan met <i>key performance indicators</i> , centrale en interne trainingen werknemers, uitbesteden van zoeken naar personeel	Dageelijks contact gebruikers, organiseren van expertmeetings, centraal <i>customer relations</i> systeem, samenwerken met concurrenten bij sectorspecifieke problemen
CSC Computer Sciences B.V.	Verkooptargets, uitkeren van bonussen, gebruik maken van alle technologie, lokale marketing & sales strategie	Strakke financiële planning, veel overheadkosten (ingericht op grote klanten), nemen van strategische beslissingen naar richtlijnen hoofdkantoor, zelf ontplooiën van initiatieven, werken met business management software, rapporteren aan Europees hoofdkantoor	Uitwisseling personeel tussen vestigingen, CSC Innerventure ( <i>key outsourcing advisor</i> (bijeenvoeromsten))	Relaties onderhouden met klanten, relaties onderhouden met project aanbestedingsadviseurs
Ecolab B.V.		Strikte regels rapportage, strakke financiële planning,, zelf ontplooiën van initiatieven, lobbyen voor activiteiten, werken met business management software, rapporteren aan Europees hoofdkantoor, gebruik maken van door het hoofdkantoor gestandaardiseerde werkwijzen	Uitwisseling van personeel tussen vestigingen,	
EMC Computer Systems (Benelux) B.V.	Verkooptargets, marketing en verkoop via bestaande klanten, <i>consultative selling of business message</i>	Nemen van strategische beslissingen naar richtlijnen hoofdkantoor	Interne salestrainingen, <i>web-based</i> trainingen, snel ontslaan niet-presterende werknemers	



Dochteronderneming	Uitvoering activiteit(en)	Algemene bedrijfsvoering	Personeel	Relaties
Kendle International B.V.	Klanten binden in een vroeg stadium, nadruk op kwaliteit, feedback van geleverde producten en diensten verzamelen en doorgeven	Wereldwijd kwaliteitssysteem, zelf ontplooiën van initiatieven, rapporteren direct aan hoofdkantoor in VS, formalisatie en standaardisatie van routines vanuit het hoofdkantoor,	Gebruik maken van expertise ziekenhuizen, persoonlijk netwerk aanspraken voor aangaan externe relaties	
Koninklijke Douwe Egberts B.V./ Sara Lee International B.V.	Aan- en verkopen van merken, blijven vernieuwen via productontwikkeling, denken vanuit disciplines (marktontwikkeling, productontwikkeling), zowel internationale als lokale marketing, lokale marketing & sales strategie	Nemen van strategische beslissingen naar richtlijnen hoofdkantoor, initiatieven worden voorgelegd aan het hoofdkantoor, rapporteren direct aan hoofdkantoor in VS	Competenties van vestigingen worden wereldwijd gedeeld via hoofdkantoor en direct contact werknemers	
Lilly Nederland B.V.		Nemen van strategische beslissingen naar richtlijnen Europees hoofdkantoor, ideeën worden doorgegeven aan de centrale R&D afdeling, voertaal is Engels, initiatieven worden voorgelegd aan het hoofdkantoor, rapporteren aan Europees managementteam, gebruik maken van door het hoofdkantoor gestandaardiseerde werkwijzen	Uitwisseling van personeel tussen vestigingen, aannemen van mensen met drive, communicatieve vaardigheden en relaties in de medische wereld	Ideeën komen van Universiteiten en uitonderzoek, contact onderhouden met hoogleraren, uitbesteden van onderzoek, relaties onderhouden met zorgverzekeraars, branchegenoten en overheid
Ormo Europe B.V.	Verkooptargets, uitkeren van bonussen, feedback van geleverde producten en diensten verzamelen en doorgeven	Strikte regels rapportage, strakke financiële planning, sturing op feiten en niet op sentiment, nemen van strategische beslissingen naar richtlijnen hoofdkantoor, boekhouding op centraal systeem hoofdkantoor, initiatieven worden voorgelegd aan het hoofdkantoor, rapporteren direct aan hoofdkantoor in VS, gebruik maken van door het hoofdkantoor gestandaardiseerde werkwijzen	Snel ontslaan niet-presterende werknemers	Aangaan externe relaties via contacten hoofdkantoor
St. Jude Medical Nederland B.V.	Nadruk op kwaliteit product en diensten, specialisatie op product, technici aanwezig bij implantatie, investeren in IT-systemen, centrale klachtenrapportage	Nemen van strategische beslissingen naar richtlijnen Europees hoofdkantoor, initiatieven worden voorgelegd aan het hoofdkantoor, open cultuur, rapporteren aan Europees hoofdkantoor, formalisatie en standaardisatie van routines vanuit het hoofdkantoor	Werknemers bij concurrenten weggehaald, interne opleiding werknemers, management wordt eerst intern gezocht	Relaties onderhouden met ziekenhuizen (inkoop en artsen)

Dochteronderneming	Uitvoering activiteit(en)	Algemene bedrijfsvoering	Personeel	Relaties
Sun Microsystems Nederland B.V.	Verkooptargets, uitkeren van bonussen, verkoop op toegevoegde waarde, vertrouwen en reputatie bepalen ruimte verkopers	Strikte regels rapportage, strakke financiële planning, individuele verantwoording naar (Europees) hoofdkantoor (matrixorganisatie), overleg met hoofdkantoor voor toestemming korting op deals, centrale mailings, accounts opgelegd door hoofdkantoor, initiatieven worden voorgelegd aan het hoofdkantoor, rapporteren aan Europees managementteam, gebruik maken van door het hoofdkantoor gestandaardiseerde werkwijzen		Relaties onderhouden met universiteiten en brancheverenigingen, meewerken aan projecten vanuit sociale verantwoordelijkheid, persoonlijk netwerk aanspreken voor aangaan externe relaties
Trane Airconditioning B.V.	Feedback van geleverde producten en diensten verzamelen en doorgeven, meedenken in ontwerp machines, focus op vraagstelling klant en niet alleen het product, stimuleren verkopers door inspiratie in de groep te brengen, investeren in IT-systemen, lokale marketing & sales strategie	Directe communicatie tussen management en hoofdkantoor, initiatieven worden voorgelegd aan het hoofdkantoor, direct contact hoofdkantoor en werknemers vestiging door <i>broadcasting of videoconferencing</i> , rapporteren aan Europees hoofdkantoor, gebruik maken van door het hoofdkantoor gestandaardiseerde werkwijzen	Centrale opleiding werknemers, kennis uit andere regio's gedeeld via internationaal netwerk werknemers	Onderhouden relaties met brancheverenigingen en eindgebruikers, onderhouden relaties met marketing groepen (intern), persoonlijk netwerk aanspreken voor aangaan externe relaties
Urschel International Ltd. Nederland	Feedback van geleverde producten en diensten verzamelen en doorgeven, investeren in IT-systemen, studenten met relevante studierichtingen kennis laten maken met machines, lokale marketing & sales strategie	Initiatieven worden voorgelegd aan het hoofdkantoor, werken met centrale managementsystemen, informele contacten binnen onderneming, centrale boekhouding, rapporteren aan Europees hoofdkantoor, gebruik maken van door het hoofdkantoor gestandaardiseerde werkwijzen	Verkopers aannemen met kennis van zaken, centrale training verkopers	Opbouwen goede relatie met de klant, aangaan externe relaties via contacten hoofdkantoor, relaties onderhouden met klanten en onderzoeksinstellingen, persoonlijk netwerk aanspreken voor aangaan externe relaties
Verathon Medical (Europe) B.V.	Werken met repetitieve bronnen van inkomen, geïntegreerde <i>customer service</i> , focus op twee producten, streven naar aanbod van zoveel mogelijk oplossingen, gebruik maken van alle marketing strategieën, verhuren van apparaten, <i>post marketing surveillance</i>	Strikte regels rapportage, strakke financiële planning, nemen van strategische beslissingen naar richtlijnen hoofdkantoor, jaarlijkse bijeenkomsten voor besprekingen op gebied van strategie, marketing en management, initiatieven worden voorgelegd aan het hoofdkantoor, initiatieven worden zelf ontplooid, uniforme accountability, voertaal is Engels, direct contact hoofdkantoor en werknemers vestiging door <i>broadcasting of videoconferencing</i> , rapporteren direct aan hoofdkantoor in VS, gebruik maken van door het hoofdkantoor gestandaardiseerde werkwijzen	Uitwisseling werknemers tussen vestigingen, centraal opleiden werknemers	persoonlijk netwerk aanspreken voor aangaan externe relaties, relaties onderhouden met klanten

De routines die uit het interview naar voren komen staan in de meeste gevallen in direct verband met de hiervoor genoemde competenties. Logischerwijs hebben veel gevonden routines binnen deze vijftien vestigingen betrekking op het uitvoeren van de marketing en sales functie. Deze routines ondersteunen belangrijke competenties van een marketing & sales organisatie, zoals het aanbieden van een goede dienstverlening en het voeren van een goede verkoopstrategie. Routines die genoemd of gevonden zijn met betrekking tot dit onderwerp zijn onder andere het zetten van duidelijk (verkoop)targets, het werken met bonussen, investeren in training en opleiding van personeel, het onderhouden van goed contact met klanten, het investeren in technische ondersteuning (IT-systemen) van het verkoopapparaat en het verzamelen van markt- en klantinformatie via after sales services.

Routines op het gebied van training en opleiding van personeel staan aan de basis van meerdere competenties, zoals het voeren van een goed HR-beleid, kennis van eigen product(en) en diensten en ondernemerschap binnen de dochteronderneming. Voor het trainen en opleiden van personeel wordt gebruik gemaakt van verschillende routines. Negen vestigingen benutten hun interne netwerk bij het opleiden en trainen van personeel. In zes gevallen worden technici, managers en verkopers uitgewisseld tussen de verschillende internationale dochterondernemingen binnen de MNO om zo kennis en vaardigheden op te doen die ingezet kunnen worden binnen de Nederlandse vestiging bij terugkomst. Vier vestigingen sturen hun werknemers naar centrale opleidingscentra in het buitenland, waar zij worden opgeleid en kennis en expertise ontwikkelen van de producten en diensten van de MNO.

*"Trainingen zijn allemaal eigenlijk intern, behalve de salestrainingen. (...) We kijken of we men zo kunnen trainen dat je op de juiste manier kan inspelen op situaties in bedrijven. Tegenwoordig zeker met de inkopers die allemaal ook heel goed getraind zijn is dat nogal eens een veldslag. Maar de producttrainingen worden allemaal echt intern gedaan door Bio-Rad, er zit een groot trainingscentrum in Frankrijk. Als mensen hier binnenkomen, dat zijn meestal mensen die of van een universiteit komen of van een hogere laboratorium school, die krijgen eerst een behoorlijk intensieve training afhankelijk van het segment waar ze in gaan verkopen. (...) Je kunt ook anders niet de weg op, dat is onmogelijk. Je kunt iemand de catalogus geven maar dat heeft geen zin. Kan je uren in studeren maar echt heel veel van leren doe je daar niet. En je moet ook hands on, in het trainingslab staat ook alle apparatuur. Ze moeten ook met de apparatuur kunnen werken, dat kan ook niet hier." – Bio-Rad Laboratoires B.V.*

Deze twee manieren van training en opleiding van personeel dragen ook bij aan de standaardisatie van procedures en processen, één van de kenmerken van de bedrijfsvoering binnen Amerikaanse MNO's. Dit laat zien dat standaardisatie niet alleen via formalisatie van routines gebeurt, maar dat uitwisseling van *tacit knowledge* hier ook een rol speelt. Door personeel uit te wisselen tussen de verschillende onderdelen van de MNO, wordt kennisuitwisseling gestimuleerd en routines uitgewisseld. Het overnemen van elkaars routines zorgt ervoor dat de werkwijzen van de verschillende dochterondernemingen convergeren. Door personeel centraal op te leiden krijgen alle werknemers die deze opleiding volgen dezelfde basiskennis mee en worden routines centraal bijgebracht. Vervolgens nemen deze werknemers deze basisroutines mee naar hun vestiging waar ze gebruikt worden in de dagelijkse bedrijfsvoering. Een andere manier van opleiden die genoemd is en ook bijdraagt aan de formalisatie en standaardisatie van routines zijn *web-based* opleidingen en cursussen. Hiermee kan een MNO haar werknemers allemaal op dezelfde manier opleiden zonder dat het nodig is haar werknemers fysiek bij elkaar te brengen. Deze drie manieren van opleiden verbeteren de interne relaties, verhoogt de betrokkenheid van werknemers en versterkt de *corporate identity* van de MNO. Naast het trainen en opleiden van personeel is ook het aantrekken van gekwalificeerd personeel een belangrijke onderliggende routine voor het voeren van een goed HR beleid, een competentie die door elf van de geïnterviewden genoemd is.

In sommige routines is de in hoofdstuk 4 beschreven Amerikaanse bedrijfscultuur goed zichtbaar. Bijvoorbeeld in het gebruik van targets en bonussen, het voeren van een strakke financiële planning en een maandelijkse verantwoording van de behaalde resultaten naar het Europees hoofdkantoor of het hoofdkantoor in de Verenigde Staten. Deze routines vertegenwoordigen bepaalde kenmerken van de Amerikaanse bedrijfscultuur als prestatie- of resultaatgerichtheid, eigen verantwoordelijkheid en de visie gericht op de korte termijn. En ook het nemen van

initiatieven kan gezien worden als een routine. Hoewel de meeste dochterondernemingen aangeven initiatief te nemen, is de werkelijke uitvoering hiervan vaak niet meer dan het voorleggen van ideeën aan het hoofdkantoor. Veel initiatieven hebben betrekking op productaanpassingen, welke niet door de dochteronderneming zelf uitgevoerd kunnen worden.

Eerder werd gezegd dat de kwaliteit van het product een belangrijke competentie is voor dochterondernemingen, maar dat bij de meerderheid van de geïnterviewden deze rechtstreeks afkomstig is van het hoofdkantoor. Dochterondernemingen kunnen deze competentie wel beïnvloeden. Dit doen zij door informatie uit de markt, van consumenten en toeleveranciers te verzamelen en te communiceren naar het hoofdkantoor en mee te denken met de klant hoe de producten en diensten beter aangepast kunnen worden aan hun behoeften. Deze routines zijn vooral van belang voor vestigingen die marketing en sales activiteiten voor de MNO uitvoeren, omdat zij in direct contact staan met de klant en zo toegang krijgen tot deze voor de MNO belangrijke informatie. Evaluaties met klanten en het monitoren van klant- en verkoopgegevens spelen hierbij een belangrijke rol.

In tegenstelling tot de beperkte veranderingen in activiteiten, markt- en productbereik en mandaat, hebben er in de routines van de vestigingen veel veranderingen plaatsgevonden. De belangrijkste oorzaak hiervan zijn de ontwikkelingen op het gebied van informatietechnologie (IT). Bij alle vijftien vestigingen zijn er de afgelopen vijftien jaar nieuwe IT-systemen geïntroduceerd die de manier van communicatie en informatieverzameling hebben veranderd. Een voorbeeld hiervan is de introductie van centrale boekhoudingsystemen bij Urschel International Ltd. beschreven op bladzijde 71. Een ander voorbeeld is de invoering van een relatiebeheersysteem bij Bio-Rad Laboratories B.V..

*"We zijn een aantal jaren geleden over gegaan op een heel goed customer relations management system, het heet Salesforcedotcom. (...) De manager in Europa kan als hij in dat systeem gaat kan hij wat er aan opportuniteiten lopen, welke deals wordt aan gewerkt, hoe is het scoringspercentage, hij kan zo een rapport uitdraaien enzovoort, zien wat Europese managers daarmee doen. (...) Het is natuurlijk deels strakkere controle maar voor de accountmanagers ook een stukje organisatie." – Bio-Rad Laboratories B.V.*

Niet alleen informatie over consumenten, klanten en toeleveranciers kan sneller gedeeld worden, ook informatie over de manier waarop deze externe partijen het beste bereikt kunnen worden en hoe er het beste met ze omgegaan kan worden wordt verspreid binnen de MNO. Anders gezegd, routines opgedaan door een dochteronderneming, bijvoorbeeld door contact met klanten, kunnen sneller hun weg vinden naar andere onderdelen van de MNO. De ontwikkelingen op het gebied van IT hebben ook de formalisatie en standaardisatie van routines gestimuleerd.

De opkomst van nieuwe mogelijkheden op het gebied van IT heeft gevolgen voor de routines die gebruikt worden bij de uitvoering van de activiteit(en) en het mandaat van de vestiging, de algemene bedrijfsvoering binnen de vestiging, de relatie met het hoofdkantoor en de relaties met lokale externe partijen. In de volgende subparagraaf wordt er dieper ingegaan op de veranderingen in routines bij de onderzochte dochterondernemingen. Hierbij is er een onderscheid gemaakt naar de invloeden op routineontwikkeling zoals deze gegeven zijn in het conceptueel model uit hoofdstuk 4. Deze invloeden zijn de strategie van het hoofdkantoor, de strategie van de vestiging zelf en de lokale omgeving.

### **6.3.2 Determinanten van evolutie**

#### Strategie hoofdkantoor

De organisatiestructuur van de MNO is in de vorige paragraaf al even aan bod gekomen. Twaalf van de geïnterviewde dochterondernemingen opereren onder een organisatiestructuur die ingericht is volgens een *global*

*strategy*. Het voeren van een *global strategy* kan gezien worden als een routine van de MNO. In paragraaf 2.3.1 is beschreven dat met een *global strategy* schaalvoordelen behaald kunnen worden, internationale activiteiten beter gecoördineerd kunnen worden en productontwikkeling sneller kan plaatsvinden. Een *global strategy* leidt tot de centralisatie en integratie van activiteiten, maar tot een zekere hoogte. Zoals eerder gesteld blijft centralisatie van marketing & sales activiteiten binnen Europa (voorlopig) uit bij de geïnterviewde vestigingen. Dit impliceert dat de verschillen in behoefte aan producten en diensten binnen Europa niet als groot worden beschouwd door het hoofdkantoor, maar de verschillen in hoe deze producten en diensten verkocht moeten worden wel. Dit zorgt ervoor dat MNO's blijven werken met lokale marketing & sales organisaties in de verschillende Europese landen en centralisatie van verkoopactiviteiten (nog) niet op grote schaal plaatsvindt. Hierbij spelen vooral de verschillen in cultuur en taal binnen Europa een belangrijke rol.

*"Bij ons hebben ze er ook weleens over gedacht, zo van: "we hebben nu een Nederlandse organisatie en een organisatie in België, zullen we er een Benelux organisatie van maken?" Maar dan kreeg je toch altijd de discussie van: "België is toch een andere cultuur en hoe ga je er mee om?"* – [Sun Microsystems Nederland B.V.](#)

De regionale verschillen binnen Europa worden niet altijd onderkend door het hoofdkantoor. Ethocentrisme en de bedrijfscultuur kunnen hierin een rol spelen. Zo kan het management in het hoofdkantoor denken dat wat goed is voor de Verenigde Staten ook goed is voor Europa. Hierdoor krijgt de dochteronderneming routines opgelegd vanuit het hoofdkantoor die in meer of mindere mate toepasbaar zijn binnen de eigen vestiging. Zo kunnen bijvoorbeeld routines met betrekking tot het onderhouden van relaties, het verzamelen en doorsturen van informatie en het opleiden van personeel hierdoor beïnvloedt worden.

*"De Europese markt is meer gesegmenteerd. Als ze in Amerika één oplossing hebben dan rollen ze die uit over alle staten. Het is voor Amerikanen heel moeilijk te begrijpen dat Europa zo ingewikkeld is. Dat blijf je houden. Ongelofelijk dat 200km verschil wat uitmaakt. Maar ja, dat maakt wat uit."* – [Ecolab B.V.](#)

*"Wat wij in elk geval merken is dat Amerikanen zich niet realiseren dat je in Europa met allerlei verschillende landen te maken hebt waar weer andere regels gelden. (...) Wij hebben indruk dat het in de perceptie van Amerikanen allemaal heel simpel is. Die hebben iets bedacht, dat moet uitgevoerd worden, waarbij ze over het hoofd zien dat je buiten Amerika met heel veel landen te maken hebt die allemaal eigen regels en gewoontes hebben. Wij trachten daar uit te leggen dat het niet zo simpel is dan zij in eerste instantie denken."* – [Sara Lee International B.V./DE B.V.](#)

De mate van ethocentrisme bij Amerikaanse MNO's komt duidelijk naar voren bij fusies en overnames. Op Urschel Laboratories Ltd. na voeren alle hoofdkantoren van de geïnterviewden een groeistrategie waarin acquisities een belangrijke rol spelen. Vier van de geïnterviewde vestigingen zijn in de afgelopen vijftien jaar van moederbedrijf veranderd en bij twee is het moederbedrijf samengevoegd met een andere onderneming. Dit leidde in alle gevallen tot veranderingen in de manier van werken en organisatie bij de dochteronderneming (Zie voorbeeld Ormco Europe B.V. op de volgende bladzijde). Bij een overname worden de routines van het nieuwe moederbedrijf opgelegd aan haar nieuwe dochteronderneming, om er op deze manier voor te zorgen dat de nieuwe dochteronderneming snel integreert binnen de MNO. Hiervoor moet de dochteronderneming haar routines aanpassen aan de manier waarop er binnen de rest van de MNO wordt gewerkt. Dit duidt erop dat een overname, door de daaraan verbonden ontwikkeling van routines, een cruciaal moment is in de ontwikkeling van een dochteronderneming. Zo geven zowel Kendle International B.V. en Amphenol Benelux B.V. aan dat de overname van hun moederbedrijf het moment was waarop hun marktgebied veranderde. En ook kreeg Amphenol Benelux B.V. haar Europese hoofdkantoorfunctie na een overname. In de manier waarop veranderingen in routines doorgevoerd worden na de acquisitie komt de in

hoofdstuk 4 beschreven Amerikaanse bedrijfscultuur duidelijk naar voren. Een groeistrategie gericht op acquisities kan dus gezien worden als een routine van het hoofdkantoor, welke invloed heeft op de routines van een dochteronderneming.

*"De besluitvorming is strikter geworden. De Sybron Groep is in 2006 in één klap overgenomen door Danaher, en dat is een club die koopt elke maand wel een bedrijf. Om iedereen binnen boord te houden en te laten volgen hebben ze hele strikte procedures van hoe dingen moeten. We zitten nu nog veel meer in een voorschrijfcultuur, juist omdat als je te lang wacht integreert niemand. Op het moment dat je overgenomen wordt veranderen de zaken acuut. (...) Voor overname was dat anders. Management dat er toen zat had het bedrijf mee groot gemaakt, heb je toch een anders soort teamspirit dan je nu hebt. Zitten een beetje in de tussenfase. Over aantal jaar een 100% Danaher bedrijf, worden bij wijze van spreken de vierkante meters van een kantoor nog voorgeschreven."* – **Ormco Europe B.V.**

Van de vijftien geïnterviewden rapporteerden er acht direct aan het hoofdkantoor in de Verenigde Staten. Onder deze acht zijn ook de vijf vestigingen met een hoofdkantoor functie voor Europa of een nog groter gebied. Hoewel de meeste MNO's nog met een Europees hoofdkantoor werken, wordt de in paragraaf 4.1 genoemde trend van ontbundeling van Europese hoofdkantoren en de opkomst van matrixorganisaties ook bij sommige geïnterviewde vestigingen waargenomen. De overgang naar een matrixorganisatie heeft gevolgen voor de routines van een vestiging die betrekking hebben op de relatie met het hoofdkantoor. Zo hebben individuele werknemers in een matrixorganisatie meer direct contact met het hoofdkantoor en hebben lokale managers minder verantwoordelijkheden omdat coördinerende en controlerende taken zijn overgedragen aan managers op het (Europees) hoofdkantoor.

*"We hebben echt een Europese operations team. Dat zetelt in Wenen maar dat is toevallig. Heeft te maken met de samenstelling van eerdere teams. (...) Of je gelooft in virtuele teams en dan kan iedereen bij wijze van spreken van achter zijn lokale bureau met de hele wereld zakendoen, of je gelooft erin dat je mensen echt fysiek bij elkaar moet zetten en dan kies je gewoon een hub als het ware in de wereld ergens op de kaart geprikt. Dat is bij ons Wenen geweest in het verleden. (...) Maar op dit moment is de beweging weer doe maar virtueel dankzij alle teleconference verbindingen, videoconferencing faciliteiten en dergelijke mogelijkheden. Heel duidelijk Europees kantoor hebben we op dit moment niet. Meer nog wat resten vanuit het verleden."* – **Lilly Nederland B.V.**

*"Langzamerhand zijn we ook ontzettend gedraaid van een traditionele organisatie met directeur waar iedereen in het land aan rapporteert naar een matrixorganisatie. Zoals we die nu hebben. Ik denk dat 40% van de mensen die hier op kantoor rondlopen niet aan de Nederlandse salesmanager. Rapporteert. Ik als marketeer rapporteer in een marketing lijn en heb niks te maken met de verkoop directeur. En dat is de afgelopen twaalf jaar geleidelijk gekomen."* – **Sun Microsystems Nederland B.V.**

Een kenmerk van een *global strategy* is een gecentraliseerde besluitvorming. In hoofdstuk 4 is gebleken dat een gecentraliseerde besluitvorming ook typerend is voor Amerikaanse MNO's. Centralisatie gaat meestal gepaard met een hoge mate formalisatie en standaardisatie binnen de MNO. Formalisatie en standaardisatie zorgen er op hun beurt weer voor dat het delen van expliciete kennis een belangrijke rol speelt binnen de organisatie. Zowel formalisatie als standaardisatie spelen in de relatie tussen de geïnterviewden en hun hoofdkantoor een rol, zoals uit het interview met Urschel International Ltd. De in de vorige subparagraaf besproken ontwikkelingen op het gebied van informatietechnologie zijn van grote invloed op het proces van standaardisatie en formalisatie en de spreiding van routines binnen een onderneming.

*"Op wereldniveau worden beslissingen genomen over de software die we gaan gebruiken, CRM en dat soort dingen. Financiële procedures en dergelijke, die worden ook allemaal met Amerika besproken. En dat gaat meer en meer worden. Destijds werd eigenlijk nog heel veel vanuit Europa gedaan, ook op financieel gebied. Er werd wel verantwoording afgelegd naar Amerika toe, aan de familie Urschel. (...) Nu worden steeds meer beslissingen en procedures in Amerika geïnitieerd. (...) De reden is omdat het mogelijk is nu met het internetgebeuren. (...) Eerst was het zo, ieder land heeft zijn eigen server en ieder land had zijn eigen boekhoudpakket. Toen kwam de grote server in Engeland. En nu wordt er een nog grotere server in Amerika geïnstalleerd en onze hele financiële boekhouding wordt nu in Amerika gedaan. Kostenbesparing is een reden en managementinformatie systemen staan nu ook in Amerika. (...) Langzamerhand krijgen de Amerikanen meer informatie over het reilen en zeilen van de hele vestiging."* – **Urschel International Ltd.**

#### **Nederland**

De trend van centralisatie van besluitvorming is duidelijk waarneembaar onder de geïnterviewde dochterondernemingen. Twaalf van de vijftien vestigingen stellen dat de besluitvorming de afgelopen vijftien jaar gecentraliseerd is. In het geval van één vestiging met een hoofdkantoorfunctie betekent dit meer autonomie (Sara Lee International B.V./DE B.V.) maar in de meeste gevallen neemt hierdoor de vrijheid in de eigen besluitvorming af. Hierover volgt meer wanneer de rol van de eigen strategie van de dochteronderneming besproken wordt.

In paragraaf 2.3.1 werd ook de bedrijfscultuur genoemd als determinant van de strategie van het hoofdkantoor. In het interview is geprobeerd een beeld te scheppen van de bedrijfscultuur binnen de MNO door te vragen of er invloeden van de Amerikaanse bedrijfscultuur terug te vinden zijn binnen de muren van de Nederlandse vestiging. Routines op het gebied van financiële rapportages en de strikte regels waaraan deze moet voldoen wordt door acht geïnterviewden aangegeven als merkbaar kenmerk van de Amerikaanse bedrijfscultuur. Ook hieruit blijkt dat standaardisatie van procedures binnen de Amerikaanse MNO belangrijk is. Daarnaast worden ook de eigen verantwoordelijkheid (drie keer) en de bonus- en targetcultuur (vijf keer) genoemd als kenmerken van de Amerikaanse bedrijfscultuur die ook binnen de Nederlandse dochteronderneming waar te nemen zijn. Ook het gebruik van "company wide statements" werd genoemd. Dit is een middel om ook in een sterk gecentraliseerde onderneming de werknemers in dochterondernemingen met weinig inspraak gemotiveerd te houden en betrokkenheid te creëren. Dit laat zien dat de Amerikaanse bedrijfscultuur binnen de MNO van invloed kan zijn op de routines waarmee haar Nederlandse dochteronderneming werkt. Een voorbeeld van deze invloed is gevonden bij Ecolab B.V.. Tot 2002 was de vestiging van Ecolab B.V. een joint venture van een Amerikaanse en een Duitse MNO. Toen de Amerikaanse MNO de joint venture in haar geheel overnam, schakelde de MNO over van een Rijnlands model, gericht op het behalen van resultaten op de (middel)lange termijn, over op een Angelsaksisch model gericht op de korte termijn. De routines binnen Ecolab B.V. met betrekking tot de financiële rapportage en verantwoording van resultaten veranderde hierdoor.

Een laatste invloed op de strategie van het hoofdkantoor op de routines van een dochteronderneming welke uit de interviews naar voren is gekomen is de prestaties van de MNO. Deze wordt op haar beurt sterk beïnvloed door externe ontwikkelingen in bijvoorbeeld de markt, sector of regio waarin de MNO actief is. De invloed van de prestaties van de MNO hebben voornamelijk invloed op de mate van centralisatie van besluitvorming en de autonomie van de Nederlandse vestiging. Hoe de mate van autonomie de ontwikkeling van routines beïnvloedt is te lezen in het volgende onderdeel van deze subparagraaf, waarin de invloed van de eigen strategie van de vestiging wordt besproken. Een voorbeeld van een dochteronderneming waar de prestaties van de MNO en externe ontwikkelingen een rol hebben gespeeld is Sun Microsystems Nederland B.V.. Dit voorbeeld is te vinden op bladzijde (73).

### Strategie dochteronderneming

Autonomie maakt een dochteronderneming slagvaardiger en zorgt ervoor dat zij gemakkelijker kan inspelen op nieuwe kansen in de markt. Amerikaanse dochterondernemingen zouden volgens de theorie in hoofdstuk 4 relatief gezien weinig autonomie hebben, door de organisatiestructuur van de Amerikaanse MNO's. Wanneer gevraagd naar de mate van vrijheid bij het nemen van strategische beslissingen betreffende de eigen vestiging antwoorden vijf geïnterviewden weinig tot geen autonomie te ondervinden. Negen van de vijftien hadden een zekere mate van autonomie, maar wel binnen het kader en richtlijnen van de strategie van de MNO. Alleen Amphenol Benelux B.V. verklaarde bijna volledig autonoom beslissingen te nemen. Amphenol Benelux B.V. is een opvallende dochteronderneming tussen de vijftien geïnterviewde vestigingen, vanwege de hoge mate van decentralisatie van besluitvorming en de nadruk op de zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid van de dochteronderneming.

*"Most multinational companies are fairly centralized, they have their very large headquarters in the US and they have their subsidiaries all over the world. Amphenol has very unique corporate structure (...). The structure is, we break up the company into small business units and with very little centralization. So in our headquarters, considering it is a company of 35.000 people and over 3 billion US dollars, a very significant size company, in our headquarters in America there's less than 40 people. (...) Amphenol don't charge us any corporate overhead. In a more centralized company you would pay for marketing and HR, finance all these centralized functions. Typically you would pay too much for HQ resources. What Amphenol says is we keep minimal people at headquarters and we give all the autonomy to the subsidiary. They break the company up in 60 P&L's. (...) They give someone like me the P&L and balance sheet and say go manage it, make the investment decisions and everything you need to do by yourself. With the theory that I should know better what the European organization needs, than someone at headquarters telling you "Europe needs this". It makes you very accountable."* – **Amphenol Benelux B.V.**

Het beeld dat Amerikaanse dochterondernemingen weinig autonomie zouden hebben wordt bevestigd door de antwoorden tijdens de interviews. Hoewel negen van de vijftien vestigingen een bepaalde mate van autonomie ervaren, wordt de strategie met betrekking tot de ontwikkeling van de dochteronderneming bepaald door het hoofdkantoor. Dus hoewel deze vestigingen zelf wel autonomie ervaren, hebben zij niet de volledige vrijheid bij het bepalen van hun toekomstige ontwikkeling, met betrekking tot de activiteiten die ze uitvoeren, de markten die ze bedienen en de producten die ze verhandelen. Doordat deze dochterondernemingen gebonden zijn aan de richtlijnen, kaders en plannen van het hoofdkantoor kunnen zij niet als autonoom opererende vestigingen beschouwd worden.

De autonomie van de geïnterviewde vestigingen is bij de meeste geïnterviewden ingeperkt in de afgelopen vijftien jaar. Alleen Amphenol Benelux B.V. is meer autonoom gaan opereren. Echter is de voornaamste reden hiervoor de overname van de vestiging in 2005 door Amphenol Corporation en de verandering in organisatiestructuur die hiervan het gevolg was. Vier vestigingen verklaren de afgelopen vijftien jaar geen verandering in autonomie te ondervinden. Tien vestigingen hebben in deze periode hun vrijheden beperkt zien worden. De belangrijkste redenen die hiervoor worden gegeven zijn de groei van de MNO en teruglopende prestaties. De ontwikkeling van de autonomie van St. Jude Medical Nederland B.V. illustreert de invloed van een groeiende organisatie.



"Toen ik hier kwam, en ik zeg dat heel eerlijk, St. Jude was een cowboyfirma. Omdat ze als kleppen firma ooit begonnen waren, ze hadden absoluut geen ervaring met hoe ze bedrijven moesten overnemen, hoe ze dat moesten integreren. (...) Dus in het begin was het een zootje. Het begin was ook puur sales gericht. Marketing was minimaal, klinisch onderzoek nauwelijks. Ze waren gewoon gericht op geld genereren om weer een nieuwe overname te kunnen doen. (...) Ik kan niet zeggen dat ik toen niet veel vrijheden had want ik kon toen doen en laten wat ik wilde. Echt, het was 1 keer per jaar moest je naar Brussel toe, moest je vertellen wat je dacht te gaan doen en dan werd er wat geld neergezet en dan was het ook je krijgt zoveel geld om er mee te gaan werken. We hebben nooit een audit gehad, we hebben nooit een controle gehad. (...) Naarmate St. Jude groeide was de roep om structuur groter. De roep om structuur betekent dat je automatisch meer aan de leiband moet gaan lopen van wat een HQ zegt. En dus de andere beweging was, dat als je dit nou maar deed, als je dus geen hordes ging opwerpen om maar vooral je hakken in het zand zetten om maar die structuur tegen te houden dan zag je automatisch als het goed ging met het bedrijf dat je automatisch meer vrijheden krijgt. (...) Nu worden we 5 keer per jaar gecontroleerd. (...) We zijn wel heel gestructureerd geworden, Heel veel geld gestopt in hoe ga je met mensen om zowel intern als extern, in de systemen om de financiën te beheren. de kwaliteit van de spullen en kwaliteit van de mensen is aandachtspunt nummer 1." – [St. Jude Medical Nederland B.V.](#)

Ook bij een MNO als Amphenol Corporation, waar autonomie hoog in het vaandel staat, zorgt de groei van de afgelopen jaren ervoor dat er meer wordt nagedacht over de structuur van de organisatie en hoe de MNO als geheel gecoördineerd kan blijven opereren. Hierbij zijn transparantie en toegankelijkheid voor de klant de belangrijkste drijfveren. Het teruglopen van resultaten kan verschillende oorzaken hebben, zowel intern als extern. Ongeacht de oorzaak moet er in tijden van economische teruggang actie ondernomen worden om deze negatieve ontwikkeling te stoppen. Om dergelijke acties te kunnen coördineren en veranderingen in de organisatie tot stand te kunnen brengen neemt het hoofdkantoor in crisistijd de touwtjes strakker in handen. De inperking van autonomie bij Sun Microsystems Nederland B.V. is hier een voorbeeld van.

"Ik denk dat de aanleiding lag bij twee oorzaken. In 1998, 1999 ging het heel goed met ons. Het hele internet kwam op, wij waren de leidende speler als Sun Microsystems in het internet. Wij waren echt van oudsher een technologie club, met slimme ingenieurs die prachtige producten maakten, maar eigenlijk weinig nadachten over hoe leidt je een bedrijf, hoe doe je strategische marketing, dat soort dingen. (...) Producten verkochten zichzelf. Toen begonnen we zo enorm te groeien. Toen is er heel veel management binnengehaald, mensen van IBM. (...) En die zeiden je moet veel meer gaan nadenken over de klanten, de strategie. Dus die begonnen de macht naar zich toe te trekken. (...) En toen in 2000-2001 de internetbubbel uit elkaar klapte, begonnen we het heel moeilijk te krijgen. En toen begonnen ze zich juist met dingen te bemoeien vanuit het hoofdkantoor. Zolang het goed ging hadden ze zoiets van : nou ja, dat bedrijf, we geven ze een doelstelling en ieder jaar wordt de doelstelling gehaald, hoe ze het doen daar bemoeien we ons niet mee. Maar toen begonnen we ineens de doelstellingen niet meer te halen en dan gaat het management vanuit de corporation meekijken en zeggen we moeten het zus en zo doen. Meer controle en meer verantwoording." – [Sun Microsystems Nederland B.V.](#)

De afname van autonomie heeft voornamelijk gevolgen voor de routines die betrekking hebben op de algemene bedrijfsvoering binnen de MNO. Zo moeten beslissingen vaker voorgelegd worden aan het hoofdkantoor, zorgt de toegenomen controle vanuit het hoofdkantoor voor strakkere regels met betrekking tot de financiële rapportage en wordt het eigen initiatief van de vestiging ingeperkt. Dit kan een negatieve invloed hebben op competenties als innovatief denken en een goede lokale verkoopstrategie.

De reputatie en positie van een dochteronderneming zorgt ervoor dat een dochteronderneming opvalt binnen de MNO. Een goede reputatie en positie binnen de MNO helpt een dochteronderneming bij het aantrekken van

nieuwe mandaten, omdat zij onzekerheden over de risico's van een investering bij het hoofdkantoor kan wegnemen. Zoals gezegd is er tijd nodig om een goede reputatie en positie op te bouwen. In het interview is gevraagd naar de reputatie en positie van de dochteronderneming binnen de MNO, en welke factoren belangrijk zijn bij het opbouwen van deze reputatie en positie. Uit de antwoorden blijkt dat de positie binnen de MNO in de eerste plaats bepaald wordt door de omzetbijdrage of grootte van de markt van de vestiging. Voor de reputatie van de dochteronderneming spelen ook andere factoren een rol. Zo worden de op de vestiging aanwezige expertise, innovatiekracht en betrouwbaarheid genoemd als belangrijke invloeden op de reputatie. Bij Akibia B.V. rapporteren werknemers direct aan het hoofdkantoor. Binnen de verschillende functies bestaan er verschillen in autonomie die afhankelijk is van de reputatie van de werknemers. Sommige medewerkers hebben genoeg krediet opgebouwd bij het hoofdkantoor om een relatief autonome koers te varen. Voor de dochterondernemingen actief in de medische sector blijkt verder dat de manier waarop in Nederland de gezondheidszorg is geregeld ook een factor is die bijdraagt aan de reputatie van de vestiging. De reputatie is dus van invloed op routines die gebruikt worden in de communicatie met het hoofdkantoor. Doordat een goede reputatie ook de van invloed kan zijn op de autonomie van een vestiging heeft de reputatie ook invloed op routines en competenties met betrekking tot het nemen van initiatieven. Dit kan zowel de reputatie van de vestiging in haar geheel zijn, als de reputatie van haar individuele werknemers.

*"In een Amerikaans bedrijf moet je eerst vijf á zes jaar goed resultaat leveren dan pas wordt je serieus genomen. Anders krijg je namelijk onmiddellijk het grote broer effect, Die zou jou wel even komen vertellen wat je moet gaan doen. (...) Soms is het moeilijk het hoofdkantoor te overtuigen van eigen ideeën, maar meestal niet. Dat heeft alles te maken met hoe je je tent kan draaien. Als ik puur naar Nederland kijk, we zijn in die twaalf jaar gemiddeld denk ik met 22% per jaar gegroeid. Dat is heel veel. Je hebt eigenlijk wel een reputatie dat ze denken van ze zullen het daar wel goed zien. Dan heb je het makkelijker dan dat je jaar in jaar uit aan het vechten bent om groei te bereiken. Dus ze zijn wel heel meegaand op het moment dat je hebt aangetoond dat je gewoon weet wat er speelt in je land." – St. Jude Medical Nederland B.V.*

Uit de antwoorden tijdens de interviews is op te maken dat veertien van de vijftien vestigingen bezig zijn met het ontplooiën van initiatieven. Drie geïnterviewden gaven aan in het verleden zelf initiatief genomen te hebben en hebben dit in redelijke vrijheid uit kunnen voeren (Amphenol Benelux B.V., CSC Computer Sciences B.V. en Verathon Medical (Europe) B.V.). Een belangrijke voorwaarde voor deze vrijheid is dat het eigen initiatief niet leidt tot financiële verliezen. Wanneer een eigen initiatief nadelige gevolgen heeft voor de financiële positie van de vestiging zal deze vrijheid in de toekomst ingeperkt worden.

*"We hebben ook onze eigen ideeën bijvoorbeeld traffic management zijn we helemaal uniek in, en eigenlijk die desktop virtualisatie is iets wat we in Nederland hebben doorontwikkeld en waar nu de hele wereld naar ons kijkt, naar Nederland. Je bent weliswaar één CSC maar toch heb wel je eigen kunstjes enzo. (...) Uiteindelijk gaat het erom wat er onder aan de streep staat. Als je heel anders hebt gedaan dan het plannetje wat daarboven is afgesproken maar je hebt dubbel de verwachting gescoord, zul je ook niet heel hard te horen krijgen van dat moet je niet meer doen. Nee, dan zeggen ze sterker nog we gaan onze mensen naar jullie sturen om ze te laten adviseren." – CSC Computer Sciences B.V.*

Elf andere vestigingen geven aan wel zelf nieuwe ideeën te ontwikkelen, maar dat deze ideeën eerst voorgelegd dienen te worden aan het hoofdkantoor in de VS of het Europees hoofdkantoor alvorens ze uitgevoerd mogen worden. Eén onderneming (EMC Computer Systems (Benelux) B.V.) geeft aan zelf geen initiatieven te nemen. Het eigen initiatief heeft veelal alleen betrekking op productontwikkeling of productaanpassingen. Omdat de meeste geïnterviewde vestigingen zelf geen productie of research & development activiteiten uitvoeren kunnen zij productaanpassingen niet zelf voeren. Maar de informatie die nodig is om dergelijke aanpassingen te kunnen doen komt wel binnen bij de dochteronderneming. Marketing & sales kantoren onderhouden de relaties met de

klant en hebben hierbij de taak markt- en klantinformatie te verzamelen. Deze kennis leidt tot nieuwe inzichten en ideeën, welke worden voorgelegd aan het hoofdkantoor. De routines die gebruikt worden bij het verzamelen van deze informatie zijn dus van belang voor de gehele MNO. Voorbeelden van deze routines zijn het onderhouden van contact met eindgebruikers en het verzamelen en analyseren van *feedback*.

*“De productie moet wel centraal plaatsvinden, om dit op het juiste kwaliteitsniveau en prijsniveau te kunnen doen. Belangrijkste voor ons is Frankrijk, daar halen we de meeste producten vandaan en daar hebben wij hele dichte en nauwe contacten mee. In een land is de vraag om zeg maar mee te denken in ontwerp bij adviseurs, opdrachtgevers en installateurs. Uiteindelijk zal er een matching moeten komen met de vraag van de klant en daar hebben we verkopers voor. Vervolgens moet het uitgevoerd worden en dan moet het opgestart worden. En dan moet het onderhouden worden. En dat is hetgeen dat je lokaal doet.” - **Trane Airconditioning B.V.***

Voorbeelden van initiatieven waarbij de dochteronderneming wel zelf haar diensten of producten hebben aangepast zijn gevonden bij Kendle International B.V. en Verathon Medical (Europe) B.V.. Bij Kendle International B.V. is een Clinical Data Management Group opgericht die databases met patiëntengegevens bouwt en beheert voor zowel eigen gebruik als het gebruik door derden. Deze competentie, het op een zorgvuldige manier opslaan en beheren van patiëntengegevens, is ontwikkeld tijdens het uitvoeren van haar onderzoeksactiviteit. De routines die zij heeft opgebouwd met het beheren van dergelijke systemen worden nu ingezet om externe partijen te helpen en extra inkomsten te genereren. Hier heeft de ontwikkeling van routines dus geleid tot een aanpassing van de productportfolio op het eigen initiatief van de vestiging. Verathon Medical (Europe) B.V. kwam met het initiatief om hun medische apparatuur niet alleen te verkopen, maar ook te verhuren aan klanten om zo ook klanten te kunnen bedienen met een beperkt budget. Dit initiatief kwam voort uit het contact met (potentiële) klanten. Routines met betrekking tot innovatief denken hebben hierin een rol gespeeld.

De resultaten uit de interviews bevestigen het beeld dat Amerikaanse MNO's weinig gebruik maken van het plaatsen van Amerikaanse managers op management posities bij dochterondernemingen om op die manier controle uit te oefenen. Alleen Amphenol Benelux B.V. wordt geleid door een Amerikaan. Het merendeel heeft managers van Europese afkomst, voornamelijk Nederlanders. De omgang met cultuurverschillen is hiervoor de belangrijkste reden. Nederlandse vestigingen worden door hun Amerikaanse hoofdkantoor wel vaak gezien als een goede opleidingsplek voor managementtalent.

*“We hebben vrijwel altijd een general manager die uit het buitenland komt. (...) We hebben tot 2009 drie jaar daar voorafgaand een Fransman als Nederlandse baas gehad. Op dit moment is het een Engelsman. De Nederlandse GM plek is ook echt een ontwikkelingsplek. Ik denk dat je dat misschien ook wel bij andere Amerikaanse vestigingen hebt gehoord. Omdat, dat wordt ook gezegd, Nederlands personeel heb je een goede aan. Omdat ze je feedback geven, ze zijn open, tegelijkertijd zijn ze ook best wel kritisch. Wie het in Nederland goed doet kan al gauw door naar een groter filiaal.” - **Lilly Nederland B.V.***

Zoals uit het conceptueel model in figuur 4.1 valt op te maken wordt de lokale omgeving van de dochteronderneming in dit onderzoek gezien als een belangrijke determinant voor de ontwikkeling van nieuwe routines en de aanpassing van oude routines van de dochteronderneming. De rol die lokale omgeving hierin speelt bij de geïnterviewde vestigingen zal nu aan bod komen.

### De lokale omgeving

Om erachter te komen welke rol de lokale omgeving speelt bij het ontwikkelen van competenties en routines is de geïnterviewden gevraagd naar het belang van relaties met verschillende externe partijen voor het ontwikkelen van hun competenties. Er is ook gevraagd op welke manier deze relaties bijdragen aan de competenties van de

vestiging en of de invloed van deze externe relaties juist groter of kleiner is geworden de afgelopen vijftien jaar. Tabel 6.5 geeft een overzicht van de relaties die naar voren kwamen uit de interviews.

Tabel 6.5: Lokale externe relaties van de geïnterviewde vestigingen

Dochteronderneming	Lokale externe relaties van belang voor competentieontwikkeling	Overige lokale externe relaties
Akibia B.V.	Afnemers en eindgebruikers, branchegenoten	
Amphenol Benelux B.V.	Afnemers en eindgebruikers	
Bio-Rad Laboratories B.V.	Afnemers en eindgebruikers, branchegenoten (vereniging FHI en DiagNet), kennisinstellingen, verzekeraars	
CSC Computer Sciences B.V.	Afnemers en eindgebruikers, concurrenten, branchegenoten	
Ecolab B.V.	Overheden (provincie Utrecht)	Branchegenoten (vereniging van zeepfabrikanten)
EMC Computer Systems (Benelux) B.V.	Afnemers en eindgebruikers, branchegenoten	
Kendle International B.V.	Afnemers en eindgebruikers, kennisinstellingen (ziekenhuizen)	
Koninklijke Douwe Egberts B.V./ Sara Lee International B.V.	Afnemers en eindgebruikers, kennisinstellingen (Universiteit Wageningen)	Overheden (gemeente Utrecht)
Lilly Nederland B.V.	Kennisinstellingen (Universiteiten), branchegenoten (contract research organisatie, vereniging Nefarma), verzekeraars, overheden (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn & Sport)	
Ormco Europe B.V.	Afnemers en eindgebruikers	
St. Jude Medical Nederland B.V.	Afnemers en eindgebruikers, kennisinstellingen (UMC Utrecht),	
Sun Microsystems Nederland B.V.	Afnemers en eindgebruikers, branchegenoten (verenigingen)	Kennisinstellingen (Universiteit Groningen)
Trane Airconditioning B.V.	Afnemers en eindgebruikers, branchegenoten (verenigingen), klantenverenigingen, kennisinstellingen (STEC)	
Urschel International Ltd. Nederland	Afnemers en eindgebruikers, kennisinstellingen (Center Novem, TNO)	
Verathon Medical (Europe) B.V.	Afnemers en eindgebruikers, kennisinstellingen (ziekenhuizen)	

Dertien van de vijftien geïnterviewden onderhouden relaties met afnemers en eindgebruikers en alle dertien achten zij deze relaties belangrijk voor het verkrijgen van kennis. Deze klantrelaties hebben onder de geïnterviewde dochterondernemingen voornamelijk betrekking op *business-to-business* relaties. Bij twee vestigingen spelen klantrelaties geen directe rol van betekenis. Ecolab B.V. is een *rationalized operator* en produceert alleen producten die door andere onderdelen van de MNO verkocht worden en heeft zelf geen direct contact met afnemers en eindgebruikers. Lilly Nederland B.V. verkoopt receptplichtige geneesmiddelen. Deze worden voorgeschreven door artsen en doktoren aan de eindgebruiker en daarom staat ook Lilly Nederland B.V. niet direct in contact met eindgebruikers. Het belang van relaties met afnemers en eindgebruikers is gemakkelijk te verklaren omdat sales en service activiteiten de laatste schakel zijn in de waardeketen van een MNO. Hierdoor is de dochteronderneming die deze activiteiten uitvoert ook bij uitstek degene die waardevolle klantinformatie kan verzamelen. De routines die ontwikkeld worden in klantrelaties door deze dochterondernemingen hebben dan ook betrekking op het verzamelen van feedback over diensten en producten en het doorspelen van deze informatie naar het hoofdkantoor, research & development afdelingen of productiefaciliteiten. Informatie met betrekking tot de geleverde diensten wordt ook door de vestiging zelf geanalyseerd. Zoals eerder gezegd hebben alle dochterondernemingen de afgelopen vijftien jaar nieuwe informatieverwerkingsystemen gekregen die deze routines veranderd hebben.

*“Je kunt niet zonder je klant leven. Heel simpel. En in klanten heb je graderingen, er zijn van die zogenaamde eerste klanten die dan wat kopen omdat ze de nieuwste technologie willen hebben. Maar je hebt ook in het vervolg daarvan heb je klanten die heel nadrukkelijk met je meedenken en die echt de applicatie van het instrument zo hoog hebben, heel vaak gebruiken en die dan als het ware de routine van het instrument inbrengen. (...) We houden van de early adapters, maar we houden ook van de routineuze gebruikers. Dat zijn onze informatievoorzieners.” – Verathon Medical (Nederland) B.V.*

De relaties die de dochterondernemingen actief in de gezondheidszorg onderhouden met afnemers en eindgebruikers zijn de afgelopen jaren wel veranderd. Deze vestigingen krijgen in toenemende mate te maken met inkoopafdelingen van ziekenhuizen en onderzoeksinstituten en hebben minder direct contact met de eindgebruiker van hun producten. Dit heeft ook een verandering van routines tot gevolg. Bij het verkopen van producten is de onderhandeling op prijs belangrijker geworden dan de klant overtuigen van de hoge kwaliteit van het product.

Acht dochterondernemingen onderhouden relaties met kennisinstellingen als universiteiten en onderzoeksafdelingen van ziekenhuizen. Vijf van deze acht geven aan dat deze relaties ook belangrijk zijn voor de ontwikkeling van competenties. Via samenwerking in kennisintensieve projecten krijgen deze vestigingen toegang tot kennis en informatie die anders niet toegankelijk was geweest. De kennis die ze opdoen kan gebruikt worden bij het ontplooiën van initiatieven en helpt vestigingen bij het verbeteren van hun producten en diensten. Dit geldt vooral voor vestigingen in de medische sector en vestigingen actief in de machines en werktuigen sector. Via contact met onderzoeksinstituten zoeken zij naar nieuwe toepassingen voor hun apparaten en machines. Daarnaast zijn onderzoeksinstituten in de meeste gevallen ook de belangrijkste afnemers van deze vestigingen. Het initiatief voor dit contact kan zowel bij de vestiging zelf liggen als bij de kennisinstelling. Een voorbeeld van een relatie waarin het initiatief ligt bij de kennisinstelling is gevonden bij Urschel International Ltd. en hun deelname aan een project van SenterNovem en TNO voor het superkritisch vergassen van biomassa.

*“ (...) Je komt in dat traject terecht omdat we ook bij de HAS zitten en bij TNO zaten we al. En die komt op een gegeven moment naar ons toe en zegt:” hé, we zijn in dit project bezig, kunnen jullie iets voor ons betekenen?” Meestal is het eerste antwoord:”ja als we straks maar machines kunnen verkopen.” Maar dit dreigde een wat langer project te worden. We kregen subsidie voor onze deelname. Op die basis hebben we meegedaan. Anders kunnen we dat eigenlijk niet doen hoor want je bent er toch wel een 800-1000 uur per jaar mee bezig om ze te helpen, om die installatie te ontwikkelen. (...) je hoopt natuurlijk dat er straks 100 machines worden weggezet. (...) Wij kennen ons proces precies, we hebben daar vele ontwikkelingen in gedaan en dergelijke. En met die subsidie is dat voor een deel vergoed ook. Maar het is ook een investering in de toekomst. Om voor ons te leren hoe daar mee om te gaan. Of we dat kunnen en hoe we dat kunnen.” – Urschel International Ltd. Nederland*

Met name in de medische sector zijn de relaties tussen de dochteronderneming en de verschillende kennisinstellingen vaak hecht. Sommige van deze dochterondernemingen hebben werknemers in dienst die fulltime bezig zijn met het onderhouden van deze relaties. Zoals bijvoorbeeld bij Kendle International B.V..

*“We hebben een arts in dienst die zich eigenlijk alleen maar bezighoudt met het onderhouden van het netwerk met al die externe partijen. Dus als wij een verzoek krijgen tot proposal voor een protocol waarbij we niet alles binnen de unit doen maar waarbij we ook naar buiten kijken en experts moeten inschakelen, dan zal dat veelal via deze arts zijn. Die zal daar dan bij betrokken worden. Omdat het lijntje er al ligt namelijk.” – Kendle International B.V.*

Bij het onderhouden van de relaties met kennisinstellingen wordt ook gebruik gemaakt van andere routines, zoals het organiseren van seminars en expertmeetings, het bezoeken van specialisten en hoogleraren (*face-to-face* contact) en het meewerken aan innovatieprojecten opgezet door kennisinstellingen. Deze routines zijn in de loop der tijd niet veel veranderd. Met name *face-to-face* contact is altijd belangrijk geweest in deze relaties. Wat ook naar voren is gekomen uit de interviews is dat de persoonlijke ervaringen en interesses van het lokale management een belangrijke rol kunnen spelen in het tot stand komen van netwerkrelaties, met name relaties met kennisinstellingen. Vijf vestigingen (Urschel International Ltd., Sun Microsystems Nederland B.V., Trane Airconditioning B.V., Verathon Medical (Europe) B.V. en Kendle International B.V.) geven aan dat sommige relaties met kennisinstellingen afkomstig zijn vanuit het persoonlijke netwerk van een lokale manager. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan een manager die samenwerkt met de universiteit waaraan hij zelf heeft gestudeerd of zelf eerder werkzaam voor is geweest. De motivatie voor het aangaan van deze relaties heeft niet altijd alleen betrekking op het verbeteren van de eigen bedrijfsvoering. Zo werken sommige managers mee aan projecten vanuit persoonlijke interesse, bijvoorbeeld bij Urschel International B.V.. Hoewel in deze gevallen competentieontwikkeling misschien niet het doel is van deelname aan een project, kunnen er desondanks toch competenties ontwikkeld door de samenwerking in deze projecten. In het voorbeeld van Urschel International B.V. leert de vestiging bijvoorbeeld hun snij- en maalmachines toe te passen op andere gebieden dan de voedingsmiddelenindustrie.

Relaties met branchegenoten worden door negen geïnterviewden genoemd. Dit kunnen directe relaties met andere ondernemingen zijn of relaties via brancheorganisaties. Via relaties met branchegenoten kunnen ontwikkelingen in de markt worden bijgehouden, kan kennis en informatie ingewonnen worden over de routines van soortgelijke ondernemingen en kunnen er commerciële voordelen worden behaald. Directe relaties met branchegenoten worden door vier vestigingen belangrijk geacht, met name door de IT-dienstverleners. Deze vestigingen produceren zelf geen fysieke producten of bieden geen totaalproduct en zijn voor hun diensten afhankelijk van de kennis en producten van partners. Producenten van IT producten kunnen via deze dienstverleners hun producten verkopen en de IT dienstverleners verdienen aan de toegevoegde waarde die ze ontvangen op hun geleverde diensten. Hierbij is het van belang dat de dienstverlener de juiste aanbieders en producten kiest en volledig op de hoogte is van alles wat het product kan. De IT-ondernemingen in dit onderzoek geven aan dat samenwerkingsrelaties tussen aanbieders van hardware en software en dienstverleners veelal worden aangegaan tussen hoofdkantoren. De kennis van producten wordt vervolgens vanuit het hoofdkantoor doorgegeven aan haar dochterondernemingen via interne trainingen en mailings. Daarnaast wordt er ook samengewerkt op lokaal niveau tussen de dochteronderneming van de aanbieder en de dochteronderneming van de dienstverlener. Voor het exploiteren van kennis uit deze relaties spelen dus routines een rol die de interne kennisoverdracht binnen de MNO faciliteren en routines die de kennisoverdracht tussen de vestiging en de samenwerkingspartner bevorderen. Een voorbeeld hiervan is Akibia B.V..

Voor hun IT-oplossingen gebruikt Akibia B.V. producten van verschillende ondernemingen uit de IT-branche. Ze varen in die zin mee met de innovaties en ontwikkelingen die gedaan worden bij zogenoemde Original Equipment Manufacturers (OEM'ers), producenten van IT-hardware als Hewlett-Packard en Microsoft. Kennis van hun IT-producten is van groot belang voor het verbeteren van de dienstverlening van Akibia B.V.. Akibia B.V. werkt met deze bedrijven samen om hun kennis van deze systemen up-to-date te houden. De feedback die ze ontvangt van klanten is waardevolle input voor het verbeteren van de eigen dienstverlening en een belangrijke informatiebron voor het ontwikkelings- en productieproces van OEM'ers.

Relaties met brancheorganisaties worden door vier geïnterviewden (Bio-Rad Laboratories B.V., Lilly Nederland B.V., Sun Microsystems Nederland B.V. en Trane Airconditioning B.V.) als belangrijk beschouwd. Brancheorganisaties worden gebruikt om kennis met branchegenoten uit te wisselen, maar kunnen ook een belangrijk instrument zijn om gezamenlijk doelen binnen een branche te verwezenlijken of waardevol zijn op commercieel gebied. Dit is bijvoorbeeld het geval bij Lilly Nederland B.V. en Bio-Rad Laboratories B.V., die samenwerken met concurrenten in

brancheverenigingen om invloed uit te kunnen oefenen op het beleid van de Nederlandse overheid en verzekeraars.

“We hebben een branchevereniging voor de ziekenhuizen en een voor de life Sciences groep, FHI, Federatie Het Instrument staat dat voor. Daarin zijn alle bedrijven verenigd die eigenlijk iets te maken hebben met leveringen aan laboratoria. (...)En voor de ziekenhuizen hebben we DiagNet. (...) Die houden ook regelmatig bijeenkomsten, waarbij ontwikkelingen vanuit de overheid toegelicht worden. En waarin we ook als organisatie samenwerken met concurrenten.” – [Bio-Rad Laboratories B.V.](#)

Andere relaties die genoemd werden, maar door slechts enkele als waardevol werden aangemerkt zijn relaties met concurrenten (CSC Computer Sciences B.V. en Bio-Rad Laboratories B.V.), overheden (Ecolab B.V. en Lilly Nederland B.V.), toeleveranciers (St. Jude Medical Nederland B.V.), aanbestedingsadviseurs (CSC Computer Sciences B.V.) en verzekeraars (Lilly Nederland B.V. en Bio-Rad Laboratories B.V.). Ook andere vestigingen onderhouden relaties met overheden, maar zien het onderhouden van deze relaties vaak niet meer als een sociale verantwoordelijkheid. Het initiatief voor het aangaan en onderhouden van deze relaties ligt dan ook in de meeste gevallen bij de overheidsinstelling. Ecolab B.V. heeft zelf initiatief genomen in haar relatie met de overheid en heeft om hulp gevraagd bij het aantrekken van nieuwe mandaten vanuit het hoofdkantoor betreffende een nieuwe productielijn. Bij deze hulp valt te denken aan het adviseren en meedenken tijdens het lobbyen voor het nieuwe mandaat bij het hoofdkantoor, het in kaart brengen van mogelijke subsidies en andere stimuleringsmaatregelen en het neerzetten van een sterker *bid* vanuit de dochteronderneming door de steun van de lokale overheid. De uitkomst hiervan is nog niet bekend ten tijden van dit schrijven. In de relatie met overheden en de relatie met verzekeraars is lobbyen een steeds belangrijkere routine geworden. Hervormingen van het zorgstelsel in Nederland hebben ertoe geleid dat ondernemingen in de medische sector meer tijd en geld moeten steken in het onderhouden van deze relaties om ervoor te zorgen dat hun producten betaalbaar blijven voor de consument. Het Nederlandse zorgstelsel en de ontwikkeling hiervan zorgen er ook voor dat Nederlandse dochterondernemingen actief in deze sector op meer aandacht kunnen rekenen van het Amerikaanse hoofdkantoor, met name door de huidige hervormingen van het Amerikaanse zorgstelsel.

Net als de relaties met partners en branchegenoten, worden ook de relaties met KIBS vooral vastgelegd op het niveau van het hoofdkantoor. Het hoofdkantoor sluit deals met KIBS en lokale dochterondernemingen worden op deze manier gebonden aan de lokale vestigingen van de KIBS waarmee deze deals zijn aangegaan. Deze relaties met lokale KIBS worden door de geen enkele vestiging als belangrijk beschouwd voor de ontwikkeling van kennis en competenties. De relevantie van kennis opgedaan in deze externe relaties is bij geen enkele dochteronderneming afgenomen in deze tijdsperiode. In de meeste gevallen zijn deze relaties altijd belangrijk geweest. Hierbij gaat het met name om de relaties met afnemers en eindgebruikers. In enkele gevallen is het belang van deze relaties voor de bedrijfsvoering van de dochteronderneming toegenomen. Hierbij gaat het voornamelijk om de relaties met kennisinstellingen en de relaties met verzekeraars voor dochterondernemingen actief in de medische sectoren.

Naast de relaties die een dochteronderneming onderhoudt met haar lokale externe omgeving, speelt deze ook een belangrijke rol in de competenties van een vestiging via uit de lokale omgeving afkomstige werknemers. Zoals in subparagraaf 6.3.1 te lezen was, zijn werknemers een belangrijke bron van competenties voor een vestiging. De in de lokale omgeving aanwezige *human capital* is om die reden een waardevolle *relational asset* van de lokale omgeving. Daarnaast wordt aangegeven dat het personeel ook een belangrijke rol speelt in de *embeddedness* van de vestiging in haar lokale omgeving. Sommige geïnterviewden, vooral *marketing satellites*, geven aan dat het behoud van werknemers een belangrijke reden is voor het niet verplaatsen van hun vestiging.

## 6.4 Analyse van de hypothesen

Om tot een goed antwoord te kunnen komen op de hoofdvraag van dit onderzoek, zijn in paragraaf 4.3 een zestal hypothesen opgesteld. Deze hypothesen zijn opgesteld aan de hand van de theorie zoals deze beschreven is in de hoofdstukken 2, 3, en 4. Zoals al in paragraaf 4.3 is gesteld kunnen deze hypothesen in dit onderzoek niet voor waar aangenomen of verworpen worden. Dit heeft te maken met het beperkte aantal interviews dat is afgenomen. In deze paragraaf wordt er gekeken of de verwachtingen uit paragraaf 4.3 bevestigd worden door de onderzoeksresultaten. Het bespreken van de hypothesen vormt een opstap naar de conclusie van dit onderzoek, te lezen in het volgende hoofdstuk van dit onderzoek. De hypothesen zullen één voor één besproken worden.

- 1) Evolutie komt veel voor onder Amerikaanse dochterondernemingen, vanwege de Amerikaanse bedrijfscultuur.

In paragraaf 4.1 was te lezen dat de Amerikaanse bedrijfscultuur sterk gericht is op het behalen van resultaten op de korte termijn. Hierdoor zouden Amerikaanse hoofdkantoren hun investeringen op een korte termijn evalueren en zouden dochterondernemingen snel moeten kunnen aantonen dat zij een mandaat naar voldoening van het hoofdkantoor kunnen uitvoeren. Daarnaast speelt ondernemerschap een belangrijke rol in de Amerikaanse bedrijfscultuur, waardoor dochteronderneming gestimuleerd zouden worden om initiatief te nemen en nieuwe producten, markten en mandaten te verkennen.

Ondanks dat deze kenmerken evolutie zouden stimuleren, zijn er onder de geïnterviewde vestigingen weinig veranderingen in mandaat, marktgebied en activiteit waargenomen. Bij slechts één vestiging zijn in de loop der tijd activiteiten weggehaald. Het beeld dat het Amerikaanse hoofdkantoor relatief snel en gemakkelijk kan besluiten om mandaten weg te halen bij dochterondernemingen wordt niet bevestigd in de interviews. Alle geïnterviewde vestigingen hebben wel te maken met veranderingen in productbereik. Gezien de grote vertegenwoordiging van vestigingen met enkel marketing, sales en service activiteiten kan dit erop duiden dat dochterondernemingen vooral bezig zijn met het uitbreiden van hun huidige mandaat met nieuwe producten in plaats van het aantrekken van nieuwe mandaten. Bij de kleine groep vestigingen waar wel veranderingen in activiteit en/of marktgebied plaatsvond speelde het eigen initiatief een belangrijke rol. Dit duidt erop dat de theorie en praktijk overeenkomen betreffende de rol van ondernemerschap in het evolutieproces.

- 2) Padafhankelijkheid in routineontwikkeling zorgt ervoor dat evolutie voornamelijk plaatsvindt op markt- en productbereik en in mindere mate op activiteit.

Wanneer een dochteronderneming nieuwe activiteiten wil gaan uitvoeren, heeft zij naast haar bestaande routines en competenties ook routines en competenties nodig die voorheen nog niet aanwezig waren binnen de dochteronderneming. Voor een ontwikkeling op markt- en productbereik geldt dit in mindere mate, omdat de activiteit die uitgevoerd wordt in grote lijnen hetzelfde blijft. Hierdoor zou het voor een dochteronderneming moeilijker zijn om nieuwe activiteiten te ontplooiën en zou een verandering in activiteit relatief gezien minder voorkomen dan een verandering op markt- en productbereik.

Dit beeld wordt deels bevestigd in de interviews. Veranderingen in activiteit komen weinig voor onder de geïnterviewde vestigingen. Daarnaast zijn er echter onder de vestigingen ook weinig die hun marktgebied ontwikkeld hebben. Veranderingen in productbereik komen bij alle geïnterviewden voor. Dat de ontwikkeling van routines en competenties hierin een rol speelt komt naar voren wanneer de geïnterviewden gevraagd wordt naar een reden voor het niet ontplooiën van nieuwe activiteiten. Nieuwe activiteiten zouden te ver af staan van de huidige activiteit of er zou niet voldoende ervaring aanwezig zijn voor het uitvoeren van andere taken. Een verklaring voor het uitblijven van veranderingen in marktgebied kan liggen bij de oververtegenwoordiging van *marketing satellites* onder de geïnterviewde vestigingen. Hoewel de dochteronderneming misschien wel de competenties en routines heeft



om in andere landen te opereren, is de organisatie van de MNO niet ingericht op de uitbreidingen in marktgebied van individuele dochterondernemingen maar blijft men liever werken met landenorganisaties.

- 3) De organisatiestructuur volgens een *global strategy* en centralisatie van besluitvorming zorgen ervoor dat een dochteronderneming minder autonomie heeft in haar besluitvorming en voor de ontwikkeling van routines vooral afhankelijk is van het hoofdkantoor.

Zoals verwacht is ook onder de geïnterviewde vestigingen de organisatiestructuur volgens een *global strategy* dominant. Zo zijn acht van de vijftien geïnterviewden te typeren als *marketing satellites* en zijn productie en research & development activiteiten in de meeste gevallen gecentraliseerd. Dat een *global strategy* gepaard gaat met een hoge mate van formalisatie en standaardisatie van routines is ook teruggevonden bij de geïnterviewde vestigingen. Klant- en markt informatie worden veelal wereldwijd in één systeem verzameld, financiële procedures worden door het hoofdkantoor vastgelegd en ook voor het trainen en opleiden van personeel zijn programma's opgesteld die toepasbaar zijn op de gehele MNO. Mede door de hoge mate van formalisatie en standaardisatie ervaren de meeste geïnterviewden dat de mate van centralisatie de afgelopen vijftien jaar is toegenomen. Hoewel de toegenomen centralisatie in meeste gevallen ook heeft geleid tot een afname van de autonomie, ervaart toch het merendeel van de geïnterviewde een zekere mate van autonomie binnen een kader dat is opgesteld door het hoofdkantoor. Wanneer dochterondernemingen zelf een bepaalde mate van autonomie blijven ervaren, betekent dit dat zij zelf een zekere vrijheid ervaren in de beslissingen die ze moeten nemen. Dit geeft dochterondernemingen de mogelijkheid om, ondanks de hoge mate van centralisatie, ook in te spelen op lokale omstandigheden en ontwikkelingen. Zolang dochterondernemingen zelf een bepaalde mate van autonomie blijven ervaren, hoeft een hoge mate van centralisatie en een *global strategy* de interactie met de lokale omgeving niet te belemmeren en kunnen dochterondernemingen routines ontwikkelen via deze interactie.

- 4) Externe relaties binnen de lokale omgeving zijn de afgelopen vijftien jaar belangrijker geworden voor de ontwikkeling van competenties en routines van een dochteronderneming.

Het belang van externe relaties voor de ontwikkeling van routines en competenties zou onder andere toegenomen zijn doordat dochterondernemingen ingebed raken in hun lokale omgeving naarmate ze langer op één plek gevestigd blijven. Daarnaast zorgt de trend van specialisatie, besproken in hoofdstuk 3 van dit onderzoek, ervoor dat dochterondernemingen meer afhankelijk worden van externe marktpartijen voor de ontwikkeling, productie en verkoop van hun producten en diensten. Hierdoor zou de rol die de lokale omgeving speelt in het evolutieproces van een dochteronderneming groter zijn geworden in de afgelopen vijftien jaar.

Deze ontwikkeling is niet waargenomen in de onderzoeksresultaten. In de meeste gevallen geven de geïnterviewden aan dat het belang van externe relaties voor de ontwikkeling van de competenties van de vestiging niet is toegenomen over deze periode, maar constant is gebleven. De externe relaties die het meest genoemd werden in verband met de ontwikkeling van competenties en routines zijn klantrelaties en relaties met kennisinstellingen en met branchegeenoten. Wanneer een dochteronderneming marketing, sales en service activiteiten uitvoert is het voor te stellen dat relaties met klanten altijd belangrijk zijn geweest zolang deze activiteiten uitgevoerd worden. Ook relaties met kennisinstellingen komen in dit onderzoek vaak voort uit klantrelaties, met name bij de dochterondernemingen actief in de gezondheidszorg. Hoewel deze relaties niet aan belang hebben gewonnen, ontwikkelden de geïnterviewde wel routines in deze relatie, met name routines met betrekking op het verkoopapparaat.

De trend van specialisatie, gelet op het verloop van activiteiten, is ook niet duidelijk waargenomen onder de geïnterviewde vestigingen. Slechts één geïnterviewde geeft aan activiteiten te hebben verloren de afgelopen vijftien jaar. Dit heeft waarschijnlijk te maken dat het grootste deel van de geïnterviewde vestigingen opgezet is als *marketing satellites* en in zekere zin al gespecialiseerde dochterondernemingen zijn vanaf hun oprichting. Toch zijn er

enkele aanwijzingen voor deze specialisatietrend te ontdekken, bijvoorbeeld wanneer men kijkt naar de activiteiten van sommige IT-dienstverleners als Akibia B.V. en CSC Computer Sciences B.V.. Deze richten zich niet (meer) op de productie van hardware, maar enkel en alleen op de IT-dienstverlening en kopen hun producten in bij andere ondernemingen. Deze vestigingen hechten daarom ook veel waarde aan hun relaties met toeleveranciers, OEM'ers en andere branchegenoten.

- 5) Het werken met lokaal management zorgt voor drang naar autonomie bij de dochteronderneming en heeft een positief effect op de ontwikkeling van haar lokale externe netwerk.

In tegenstelling tot bijvoorbeeld Japanse MNO's, zouden Amerikaanse MNO's het besturen van hun buitenlandse dochterondernemingen relatief gezien vaak overlaten aan lokale managers. In de relaties die lokale managers onderhouden met het hoofdkantoor zouden informele contacten een minder grote rol spelen in vergelijking met de relaties die expats hebben met een hoofdkantoor. Daarnaast zouden lokale managers meer gericht zijn op de lokale omgeving, omdat zij in de loop der jaren (persoonlijke) relaties hebben opgebouwd en de cognitieve en sociale nabijheid in tussen lokale managers en hun omgeving relatief klein is. Hierdoor zouden lokale managers streven naar meer autonomie, om deze relaties in alle vrijheid te kunnen exploiteren.

De onderzoeksresultaten komen overeen met het beeld dat Amerikaanse MNO's doorgaans met lokale managers werken. Maar zoals al bij het behandelen van hypothese 3 naar voren kwam, zijn de meeste geïnterviewde vestigingen content met de autonomie die ze hebben. Hoewel de autonomie in de meeste gevallen de afgelopen jaren minder is geworden, wordt dit meestal niet ervaren als een grote verandering op de vestiging. De geïnterviewden geven aan dat het belang van relaties met externe partijen niet is veranderd. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dus niet dat lokale managers naar meer autonomie streven en dat hun externe netwerk niet heeft geleden onder de afname van autonomie. Uit een aantal interviews is daarnaast naar voren gekomen dat het persoonlijke netwerk van de lokale manager een belangrijke rol kan spelen bij de keuze van samenwerkingspartners.

- 6) Dochterondernemingen van een Amerikaanse MNO met een gecentraliseerde besluitvorming zullen vooral operationele routines ontwikkelen in plaats van routines op strategisch gebied.

Een dochteronderneming ontwikkelt routines door het herhaaldelijk uitvoeren van haar activiteiten en taken. Met de ervaring die zij hiermee opdoet is zij in staat haar eigen routines aan te passen, te verbeteren of nieuwe routines te ontwikkelen, onder invloed van haar interne en externe netwerk. Doordat Amerikaanse MNO's een gecentraliseerd besluitvorming hebben, zullen strategische besluitvormingsprocessen veelal niet op het bord van de lokale manager terechtkomen. Doordat een dochteronderneming geen vrijheid heeft in het bepalen van haar eigen strategie, ontwikkelt zij geen ervaring op het gebied van strategische besluitvorming en zullen haar routines vooral van operationele aard zijn.

De routines die naar voren zijn gekomen uit de interviews hebben inderdaad vooral betrekking op de operationele taken van de dochteronderneming. De routines hebben betrekking op hoe de dochteronderneming haar producten en diensten verkoopt, hoe zij haar personeel opleidt en hoe er waardevolle marktinformatie verzameld wordt. Doordat dochterondernemingen in de meeste gevallen een marktgebied aangewezen hebben gekregen en de grenzen van dit gebied strak gehandhaafd worden, zijn er geen routines gevonden die gebruikt worden bij het zoeken naar nieuwe geografische marktgebieden. Een routine die wel als strategisch aangeduid kan worden heeft betrekking op het verzamelen en analyseren van klantinformatie, maar alleen als deze betrekking heeft op de geleverde diensten van de vestiging zelf. Productinformatie wordt wel verzameld, maar de analyse van deze informatie wordt centraal gedaan. Routines met betrekking tot het nemen van initiatief kunnen ook als strategisch gezien worden. Echter zijn er op dit gebied ook niet veel routines gevonden. In de meeste gevallen van initiatief in

dit onderzoek komen initiatieven voort uit de analyse van marktinformatie, maar worden ideeën vervolgens doorgespeeld naar het hoofdkantoor. Hierdoor blijft de routineontwikkeling door het nemen van initiatief beperkt.

## 7. Conclusie en beleidsimplicaties

Met het analyseren van de hypothesen in het vorige hoofdstuk is de eerste stap gemaakt in de beantwoording van de onderzoeksvraag die in het begin van dit onderzoek is gesteld. Deze luidde als volgt:

*Hoe verloopt de evolutie van dochterondernemingen van Amerikaanse multinationale ondernemingen in de provincie Utrecht en in hoeverre spelen factoren uit de lokale omgeving hierin een rol?*

In dit hoofdstuk wordt er een antwoord gegeven op deze hoofdvraag en de deelvragen die bij de aanvang van dit onderzoek geformuleerd zijn. Deze antwoorden zullen gegeven worden in paragraaf 7.2. In paragraaf 7.3 zullen enkele implicaties gegeven worden voor vervolgonderzoek en het beleid omtrent het aantrekken, behoud en ontwikkelingen van multinationale ondernemingen voor een regio. Maar allereerst volgt er een korte terugkoppeling naar het conceptueel model uit figuur 4.1.

### 7.1 Terugkoppeling naar het conceptueel model

In het conceptueel model van dit onderzoek (figuur 4.1) wordt evolutie verklaard door de creatie van en veranderingen in de ruimtelijke spreiding van routines. Deze routines liggen ten grondslag aan de competenties van de dochteronderneming, die zij nodig heeft bij het uitvoeren van haar activiteiten. De evolutie van een dochteronderneming, gezien als een verandering van activiteit, markt- en productbereik en mandaat, wordt gedreven door het ontwikkelen van bestaande en nieuwe routines en competenties. De dochteronderneming is voor hun routines afhankelijk van het hoofdkantoor en andere delen van de MNO, die reeds ontwikkelde routines overdragen aan de dochteronderneming, onder andere door processen van formalisatie en standaardisatie. En ook de dochteronderneming zelf kan haar eigen routines en competenties ontwikkelen, bijvoorbeeld door het nemen van initiatieven. Daarnaast is de dochteronderneming voor het ontwikkelen van nieuwe routines afhankelijk van haar lokale omgeving. In de EEG is de lokale omgeving niet een statische set van condities, maar een bundel van *relational assets*, waarmee een dochteronderneming interactie heeft en die een bron van nieuwe kennis en hulpbronnen vormt. Deze interactie vindt plaats in een co-evolutionair proces, waarin de dochteronderneming en haar lokale omgeving elkaar continu beïnvloeden in hun ontwikkeling door het uitwisselen van routines en de dochteronderneming door de tijd heen verder ingebed raakt in haar lokale omgeving.

### 7.2 Conclusie

Het evolutieproces van dochterondernemingen van Amerikaanse MNO's in de provincie Utrecht is onderzocht aan de hand van vijftien interviews met managers van dochterondernemingen van Amerikaanse MNO's. Daarnaast is er gebruik gemaakt van een databestand dat is samengesteld met behulp van gegevens afkomstig van de NFIA, de provincie Utrecht en The American Chamber of Commerce. De vragen in de interviews richten zich op het evolutieproces van de dochteronderneming over een periode van vijftien jaar. Met de antwoorden uit de interviews is een beeld te schetsen van de kenmerken van het evolutieproces bij deze vestigingen van Amerikaanse MNO's. De conclusies van dit onderzoek worden in deze paragraaf uiteengezet.

Uit de resultaten van dit onderzoek is naar voren gekomen dat evolutie van activiteiten, marktbereik en mandaat weinig voorkomt bij de onderzochte Amerikaanse vestigingen. Anders dan in de IB literatuur wordt gedacht, breidt het grootste deel van deze dochterondernemingen hun activiteitenportfolio niet uit in de loop der tijd. Wel zijn er bij alle geïnterviewde vestigingen veranderingen opgetreden in hun productbereik. Een verklaring voor de lage dynamiek in de ontwikkeling van activiteiten, marktbereik en mandaat is gezocht in de ontwikkeling van de competenties en routines van de geïnterviewde vestigingen die, zoals weergegeven in het conceptueel model van

dit onderzoek (blz. 33), gezien worden als de stuwende mechanismen achter de evolutie van een dochteronderneming.

Wanneer gevraagd naar de veranderingen in competenties over de periode van vijftien jaar, geeft het merendeel van de geïnterviewde aan dat de belangrijkste competenties van de vestiging niet of nauwelijks veranderd zijn over deze periode. Bepaalde competenties, zoals het voeren van een goed HR-beleid, het voeren van een goede verkoopstrategie en het aanbieden van een kwalitatief hoogwaardig product zijn competenties die zowel nu als in het verleden belangrijk zijn geweest voor de vestigingen. Wel hebben de geïnterviewden aangegeven dat de manier waarop invulling wordt gegeven aan deze competenties is veranderd in de loop der tijd. Om de door de vestiging ontwikkelde competenties in stand te kunnen houden, moeten deze competenties continu geëvalueerd en aangescherpt worden. Dit gebeurt door de routines waaruit deze competenties zijn opgebouwd te blijven ontwikkelen. Uit de interviews blijkt dat ontwikkeling van routines bij alle vestigingen plaatsvindt. De verandering in routines wordt in dit onderzoek vooral geïllustreerd door de nieuwe mogelijkheden op IT-gebied die de manier van organiseren en coördineren, de manier van verkopen en de manier van informatieverzameling drastisch hebben veranderd. Dochterondernemingen hebben nieuwe systemen moeten introduceren in hun bedrijfsprocessen om ervoor te zorgen dat hun competenties op peil zouden blijven. Zonder de ontwikkeling van routines zouden zij waarschijnlijk aan concurrentiekracht hebben verloren. De routines van een dochteronderneming worden in dit onderzoek verder beïnvloedt door drie determinanten, de strategie van het hoofdkantoor, de strategie van de vestiging zelf en haar lokale externe omgeving.

De invloed van het hoofdkantoor op de routines van de dochteronderneming wordt voornamelijk bepaald door de organisatiestructuur van de MNO en de mate van centralisatie van besluitvorming. Zo ontwikkelen vestigingen in een MNO met een *global strategy*, de dominante organisatiestructuur onder de geïnterviewde vestigingen, routines voor het verzamelen, analyseren en delen van feedback van eindgebruikers en afnemers. Omdat in een *global strategy* de productie en research & development centraal plaatsvinden en producten en diensten minder makkelijk zijn aan te passen aan lokale behoeftes, spelen deze lokale vestigingen een belangrijke rol in het oppikken en doorspelen van lokale kennis en informatie. De sterk gecentraliseerde besluitvorming binnen Amerikaanse MNO's zorgt ervoor dat er veel formalisatie en standaardisatie van regels en procedures plaatsvindt. Op deze manier kunnen routines vanuit het hoofdkantoor op een eenvoudige manier overgebracht worden naar haar dochterondernemingen. Veelgenoemde competenties in dit onderzoek, zoals de kwaliteit van het personeel en het product worden beïnvloedt door de competenties en routines van het hoofdkantoor. Zo vindt bij de meeste dochterondernemingen de productie centraal plaats in de Verenigde Staten en hebben zij zelf een beperkte invloed op de kwaliteit van haar product, een veel genoemde competentie bij de onderzochte vestigingen. Verder is er ook standaardisatie en formalisatie bij het opleiden en trainen van werknemers waargenomen. Door werknemers via een gestandaardiseerd programma op te leiden, worden algemene routines bijgebracht en komen deze routines terecht bij alle dochterondernemingen van MNO. Een andere aanwijzing voor de overdracht van routines vanuit het hoofdkantoor naar de dochteronderneming is de aanwezigheid van de Amerikaanse bedrijfscultuur in de routines van de dochteronderneming. Veel voorkomende routines onder de geïnterviewde dochterondernemingen zijn bijvoorbeeld een bonus- en targetcultuur, strakke financiële planning en maandelijks evaluaties.

Er zijn dit onderzoek geen aanwijzingen gevonden die duiden op een trend van functionele specialisatie binnen Amerikaanse MNO's. Dit is een mogelijke reden dat marketing, sales en service activiteiten vooralsnog niet gecentraliseerd worden. Amerikaanse MNO's lijken waarde te hechten aan het hebben van lokale verkooporganisaties. Hierdoor zou gezegd kunnen worden dat marketing & sales activiteiten relatief honkvast zijn. De geïnterviewde dochterondernemingen gaven aan dat er binnen Europa veelal gewerkt wordt met landenorganisaties. Dit is ook een verklaring voor het feit dat dochterondernemingen van Amerikaanse MNO's een strikte afbakening hebben van hun marktgebied en er dus weinig evolutie op marktgebied heeft plaatsgevonden onder de geïnterviewde dochterondernemingen. Hoewel er met lokale marketing & sales kantoren gewerkt wordt, geven de geïnterviewden aan dat het Amerikaanse hoofdkantoor de regionale verschillen binnen Europa niet altijd

onderkent. Het Amerikaanse hoofdkantoor zou in veel gevallen denken dat wat goed is voor Amerika ook goed is voor Europa. Sommige geïnterviewden dochterondernemingen geven aan dat hier een belangrijke taak ligt voor lokale dochterondernemingen. Zij moeten aantonen dat Europa een gediversifieerde markt is, welke vraagt om aanpassingen van producten en diensten, maar ook van intern beleid, aan lokale omstandigheden.

Een andere invloed van de strategie van het hoofdkantoor op de routines van een dochteronderneming is de centralisatie van besluitvorming. Onder de geïnterviewde dochterondernemingen is de centralisatie van besluitvorming de afgelopen vijftien jaar toegenomen. Hier zijn een aantal mogelijke oorzaken voor gevonden. Allereerst speelt de groei van de MNO een rol bij het centraliseren van de besluitvorming. Naarmate een MNO groeit, wordt het lastiger om de activiteiten van de MNO te coördineren en wordt de behoefte aan structuur groter. Een andere reden is het slecht presteren van de dochteronderneming of MNO in haar geheel. Hierdoor zou het hoofdkantoor de regie strakker in handen nemen en de controle vanuit het hoofdkantoor toenemen. Daarnaast hebben nieuwe mogelijkheden op het gebied van informatietechnologie het hoofdkantoor in de mogelijkheid gesteld hun dochterondernemingen strakker te besturen vanuit het hoofdkantoor in de Verenigde Staten. Dit heeft gevolgen gehad voor de routines die gebruikt worden in de communicatie tussen het hoofdkantoor en haar dochteronderneming, zoals bijvoorbeeld de manier waarop resultaten gepresenteerd worden en de manier waarop een vestiging verantwoording aflegt aan het hoofdkantoor.

De centralisatie van besluitvorming heeft ertoe geleid dat de autonomie van de onderzochte vestigingen is afgenomen. Dit heeft gevolgen voor de invloed van de tweede determinant van routineontwikkeling, de strategie van de eigen vestiging. De afname in autonomie zorgt er bijvoorbeeld voor dat vestigingen meer moeten investeren in de relatie met het hoofdkantoor om uitkomsten van strategische besluitvormingsprocessen te kunnen beïnvloeden. Daarnaast worden vestigingen beperkt in hun mogelijkheden om initiatieven te nemen en snel in te spelen op kansen in de markt. Uit de interviews zijn aanwijzingen op te maken dat dit initiatief een rol van betekenis speelt in het evolutieproces. Veertien van de geïnterviewde dochterondernemingen geven aan zelf initiatieven te ontplooiën. In de meeste gevallen gaat het hier om ideeën die opgedaan zijn door werknemers van de dochteronderneming, welke vervolgens doorgegeven worden aan het hoofdkantoor, productieafdelingen of research & development afdelingen. Deze hebben veelal betrekking op productaanpassingen of productontwikkeling. Doordat deze vestigingen niet zelf het initiatief ontplooiën, maar vooral ideeën opdoen en doorgeven, is de invloed van dit initiatief op de competenties van de vestigingen beperkt.

De derde determinant die onderzocht is in dit onderzoek is de lokale omgeving. In dit onderzoek is er naar de lokale omgeving gekeken vanuit de EEG en de relationele benadering van de economische geografie. Bij het onderzoeken van de invloed van de lokale omgeving staan daarom de relaties centraal die de dochteronderneming onderhoudt met externe partijen. Deze zogenoemde *relational assets* bestaan uit relaties met eindgebruikers, afnemers, kennisinstellingen, branchegenoten, overheden, concurrenten en andere externe partijen waarmee een dochteronderneming interactie heeft. Deze interactie vormt een bron van nieuwe routines.

Uit dit onderzoek komt naar voren dat met name interactie met eindgebruikers en afnemers, kennisinstellingen en branchegenoten waardevolle kennis en informatie oplevert. Op basis van deze kennis en informatie kunnen er binnen de MNO nieuwe routines en competenties ontwikkeld worden. Dit kan plaatsvinden op het niveau van het hoofdkantoor, doordat de dochteronderneming de verzamelde kennis en informatie doorspeelt naar het hoofdkantoor, maar ook op het niveau van de dochteronderneming, die met deze externe kennis en informatie nieuwe ideeën opdoet en initiatieven kan ontplooiën. Niet alleen informatie over consumenten, klanten en toeleveranciers wordt gedeeld, ook informatie over de manier waarop deze externe partijen het beste bereikt kunnen worden en hoe er het beste met ze omgegaan kan worden wordt verspreid binnen de MNO. Anders gezegd, routines opgedaan door een dochteronderneming, bijvoorbeeld door contact met afnemers, vinden hun weg naar andere onderdelen van de MNO. De ontwikkelingen op het gebied van IT hebben ook deze manier van routine-uitwisseling gestimuleerd.

De belangrijkste *relational asset* voor de geïnterviewde dochterondernemingen is de interactie met eindgebruikers en afnemers. Zoals al aan het begin van deze conclusie werd vermeld spelen lokale dochterondernemingen een

belangrijke rol bij het verkrijgen van waardevolle informatie van de eindgebruiker. Interactie met branchegenoten en kennisinstellingen zijn daarnaast ook van belang bij ongeveer één derde van de dochterondernemingen. Aan relaties met overheden en KIBS wordt door de geïnterviewden weinig waarde gehecht. De dochterondernemingen geven aan dat relaties met KIBS vooral plaatsvinden op het niveau van het hoofdkantoor. Een reden hiervoor kan misschien gevonden worden bij de beperkte mate van autonomie van de dochterondernemingen en de sterke focus op marketing & sales activiteiten. Aangezien de strategie van de dochteronderneming voornamelijk in de Verenigde Staten vastgelegd wordt, zullen de hoogwaardige kennis en vaardigheden van KIBS het meest van waarde zijn voor het hoofdkantoor als input voor de te ontwikkelen strategie. Doordat de dochteronderneming haar strategie en producten vanuit het hoofdkantoor ontvangt, is er mogelijk weinig lokale behoefte aan de input van KIBS.

De meeste geïnterviewden geven aan dat het belang van externe relaties voor de ontwikkeling van competenties niet is toegenomen die afgelopen vijftien jaar. Hoewel het belang van dit lokale netwerk voor de competenties van de dochteronderneming niet is toegenomen, kan zij wel belangrijker zijn geworden voor de onderliggende routines. Nieuwe routines met betrekking tot het verzamelen van klant- en marktinformatie, mogelijk gemaakt door onder andere de introductie van nieuwe informatietechnologie, hebben ervoor gezorgd dat informatie en kennis makkelijker verzameld en doorgegeven kan worden. Hierdoor zijn de relaties zelf misschien onveranderd gebleven, maar kan de kennis en informatie afkomstig uit deze relaties nu beter benut worden. Deze informatie en kennis kunnen van grote waarde zijn bij het in stand houden van de competenties van de dochteronderneming.

De dynamiek in de ontwikkeling van routines laat zien dat ondanks dat er weinig evolutie is waargenomen in activiteiten, markt bereik en mandaat, dit niet betekent dat er geen ontwikkeling is geweest bij de dochteronderneming. Niet alleen het aantrekken van nieuwe activiteiten of het uitbreiden naar nieuwe markten vergt ontwikkeling, ook voor het behoud van activiteiten en markten moet een dochteronderneming continu inspanningen leveren. Doordat vestigingen voornamelijk hun al aanwezige competenties verbeteren in plaats van het hun competenties uit te breiden, is het voor deze vestigingen moeilijker om nieuwe activiteiten en mandaten aan te trekken en nieuwe markten te bedienen. Dit geldt niet voor evolutie van product bereik, waar grotendeels de al aanwezige competenties en routines voor ingezet kunnen worden. Doordat de ontwikkeling van competenties en routines voornamelijk plaatsvindt door een verdieping van al aanwezige competenties en routines, spelen de initiële activiteiten, markten en het mandaat van de dochteronderneming bij de start van haar opereren een belangrijke rol in haar verdere ontwikkeling. Dit laat nogmaals zien dat padafhankelijkheid een belangrijke rol speelt in het evolutieproces van een dochteronderneming.

Het onderzoeken van de ontwikkeling van competenties en routines van een dochteronderneming kan een verklaring bieden voor het wel of niet optreden van evolutie in activiteit, markt- en product bereik en mandaat. Het is daarom belangrijk om bij het onderzoeken van evolutie van dochterondernemingen verder te kijken dan de feitelijke uitkomsten van het evolutieproces, de evolutie van activiteiten, markt- en product bereik en mandaat. Dit laat zien dat wanneer het evolutieproces bestudeerd wordt vanuit de IB theorie, waardevolle informatie gemist kan worden, omdat deze zich alleen richt op wat er aan de oppervlakte zichtbaar is van het evolutieproces. De echte ontwikkeling bij deze vestigingen is terug te vinden in de manieren waarop deze dochterondernemingen hun competenties in stand houden. Het kijken naar de ontwikkeling in competenties en de onderliggende routines en de factoren die invloed uitoefenen op deze ontwikkeling is waardevol voor het onderzoek naar evolutie van buitenlandse ondernemingen en draagt bij aan het vinden van een verklaring voor hun ontwikkelingen in activiteit, markt- en product bereik en mandaat.

### **7.3 Beleidsimplicaties**

Ter afsluiting van dit onderzoek worden er in deze paragraaf een aantal aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek naar het evolutieproces van dochterondernemingen van MNO's. Daarnaast zal er ook ingegaan worden

op wat de uitkomsten van dit onderzoek kunnen betekenen voor het overheidsbeleid met betrekking tot het aantrekken, behouden en ontwikkelen van buitenlandse dochterondernemingen in Nederland.

Zoals al in paragraaf 5.5 werd aangegeven, is de generaliseerbaarheid van dit onderzoek beperkt. Er is voor een kwalitatieve onderzoeksstrategie gekozen, omdat via interviews gedetailleerde informatie over het evolutieproces verzameld kan worden en de context waarin dit proces zich voltrekt bij de individuele dochterondernemingen meegenomen wordt in het onderzoek. Het aantal cases dat in een dergelijke studie onderzocht kan worden is beperkt en hierdoor is het niet mogelijk om uitspraken te doen die algemeen geldend zijn. Wel heeft dit onderzoek enige handvatten kunnen bieden voor toekomstig onderzoek. Zo wijzen de resultaten uit dit onderzoek erop dat de beginfunctie van een dochteronderneming een belangrijke rol speelt in haar verdere evolutie. Evolutie op activiteit en marktgebied zijn weliswaar weinig waargenomen, maar opvallend is wel dat de dochterondernemingen die hierin wel veranderingen hebben meegemaakt vaak meer dan alleen een marketing & sales functie hadden. Dit kan erop wijzen dat er verschillen bestaan in het evolutieproces tussen dochterondernemingen met verschillende beginfuncties. In toekomstige studies zou er gekeken kunnen worden of dit daadwerkelijk zo is. Studies met eenzelfde opzet als deze zouden uitgevoerd kunnen worden onder populaties die van elkaar verschillen in beginfunctie. Dit zou tot interessante aanknopingspunten kunnen leiden. Daarnaast zouden kwalitatieve onderzoeksmethoden gecombineerd moeten worden met kwantitatieve methoden, zodat de generaliseerbaarheid van de resultaten opgeschroefd kan worden. Kwalitatieve onderzoeksmethoden kunnen echter niet volledig vervangen worden door kwantitatieve methoden, omdat het onderzoeken van routines van een dochteronderneming nauwelijks realiseerbaar is via kwantitatieve methoden.

Het feit dat evolutie op activiteit en marktgebied weinig voorkomt in dit onderzoek kan ook implicaties hebben voor overheidsbeleid gericht op het aantrekken en behouden van buitenlandse investeringen. Marketing & sales activiteiten zijn in dit onderzoek vanaf het moment van oprichting aanwezig geweest bij de onderzochte dochterondernemingen en worden niet in een later stadium aangetrokken. En ook geven de geïnterviewde dochterondernemingen aan dat ondanks dat er centraal ontwikkeld en geproduceerd wordt, de behoefte aan een lokale verkoopafdeling overeind blijft. Marketing & sales lijken minder gevoelig voor trends als het centraliseren en samenvoegen van functies. En waarschijnlijk blijft de behoefte aan een lokale verkoopafdeling bestaan zolang er regionale verschillen zijn in de gewoontes, wensen en behoeften van klanten. Hoewel marketing & sales activiteiten relatief gemakkelijk te verplaatsen zijn, hoeft dit niet te betekenen dat zij ook relatief eenvoudig en snel verplaatst worden. Omdat de waarde van lokale marketing & sales activiteiten voor de MNO vooralsnog overeind lijkt te blijven, zouden zij een goede doelgroep kunnen zijn voor het beleid omtrent het aantrekken van buitenlandse investeringen. Hoewel dochterondernemingen gericht op het uitvoeren van marketing & sales activiteiten misschien minder kennis meebrengen naar een regio of misschien minder "sexy" zijn als hoofdkantoren en research & development faciliteiten met het oog op het imago van de regio, zou een buitenlandse investering in deze vorm wel een betrouwbare en langdurige investering kunnen zijn waarvan het risico op verplaatsing relatief klein is. Dit geldt zeker voor de provincie Utrecht, die met haar centrale ligging een uitstekende locatie is voor buitenlandse marketing & sales kantoren. Vanuit de provincie Utrecht is heel Nederland relatief eenvoudig te bereiken en voor marketing & sales kantoren met veel werknemers in de buitendienst kan dit een belangrijke vestigingsfactor zijn. De afweging die hierbij gemaakt moet worden is wat men als overheid uit een buitenlandse investering wil halen. Is dat kennis, werkgelegenheid of een positieve invloed op het imago van de regio? Of marketing & sales kantoren meer *embedded* zijn in hun omgeving is moeilijk te zeggen. De honkvastheid van marketing & sales kantoren lijkt vooral voort te komen uit de strategie van het hoofdkantoor.

De honkvastheid van dochterondernemingen met een marketing & sales functie kan implicaties hebben voor het beleid gericht op het behoud van buitenlandse investeringen. Doordat deze dochterondernemingen door het mandaat dat ze hebben al relatief honkvast zijn, is het mogelijk minder noodzakelijk dat de overheid tijd, geld en energie investeert in het behoud van deze dochterondernemingen. De activiteiten die in dit onderzoek aangetrokken werden door of weggehaald werden bij de dochterondernemingen hebben betrekking op research & development activiteiten, logistieke activiteiten of een coördinerende rol als hoofdkantoor voor een bepaald



marktgebied. Hieruit kan mogelijk opgemaakt worden dat de dynamiek in het verplaatsen van deze functies binnen MNO's hoger is. Dit kan betekenen dat het behoud van dochterondernemingen met deze functies moeilijker is te waarborgen en dus meer aandacht vereist. Daarnaast geven met name de gespecialiseerde verkoopkantoren, de *marketing satellites*, in de interviews aan dat het ontbreken van de juiste competenties de belangrijkste reden is voor niet aantrekken van nieuwe activiteiten. Dit kan betekenen dat het voor deze dochterondernemingen moeilijker is om nieuwe activiteiten aan te trekken. Dit kan nuttige informatie zijn voor het beleid omtrent het ontwikkelen van buitenlandse investeringen, ook wel *current investor development* genoemd. Zo zou het bijvoorbeeld kunnen zijn dat Amerikaanse dochterondernemingen met meer functies dan alleen marketing & sales meer mogelijkheden hebben tot ontwikkeling en beleid en acties gericht op deze dochterondernemingen meer resultaat kunnen opleveren.

Hierbij moet de realiteit niet uit het oog verloren worden. Dochterondernemingen van Amerikaanse MNO's lijken weinig inspraak te hebben in de strategische besluitvorming omtrent de eigen vestiging. En de trend in autonomie lijkt te duiden op een verdere beperking hiervan. Dit zou kunnen betekenen dat dochterondernemingen pas in een later stadium op de hoogte worden gebracht van de plannen van de MNO en hun invloed hierop beperkt is. Wanneer de invloed van de dochteronderneming op de eigen strategie al beperkt is, kan men zich af vragen hoe de overheid hier een rol van betekenis in zou kunnen spelen. Via het contact op lokaal niveau kunnen wel de belangrijke ontwikkelingen binnen de MNO gevolgd worden. Ook zou de overheid een rol van betekenis kunnen spelen bij het ontplooiën van het eigen initiatief van de dochteronderneming. De dochterondernemingen in dit onderzoek geven bijna allemaal aan initiatief te nemen. De overheid zou deze dochterondernemingen bij kunnen staan in dit proces en hulp kunnen bieden bij het aantrekken van nieuwe activiteiten die voortvloeien uit deze initiatieven. Het voorbeeld van Ecolab B.V. op bladzijde 79 laat zien dat hier vanuit de dochteronderneming behoefte aan kan zijn.

Het belang van relaties tussen de overheid en dochterondernemingen van buitenlandse MNO's is vanuit de overheid gezien gemakkelijk te motiveren. Uit dit resultaten van dit onderzoek kan opgemaakt worden dat dochterondernemingen van Amerikaanse MNO's daar anders tegenaan kijken. Relaties met overheidsinstellingen worden door maar twee geïnterviewden als belangrijk aangemerkt. Dit kan erop duiden dat het voor deze dochterondernemingen niet duidelijk is hoe relaties met overheidsinstellingen zouden kunnen bijdragen aan hun bedrijfsresultaat. Doordat deze relaties als niet belangrijk worden beschouwd, zullen zij ook geen grote invloed kunnen uitoefenen op de *embeddedness* van een dochteronderneming. Daarom moet er vanuit de overheid goed nagedacht worden over wat een relatie met de overheid daadwerkelijk kan opleveren voor de dochteronderneming. Hierbij kan gebruikt gemaakt worden van de theorie uit dit onderzoek. Zo kan men bijvoorbeeld de vraag stellen: "Hoe kan de overheid bijdragen aan de competentieontwikkeling van in haar regio gevestigde buitenlandse ondernemingen?". Wanneer de overheid een bijdrage kan leveren, zal het belang van deze relaties toenemen en de *embeddedness* van deze dochterondernemingen groeien. Hierbij kan gekeken worden naar de competenties die het meest belangrijk worden geacht voor de ontwikkeling van de dochteronderneming. In dit onderzoek ligt de nadruk daarbij vooral op de kwaliteit van de werknemers en voorzieningen op het gebied van ICT. Daarnaast kan de overheid op een indirecte manier bijdragen, daar relatieopbouw tussen een dochteronderneming en andere externe partijen te faciliteren. Op deze manier kan de overheid de rol van deze *relational assets* vergroten in de routine en competentieopbouw van Amerikaanse dochterondernemingen.

## Literatuurlijst

### Boeken en artikelen:

- Augustyn, M.M. & J. Pheby (2005), Capability Based Growth: The Case of UK Tourism SMEs. In Jones, E. & C. Haven-Tang (red.), *Tourism-SMEs, Service Quality and Destination Competitiveness*, pp. 87-107. CABI Publishing, Wallingford.
- Antonelli, C. (2010), Pecuniary externalities and the localized generation of technological knowledge. In Boschma, R. & R. Martin (red.), *The Handbook of Evolutionary Economic Geography*, pp. 162-181. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham.
- Baghai, M.A., S.C. Coley & D. White (1999), Turning capabilities into advantages. *The McKinsey Quarterly* 1999, No.1.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. 1986. Tap your subsidiaries for global reach. *Harvard Business Review* Vol. 64, pp. 87-94.
- Bathelt, H. & J. Glückler (2003), Towards a relational economic geography. *Journal of Economic Geography* Vol. 3, pp. 117-144.
- Benito G., B. Grøgaard & R. Narula (2003), Environmental influences on MNE subsidiary roles: Economic integration and the Nordic countries. *Journal of International Business Studies* Vol. 34, pp. 443-456.
- Birkinshaw, J. (1996), How Multinational Subsidiary Mandates Are Gained And Lost. *Journal of International Business Studies* Vol. 27, No.3, pp. 467-495.
- Birkinshaw, J. (2001), Strategy and Management in MNE Subsidiaries. In Rugman, A. M. & T. L. Brewer (red.), *The Oxford Handbook of International Business*, pp. 380-401. Oxford University Press, Oxford.
- Birkinshaw, J. & N. Hood (1998), Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *Academy of Management Review* Vol. 23, pp. 773-795.
- Birkinshaw, J., N. Hood & S. Jonsson (1998), Intrafirm competition and charter evolution in the multibusiness firm. *Organization Science* Vol. 16, pp. 674-686.
- Birkinshaw, J., N. Hood & S. Young (2004), Subsidiary entrepreneurship, internal and external competitive forces, and subsidiary performance. *International Business Review* Vol. 14, pp. 227-248.
- Boggs, J.S. & N.M. Rantisi (2003), The "relational turn" in economic geography. *Journal of Economic Geography* Vol. 3, pp. 109-116.
- Boschma, R.A., Frenken, K. & J.G. Lambooy (2002), *Evolutionaire Economie. Een inleiding*. Coutinho, Bussum 2002.
- Boschma, R.A. & K. Frenken (2006a), Why is economic geography not an evolutionary science? Towards an evolutionary economic geography. *Journal of Economic Geography* Vol. 6, pp. 273-302.
- Boschma, R.A. & K. Frenken (2006b), Applications of Evolutionary Economic Geography. DRUID Working Paper No. 06-26. Danish Research Unit for Industrial Dynamics.
- Boschma R.A. & R. Martin (2007), Editorial: Constructing an evolutionary economic geography. *Journal of Economic Geography* Vol. 7, pp. 537-548.
- Boschma, R. & R. Martin (2010), The aims and scope of evolutionary economic geography. In Boschma, R. & R. Martin (red.), *The Handbook of Evolutionary Economic Geography*, pp. 3-39. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham.
- Bousquet, C. & J. Birkinshaw (2008), Weight versus voice: How foreign subsidiaries gain attention from corporate headquarters. *Academy of Management Journal* Vol. 51, No. 3, pp. 577-601.
- Caliguivi, P.M. & L.K. Stroh (1995), Multinational corporation management strategies and international human resources practices: bringing IHRM to the bottom line. *The International Journal of Human Resource Management* Vol. 6, pp. 494-507.
- Cantwell J., J.H. Dunning & S.M. Lundan (2010), An evolutionary approach to understanding international business activity: The co-evolution of MNEs and the institutional environment. *Journal of International Business Studies* Vol. 41, pp. 567-586.
- Cantwell, J. & R. Mudambi (2005), MNE competence creating subsidiary mandates. *Strategic Management Journal* Vol. 26, pp. 1109-1128.

- Carvalho, L. & W. van Winden (2007), Coupling production networks and regional assets in manufacturing clusters. Paper gepresenteerd tijdens het 2e International Seminar on Regional Innovation Policies. Universiteit Salzburg, oktober 2007.
- Chang, S.J. (1995), International Expansion Strategy of Japanese Capability Building through Sequential Entry. *Academy of Management Journal* Vol. 38, No. 2, pp. 383-407.
- Cooke, P & C. de Laurentis (2010), Evolutionary economic geography: regional systems of innovation and high-tech clusters. In Boschma, R. & R. Martin (red.), *The Handbook of Evolutionary Economic Geography*, pp. 162-181. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham.
- Delaney, E. (2000), Strategic development of the multinational subsidiary through subsidiary initiative taking. *Long Range Planning* Vol.33, pp. 220-244.
- Den Hertog, P.D. (2000), Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. *International Journal of Innovation and Management* Vol.4, No. 4, pp. 491-528.
- Denicolai, S., A. Zucchella & G. Cioccarelli (2010), Reputation, trust and relational centrality in local networks: an evolutionary geography perspective. In Boschma, R. & R. Martin (red.), *The Handbook of Evolutionary Economic Geography*, pp. 162-181. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham.
- Boschma, R. & R. Martin (red.), *The Handbook of Evolutionary Economic Geography*, pp. 162-181. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham.
- Dicken, P. (2004), *Global Shift: Reshaping the global economic map in the 21st century*, 4e editie, SAGE Publications Ltd, Londen.
- Dörrenbacher, C. & J. Gammelgaard (2006), Subsidiary role development: The effect of micro-political headquarters-subsidiary negotiations on the product, market and value-added scope of foreign-owned subsidiaries. *Journal of International Management* Vol. 12, pp. 266-283.
- Dörrenbacher, C. & M. Geppert (2009), A micro-political perspective on subsidiary initiative-taking: Evidence from German-owned subsidiaries in France. *European Management Journal* Vol. 27, pp. 100-112.
- Drogendijk, R. (2005), The development of network relations of MNC subsidiaries: How internal MNC and external (local) relations evolve. Discussion Paper No. 2005-128, Tilburg University.
- Ferner et al. (2004), The Dynamics of Central Control and Subsidiary Autonomy in the Management of Human Resources: Case-Study Evidence from US MNCs in the UK. *Organization Studies* Vol.25, No. 3, pp. 363-391.
- Ferner et al. (2007), The determinants of central control and subsidiary "discretion" in HRM and employment relations policies: Findings from a large-scale survey in foreign multinational subsidiaries in the UK. Paper geschreven voor het IIRA European Regional Congress, Manchester, september 2007.
- Filippov, S. (2010), Competence-Building in Foreign Subsidiaries. Paper geschreven voor Globelics 2010 8<sup>th</sup> International Conference, 1-3 november 2010. University of Malaya, Kuala Lumpur Maleisië.
- Furu, P. (2001), Drivers of competence development in different types of multinational R&D subsidiaries. *Scandinavian Journal of Management* Vol. 17, pp. 133-149.
- Hafeez, K., Y.B. Zhang & N. Malak (2002), Determining key capabilities of a firm using analytic hierarchy process. *International Journal of Production Economics* Vol. 76, pp. 39-51.
- Hansen N.K. & A. Martin (2009), On the nature and relationship of routines, capabilities and knowledge: an action-based approach. Beschikbaar op: <http://www.feweb.vu.nl/olkc2009/Papers/7DNinaKatrinHansen.pdf>
- Hogenbirk A.E. & H.L. van Kranenburg (2006), Roles of foreign owned subsidiaries in a small economy. *International Business Review* vol. 15, pp. 53-67.
- Holm, U., A. Malmberg & O. Sölvell (2003), Subsidiary impact on host-country economies – the case of foreign-owned subsidiaries attracting investment into Sweden. *Journal of Economic Geography* Vol. 3, No.4, pp. 389-408.
- Hood, N., S. Young & D. Lal (1994), Strategic evolution within Japanese manufacturing plants in Europe: UK evidence. *International Business Review* Vol. 3, No.2, pp. 97-122.
- Ibarra-Caton, M. (2010), Direct Investment Positions for 2009: Country and Industry Detail. Bureau of Economic Analysis, U.S. Department of Commerce, juli 2009.
- IBM Global Business Services (2009), *Global Location Trends: 2009 Annual Report the Netherlands*. International Business Machines Corporation (IBM).

Jackson, J.K. (2008), U.S. Direct Investment Abroad: Trends and Current Issues. CRS Report for Congress. Congressional Research Service, The Library of Congress.

Jacobs, W., O.A.L.C. Atzema, L. van Grunsven & T. van Rietbergen (2010), Multinational subsidiary evolution and host environment. A co-evolution perspective on activity mandates and knowledge intensive business services; application to a core region in the Netherlands.

Jansen, M. (2009), Invasie van Amerikaanse bedrijven. Amerikaanse multinational consolideren Europese distributiecentra in Nederland. Supply Chain Magazine Vol. 6.

Kalfadellis, P., J. Gray & S. Freeman (2006), Established foreign subsidiary attitudes to the environment: An Australian perspective. Department of Management Working paper series. Monash University.

KBR Consulting (2003), Using Value Chain Analysis. Beschikbaar op: [http://www.kbrconsulting.com/methods/value\\_chain.html](http://www.kbrconsulting.com/methods/value_chain.html)

Kilduff, M. (1992), Performance and Interaction Routines in Multinational Corporations. Journal of International Business Studies Vol. 23, No.1, pp. 133-145.

Kotelnikov, V. (2010), New Economy: Key features of the new rapid globalizing and changing knowledge economy. Beschikbaar op: [http://www.1000ventures.com/business\\_guide/crosscuttings/new\\_economy\\_transition.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/new_economy_transition.html)

Lehrer, M. & K. Asakawa (1999), Unbundling European Operations: Regional Management and Corporate Flexibility in American and Japanese MNCS. Journal of World Business Vol. 34, No. 3, pp. 267-286.

Lucas, L.M. (2006), The role of culture on knowledge transfer: the case of the multinational corporation. The Learning Organization Vol. 13, No. 3, pp. 257-275.

Madhok, A. & C. Liu (2002), Coevolution, knowledge and competitive advantage: Towards a coevolutionary view of the multinational firm. Working draft, University of Utah.

Madhok A. & C. Lui (2006), A coevolutionary theory of the multinational firm. Journal of International Management Vol. 12, pp. 1-21.

Maskell, P. (2001), The Firm in Economic Geography. Economic Geography, Vol. 77, pp. 329-344.

Ministerie van Economische Zaken (2006), In actie voor acquisitie. Hoe Nederland profiteert van buitenlandse investeringen. Investerings- en Acquisitiebrief Tweede Kamer, Staatssecretaris van Gennip. Directoraat-Generaal voor de Buitenlandse Economische Betrekkingen, Directie Buitenlandse Investerings in Nederland, Den Haag, augustus 2006.

Murmann, J.P. (2003), Knowledge and Competitive Advantage. The Coevolution of Firms, Technology, and National Institutions. Cambridge University Press, Cambridge.

O'Donnell, S. W. (2000), Managing Foreign Subsidiaries: Agents of Headquarters, or an Independent Network? Strategic management Journal Vol. 21, pp. 525-548.

Paterson, S. L. & D. M. Brock (2002), The development of subsidiary-management research: review and theoretical analysis. International Business Review Vol. 11, pp. 139-163.

Pedersen, T. (2006), Determining Factors of Subsidiary Development. SMG Working Paper No. 4. Center for Strategic Management and Globalization. Kopenhagen, Denemarken.

Peng, D.X., R.G. Schroeder & R. Shah (2008), Linking routines to operations capabilities: A new perspective. Journal of Operations Management Vol. 26, pp. 730-748.

Rajala, R. & M. Westerlund (2005), Business models – a new perspective on firms' assets and capabilities: observations from the Finnish software industry. International Journal of Entrepreneurship and Innovation Vol. 8, No. 2, pp. 115-126.

Richards, M. (2000), Control exercised by U.S. multinationals over their overseas affiliates: does location make a difference? Journal of International Management Vol. 6, pp. 105-120.

Rodrigues, C.A. (1995), Headquarters-foreign subsidiary control relationships: three conceptual frameworks. Empowerment in Organizations Vol. 3, No. 3, pp. 25-34.

Rugman, A.M. & A. Verbeke (2001), Subsidiary-Specific Advantages in Multinational Enterprises. Strategic Management Journal Vol. 22, No. 22, pp. 237-250.

Rugman, A.M. & S. Collinson (2006), International Business, vierde editie. Pearson Education Limited, Essex. Hoofdstuk 5, pp. 127-155.

- Sanders, R. (2007), Grootmacht CSC is een beetje oranje. Computable, ICT Branche/achtergrond. Beschikbaar op: [http://www.computable.nl/artikel/ict\\_topics/ictbranche/2250731/2379258/grootmacht-csc-is-een-beetje-oranje.html](http://www.computable.nl/artikel/ict_topics/ictbranche/2250731/2379258/grootmacht-csc-is-een-beetje-oranje.html)
- Sanders, R. (2009), CSC Nederland mist CSC-waarden. Computable, ICT Branche/achtergrond. Beschikbaar op: [http://www.computable.nl/artikel/ict\\_topics/beheer/2880877/1277800/csc-nederland-mist-cscwaarden.html](http://www.computable.nl/artikel/ict_topics/beheer/2880877/1277800/csc-nederland-mist-cscwaarden.html)
- Schamp, E.W. (2010), On the notion of co-evolution in economic geography. In Boschma, R. & R. Martin (red.), *The Handbook of Evolutionary Economic Geography*, pp. 432-449. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham.
- Schmid, S. & A. Schurig (2003), The development of critical capabilities in foreign subsidiaries: disentangling the role of the subsidiary's business network. *International Business Review* Vol. 12, pp. 755-782.
- Taggart, J.H. (1997), Autonomy and Procedural Justice: A Framework for Evaluating Subsidiary Strategy. *Journal of International Business Studies* Vol. 28, pp. 51-76
- Taggart, J.H. (1999), US MNC subsidiaries in the UK: characteristics and strategic role. In: Burton, F., M. Chapman & A. Cross (red.), *International Business Organization*. MacMillan Press Ltd., Houndsmills, pp. 29-46.
- Tavares, A.N. (2001), *Strategic Management of Multinational Networks: a Subsidiary Evolution Perspective*. University of Reading Discussion Papers in International Investment and Management.
- Tseng, C.H. & H.C. Kuo (2009), The social network of MNC's subsidiary: An integrated approach of institution and transaction cost. Paper geschreven voor het 2009 International Conference on Business and Information, Kuala Lumpur, Maleisië, 6-8 juli 2009.
- Volkskrant, De (08-07-2010), Massaontslag bij Organon in Oss. Beschikbaar op: <http://www.volkskrant.nl/vk/nl/2680/Economie/article/detail/1011347/2010/07/08/Massaontslag-bij-Organon-in-Oss.dhtml>
- Westney, E. (2001), Japan. In Rugman, A. M. & T. L. Brewer (red.), *The Oxford Handbook of International Business*, pp. 623-651. Oxford University Press, Oxford.
- White, R. E. & T.A. Poynter (1984), Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada. *Business Quarterly* Vol. 49, No. 2, pp. 59-69.
- Williams, C. (2008), Subsidiary-level determinants of global initiatives in multinational corporations. *Journal of International Management* Vol. 15, pp. 92-104.
- Williams, C. & S. van Triest (2009), The impact of corporate and national cultures on decentralization in multinational corporations. *International Business Review* Vol. 18, pp. 156-167.
- Yeung, H.W. (2005), The Firm as Social Networks: An Organisational Perspective. *Growth and Change* Vol. 36, No. 3, pp. 307-328.

**Websites van geïnterviewde dochterondernemingen:**

Aikibia B.V.

<http://www.akibia.com>

<http://www.akibia.nl>

Amphenol Benelux B.V.

<http://www.amphenol.com>

<http://www.amphenolinfocom.eu>

Bio-Rad Laboratories B.V.

<http://www.bio-rad.com>

CSC Computer Sciences B.V.

<http://www.csc.com>

<http://csc.com/nl>

Ecolab B.V.

<http://www.ecolab.com>

Lilly Nederland B.V.

<http://www.lilly.com>

<http://www.lilly.nl>

EMC Computer Systems (Benelux) B.V.

<http://www.emc.com>

<http://www.emc.nl>

Kendle International B.V.

<http://www.kendle.com>

<http://www.kendle.nl>

Koninklijke Douwe Egberts B.V./ Sara Lee International B.V.

<http://www.saralee.com>

<http://www.de.nl>

Ormco Europe B.V.

<http://www.ormco.com>

<http://www.ormcoeurope.com>

St. Jude Medical Nederland B.V.

<http://www.sjm.com>

Sun Microsystems Nederland B.V.

<http://www.oracle.com>

<http://nl.sun.com>

Trane Airconditioning B.V.

<http://www.trane.com>

Urschel International Ltd. Nederland

<http://www.urschel.com>

Verathon Medical (Europe) B.V.

<http://www.verathon.com>

<http://www.verathon.nl>

## Bijlage 1: Vragenlijst interview (Nederlandstalige versie)

### 1. Algemene gegevens

1. Naam bedrijf:
2. Naam moederbedrijf:
3. Naam geïnterviewde:
4. Wat is uw functie binnen het bedrijf?:
5. Sinds wanneer bent u hier werkzaam?:
6. Kunt u kort vertellen wat het moederbedrijf doet?
7. Kunt u kort vertellen wat deze vestiging doet?
8. Tot welke sector behoort uw/het bedrijf?
9. Hoeveel werknemers heeft deze vestiging?
10. Valt u ook onder een regionaal hoofdkantoor?:  
Zo ja;
11. Waar is dat gevestigd?:
12. Hoeveel vestigingen heeft de multinational in Nederland?
13. Wat is het jaar van oprichting van deze vestiging?
14. Is deze vestiging zelf opgericht of een overname?
15. Wat is het jaar van vestiging op deze locatie?

### 2. Ontwikkeling van de vestiging

#### A. Veranderingen activiteiten

16. Welke huidige hoofdactiviteiten worden er uitgevoerd binnen deze vestiging?
17. Welke nevenactiviteiten worden er naast de hoofdactiviteit(en) uitgevoerd door deze vestiging?
18. Wat is het huidige marktgebied van deze vestiging?:
19. De activiteit(en) die u net aangaf, zijn dat ook de activiteiten waarmee destijds in deze vestiging is begonnen?

Zo ja;

20. Wat is de belangrijkste reden dat deze vestiging geen nieuwe activiteiten is gaan uitvoeren?

Indien nee bij 19;

21. Met welke activiteiten is deze vestiging dan begonnen?

Zo nee bij 19;

22. Zijn er activiteiten bijgekomen of weggegaan?

Zo ja;

23. a. Kunt u vertellen hoe de ontwikkeling van de beginactiviteit(en) tot de huidige activiteiten is verlopen?

b. Heeft er gaandeweg specialisatie plaatsgevonden?

#### B. Veranderingen marktgebied

24. Is het geografisch marktgebied van deze vestiging veranderd sinds de oprichting/overname?

Zo ja;

25. Hoe is dit geografisch marktgebied dan veranderd?

- Zo ja;
26. Wat was de reden voor deze verandering in markt bereik?
27. Al met al, hoe zou u de verantwoordelijkheden van deze vestiging binnen de portfolio, activiteiten en markten van de onderneming omschrijven?
28. Is dit veranderd sinds de oprichting/overname?

### 3. Determinanten voorn ontwikkeling van de vestiging

#### C. Besluitvorming

29. Waar worden belangrijke beslissingen omtrent het opereren van deze vestiging meestal genomen?
30. Worden belangrijke beslissingen al sinds de oprichting van deze vestiging al bij het ..... [HQ, RHQ, deze vestiging] genomen?

- Zo ja;
31. Kunt u een reden bedenken waarom dit zo is?

- Indien verandering in activiteiten en/of verandering in plaats van besluitvorming
32. Bij wie lag de beslissing om de verandering(en) in verantwoordelijkheden en/of activiteiten door te voeren?
33. Is degene die de beslissing nam ten aanzien van de verandering(en) in verantwoordelijkheden/activiteit(en) ook de initiator hiervan geweest?
34. Komt het wel eens voor dat het initiatief voor nieuwe activiteiten/verantwoordelijkheden bij deze vestiging ligt? (kan overlappen met vraag 33)

- Zo ja;
35. Kunt u een voorbeeld geven van hoe dit eigen initiatief uiteindelijk leidt tot het besluit om (een) nieuwe activiteit(en)/verantwoordelijkheden uit te voeren?
36. Kunt u vertellen hoe de besluitvormingsprocedure binnen deze vestiging gekenmerkt/uitgevoerd wordt?

#### D. Positie in de multinational

37. Hoe zou u de huidige positie en status van deze vestiging binnen de gehele multinational willen karakteriseren?
38. Hoe karakteriseert u deze huidige positie in de multinational ten opzichte van andere (Europese) vestigingen?
39. Is de positie van deze vestiging in de gehele multinational sinds de oprichting van deze vestiging veranderd?

- Zo ja;
40. In welk opzicht en waardoor is deze positie veranderd?
41. Welke betekenis heeft de (verandering van) positie van deze vestiging voor de manier/procedures van besluitvorming omtrent het opereren van deze vestiging?

#### E. Strategie en competentieprofiel

42. M.b.t. strategie; Met welke strategie of doel werd deze vestiging begonnen?
- Indien verandering in activiteiten en/of verandering in plaats van besluitvorming
43. Is deze strategie/dit doel veranderd met de veranderingen in (de uitvoering van) activiteiten en/of verantwoordelijkheden?

- Zo ja;
44. Wat waren/zijn de achterliggende strategieën/doelen geweest bij de veranderingen in (de uitvoering van) de activiteiten en/of verantwoordelijkheden?
45. Door wie werden deze strategieën/doelen vastgesteld? (beantwoorden per 'nieuwe' strategie/doel)



46. Wat zijn voor het hoofdkantoor de belangrijkste graadmeters van het succes van deze vestiging?
47. Hoe zorgt deze vestiging ervoor dat ze positief blijven scoren op deze graadmeters?
48. Welke kwaliteiten heeft deze vestiging?
49. Hoe onderscheidt deze vestiging zich van haar belangrijkste concurrenten?
50. Wat is voor deze vestiging essentieel om deze kwaliteiten te ontwikkelen?
51. Hoe ontwikkelt deze vestiging deze kwaliteiten?

Indien verandering in activiteiten en/of verandering in plaats van besluitvorming

52. Zijn de zojuist genoemde kwaliteiten van deze vestiging veranderd gedurende de veranderingen in (de uitvoering van) de activiteiten en/of verantwoordelijkheden?

Indien geen verandering in activiteiten en/of verandering in plaats van besluitvorming

53. Zijn de kwaliteiten veranderd naarmate er meer ervaring is opgedaan met het uitvoeren van de activiteit van deze vestiging?

54. Is (de nationaliteit van) het management van belang voor het ontwikkelen van de genoemde kwaliteiten?

Zo ja;

55. Hoe zag de nationaliteit van het management eruit tijdens de oprichting van deze vestiging?

56. Is de samenstelling van het management naar nationaliteit veranderd sinds de oprichting?

Zo ja;

57. Hoe is deze samenstelling veranderd?

58. Beïnvloedt het hebben van een Amerikaans/Japans hoofdkantoor de bedrijfscultuur van deze vestiging?

59. Zo ja, waar uit deze invloed zich in?

Indien expats in de vestiging aanwezig

60. Hoe omschrijft u de invloed van de aanwezigheid van expats in management posities in deze vestiging?

#### **F. Relaties met de omgeving/externe partijen**

61. Is het ontwikkelen van relaties met actoren in de lokale omgeving (lokale omgeving breed genomen, bijv de Randstad of heel NL) van belang voor deze vestiging?

62. Spelen relaties met toeleveranciers een belangrijke rol bij het ontwikkelen van de competenties van deze vestiging?

63. Spelen relaties met belangrijke klanten een belangrijke rol bij het ontwikkelen van de competenties van deze vestiging?

64. Spelen relaties met kennisinstellingen een belangrijke rol bij het ontwikkelen van de competenties van deze vestiging?

65. Spelen relaties met zakelijke dienstverleners een belangrijke rol bij het ontwikkelen van de competenties van deze vestiging?

66. Spelen relaties met overheidsinstellingen een belangrijke rol bij het ontwikkelen van de competenties van deze vestiging?

67. Is het belang van relaties met lokale externe partijen toegenomen of afgenomen sinds het vestigingsjaar?

Indien positief antwoord bij vragen 62-67

68. Op welke manier dragen zij bij aan de ontwikkeling van de competenties van deze vestiging?

Indien positief antwoord bij vragen 62-67

69. Hoe komen deze relaties tot stand?

Indien negatief antwoord bij vragen 62-67

70. Kunt u een reden bedenken waarom relaties met externe partijen geen rol van betekenis spelen bij de ontwikkeling van de competenties van deze vestiging?

## Bijlage 2: Vragenlijst interview (Engelstalige versie)

### 1. General data

21. Name of subsidiary:
22. Name of parent:
23. Name interviewee:
24. What is your function within this subsidiary?:
25. Since when do you work here?:
26. Could you shortly explain the main business of the parent?
27. Could you shortly explain the main business of this subsidiary?
28. To which industry/branch does this subsidiary belong?
29. What is the number of employees of this subsidiary?
30. Is this subsidiary subordinated to a regional HQ?:  
If yes;
31. Where is the RHQ located?:
32. What is the number of subsidiaries (of this MNE) within the Netherlands?
33. What is the year of establishment of this subsidiary?
34. Is this subsidiary a greenfield investment or an acquisition?
35. What is the year of establishment of this subsidiary at this location?

### 2. Development of the subsidiary

#### A. Changes in activities

36. What are the current main activities of this subsidiary?
37. What are the secondary activities carried out besides the main activities?
38. What is the current market scope of this subsidiary?:
39. The activities you just mentioned, are these the same activities with which the subsidiary started?  
If yes;
40. What is the main reason for the fact that this subsidiary has not started new activities?  
If no at 19;
21. What are the activities the subsidiary started with?  
If no bij 19;
22. Have activities been added or removed?  
If yes;
23. a. Could you describe how the development path has been from the activities the subsidiary started with to the current activities?  
b. Did specialisation take place during this development path?

#### B. Changes in market scope

24. Has the geographical market scope changed since the establishment/acquisition of this subsidiary?  
If yes;
25. How has the market scope changed then?

If yes;  
26. What was the main reason for this change in market scope?

27. Overall, how would you describe the responsibilities of this subsidiary within the MNE's portfolio, activities and markets?

28. Have these responsibilities changed since the establishment?

#### **Determinants for the development of the subsidiary**

##### **C. Decision-making**

29. Where are important decisions about the operations of this subsidiary taken most of the times?

30. Were important decisions taken by the ..... [HQ, RHQ, this subsidiary] since the establishment of this subsidiary?

If yes;  
31. Could you think of a reason for this?

In case of change in activities and/or changes in the 'location' of decision-taking:  
32. Who was responsible for decisions made about the change(s) in activities and/or responsibilities?

33. Is/was the decision-maker with respect to change(s) in activities and/or responsibilities also the initiator?

34. Does this subsidiary take initiative in changing activities and/or responsibilities?

If yes;  
35. Could you give an example of how the own initiative-taking eventually led to the decision to carry out new activities and/or responsibilities?

36. Could you describe how the procedures of decision-making within your subsidiary are characterised/carried out?

##### **D. Position within the multinational**

37. How would you characterise the current position and status of this subsidiary within the whole MNE?

38. How do you characterise the current position in the MNE compared to other (European) subsidiaries?

39. Has the position of this subsidiary within the whole MNE changed since the establishment of this subsidiary?

If yes;  
40. How and by what has this position been changed?

41. What is the influence of the (change in) position of this subsidiary for the procedure of decision-making with respect to the operations of this subsidiary?

##### **E. Strategy and competence profile**

42. What was the main strategy/were the main goals at the establishment of this subsidiary?

If change in activities and/or decision-making authority  
43. Has/have this strategy/these goals changed together with the changes in activities and/or responsibilities?

If yes;  
44. What were the strategies/goals behind the changes in activities and/or responsibilities?

45. Who set out these strategies / set these goals?

46. What are, from the view of the headquarters, the most important indicators of the success of this subsidiary?

47. How does this subsidiary make sure they get a positive score on these indicators?

48. What are the most important capabilities/qualities of this subsidiary?
49. How does this subsidiary distinguish itself from its competitors?
50. How does this subsidiary develop these capabilities/qualities?
51. What are the most important inputs for the development of these capabilities/qualities?
- If change in activities and/or decision-making authority
52. Have the before mentioned capabilities/qualities changed during the changes in activities and/or responsibilities?
- If no change in activities of decision-making authority
53. Have these qualities/capabilities changed while gaining experience with the current activity?
54. Is the nationality of the management of this subsidiary of importance for developing the before mentioned capabilities/qualities?
- If yes;
55. What was the composition of the higher management with respect to their nationality at the start of this subsidiary?
56. Has the composition of nationalities in higher management changed since the year of establishment of this subsidiary?
- If yes;
57. How has this composition changed?
58. How does having an American parent company affect the corporate culture at this subsidiary?
- If expats are present in the subsidiary
59. How would you describe the influence of the presence of expats in management positions in this subsidiary?

#### **F. Relationships with external parties in the local environment**

59. Is the development of relationships with actors in the local environment of importance for this subsidiary?
60. Are relationships with suppliers important for the development of the capabilities/qualities of this subsidiary?
61. Are relationships with customers important for the development of the capabilities/qualities of this subsidiary?
62. Are relationships with research institutions important for the development of the capabilities/qualities of this subsidiary?
63. Are relationships with professional services firms important for the development of the capabilities/qualities of this subsidiary?
64. Are relationships with governmental institutions important for the development of the capabilities/qualities of this subsidiary?
65. Has the importance of relationships with local external parties increased or decreased since the year of subsidiary?
- If questions 60-65 are answered positively
66. How do they contribute to the development of the capabilities of this subsidiary?
67. How do these relations come to be?
- If questions 60-65 are answered negatively
62. Can you think of a reason why relationships with external parties are not important for developing this subsidiary's capabilities?