

Strategie en structuur van multinationale ondernemingen

1. Inleiding

Het besef bij stedelijke en nationale overheden dat de welvaart van de bevolking in belangrijke mate afhangt van de investeringsbeslissingen van multinationale ondernemingen is wijd verbreid. Grote steden spannen zich op uiteenlopende wijzen in om hun aantrekkelijkheid als vestigingsplaats voor de kantoren, laboratoria en productievestigingen van deze ondernemingen op te voeren (Lambooy 1987, 48). In zijn positie als hoogleraar in Harvard publiceerde Robert Reich, de huidige minister van arbeid van de Verenigde Staten, een uitvoerig pleidooi om het scholingsniveau van de Amerikaanse bevolking zo hoog mogelijk te maken, opdat het land een aantrekkelijke vestigingsplaats zou blijven voor het verrichten van de hoge scholing vragende en daardoor goed betaalde activiteiten van multinationale ondernemingen (Reich 1991, 225). In Nederland worden grote infrastructurele werken voorgesteld, zoals de Betuwelijn en de uitbreiding van Schiphol, om tot nu toe succesvolle kernen van internationale economische activiteit zoals de haven van Rotterdam en Schiphol ook in de toekomst aantrekkelijk te houden voor het internationale bedrijfsleven. Nadelen voor het milieu en de veiligheid worden op de koop toe genomen.

Naast blijken van waardering voor vestigingen van multinationale ondernemingen is er ook sprake van duidelijk wantrouwen. Deze ondernemingen zouden belastingen weten te vermijden in de landen waar zij hun inkomsten verwerven, alleen werkgelegenheid bieden zolang de arbeidskosten lager blijven dan die in andere landen en een politiek van rust en orde voorstaan ongeacht het democratisch gehalte daarvan (Gilpin 1987, 244-250). Inspanningen die overheden zich getroosten om vestigingen van multinationale ondernemingen aan te trekken en blijken van wantrouwen ten aanzien van deze ondernemingen berusten op vooronderstellingen over het gedrag van de leiding van deze ondernemingen. In dit artikel wil ik een aanzet geven tot een analyse van het gedrag van de leiding van multinationale ondernemingen, door de situatie te onderzoeken waarin die zich geplaatst ziet (par. 3) en de consequenties die ze daaruit trekt voor het beleid, in het bijzonder voor de structurering van de onderneming (par. 4).

Een dergelijke analyse maakt het mogelijk de vooronderstellingen waarmee multinationale ondernemingen door overheden en de publieke opinie bezien worden nader te beoordelen (par. 5). Hieraan vooraf gaat een bespreking van de terminologie en de theoretische uitgangspunten die ik hanteer (par. 2).¹

2. Typen van multinationale ondernemingen

Multinationale ondernemingen worden gekenmerkt door het bezit van vestigingen in meerdere landen. De structuur van dit soort ondernemingen, dus de wijze waarop ze ingedeeld zijn, de gezagsverhoudingen en communicatiekanalen tussen verschillende onderdelen en de aard van de informatie die uitgewisseld wordt (Chandler 1962, 14), varieert sterk. De verschillende varianten kunnen gerangschikt worden op een schaal, lopend van ondernemingen met betrekkelijk weinig tot ondernemingen met veel onderlinge betrekkingen tussen de verschillende vestigingen in de wereld, met aan het ene uiterste de 'multi-domestic' onderneming en aan het andere de 'transnationale' onderneming.

Bij de *multi-domestic* onderneming zijn de activiteiten binnen een land uitsluitend gericht op de markt van dat land en bepaalt de centrale ondernemingsleiding, op basis van de winstgevendheid van de activiteiten per land, waar meer of minder geïnvesteerd wordt (Porter 1990, 55). Dit is een zeer oude vorm van multinational. De Singer naaimachinefabriek uit Amerika vestigde bijvoorbeeld in 1855 een verkoopkantoor in Parijs, in 1856 een in Glasgow, in 1858 een in Rio de Janeiro en in 1863 een in Hamburg. In 1855 verwierf een Franse ondernemer het recht op basis van de Singer octrooiën naaimachines te produceren. Door onenigheid over de prijs voor dat recht liep dit na enkele jaren mis. De productievestiging die in 1867 in Glasgow werd opgezet, was wel succesvol. De activiteiten in iedere nationale verkoopvestiging waren gericht op de nationale markt. De in Glasgow vervaardigde naaimachines waren echter niet alleen voor Schotland en Engeland bestemd, maar ook voor de andere Europese landen (Brandon 1977, 135-140). Dus een van de eerste multinationale industriële ondernemingen viel niet volledig samen met het type van de 'multi-domestic' onderneming, maar tenderde er wel naar.

Bij de *transnationale* onderneming is sprake van een zeer sterke mate van coördinatie en integratie van alle activiteiten op internationaal niveau. De activiteiten in een land zijn niet, zoals bij de 'multi-domestic' onderneming, voornamelijk op de markt van dat land gericht, ze worden bezien op hun betekenis voor de onderneming als geheel. Niet het land, maar de

wereld wordt de eenheid waarin de leiding denkt. Er zijn verschillende omschrijvingen voor dit type in omloop, die er in het algemeen op neerkomen dat bij dit soort ondernemingen de leiding ernaar streeft om op internationaal niveau zaken te doen en daarbij zo goed mogelijk gebruik te maken van de specifieke onderzoeks-, productie-, verkoop- en logistieke mogelijkheden van ieder afzonderlijk gebied in de wereld waar de onderneming actief is, ten bate van de onderneming als geheel (Hessler 1993, 245; zie ook Bartlett en Ghosal 1989, 57). Bezieet men het relatienetwerk tussen de IBM-vestigingen in de wereld in de jaren zeventig (Prahalad en Doz 1987, 162), dan kan gesteld worden dat dit toen al in hoge mate een transnationale onderneming was. Voor de grote oliemaatschappijen geldt dat al veel langer, wellicht al vanaf de oprichting van Shell in 1907 (Yergin 1991, 128). De gedecentraliseerde, interdependente en wereldomspannende aard van transnationale ondernemingen komt goed naar voren in het volgende voorbeeld:

Montell wordt een fusie van bedrijfsonderdelen van Shell en het Italiaanse Montedison. Het nieuwe bedrijf wordt een combinatie van fabrieken in Noord- en Zuid-Amerika, Europa en drie landen in het Verre Oosten en krijgt een hoofdkantoor in Hoofddorp. Regionale kantoren worden gevestigd in Brussel en Wilmington, Delaware (VS). Het belangrijkste onderzoekscentrum komt in het Italiaanse Ferrara (NRC-Handelsblad 12-1-1995).

De toenemende betekenis van transnationale ondernemingen zou moeten blijken uit de ontwikkeling van het aandeel van de handelsactiviteiten tussen de vestigingen van ondernemingen in verschillende delen van de wereld onderling (*intra-firm trade*) in de gehele wereldhandel. In de meeste landen worden de handelsstatistieken echter niet zo bijgehouden dat dit type handel van de overige vormen van handel onderscheiden kan worden (Dicken 1992, 49). Uit de schaarse gegevens die wel beschikbaar zijn blijkt echter het belang van dit type handel. Wat de Amerikaanse ondernemingen op het gebied van industrie en dienstverlening betreft, is tussen 1977 en 1989 het aandeel van de 'intra-firm trade' opgelopen van een kwart tot eenderde van de waarde van hun internationale handelsactiviteiten (ESC 1993, 24). De helft van de totale handel tussen de V.S. en Japan en viervijfde van de Engelse export van industrieproducten bestaat uit dit soort handel (Dicken 1992, 49).

De opkomst van het streven om als transnationale onderneming te functioneren en de gevolgen die dit heeft voor de structuur van de ondernemingen kunnen goed geanalyseerd worden met de theoretische inzichten van de on-

ondernemingshistoricus Chandler. Een belangrijke stelling van deze auteur is dat ingrijpende veranderingen in de strategie van ondernemers alleen succesvol kunnen worden doorgevoerd als ook de structuur van de ondernemingen daarbij aangepast wordt. Gebeurt dit niet, dan zal de onderneming minder efficiënt functioneren dan concurrenten waarbij die aanpassing wel plaats vindt en daarmee in haar voortbestaan worden bedreigd (Chandler 1962, 15, 158).

Uit de eerder genoemde omschrijving van Hessler en van Bartlett en Ghoshal blijkt dat deze auteurs het transnationaal worden van ondernemingen vooral als een strategie van de ondernemingsleiding zien. Het gaat dan om de vraag wat voor situaties voor de leiding van een onderneming aanleiding vormen om een transnationale strategie te kiezen. Het bijzondere van deze strategie is dat die niet, zoals meestal het geval is, voornamelijk betrekking heeft op produkten, produktiemethoden en markten, maar op de organisatie van de onderneming. De transnationale strategie is gericht op het scheppen van een structuur waardoor de voordelen van het op internationale schaal functioneren gecombineerd worden met het profiteren van de bijzondere eigenschappen van afzonderlijke plaatsen verspreid over de wereld. De voortdurende aandacht voor de structurering van de onderneming betekent dat er veel meer reorganisaties plaats vinden dan doorgaans bij uninationale en 'multi-domestic' ondernemingen het geval is.

3. Maatschappelijke condities

3.1. De groeidynamiek van ondernemingen

De toenemende betekenis van transnationale ondernemingen vormt een recente fase in de lange-termijnontwikkeling van ondernemingen. Deze ontwikkeling wordt voortgestuwd door de onderlinge concurrentie. De concurrentiesituatie stimuleert ondernemers voortdurend tot het zoeken naar schaalvoordelen (Chandler 1990, 17). Schaalvergroting levert kostenvoordelen op wanneer op efficiëntere wijze meer van hetzelfde wordt geproduceerd of wanneer met de aanwezige faciliteiten van de onderneming nieuwe produkten worden vervaardigd (diversificatie). De kostenvoordelen van schaalvergroting worden echter teniet gedaan als de afzet van de produkten niet eveneens wordt opgevoerd. Teneinde zo groot mogelijke zekerheid en efficiëntie op afzetgebied te verwerven gaan de meeste succesvolle ondernemingen verkoopafdelingen aan hun produktieorganisatie toevoegen (id, 30). De schaalvergroting leidt er op een gegeven moment toe dat de gren-

zen van een staat worden overschreden: de onderneming wordt multinationalaal.

De expansiemogelijkheden voor ondernemingen zijn uiteraard niet onbegrensd. Ze worden beperkt door de kosten die het transport van goederen met zich meebrengt, de communicatieproblemen die bij een bepaalde omvang van de onderneming gaan optreden, de maatregelen van nationale overheden ter bescherming van de eigen industrie en de koopkracht van bevolkingsgroepen. In de loop van de tijd en vooral na de Tweede Wereldoorlog zijn deze beperkingen sterk verminderd en de expansiemogelijkheden navenant verruimd (Van der Wee 1983, 194-195).

Niet alleen de mate van expansie van ondernemingen maar ook de structurele vorm die deze krijgt wordt door dit soort beperkingen beïnvloed. Zij bepalen bijvoorbeeld of het uit kosten oogpunt voordeliger is vanuit een grote centrale fabriek produkten naar verre landen te exporteren en daar aparte verkooporganisaties op te zetten, dan wel in die landen zelf fabrieken te stichten. Spreiding van productie over verschillende landen kan om verschillende redenen voordelig zijn. Veel produkten zijn in onderdelen goedkoper te transporteren dan in gemonteerde vorm, wat betekent dat in de importerende landen assemblagebedrijven moeten worden opgezet. Importheffingen van een nationale overheid kunnen omzeild worden door in het desbetreffende land te gaan produceren met behulp van grondstoffen uit het land zelf. Relatief lage arbeidskosten in een land kunnen eveneens een reden zijn om daar een productiebedrijf te vestigen. Ook kan een motief gelegen zijn in het verkleinen van de afstand tussen productie en afzetmarkt, ten einde zo goed mogelijk aan de vraag ter plaatse te voldoen. Vooral in het laatste geval zal er sprake zijn van concurrentie met kleinere ondernemingen uit het land zelf. Het (schaal)voordeel dat de grote multinationale onderneming dan heeft ten opzichte van die kleinere ondernemingen bestaat uit de veel grotere kennis en ervaring die binnen de multinational beschikbaar is op technologisch, financieel, logistiek en marketing gebied.

Tegenover de voordelen van expansie en multinationalisering staan echter mogelijke nadelen: communicatieproblemen, bureaucratisering, gebrek aan controle en coördinatie. Een maat voor een optimale omvang is moeilijk aan te geven. Verreweg de grootste multinational ter wereld (afgemeeten aan de personeelsomvang), General Motors, telde in 1989 775.100 werknemers, ruim tweemaal zoveel als de daaropvolgende multinationals IBM (383.220), Daimler-Benz (368.226), Ford (366.641) en Siemens (365.000) (Dicken 1992, 50). General Motors heeft in het recente verleden periodiek forse verliezen geleden, die wel met de grote omvang in verband zijn gebracht. Toch weet ook dit reuzeconcern zich goed te handhaven.

3.2. Een bipolair concurrentiepatroon

Grote, in hun bedrijfstak dominerende ondernemingen ontstonden het eerst in de oudere grote industrielanden Engeland, de Verenigde Staten en Duitsland. Chandler (1990, 35) gebruikt voor deze ondernemingen de term *first movers*. Dit waren de ondernemingen die er (1) als eerste in slaagden gebruik te maken van de technische mogelijkheden voor grootschalige productie waardoor de kostprijs van hun produkt ver beneden die van de concurrenten kwam. Ook wisten deze ondernemingen (2) een aan die productie aangepaste verkooporganisatie op te bouwen en (3) een managementhiërarchie op te zetten die de capaciteiten had om deze productie- en verkooporganisaties goed te besturen. Dit soort ondernemingen onstonden vooral in de Verenigde Staten, dankzij de gunstige politiek-economische situatie, de ruime binnenlandse markt en de sterke binnenlandse concurrentie.

De meeste 'first movers', zowel die in de V.S. als die in Europa, kregen ondanks de voordelen van hun positie toch na kortere of langere tijd concurrentie van *challengers*, die er ook in slaagden de drievoudige investering in productie, distributie en management tot stand te brengen (id, 35). Succesvolle *challengers* ontstonden op verschillende manieren, waarvan de belangrijkste zijn:

1) Diversificatie van een 'first mover' op een bepaald gebied naar een ander gebied, dat genoeg verwantschap vertoont om te kunnen profiteren van de bestaande investeringen en het op te kunnen nemen tegen de 'first movers' op dat gebied. Een voorbeeld hiervan is de strijd die de diversificatie van de enorme Amerikaanse munitiefabriek Dupont de Nemours opleverde met de grote Duitse chemiebedrijven op de gebieden van kunstvezels en verfstoffen.

2) Internationalisering van een 'first mover' die door succes in het land van oorsprong over voldoende financiële kracht en deskundigheid beschikt om het op te kunnen nemen tegen de 'first mover' van een ander land. Voorbeelden zijn de strijd tussen Standard Oil uit de V.S. en het Nederlands-Engelse Shell, en die tussen General Electric en Westinghouse uit de V.S. en Siemens en AEG uit Duitsland.

3) Het vinden van een 'niche' in de markt die niet door een 'first mover' bestreken wordt, om van daaruit te streven naar verbreding van activiteiten waarbij men wel in concurrentie komt. Philips kan hier als voorbeeld gelden: via de productie van gloeilampen verwierf deze onderneming zich geleidelijk een positie temidden van de al gevestigde grote electrotechnische ondernemingen.

4) Fusering van kleinere ondernemingen tot een geheel dat over voldoende middelen beschikt om het op te kunnen nemen tegen een 'first mover'. De relatie tussen Ford en, zoals de naam al zegt, het door een fusie in 1908 tot stand gekomen General Motors vormt hier een voorbeeld van (id, 597-605).

Gedurende de eerste helft van de twintigste eeuw ontstond een bipolair patroon met wederzijdse penetratie op elkaars nationale markten van Amerikaanse en Europese ondernemingen, met een overwicht van de eerste. De bekwaamheden die de Amerikaanse ondernemingen in de binnenlandse concurrentieslag hadden verworven, vormden de grondslag voor het vermogen om ook in andere landen succesvol de concurrentiestrijd aan te gaan (Porter 1990, 117, 121; Chandler 1990, 231). De aanwezigheid van een energiek en goed opgeleid management bood de succesvolle, en daardoor ook over het benodigde geld beschikkende, ondernemingen de organisatorische capaciteiten (Chandler 1990, 36) om krachtig initiatieven te nemen in het buitenland (Penrose 1959, 193; Porter 1990, 63). Het is opvallend hoe lang dit bipolaire Amerikaans-Europese concurrentiepatroon kenmerkend is gebleven voor veel takken van industrie (Porter 1990, 64; Chandler 1990, 609).

Zoals opgemerkt, zijn in de tweede helft van de twintigste eeuw de expansiemogelijkheden voor ondernemingen sterk verruimd, waardoor ook de internationale concurrentiedruk op ondernemingen is toegenomen. Eind jaren zestig waren er in de ontwikkelde landen naar schatting 7000 multinationals met 27.000 vestigingen in het buitenland. In 1990 waren dat er 33.500 met 170.000 buitenlandse vestigingen (UNCTAD 1993, 1). Maar slechts vier of vijf procent van deze ondernemingen heeft een zodanige omvang en spreiding van activiteiten dat ze voor een transnationale strategie in aanmerking komen (Dicken 1992, 49).

De meeste investeringen in buitenlandse vestigingen hebben de afgelopen decennia in de economisch ver ontwikkelde landen plaatsgevonden. Dat betekent dat de richting van de internationale expansie van ondernemingen vooral bepaald is door de afzetmogelijkheden, die in de welvarende landen veel groter zijn dan in de ontwikkelingslanden. Vóór de Tweede Wereldoorlog, toen de internationale expansie nog niet zo sterk was, speelde het verwerven van grondstoffen een belangrijke rol bij de investeringen in buitenlandse vestigingen. Toen was ongeveer tweederde van deze investeringen gericht op de - nog veelal koloniale - gebieden die later met de term ontwikkelingslanden werden aangeduid. Dit aandeel was in 1985 afgenomen tot een kwart. Driekwart van alle investeringen in buitenlandse vestigingen had toen dus plaats in de welvarende industrielanden (id, 54).

Een opvallende verandering in het bipolaire patroon van Amerikaanse en Europese ondernemingen is dat vanaf het midden van de jaren zeventig het overwicht van de Amerikaanse ondernemingen op het gebied van de investeringen in buitenlandse vestigingen op Europa verdween. Terwijl in 1975 de Amerikaanse ondernemingen nog 4,5 maal zoveel in buitenlandse vestigingen investeerden als buitenlandse ondernemingen in de Verenigde Staten en deze verhouding voor Europese ondernemingen 1,2 bedroeg, was dit cijfer in 1983 gedaald naar 1,7, ongeveer evenveel als toen voor Europa gold (id, 55).

3.3. Nieuwe 'challengers' uit Japan

Pas in de loop van de jaren tachtig veranderde het Amerikaans-Europese bipolaire concurrentiepatroon door de snelle toename van de vestigingen van Japanse ondernemingen in het buitenland (UNCTAD 1993, 9). Daaraan was al een enorme uitbreiding van de Japanse export vooraf gegaan (Généreux 1993, 65).

Hoe onverwacht de verandering van dit concurrentiepatroon was, blijkt wel uit J.J. Servan-Schreibers geruchtmakende boek *De Amerikaanse uitdaging* uit 1967. De auteur heeft uitsluitend oog voor de overmachtige economische positie van de Verenigde Staten. Met verontrustende berichten over het feit dat er in Amerika drie keer zoveel wis- en natuurkundigen en ingenieurs opgeleid worden als in de EEG (p. 65) probeert hij de Europeanen en in het bijzonder de Fransen op te wekken hier iets tegen te doen. Wat achteraf opvalt is het totale gebrek aan besef van de opkomst van Japan als economische wereldmacht. Japan wordt wel een paar keer genoemd als een land dat het economisch goed doet, maar de betekenis ervan lijkt voor Servan-Schreiber niet groter te zijn dan die van Zweden, dat zich toen ook voorspoedig ontwikkelde. Zelfs tien jaar later wordt de opkomst van Japan als economische wereldmacht door veel deskundigen nog niet echt beseft. Daniel Chirot (1977, 167, 179) rekent Japan, samen met Duitsland, in economisch opzicht wel tot de meest dynamische kernlanden, maar in zijn voorstelling van de internationale situatie krijgt het niet meer betekenis dan landen als Italië en Spanje.

Over de opkomst van Japan als economische wereldmacht is inmiddels veel geschreven. De sterkste groei van het bruto nationaal product vond plaats tussen 1950 en 1973 met een toename van gemiddeld 9,7% per jaar, tegen een groeicijfer voor de V.S. van 3,7% en voor Nederland van 4,8%. Tussen 1973 en 1990 bedroeg de groei in Japan 4,1%, in de V.S. 2,7% en in Nederland circa 2,1% (Généreux 1993, 34). In 1958 was 11,4% van de

import van de EEG-landen afkomstig uit de V.S. en 0,7% uit Japan. In 1991 waren deze percentages respectievelijk 7,7 en 4,3% (id, 75).

Aanvankelijk werd het Japanse succes, duidelijk vanuit een soort naijver, vooral verklaard door vormen van 'onsportief gedrag' (Abegglen 1994, 58), zoals imitatie, dumping, overheidssteun, industriële spionage en protectie van de thuismarkt. De toenmalige Philips-topman W. Dekker stelde nog in 1988:

Het is ook geen toeval dat Judo, de kunst van zelfverdediging, in Japan tot nationale sport is verheven. Je neemt de beweging van je tegenstander over en vervolgens licht je hem beentje (NRC-Handelsblad 1-11-'88).

In hetzelfde stuk beweerde hij ook: "'Fair competition" heeft voor de Japanner van nature geen betekenis'. Er werd gesproken van 'antagonistische handel' (*adversarial trade*) in plaats van 'concurrerende handel' (Drucker 1986, 98; Van Wolferen 1989, 10). Tussen deze naijverige en verontwaardigde stemmen door werd ook wel gewezen op de gunstige verhouding tussen prijs en kwaliteit van de Japanse produkten en de bedrijfsorganisatie die dat mogelijk maakte. Minder oog was er voor de werking van de heftige onderlinge concurrentie op de grote Japanse thuismarkt, waardoor bij de Japanse ondernemingen, net als eerder bij de Amerikaanse, het organisatorisch vermogen opgevoerd werd om ook met succes als 'challenger' in het buitenland te kunnen concurreren. Pas in de meer recente literatuur begint dit inzicht te gloren (Porter 1990, 64, 121).

De opkomst van de Japanse ondernemingen betekende een verstoring van het bipolaire concurrentiepatroon dat de westerse multinationals gedurende de eerste zeventig jaar van deze eeuw gevormd hadden. De overgang van een bipolair naar een triadisch concurrentiepatroon vormde een sterke stimulans voor ontwikkeling van de multinationals in de richting van transnationale ondernemingen. Westerse ondernemers werden meer dan ooit gedwongen zich te bezinnen op mogelijkheden om de concurrentiekracht van hun ondernemingen op te voeren.

Een tweede effect van de expansie van de Japanse ondernemingen was de stimulerende invloed ervan op het economisch leven van veel andere landen in Oost-Azië. Door de toename van de vraag naar grondstoffen voor de Japanse industrie, de uitbesteding van allerlei productieactiviteiten naar omringende landen waar het arbeidsloon lager was dan in Japan, en de overvloed aan kapitaal bij de Japanse banken waardoor een belangrijke rem op economische initiatieven in de Oostaziatische landen werd opgeheven (Abegglen 1994, 20), stegen de productie en het levenspeil in veel van deze landen snel. Het gevolg was dat deze landen steeds belangrijker wer-

den als afzetmarkt voor de produkten van Westerse ondernemingen, mits zij de Japanse concurrentie aankonden. Op deze manier betekende de opkomst van de Japanse economie niet alleen een bedreiging voor de Westerse ondernemingen, maar ook een expansiemogelijkheid (id, 88). Het aan de voormalige Unileverbestuurder en defensie-minister Sidney van de Berg in de jaren vijftig toegeschreven visioen, dat als iedere Chinees een stuk zeep per jaar kocht, Unilever zeshonderd miljoen stuks per jaar kon afzetten, werd een reële mogelijkheid.

Het doordringen tot de Oostaziatische markt is ook een middel om Japanse concurrenten buiten die markt te bestrijden. Door de concurrentie in het gebied waar de Japanners aanvankelijk als enigen opereerden aan te gaan vermindert de winstgevendheid van deze markt. Daardoor verminderen de fondsen die het de Japanse ondernemingen mogelijk maken om in andere delen van de wereld met zeer kleine winstmarges genoeg te nemen (Prahalad en Doz 1987, 40, 82).

4. Herstructurering van multinationale ondernemingen: consequenties van de transnationale strategie

De Amerikaanse en Europese multinationale ondernemingen werden elk voor zich vanaf het eind van de jaren zestig met drie belangrijke ontwikkelingen geconfronteerd: de toenemende internationalisering van hun westerse concurrenten, de opkomst van nieuwe concurrenten uit Japan en andere Oostaziatische landen, en de ontwikkeling van Oost-Azië als afzetmarkt. Teneinde hun concurrentiekracht op te voeren en in elk van drie kerngebieden van de wereldeconomie een sterke positie te verwerven, ontwikkelden de leiders van de grote multinationale ondernemingen een transnationale strategie. Daarnaast werden ook in de uitvoering van de verschillende ondernemingsfuncties ingrijpende hervormingen doorgevoerd, waarbij de grote Japanse ondernemingen als voorbeeld dienden.

Al aan het eind van de jaren zeventig werden in Amerikaanse en Europese ondernemingen 'kwaliteitscirkels' gevormd. Alle betrokkenen bij de vervaardiging van een bepaald produkt voeren daarbij regelmatig onderling overleg over de opvoering van de kwaliteit van de produktie. Daarna kwam het streven naar voorraadbeperving door *just-in-time*-management. Het doel hiervan was de aan- en afvoer van goederen zo goed op elkaar af te stemmen dat de noodzaak om voorraden aan te houden minimaal werd. Deze afstemmingsproblematiek werd des te urgenter waar de vervaardiging van onderdelen werd uitbesteed werd aan producenten in vaak veraf gelegen lage-lonenlanden. Een ander belangrijk punt was om het ont-

werp van een produkt - zoals auto's - zo te organiseren, dat men in alle volgende afdelingen al tijdens de ontwerpfase kon anticiperen op het nieuwe ontwerp. Hierdoor kon een nieuw model veel sneller op de markt gebracht worden dan bij een meer afgegrensde fasering (zie Womack e.a. 1990). Dit efficiëntiestreven ging gepaard met grote personeelsinkrimpingen. *Lean production* werd het devies.

De transnationale strategie houdt zowel internationale specialisatie als versterking van de coördinatie van activiteiten van de onderneming op internationaal niveau in. Het eerste betekent dat afzonderlijke ondernemingsfuncties zoals R&D, inkoop, productie, administratie en verkoop elk in gespecialiseerde vestigingen worden geconcentreerd. Binnen het verband van de onderneming ontstaat zo een meer internationale arbeidsverdeling.

Wat de versterking van de coördinatie - noodzakelijk bij de toenemende internationale arbeidsdeling - betreft: deze houdt niet zonder meer het creëren van nieuwe centrale coördinatiefuncties in. Integendeel, ten einde te komen tot zo kort mogelijke commandoketens, tot een zo min mogelijk gelaagde hiërarchie, wordt juist veeleer gestreefd naar het intomen van de neiging centrale staf- en coördinatiefuncties te scheppen (Drucker 1954, 202-205). Verbetering van coördinatie gaat dan samen met decentralisatie, waarbij de selectie en training van managers om in zo'n gedecentraliseerde organisatie te kunnen functioneren van groot belang wordt.

De gevolgen van de transnationale strategie voor de herstructurering van de multinationals variëren met de aard van de structuur die deze ondernemingen eerder hadden gekregen. Vanaf de jaren twintig hadden de meeste grote ondernemingen een *divisiestructuur* aangenomen, waarbij per divisie een ander soort produkt vervaardigd en verkocht werd. In Amerika vond, als gevolg van de grote nationale markt, diversificatie over het algemeen eerder plaats dan de internationalisatie, bij de kleinere Europese landen verliep deze ontwikkeling omgekeerd. Het grote coördinatieprobleem dat vroeg of laat bij alle multinationale ondernemingen ging optreden, was de afstemming van de activiteiten van de divisieleidingen op die van de leiding van de onderneming in ieder afzonderlijk land. Een divisieleiding reneert vanuit het belang van de eigen produkten op internationaal niveau, de landelijke leiding vanuit de verkoopmogelijkheden van alle produkten van de onderneming op nationaal niveau. Bij deze afstemming lijken over het algemeen in de Amerikaanse ondernemingen de divisieleidingen de overhand behouden te hebben, terwijl bij de multinationals uit kleinere landen de nationale leidingen vaak een hoge mate van autonomie verwierven. Dit is een voorbeeld van wat Stinchcombe met de term 'historisch insigne' heeft aangeduid (zie Lammers 1983, 321). Verschillen in structuur treden

verder op afhankelijk van de manieren waarop ondernemingen geconfronteerd worden met de eerder genoemde beperkingen bij hun expansie (par. 3.1). Dit betekent dat de ontwikkeling van een transnationale strategie niet tot uniforme herstrukturingsmaatregelen heeft geleid. Het bestuur van iedere onderneming moet op dit gebied een eigen weg zoeken. Toch zijn er wel enige grote lijnen in de processen van herstructurering aan te geven.

De transnationale strategie dwingt de leiding van multinationals nieuwe oplossingen te zoeken voor de wereldwijde coördinatieproblematiek (Pralhad en Doz 1987, 177). Daarbij verschuiven de accenten voortdurend. Legden Europese multinationals gedurende enige tijd de nadruk op versterkte coördinatie langs divisielijnen, meer recentelijk worden de bevoegdheden van de divisies juist verzwakt om de internationale integratie te vergroten. Bij Unilever werd bijvoorbeeld vanaf het midden van de jaren zestig op het gebied van de voedingsmiddelen de leiding van de onderneming in ieder afzonderlijk land onder het gezag gebracht van de leiding van drie productdivisies: voor respectievelijk eetbare vetten, diepvries en ijs, en voeding en drank. De voornaamste reden hiervoor was dat door technische ontwikkelingen ieder soort produkt meer dan tevoren specifieke zorg behoeft. Eind jaren tachtig vond echter weer een reorganisatie plaats, waarin twee hoofdelementen van de transnationale strategie, decentralisatie en internationale specialisatie, naar voren kwamen. De divisiestructuur maakte het onvoldoende mogelijk iedere geografische markt volgens de specifieke kenmerken ervan te benaderen. Verder ontstonden er tal van specialistische taken die voor alle divisies van belang waren, zoals het merkenbeleid, produktietechnologie en het consumentenonderzoek. Meer gezag kwam nu te liggen bij de leiding van meerdere landen omvattende regionale directies. De divisies voor de voedingsmiddelen werden tot een vijftal geheergroepeerd (eetbare vetten, ijs, dranken, maaltijden en produkten voor professionele voedselbereiding), en de leiding ervan kreeg minder bevoegdheden. Daarnaast werden drie leden van de Raad van Bestuur belast met de internationale coördinatie van de activiteiten op het gebied van de voeding ten behoeve van de lange-termijnontwikkeling van de onderneming als geheel (Maljers 1992).

Bij Philips werd vanaf de jaren zeventig de sterk onafhankelijke positie van de nationale leidingen ten opzichte van de leiding van de divisies als probleem ondervonden², maar pas in de loop van de jaren tachtig werd de organisatie veranderd. Een matrixstructuur, waarbij de divisieleidingen en de leidingen van ieder land in onderling overleg hun beleid op elkaar zouden moeten afstemmen, werd korte tijd als een oplossing gezien. Vanaf 1986 kregen de divisieleidingen ten opzichte van de leiding in de afzonder-

lijke landen meer zeggenschap. De toenmalige topman van de onderneming, C. van der Klugt, noemde dit een structuurverandering die even ingrijpend was 'als een moslim vragen of hij christen wil worden' (NRC-Hbl. 2-11-'88). Maar de obstructie ertegen door de leiding van de nationale organisaties was succesvol (Metz 1991, 258). In het kader van een grote stimuleringscampagne, bekend onder de naam 'Operatie Centurion', gaven de opvolgers van Van der Klugt c.s weer meer autonomie aan de marketing- en verkoopafdelingen van de nationale organisaties. Bij Nederlandse bedrijven als AKZO en Hoogovens is de betekenis van de divisies sterk afgenomen ten gunste van de werkmaatschappijen die er deel van uitmaken.

De afnemende betekenis van divisies binnen multinationale ondernemingen impliceert geenszins dat deze teruggaan naar een 'multi-domestic' structuur. Tussen de werkmaatschappijen in de afzonderlijke landen bestaan talrijke verbindingen. Een nieuwe ontwikkeling is dat ze thans over het algemeen geïntegreerd worden in het kader van een verschillende landen omvattend regiobestuur. Zo kent de fabrikant van elektrische installaties Asea Brown Boveri zo'n 1300 werkmaatschappijen die de afgelopen jaren een hoge mate van autonomie hebben gekregen - met als doel het bevorderen van het ondernemerschap van de leiding van deze werkmaatschappijen -, maar deze worden gecoördineerd door een regionaal bestuur (Goshal en Bartlett 1995, 86).

Deze *regionalisatie* van multinationals is erop gericht een stevige positie te krijgen in de drie belangrijkste economische regio's, Europa, Amerika en Oost-Azië, en volgt ook in het algemeen deze driedeling. Zo heeft Philips in Singapore een regionaal hoofdkantoor voor de geluidsdivisie gesticht, is Chrysler van plan het Europese hoofdkantoor in Amsterdam te vestigen omdat het kantoor in Frankfurt te klein is geworden en vestigde Unilever een Europees hoofdkantoor voor de divisie wasmiddelen in Brussel.

Deze decentralisering naar de voornaamste wereldregio's wordt bevorderd door politieke ontwikkelingen. Ondanks het veel verkondigde streven naar liberalisering van de wereldhandel, is er tegelijkertijd sprake van protectionisme in het kader van de grote regionale wereldhandelszones van Europa, Amerika en Oost-Azië (Gilpin 1987, 240). Om zich daaraan te onttrekken gaan de grote ondernemingen binnen de zones waar zij handel willen drijven ook produceren. Dat leidt niet alleen tot vestiging van Aziatische bedrijven in Europa en Amerika, maar ook tot de vestiging van Europese en Amerikaanse bedrijven in Oost-Azië. Naast handelstarieven en importbeperkingsovereenkomsten spelen ook wisselkoersen hierbij een rol.³

Internationale specialisatie is, zoals gezegd, een essentieel onderdeel van de transnationale strategie. Daarbij kan het gaan om het concentreren van bepaalde productie-activiteiten in bepaalde gebieden met het oog op minimalisering van arbeidskosten. De 'runaway-beweging' (Van Klaveren 1978) die in de jaren zeventig begon, waarbij ondernemingen productiebedrijven van landen met hoge loonkosten verplaatsten naar landen met lage loonkosten, is een ontwikkeling in de richting van transnationaliteit en verder weg van de 'multi-domestic' structuur. Het concurrentievoordeel dat dit oplevert is tweeledig. De productie vindt tegen de laagst mogelijke arbeidskosten plaats en op een grotere schaal, met het kostenvoordeel dat dit met zich meebrengt.

Ook andere ondernemingsactiviteiten kunnen aldus in de meest geschikte landen gevestigd worden. Voorbeelden hiervan zijn dat de Zwitserse luchtvaartmaatschappij Swissair delen van de financiële administratie in Bombay laat verrichten, dat een Amerikaanse producent van gele gidsen (ITT) het inkoopbureau voor papier in België gevestigd heeft en dat de Italiaanse bandenfabrikant Pirelli de internationale financiële transacties vanuit een vestiging in Zwitserland regelt (UNCTAD 1993: 4).

Deze ontwikkeling wordt tegengegaan door het bestaan van de handelsbelemmeringen die door de regionale handelszones worden opgeworpen. De internationale specialisatie binnen een onderneming blijft dan beperkt tot een wereldhandelszone. Een interessant voorbeeld is het produktienetwerk van de Ford Fiesta in Europa. Deze auto's worden geassembleerd in drie vestigingen in Spanje, Duitsland en Engeland met onderdelen uit twaalf vestigingen verspreid over Europa. Sommige van die onderdelen zijn daarbij, voor ze geassembleerd worden, bewerkt in meerdere plaatsen (Dicken 192, 300).

Verbindingen tussen de verschillende afdelingen van de onderneming worden niet alleen tot stand gebracht en in stand gehouden door hiërarchische coördinatie, maar ook door informele uitwisseling van informatie. Veel genoemd is het streven om vernieuwingen die binnen één vestiging van de onderneming succesvol gebleken zijn toe te passen in andere vestigingen. De leider van een van de grootste ondernemingen op het gebied van elektrische huishoudelijke apparaten verwoordde dit streven als volgt:

Our vision at Whirlpool is to integrate our geographical business wherever possible, so that our most advanced expertise in any given area - whether it's refrigeration technology, financial reporting systems, or distributive strategy - isn't confined to one location or one division. We want to be able to take the best

capabilities we have and leverage them in all of our operations worldwide (Maruca 1994, 136).

Deze uitwisseling van informatie is aanzienlijk vergemakkelijkt door de ontwikkeling van telecommunicatiemiddelen en computernetwerken. *Informatisering* bevordert integratie in omvangrijke netwerken en vormt daarmee een stimulans voor de transnationale strategie. Een van de remmende factoren voor de expansie van ondernemingen, het optreden van communicatieproblemen, vermindert erdoor. In principe kan kennis die waar dan ook ter wereld in de onderneming beschikbaar is elders in de onderneming toegankelijk worden gemaakt (Eccles en Nolan 1993, 65). Bewust ontworpen organisatiestructuren worden minder belangrijk voor de uitvoering van het dagelijks werk. Leden van de organisatie die zich op grote geografische afstanden van elkaar bevinden kunnen, betrekkelijk los van hun formele positie, netwerken tot stand brengen waarbinnen kwesties die zich in het werk voordoen direct worden afgehandeld. Deze netwerken zijn veel vluchtiger van aard dan de hiërarchische structuren van waaruit zij gevormd worden en waarin zij weer verdwijnen (id, 69). Bradley, Hausmann en Nolan (1993, 11) schrijven:

Products, such as automobiles and airplanes, are designed by globally networked groups that collaborate daily, passing 'blueprints' back and forth around the world and talking about them over the telephone or via video conferencing or electronic blackboards.

Stafffuncties en hiërarchie worden zo minder belangrijk. Een vereiste is daarbij wel dat het uitvoerende personeel over de intellectuele vermogens beschikt om snel van de beschikbare kennis gebruik te maken (id, 74). Door het minder belangrijk worden van de formele structuur voor het dagelijks werk worden botsende gezagsaanspraken die in complexe organisaties vaak spelen minder een probleem. De communicatiemogelijkheden die de *informatisering* verschaft kunnen zo niet alleen bijdragen tot snelle uitwisseling van informatie, maar ook tot de besluitvaardigheid in de organisatie (Pralhad en Doz 1987, 260).

5. Multinationale ondernemingen en nationale samenlevingen

Multinationale ondernemingen hebben gemeen dat zij in een kapitalistische wereldmarkt functioneren en in dat kader naar winst streven, maar zij verschillen door het uiteenlopen van de nationale omgeving waarin ze zijn

ontstaan en de aard van hun produkten. Daardoor zijn de ontwikkeling van een transnationale strategie en de structurele consequenties daarvan minder eenduidig dan de definitie van deze strategie suggereert. Toch kan geconcludeerd worden dat de voornaamste ontwikkelingen in de strategie en de structuur van de multinationals in transnationale richting gaan. Deze ontwikkelingen zijn zowel oorzaak als gevolg van de internationalisering van de concurrentie en de uitbreiding van de wereldmarkt. Het afzwakken van de bevoegdheden van de produktdivisies en de vorming van wereldregio's wijst op het belang dat aan de afzetmarkten wordt gehecht. De internationale specialisatie in het kader van de ondernemingen, die zich onder meer uit in de verplaatsing van produktieactiviteiten naar lage-lonenlanden, levert kostenvoordelen op die de concurrentiepositie versterken. Westerse multinationals moeten zich instellen op nieuwe 'challengers' uit Oost-Azië, maar proberen ook te profiteren van de nieuwe markten die daar ontstaan. Voor alle grote multinationals geldt dat informatisering mogelijkheden biedt om de bedrijfsprocessen te decentraliseren en toch te beheersen, en daarmee een transnationale strategie verder te ontwikkelen.

De centrale kwestie in de relatie tussen multinationals en nationale staten is dat zich op nationaal grondgebied activiteiten afspelen onder een buitenlands gezag, dat van de ondernemingsleiding, dat zich voor een deel onttrekt aan het gezag van de nationale overheid, terwijl die activiteiten wel van invloed zijn op wat in die samenleving gebeurt. De nog grotere mate van coördinatie en integratie die een transnationale strategie en structuur oplevert, houdt in dat in principe de positie van de leiding van multinationals sterker wordt ten opzichte van nationale overheden en andere organisaties op nationale basis. Of dat in feite gebeurt, hangt natuurlijk ook af van de ontwikkelingen die zich tegelijkertijd bij de nationale overheden en andere nationale organisaties zelf voordoen. Arme landen als die in Afrika zijn op dit punt aanzienlijk kwetsbaarder dan bijvoorbeeld de meeste Oost-aziatische landen.

Het is niet zozeer de graduele verandering van multinationals zelf waar de belangrijkste maatschappelijke gevolgen van uitgaan, als wel de wereldwijde concurrentiestrijd waarin deze ondernemingen gezamenlijk terecht zijn gekomen. Ondernemingen dwingen elkaar meer dan voorheen hun eigenbelang centraal te stellen in hun relaties tot nationale overheden. Voor de grote multinationals geldt nog steeds wat Marx schreef over de ondernemingen in het Engeland van zijn tijd: het gedrag van de leiders van ondernemingen is niet afhankelijk van hun 'goede of kwade wil', de concurrentiestrijd is voor hen een onontkoombaar gegeven (Marx (1867) 1976, 191). Om de nadelige werking van de concurrentiestrijd op internationaal niveau te beteugelen zouden op dat niveau regulerende maatregelen moeten wor-

den genomen (Petrella 1994, 151). Zolang die uitblijven, zullen nationale staten, in concurrentie om werkgelegenheid, worden gedwongen hun beroepsbevolking zo goed mogelijk te scholen (Reich 1991, 225) en tegelijk hun arbeidskracht zo goedkoop (Wilterdink 1993, 28) en flexibel mogelijk te houden. Het streven van de leiding van ondernemingen naar snelle aanpassing van het werknemersbestand aan de aard en omvang van de omzet (Stokvis 1985) krijgt onder deze omstandigheden meer kans. Voor de wereldburger is het wellicht een troost dat de problemen die door dit alles in de Westerse landen ontstaan mede het gevolg zijn van de toeneemende welvaart van grote delen van de bevolking in Oost-Azië (Abegglen 1994, 7).

Noten

1. Johan Heilbron gaf een nuttig commentaar op de eerste versie van dit stuk. Nico Wilterdink nam zijn rol over bij de daaropvolgende versies, die daar zeker beter door werden.
2. Als illustratie van deze problematiek het volgende: Toen de leiding van de nationale organisatie in Italië een lampenfabriek wilde bouwen, verklaarde de divisieleiding zich daartegen omdat het niet paste in het internationale spreidingsbeleid. Vijftien maanden later werd de fabriek geopend, zonder dat de divisieleiding protesteerde. Men noemde het toen een voorbeeld van het individualisme en de eigengereidheid waardoor Philips groot was geworden (NRC-Hbl. 4-12-'90).
3. Hoe sterk herstructureringen toch kunnen uiteenlopen blijkt uit de recente gang van zaken bij Shell, een van de oudste transnationale multinationale ondernemingen. Terwijl over het algemeen de leiding van divisies aan betekenis inboet ten opzichte van regionale bestuursorganen, vindt bij deze onderneming een tegengestelde bestuurshervorming plaats. Daar wordt de regionale leiding binnen de organisatie opgeheven en de divisiestructuur juist versterkt. Toch is hier wel sprake van een zekere mate van decentralisatie, want de bevoegdheden van de leiding van de divisies neemt vooral toe ten opzichte van die van het centrale bestuur in de hoofdkantoren in Den Haag en Londen (NRC-Hbl 29-3-'95).

Literatuur

- Abegglen, J.C., *Sea Change*. The Free Press, New York, 1994.
- Bartlett, Ch.A. & Ghoshal, S., *Managing Across Borders. The transnational solution*. Hutchinson Business Books, Londen, 1989.
- Bartlett, C.A. & Ghoshal, S., Changing the Role of Topmanagement. Beyond Structure to Proces, *Harvard Business Review*, jan/feb 1995, pp. 54-62.

- Bradley, S.P., Hausman, J.A. & Nolan, R.L. (eds.), *Globalization, technology and competition*, Harvard Business School Press, Boston, 1993.
- Brandon, R., *A Capitalist Romance. Singer and the Sewing Machine*, Lippincott, Philadelphia, 1977.
- Chandler, A.D. Jr., *Strategy and Structure*. The MIT Press, Cambridge, 1962,(1990).
- Chandler, A.D.Jr., *The visible hand*. The Belknap Press, Cambridge, 1977.
- Chandler, A.D.Jr., *Scale and Scope*. The Belknap Press, Cambridge, 1990.
- Chirot, D., *Social Change in the Twentieth Century*. Harcourt, Brace, Jovanovich, New York, 1977.
- Daniels, P.W., *Service Industries in the World Economy*. Blackwell, Oxford, 1993.
- Dicken, P., *Global Shift. The Internationalization of Economic Activity*. Paul Chapman Publishing, Londen, 1992, 2nd ed..
- Drucker, P.F., *The Practice of Management*. Harper Collins, New York, 1954, 1993.
- Drucker, P.F., *The Frontiers of Management*. Harper and Row, New York, 1986.
- Eccles, R.G. & Nolan, R.L., A Framework for the Design of the Emerging Global Organization Structure. In: Bradley, Hausman en Nolan o.c.
- ESC (Economic and Social Council, United Nations), *The Emergence of Integrated International Production*. Commission on Transnational Corporations. Report of the Secretary-General, 19th session 5-15 april 1993.
- Généreux, J., *Chiffres clés de l'économie mondiale*. Editions du Seuil, z.p., 1993.
- Gilpin, R., *The Political Economy of International Relations*. Princeton University Press, Princeton, 1987.
- Hessler, P., 'Being Global and the Global Opportunity'. In: Bradley, Hausman en Nolan (eds.)
- Klaveren, M. van, 'De runaway-beweging', *Mens en Onderneming*, 1978, no 2/3, pp. 171-175.
- Lambooy, J.G., 'Global cities and the world economic system; rivalry and decision-making', in: Deben, L. e.a. (eds). 1987. *Capital Cities as Achievement*. C.G.C., Amsterdam.
- Lammers, C.J., *Organisaties Vergelijkenderwijs*. Spectrum, Utrecht, 1983.
- LeFauve, R.G. & Hax, A.C., *Saturn - The Making of the Modern Corporation*. In: Bradley, Hausman, Nolan (eds.).
- Maljers, F.A., 'Inside Unilever: The evolving transnational company', *Harvard Business Review*, sept/okt 1992, pp.46-52.
- Malone, T.W., J.F. Rockart, 'How will information technology reshape organizations? Computers as coördination technology', in: Bradley, Hausman, Nolan (eds.).
- Maruca, R.F., 'The right way to go global. An interview with Whirlpool CEO Whitwar', *Harvard Business Review*, maart/april 1994.
- Marx, K., *Het Kapitaal*. De Haan, Bussum, (1867) 1976.
- Metz, M., *Kortsluiting*. SUN, Nijmegen, 1991.
- Penrose, E.T., *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell, Oxford, 1959, 1972.
- Petrella, R., *Grenzen aan de concurrentie*. VUBpress, Brussel, 1994.
- Porter, M.E., *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press, New York, 1990.
- Pralhad, C.K. & Doz, Y.L., *The Multinational Mission*. The Free Press, New York, 1987.

- Reich, R.B., *The Work of Nations*. Simon en Schuster, Londen, 1991, 1993.
- Servan-Schreiber, J.J., *De Amerikaanse uitdaging*. Bruna, Utrecht, 1967, 1968.
- Sloan, A.P. Jr., *My Years with General Motors*. Doubleday, New York, 1963, 1972.
- Stokvis, R., 'Industriële rationalisering en uitzendarbeid', *Sociologisch Tijdschrift*, jrg 12, no 2., 1985, 308 -338.
- UNCTAD, *New strategies push transnationals to the forefront of global integration*. Press Release 6-6-1993.
- Wee, H. van der, *De gebroken welvaartscirkel. De wereldeconomie, 1945-1980*. Martinus Nijhoff, Leiden, 1983.
- Wilterdink, N., *Ongelijkheid en interdependentie*. Wolters-Noordhof, Groningen, 1993.
- Wolferen, K.G., van, *Japan. De onzichtbare drijfveren van een wereldmacht*. Balans, Amsterdam, 1989.
- Womack, J.P., e.a., *The Machine that Changed the World*. Harper Perennial, New York, 1990.
- Yergin, D., *The Prize*. Simon en Schuster, New York, 1991, 1992.
-
-