

Internationalisatie en M&A

INTERNATIONALISATIE EN M&A - TENTAMENNIVEAU

Tentamenvormen uit het voorbeeldtentamen 2022: noem en leg uit een Yip driver (5p), kies een Bartlett & Ghoshal-strategie met korte onderbouwing (5p, 20 woorden), noem twee voordelen van overname ten opzichte van greenfield (5p, 40 woorden). Schrijf volzinnen en gebruik de Engelse vaktermen.

Yip's internationalization drivers

Definitie. Yip onderscheidt vier groepen factoren die bepalen hoe sterk de prikkel is om te internationaliseren.

Driver	Onderdelen	Voorbeeld
Market	similar customers, global customers, transferable marketing	Auto's wereldwijd; Uber maakte taxi's internationaler
Cost	scale economies, global sourcing, bulk purchase, goedkoper kapitaal, country-specific differences, favorable logistics	Hogere productievolumes verlagen de kosten per product
Competitive	multipoint competition, global knowledge management, interdependence tussen landen, clusters	Coca-Cola en Pepsi; Silicon Valley, Londen, Hollywood, Milaan
Government	trade policies, technical standards, host government policies	EU-verdragen; tarieven en invoerbeperkingen

Gebruik de volledige namen: market drivers, cost drivers, competitive drivers en government drivers.

Toepassen. Bepaal per driver of die sterk of zwak is voor de sector en per land. Een sterke driver betekent meer reden om te internationaliseren. Elke driver is dynamisch: internationalisering komt in golven, zeker bij de government driver.

Valkuil. Noem bij een vraag naar "een driver" er één, leg uit en koppel aan de case. Alleen de naam noemen is te weinig.

Link. Dit zijn de internationale tegenhangers van de diversification drivers uit module 4.

Bartlett & Ghoshal (global integration versus local responsiveness)

Definitie. Bedrijven bepalen hun strategie als uitkomst van de spanning tussen **pressures for global integration** (schaal, centrale sturing) en **pressures for local responsiveness** (lokale smaken,

regels, concurrenten).

Strategie	Integratiedruk	Lokale druk	Kenmerk
International strategy	laag	laag	Product grotendeels ongewijzigd exporteren; tijdelijke fase (Xerox met patenten)
Global	hoog	laag	Standaardisatie, centrale planning, schaal (autofabrikanten)
Multi-domestic	laag	hoog	Autonome country managers, weinig onderling leren (financiële sector)
Transnational	hoog	hoog	Centraal waar het kan, lokaal waar het moet; lokaal leren wordt globaal toegepast (Unilever)

Toepassen. Stel eerst vast hoe hoog de twee drukken zijn en benoem de reden uit de case. Kies dan de strategie en geef één onderbouwing. Voorbeeld uit het nakijkmodel van 2022: een mediabedrijf met hoge druk voor global integration en voor local responsiveness past bij transnational (5p). Een andere strategie met een goede onderbouwing levert deelpunten (3p).

Valkuil. De vier vakken zijn geen vrije keuze maar stadia in een ontwikkelpad onder toenemende concurrentiedruk. Transnational wordt steeds meer een noodzaak. Het boek (Figuur 8.4) gebruikt de namen export strategy, multi-domestic, global en transnational, en noemt transnational complex om te implementeren.

Link. De gekozen internationale strategie bepaalt mede de structuur in module 6 (divisional of matrix bij internationalisatie).

Entry en expansion modes (Johanson & Vahlne)

Definitie. Johanson & Vahlne (internationalization theory): bedrijven internationaliseren gradueel, eerst naar dichtbijgelegen landen, met toenemend commitment: exporting, licensing, franchising, sales rep, sales unit en daarna direct investment.

Drie vormen van direct investment (Moduleoverzicht en slides 20-21):

	Buy (M&A)	Ally (joint venture)	Greenfield (DIY)
Snelheid	snel	snel	langzaam
Bij falen	vaak (deels) door te verkopen	verlies delen, buy option behouden	moeilijk door te verkopen
Risico	cultuur, waardering, ongewenste onderdelen	cultuur en controle, learning race	langzaam, hoge eigen investering
Voordeel	overname van capabilities en marktpositie	leren en delen van risico	cultuurconsistentie met hoofdkantoor
Tip	koop niet het hele bedrijf	werk alleen samen met de relevante partnerunit	ontwikkel in een new venture unit

Keuzefactoren (boek §8.8): **urgency**, **uncertainty** en het type capabilities dat je combineert. Hoge urgency en onzekerheid wijzen naar Buy of Ally. Soft capabilities (cultuur, management) zijn moeilijk te integreren; bij Buy en Ally ontstaan daar de grootste problemen.

Valkuil. Zeg bij “voordelen van overname boven greenfield”: sneller, en bij mislukking makkelijker door te verkopen. Noem niet alleen “goedkoper”, want dat is niet bewezen.

Link. Het transactiekostendenken van Coase (module 4) zit in de Internalization-component van OLI.

Liabilities of foreignness en Dunning's OLI

Definitie LOF. De extra kosten die een buitenlands bedrijf heeft ten opzichte van lokale concurrenten: onbekendheid met de context, discriminatie tegenover foreigners en geopolitiek thuisfront.

OLI verklaart welke voordelen groot genoeg moeten zijn om de LOF te compenseren:

- **Ownership:** bedrijfsspecifieke factoren zoals concurrentievoordelen, core competences en dynamic capabilities (module 3: VRIO).
- **Location:** locatiespecifieke factoren, met Porter's diamond (factor conditions, demand conditions, related and supporting industries, firm strategy structure and rivalry).
- **Internalization:** integratievoordelen en het vermijden van transactiekosten op de markt. Dit bepaalt de entry mode.

Toepassen. Vraag: heeft het bedrijf een ownership-voordeel dat in het gastland werkt, is de locatie geschikt, en is het beter om het zelf te doen dan via de markt? Imitatie van lokale bedrijven werkt niet zonder ownership-voordeel.

Valkuil. Internalization is niet hetzelfde als internationalization.

Porter's diamond

Vier factoren verklaren waarom bepaalde landen sterk zijn in een sector: **factor conditions**, **demand conditions**, **related and supporting industries** en **firm strategy, structure and rivalry**. Voorbeeld uit het college: de Nederlandse zuivelsector en het stierenzaad. Het boek en de worksheet voegen overheid en toeval als aanvullende invloeden toe.

CAGE framework (Ghemawat)

Afstand	Voorbeelden
Cultural	taal, religie, sociale normen
Administrative	koloniale banden, handelsverdragen, politieke vijandigheid
Geographic	fysieke afstand, geen gemeenschappelijke grens, transport
Economic	verschillen in inkomen en kosten

Afstand beïnvloedt sectoren verschillend. Ghemawats fastfood-voorbeeld laat zien dat de rangorde van landen verandert als je afstand meeneemt (country portfolio analysis). Reus noemt Cultural en Administrative het belangrijkste. Onderzoek naar culturele afstand (cultural distance): culture clash (negatief), cultural enrichment (positief), cultural complementarity, cultural adaptation, of insignificant ("it depends"). Moderators zijn ervaring, openheid van het land en industrie.

Valkuil. CAGE meet afstand tussen twee landen, niet de kwaliteit van een land.

Alliantie tussen rivalen: NUMMI

GM en Toyota richtten in 1984 een equity joint venture op in Fremont. **Bijdrage GM:** fabriek, werknemers, vakbondsafpraak, distributie, merk (explicit resources). **Bijdrage Toyota:** het Toyota Production System, managers en productontwerp (tacit, systemic knowledge). Toyota leerde dat TPS in de VS werkt en verkleinde zo de LOF (de volgende fabriek kwam in Kentucky). GM leerde nauwelijks, door not-invented-here, eilandjesstructuur, ontbrekende absorptieve capaciteit en eigen cultuur. Dit is een voorbeeld van een **learning race**.

Geopolitiek (Blake, Jandhyala en Li, 2026)

- **Anarchie:** geen supranationale autoriteit. Het is een voetbalwedstrijd zonder scheidsrechter, geen chaos.
- **Security dilemma:** de veiligheidsmaatregel van de ene staat laat een andere staat zich onveiliger voelen.

- **Conflict equilibrium** versus **cooperative equilibrium**: stabiele, zichzelf versterkende toestand van wederzijdse defectie (tarieven, investeringsbeperkingen, afspraken breken) of samenwerking (open markten, afspraken nakomen).
- **State-based** versus **market-based economic order**.
- Vier gevolgen voor MNE's: **market entry**, **investment security**, **equal treatment** (national treatment, MFN) en **institutional alignment**.
- **Disequilibrium** door herverdeling van macht, binnenlandse politiek (nationalisme, populisme) en veranderende gedeelde overtuigingen en identiteiten.

Toepassen. ASML: exportbeperkingen op chipmachines in een conflict equilibrium tussen de VS en China, met 15 procent van de omzet in China en een chokepoint-positie.

Valkuil. Geopolitiek is geen losse ramp, het is een structurele factor in de internationale strategie (administrative distance in CAGE).