

SERIE Algemene economie en bedrijfsomgeving

Internationale economische ontwikkelingen en bedrijfsomgeving

W. Hulleman, A.J. Marijs

Vijfde druk



Noordhoff Uitgevers

Internationale economische ontwikkelingen en bedrijfsomgeving

W. Hulleman

A.J. Marijs

Vijfde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: Rocket Industries, Groningen

Omslagillustratie: Getty Images

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.

0 / 12

Deze uitgave is gedrukt op FSC-papier.

© 2012 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-84843-9

ISBN 978-90-01-81695-7

NUR 781

Woord vooraf bij de vijfde druk

Door deregulering van het internationale economische verkeer en door verbeteringen in de transport- en telecommunicatietechnologie zijn afstanden en grenzen tussen landen steeds minder belangrijk geworden. De internationale goederen- en geldstromen zijn in de afgelopen decennia dan ook sterk toegenomen.

Internationale economische ontwikkelingen hebben belangrijke gevolgen voor de bedrijfsomgeving. Omdat grenzen tussen landen vervagen, kunnen ondernemingen steeds makkelijker hun goederen in het buitenland produceren en verkopen. Voor studenten in het hoger onderwijs die zich voorbereiden op een managementfunctie in het bedrijfsleven of bij de overheid, is het van belang inzicht te hebben in internationale (economische) ontwikkelingen. Niet minder belangrijk is het dat zij kunnen inschatten welke consequenties deze ontwikkelingen hebben voor het ondernemings- of overheidsbeleid. Deze twee vaardigheden – een visie ontwikkelen op de internationale economische omgeving en deze vertalen in (ondernemings) beleid – staan centraal in dit boek.

Onderwijsmateriaal voor een hogere beroepsopleiding moet aan bepaalde eisen voldoen. In de eerste plaats moet het geschikt zijn voor zelfstandige verwerking van de leerstof. In de tweede plaats moet het onderwijsmateriaal praktisch zijn en direct gericht op de beroepsuitoefening. We zien in het hoger onderwijs diverse vormen van thematisch onderwijs waarin niet vakken, maar thema's of praktische problemen centraal staan. Dit boek sluit bij deze ontwikkeling aan, omdat het de internationale bedrijfsomgeving als uitgangspunt heeft en in mindere mate is opgebouwd vanuit een vakdiscipline. Het accent ligt wel op de behandeling van de economische elementen van de internationale bedrijfsomgeving. Deze beperking vloeit voort uit de gedachte van de grondlegger van de economische wetenschap, Adam Smith, dat een zekere mate van specialisatie de productiviteit van de samenleving (inclusief het onderwijs) vergroot.

In de vijfde druk zijn enkele wijzigingen aangebracht ten opzichte van de vierde druk. In de eerste plaats besteden we in hoofdstuk 2 nu ook aandacht aan politieke ontwikkelingen in de wereld. In de tweede plaats zien we de verschuiving in het zwaartepunt van de wereldeconomie ook steeds meer terug in het boek. Op verschillende plaatsen is meer aandacht voor ontwikkelingen in Azië ingeruimd. Bovendien zijn alle gegevens geactualiseerd en de daarop betrekking hebbende teksten aangepast.

Wij bedanken collega's en studenten die in de afgelopen jaren gevraagd en ongevraagd hun mening over de leerstof hebben gegeven. Hun opmerkingen waren een bron van inspiratie om het onderwijsmateriaal te verbeteren.

Hattem, Zwolle, voorjaar 2012

W. Hulleman

A.J. Marijs

Inhoud

Inleiding 7
Bronnen op het internet 9

1 De onderneming in de wereldeconomie 13

- 1.1 De wereldeconomie als een 'global village' 14
- 1.2 Ondernemen in een 'global village' 18
 - Samenvatting 31
 - Kernbegrippenlijst 32

2 Mondiale demografische, ecologische, culturele en politieke ontwikkelingen 35

- 2.1 Demografische ontwikkelingen 36
- 2.2 Ecologische ontwikkelingen 42
- 2.3 Sociaal-culturele ontwikkelingen 47
- 2.4 Politieke ontwikkelingen 58
 - Samenvatting 69
 - Kernbegrippenlijst 70

3 Mondiale economische ontwikkelingen 73

- 3.1 Opkomst nieuwe industrielanden 74
- 3.2 Globalisering 77
 - Samenvatting 101
 - Kernbegrippenlijst 102

4 De regio's in de wereldeconomie 105

- 4.1 Classificatie van economieën 106
- 4.2 Triade 114
- 4.3 Opkomende economieën 133
 - Samenvatting 145
 - Kernbegrippenlijst 146
 - Bijlage Classificatie van economieën naar regio en inkomen, 2012 148

5 West-Europese thuismarkt 153

- 5.1 De Europese Unie 154
 - 5.2 West-Europese regio 164
 - 5.3 Macro-economische ontwikkeling 169
 - 5.4 Economische toekomst van West-Europa 178
- [Samenvatting 192](#)
[Kernbegrippenlijst 193](#)

6 Het concurrentievermogen van Nederland 197

- 6.1 Nederlandse positie in de wereldeconomie 198
 - 6.2 Toets op het concurrentievermogen van de Nederlandse economie 204
- [Samenvatting 217](#)
[Kernbegrippenlijst 218](#)

7 Internationale omgeving en bedrijfsbeleid 221

- 7.1 Internationale omgeving en strategie 222
 - 7.2 Kostenverlaging 224
 - 7.3 Productdifferentiatie 229
 - 7.4 Marktvergroting 231
 - 7.5 Globalisering en global sourcing in de praktijk: de textielindustrie 235
- [Samenvatting 240](#)
[Kernbegrippenlijst 241](#)

8 Landeselectie en landenrisico 243

- 8.1 Landeselectie 244
 - 8.2 Landenrisico 256
- [Samenvatting 267](#)
[Kernbegrippenlijst 268](#)
[Bijlage Vragenlijst voor de analyse van een buitenlandse markt \(macro-omgeving\) 270](#)

Antwoorden op de tussenvragen 273

Illustratieverantwoording 279

Register 280

Inleiding

Internationale economische ontwikkelingen en bedrijfsomgeving schetst een beeld van de internationale omgeving waarbinnen Nederlandse ondernemingen opereren.

In hoofdstuk 1 staan de motieven voor internationalisering en de fasen die een bedrijf dat internationaliseert, doorloopt centraal. Het hoofdstuk mondt uit in een typologie van internationaal werkende ondernemingen.

De hoofdstukken 2 en 3 behandelen de belangrijkste ontwikkelingen op mondiaal niveau. In hoofdstuk 2 komen de belangrijkste demografische, ecologische, sociaal-culturele en politieke trends aan bod en in hoofdstuk 3 de belangrijkste economische ontwikkelingen.

Hoofdstuk 4 gaat over de verschillende regio's in de wereldeconomie. In dit hoofdstuk gaat speciale aandacht uit naar de snelgroeiende regio's Oost-Azië, Latijns-Amerika en Centraal- en Oost-Europa. De opkomst van nieuwe industrielanden in deze regio's is zowel een belangrijke kans als een bedreiging voor Nederlandse bedrijven.

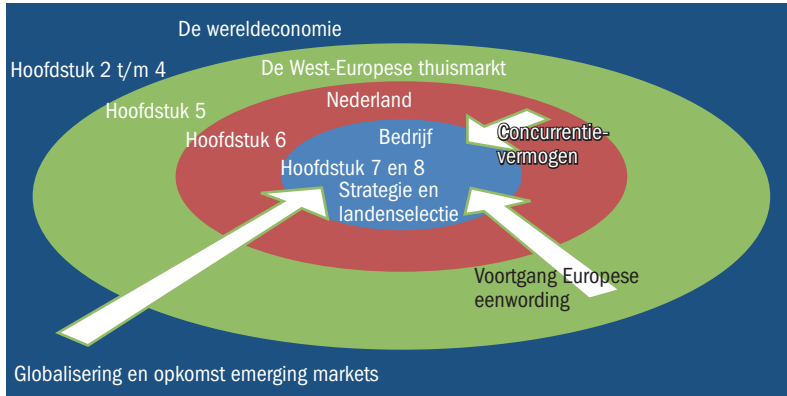
Ondanks de soms spectaculaire economische groei in de opkomende economieën is West-Europa nog steeds verreweg de belangrijkste markt voor Nederlandse ondernemingen. Vandaar dat hoofdstuk 5 geheel gewijd is aan deze regio. We besteden hierbij veel aandacht aan de toekomstige positie van Europa in de wereldeconomie.

Uit de analyse van mondiale en regionale ontwikkelingen in de wereldeconomie komen zowel kansen als bedreigingen naar voren. Of Nederlandse ondernemingen de kansen kunnen benutten en de bedreigingen kunnen weerstaan, hangt af van het concurrentievermogen van de thuisbasis Nederland. In hoofdstuk 6 beantwoorden we daarom de vraag in welke mate de Nederlandse economie en de Nederlandse overheid gunstige voorwaarden scheppen voor succes van Nederlandse ondernemingen op buitenlandse markten.

De overheid kan internationalisering faciliteren, maar het zijn uiteindelijk de ondernemers die het moeten doen. In hoofdstuk 7 gaan we in op de vraag op welke manier ondernemingen internationale ontwikkelingen kunnen vertalen naar beleid.

Een van de mogelijkheden om in te spelen op de internationale ontwikkelingen is export naar of productie in de opkomende economieën. Hierbij moet een onderneming uit alle mogelijke exportmarkten of productielocaties in een regio de meest aantrekkelijke selecteren. Door export naar of productie in opkomende economieën ontstaan nieuwe mogelijkheden, maar ook extra risico's. Een van die extra risico's is het landenrisico. In hoofdstuk 8 staan de onderwerpen landselectie en landenrisico centraal. In de volgende figuur zijn de opzet en inhoud van het boek schematisch in beeld gebracht.

Opzet van de verdere inhoud van dit boek



In de tekst zijn praktijkcasussen, theoriecasussen en tussenvragen opgenomen. Praktijkcasussen beschrijven een actueel praktijkvoorbeeld ter illustratie van de hoofdtekst. Theoriecasussen diepen een theoretisch onderwerp dat in de hoofdtekst aan de orde komt verder uit. Aan de hand van tussenvragen kan een student zelfstandig beoordelen of hij de leerstof goed begrepen heeft. De antwoorden van de tussenvragen staan achter in het boek.

Het hoofdstuk sluit af met een samenvatting. De begrippen die een belangrijke rol spelen in de tekst, zijn aan het eind van elk hoofdstuk in een kernbegrippenlijst vermeld en toegelicht. Bij dit boek hoort een website: www.internationaleconomischeontwikkelingen.noordhoff.nl. Op deze website staan per hoofdstuk leerdoelen, opgaven en samenvattingen.

Aangezien het internet een belangrijke bron van informatie over internationale (economische) ontwikkelingen is, geven we aansluitend op deze inleiding een aantal belangrijke internetsites weer.

Bronnen op het internet

Het internet is een vrijwel onuitputtelijke bron van internationale economische gegevens. Met behulp van een algemene zoekmachine (zoals www.google.com) is het meestal mogelijk om snel websites te vinden die internationaal economische informatie bevatten. Om de zoektocht op het internet enigszins te vereenvoudigen en te bespoedigen, staat in de volgende tabel een aantal belangrijke internetsites weergegeven. De internetadressen zijn gerangschikt naar de onderwerpen die in het boek aan de orde komen.

Internetsites gerangschikt naar onderwerp en organisatie

Onderwerp	Organisatie	Internetadres
Internationalisering	• Kamer van koophandel	www.kvk.nl
	• Ministerie van Economische Zaken	www.internationaalondernemen.nl www.agentschap.nl
	• Nederlands Centrum voor Handelsbevordering	www.handelsbevordering.nl
	• Banken	www.abnamro.nl www.ing.nl www.rabobank.nl
Mondiale demografische, ecologische en sociaal-culturele ontwikkelingen	• United Nations population fund (UNDP)	www.un.org/esa/population/unpop.htm
	• United Nations Environment Programme (global environment outlook)	www.unep.org/geo
	• Internationale cultuurverschillen	www.international-business-center.com/
Mondiale economische ontwikkelingen	• World Trade Organization	www.wto.org
	• United Nations Conference on Trade and Development (World Investment Report)	www.unctad.org
	• Internationaal Monetair Fonds (IMF)	www.imf.org
Valutamarkt	• Europese Centrale Bank	www.ecb.int
	• <i>The Economist</i> (Big Mac-index)	www.economist.com
	• Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)	www.oecd.org

Internetsites gerangschikt naar onderwerp en organisatie (vervolg)

Onderwerp	Organisatie	Internetadres
Internationale organisaties	• World Trade Organization	www.wto.org
	• Internationaal Monetair Fonds	www.imf.org
	• Wereldbank	www.worldbank.org
	• Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling	www.oecd.org
	• G7 / G8	www.g7.utoronto.ca
	• Verenigde Naties	www.unsystem.org
Regio's in de wereld-economie	• Wereldbank	www.worldbank.org
	• Internationaal Monetair Fonds	www.imf.org
Regionale integratie	• Europese Unie (EU)	europa.eu
	• North American Free Trade Agreement (NAFTA)	www.nafta-sec-alena.org
	• Association of Southeast Asian Nations (ASEAN)	www.aseansec.org
Betalingsbalans	• De Nederlandsche Bank (Nederland)	www.dnb.nl
	• Centraal Bureau voor de Statistiek (Nederland)	www.cbs.nl
	• De Europese Centrale Bank (EMU)	www.ecb.int
	• Eurostat (EU)	epp.eurostat.ec.europa.eu
	• Internationaal Monetair Fonds (wereldwijd)	www.imf.org
	West-Europa	• Europese Unie (EU)
• Eurostat (EU)		epp.eurostat.ec.europa.eu
• De Europese Centrale Bank (EMU)		www.ecb.int
• Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)		www.oecd.org
Concurrentievermogen van Nederland		• Centraal Bureau voor de Statistiek
	• Institute for Management and Development (World Competitiveness Report)	www.imd.org
	• World Economic Forum (Global Competitiveness Report)	www.weforum.org

Internetsites gerangschikt naar onderwerp en organisatie (vervolg)

Onderwerp	Organisatie	Internetadres
Bedrijfsbeleid, landenselectie en landenrisico	<ul style="list-style-type: none">• Wereldbank• Rabobank• Central Intelligence Agency (VS): World Factbook• Exportbevorderings- en voorlichtingsdienst (EVD)• Federatie van Nederlandse exporteurs (Fenedex)• Atradius (kredietverzekeraar)	<p>www.worldbank.org/data/</p> <p>overons.rabobank.com/content/onderzoek/</p> <p>www.cia.gov</p> <p>www.agentschap.nl</p> <p>www.export.nl</p> <p>www.atradius.com</p>



1

De onderneming in de wereldeconomie

1

1.1 De wereldeconomie als een 'global village'

1.2 Ondernemen in een 'global village'

Ondernemingen kunnen steeds makkelijker bepalen waar ze hun producten produceren en afzetten. Door deregulering en een verbeterde transport- en communicatietechnologie belemmeren grenzen het economisch verkeer tussen landen steeds minder. We spreken wel van de 'ontgrenzing van de aarde' of de aarde als een 'global village'. We zullen zien dat bedrijven op verschillende manieren gebruik kunnen maken van de nieuwe mogelijkheden.

In dit hoofdstuk staan de volgende vragen centraal:

- Waarom is het voor bedrijven steeds makkelijker om internationaal actief te zijn?
- Hoe kunnen bedrijven de internationalisering van hun bedrijfsprocessen vormgeven?

Made in the World

Steeds meer bedrijven maken deel uit van internationale waardeketens. Dit zijn grensoverschrijdende netwerken van bedrijven die elk een deel van de toegevoegde waarde van een product voor hun rekening nemen.

Een mooi voorbeeld is de iPhone. Apple ontwerpt de iPhone in Californië en het apparaat bevat onderdelen uit onder meer Duitsland, de Verenigde Staten, Japan en Zuid-Korea. Apple laat de iPhone in China assembleren. De eindassemblage in China vertegenwoordigt echter maar een klein deel van de totale toegevoegde waarde van een iPhone. Hoewel alle iPhones uit China komen, zet Apple op het apparaat daarom niet 'made in China', maar 'assembled in China'. 'Made in the World' zou de beste typering voor de iPhone zijn.



Bron: www.wto.org

1.1 De wereldeconomie als een 'global village'

Sinds de jaren negentig van de twintigste eeuw is globalisering niet meer weg te denken uit het economische en politieke jargon. Het begrip speelt vaak een prominente rol in beleidsnota's van de overheid, publicaties van internationale organisaties en jaarverslagen van ondernemingen. Globalisering is bovendien het onderwerp van een soms heftig debat tussen de voor- en tegenstanders ervan. In deze paragraaf gaan we in op de vraag wat we onder globalisering verstaan en welke ontwikkelingen globalisering mogelijk hebben gemaakt.

Globalisering

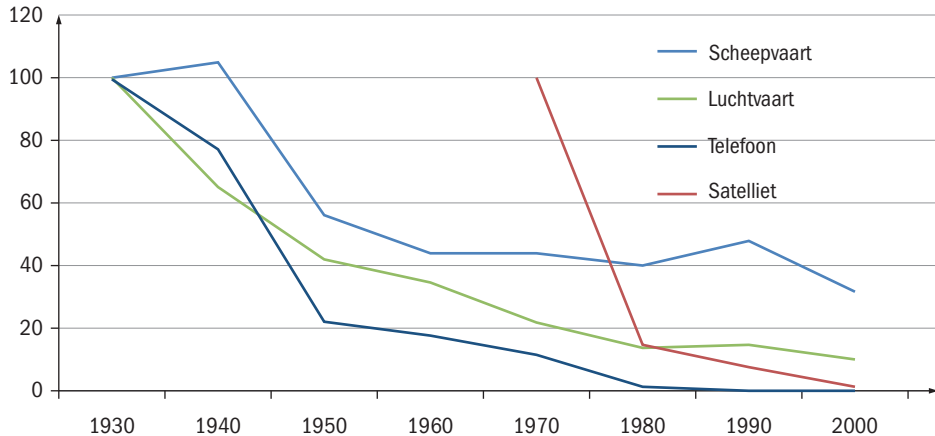
Globalisering is de versnelling in het proces van wereldwijde economische integratie door een sterke toename van de internationale handel en de directe buitenlandse investeringen. In hoofdstuk 3 zullen we uitvoerig ingaan op feiten en misverstanden over globalisering, de gevolgen ervan voor de Nederlandse economie en het globaliseringsdebat. In deze paragraaf zijn we vooral geïnteresseerd in de oorzaken van globalisering.

Oorzaken

Waarom zijn de voorwaarden voor een sterke groei van internationale handel en buitenlandse investeringen op dit moment zo gunstig? In de eerste plaats zijn de hoogte van de transportkosten een steeds minder belangrijk obstakel voor internationale handel. Uit figuur 1.1 blijkt dat zee- en luchttransport in de loop van de twintigste eeuw zo'n 70% tot 80%

goedkoper zijn geworden. Aan de trend van dalende transportkosten lijkt sinds de eeuwwisseling – onder invloed van stijgende olieprijzen – wel een eind te zijn gekomen.

FIGUUR 1.1 Ontwikkeling van transport- en telecommunicatiekosten (indexcijfers)



Bron: M. Busse, *Tariffs, Transport Costs and the WTO Doha Round: The Case of Developing Countries*, Hamburg Institute of International Economics, 2003

De lagere transportkosten hebben tot gevolg dat de geografische afstand tussen twee plaatsen in de wereldeconomie steeds minder belangrijk is. Ondernemingen kunnen hierdoor makkelijker in ver weg gelegen markten hun producten produceren of afzetten.

**Lagere
transportkosten**

TUSSENVRAAG 1.1

Welke oorzaken zouden er kunnen zijn voor de forse daling in de kosten van zee- en luchttransport?

Een tweede oorzaak voor globalisering is het samengaan van telecommunicatie- en computertechnologie in de telematica. De communicatie via satellieten en wereldwijde computernetwerken maakt informatie-uitwisseling tussen twee plaatsen in de wereld steeds sneller en goedkoper (zie figuur 1.1). Via het internet is het bijvoorbeeld mogelijk om op een goedkope en snelle manier te communiceren met dochterondernemingen, afnemers en leveranciers waar ook ter wereld. Ondernemers kunnen hierdoor steeds eenvoudiger bedrijfsprocessen op een grote afstand van het moederland besturen. Samen met de verbeterde transporttechnologie maakt de telematica het voor ondernemingen bijvoorbeeld mogelijk onderdelen te produceren in India, de producten te assembleren in Hongarije, een onderzoekscentrum te vestigen in Groot-Brittannië en Nederland als locatie voor het hoofdkantoor te kiezen. Dit wereldwijde zoekproces naar de optimale vestigingsplaats van bedrijfsprocessen noemt men 'global sourcing' (wereldwijd uitbesteden). We kunnen global sourcing omschrijven als een strategie waarbij een onderneming niet-locatiegebonden bedrijfsfuncties vestigt in die delen van de wereld waar de kosten en de toegevoegde waarde het meest gunstig zijn (zie praktijkcasus 1.1).

Telematica

**Global
sourcing**

PRAKTIJKCASUS 1.1

Scheerapparaten: China, Friesland of China en Friesland?

Philips haalt productielijn Azië terug naar Drachten

‘China is voor Philips niet meer het zalige lagelonenland. Het concern haalt de productie van zijn iets duurdere scheerapparaten terug naar Drachten.

Het is voor onze afzet in Europa efficiënter om weer in Drachten te gaan werken, bevestigt de Philips-woordvoerder de stap. Deze fabriek maakt met robots al jaren de complexere Philips-scheerkoppen. De assemblage gebeurde al jaren in China.

We besparen met de verhuizing naar Drachten vooral op de transportkosten, aldus de zegsman. Het productiewerk in China bleek onvoldoende prijsvoordeel op te leveren. Of dit door de hoge uitval van artikelen kwam, wilde Philips gisteren niet zeggen.

De stap naar Friesland zou nauwelijks extra werkgelegenheid betekenen, omdat de robotlijn het merendeel van het werk in Drachten doet. Philips begon daar in 1950 met dertig werknemers, uitsluitend voor de scheerapparaten, en groeide uit tot een afdeling met 2.000 mensen. Het complex in Drachten is ook ontwikkelcentrum voor zijn divisie consumentenelektronica, waar 1.400 mensen werken.

De productie van de allergeedkoopste versies scheerapparaten haalt Philips niet terug uit China. Want daar hebben de Nederlandse en Europese consumenten geen behoefte aan, die kiezen spullen uit ons middensegment, stelt de zegsman.’

Bron: *De Telegraaf*, 11 juni 2011 (verkorte weergave)

TUSSENVRAAG 1.2

Welke consequenties heeft global sourcing voor de positie van de werknemers en de vakbeweging in het arbeidsvoorwaardenoverleg?

Deregulering

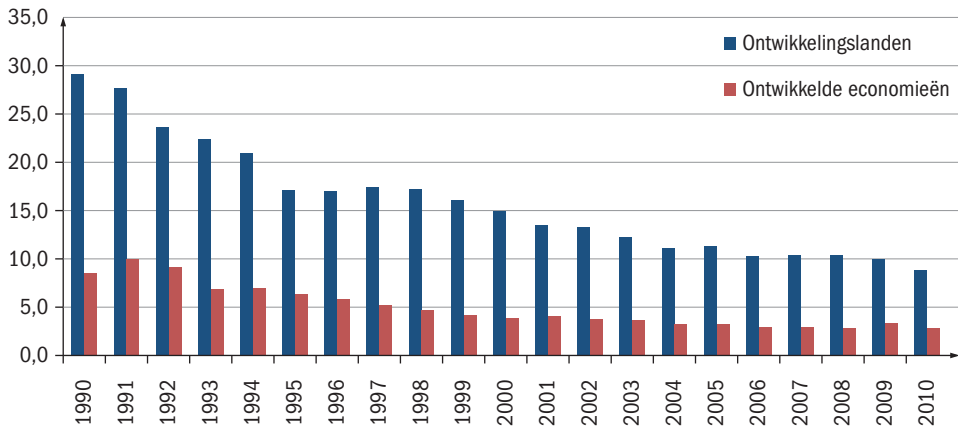
Ten slotte is globalisering mogelijk gemaakt door een wereldwijd proces van deregulering. In de rijke industrielanden is dit proces het verst gevorderd. Het kapitaalverkeer tussen deze landen is sinds de Tweede Wereldoorlog vrijwel volledig vrij. De transactiekosten in het internationale betalingsverkeer zijn hierdoor sterk afgenomen. Ook het goederenverkeer tussen de industrielanden ondervindt steeds minder belemmeringen. Zo is het gemiddelde importtarief in de industrielanden sinds 1940 gedaald van een niveau van 40 procent tot minder dan 5 procent nu (zie figuur 1.2).

De laatste decennia is ook het dienstenverkeer tussen de industrielanden steeds vrijer geworden. In veel industrielanden golden tot voor kort allerlei beperkingen voor buitenlandse aanbieders van diensten als luchtvaart, telecommunicatie, postbezorging, railvervoer en gas- en elektriciteitsvoorziening. Deregulering stelt deze dienstverlenende bedrijfstakken in de industrielanden in toenemende mate bloot aan internationale concurrentie. Zelfs in de landbouw, van oudsher een sector die een hoge mate van bescherming geniet, zien we een geleidelijke afbraak van tarifaire en non-tarifaire handelsbelemmeringen.

TUSSENVRAAG 1.3

Kunt u op basis van figuur 1.2 concluderen dat het handelsverkeer tussen landen steeds vrijer is geworden?

FIGUUR 1.2 Gemiddelde invoertarieven van ontwikkelingslanden en ontwikkelde economieën¹ (1990–2010, gemiddeld in procenten)



1. Landen die lid zijn van de OECD.

Bron: Wereldbank, Trends in average MFN applied tariff rates in developing and industrial countries, 1981–2010 (World Bank Trade Research)

De deregulering van het internationale economische verkeer beperkt zich niet tot de ontwikkelde economieën. Ook in de ontwikkelingslanden zien we een liberalisering van het handels- en kapitaalverkeer. Zo blijkt uit figuur 1.2 dat de invoertarieven in de ontwikkelingslanden zijn gedaald van zo'n 30 procent in 1990 naar minder dan 10 procent in 2010.

**Liberalisering
handels- en
kapitaal-
verkeer**

Door de liberalisering van het internationale economische verkeer en de verbeterde transport- en telecommunicatietechnologie kunnen we de wereldeconomie in zekere zin vergelijken met een dorp; een *global village*. De verschillende regio's in de wereld (de wijken van het dorp) zijn steeds makkelijker te bereiken door de verbeterde sporttechnologie. Ondernemers en andere wereldburgers (de inwoners van het dorp) kunnen steeds eenvoudiger en goedkoper met elkaar communiceren via allerlei sociale netwerken. Hierdoor gaan allerlei informatiestromen net zo snel de wereld rond als een gerucht in een dorp. Ten slotte stellen de nationale overheden (de wijkdeelraden) hun economie in toenemende mate open voor handels- en kapitaalverkeer, waardoor grenzen tussen landen en regio's vervagen. Voor ondernemingen in de industrielanden (de welgestelde wijken van het dorp) leveren deze ontwikkelingen zowel kansen als bedreigingen op. Enerzijds kunnen ze steeds makkelijker producten buiten de eigen regio exporteren of produceren. Anderzijds staat hun positie op de thuismarkt en op buitenlandse markten steeds vaker onder druk door het optreden van ondernemingen uit de opkomende economieën (de arme wijken van het dorp die zich snel ontwikkelen).

Global village

De vorming van een global village leidt ertoe dat de omgeving van Nederlandse bedrijven steeds ruimer en complexer wordt. De bedrijfsomgeving wordt ruimer omdat steeds meer geografische gebieden binnen het bereik van de ondernemer komen als potentiële afzetmarkt of als vestigingsplaats. De bedrijfsomgeving wordt complexer omdat bedrijven meer dan voorheen rekening moeten houden met nieuwe concurrenten uit landen met een volstrekt andere economische orde en een andere cultuur.

**Bedrijfs-
omgeving**

Omgevings- analyse

Als de bedrijfsomgeving ruimer en complexer wordt, neemt het belang van een goede omgevingsanalyse toe. De wereldwijd opererende Koninklijke Shell Groep ontwikkelt bijvoorbeeld elke drie jaar een aantal toekomstscenario's voor de wereldeconomie en de wereldoliemarkt. In deze scenario's brengt het concern onder meer in kaart welke gevolgen een sterke olieprijsstijging heeft voor de wereldeconomie. Als de olieprijsen daadwerkelijk sterk stijgen, is de schok voor Shell minder groot en is het management in staat alert te reageren.

MKB

Niet alleen voor grote ondernemingen als Shell is een analyse van de (toekomstige) internationale omgeving van groot belang. Ook voor het Midden- en Kleinbedrijf (MKB) neemt het belang van een goede omgevingsanalyse toe. Juist het MKB is door globalisering steeds beter in staat om zich buiten de bekende West-Europese thuismarkt te begeven. Om deze nieuwe kansen te benutten en eventuele bedreigingen te weerstaan, is een internationaliseringsstrategie nodig, die we in de volgende paragraaf behandelen.

1.2 Ondernemen in een 'global village'

Het belang van een grondige internationale omgevingsanalyse hangt af van de fase van internationalisering waarin een onderneming verkeert. In deze paragraaf beschrijven we eerst de motieven die bedrijven hebben voor internationalisering. Vervolgens gaan we in op de fasering van het internationaliseringsproces. Op grond hiervan onderscheiden we vier typen internationaliserende ondernemingen.

Deze paragraaf is gebaseerd op de KPMG-publicatie *Koersverkenning in internationaal human resource management* (februari 1997).

1.2.1 Motieven voor internationalisering

Beschermde sector

Het bedrijfsleven bestaat uit een beschermde of nationale sector en een open of internationale sector. Ondernemingen in de beschermde sector produceren goederen en diensten die niet of moeilijk internationaal verhandelbaar zijn. Meestal gaat het hierbij om vormen van dienstverlening waarvoor persoonlijk contact met de eindverbruiker belangrijk of zelfs noodzakelijk is, zoals de detailhandel, de woningbouw, aftersalesactiviteiten (service), de gezondheidszorg en het openbaar bestuur. Voor dit soort activiteiten moeten producent en consument dicht bij elkaar gevestigd zijn. In eerste instantie lijkt het alsof ondernemingen in de beschermde sector geen gevolgen ondervinden van de totstandkoming van een global village. Dit is echter onjuist.

In de eerste plaats verdwijnen door globalisering een aantal activiteiten uit de beschermde en gaan deze naar de open sector. De telematica maakt het bijvoorbeeld mogelijk dat bepaalde vormen van consumentgerichte dienstverlening een internationaal karakter krijgen. Een voorbeeld hiervan is het verkopen en betalen van goederen (bloemen, boeken, cd's e.d.) en diensten (financiële diensten) via internet. De concurrentie op de binnenlandse markt neemt door deze ontwikkeling toe.

TUSSENVRAAG 1.4

Welke belemmeringen ziet u voor het ontstaan van een wereldwijde consumentenmarkt?

Ook in de zakelijke dienstverlening is de geografische afstand tussen leverancier en afnemer steeds minder belangrijk. Voor bepaalde bedrijfsprocessen, zoals de administratie en softwareontwikkeling, is het niet meer noodzakelijk die in Nederland te vestigen. Het is goed mogelijk om dergelijke activiteiten aan een lagelonenland uit te besteden, omdat de afstand tussen de dienstverlener en de gebruiker door de moderne informatie- en communicatietechnologie nauwelijks nog een rol speelt. Voor een manager doet het er nauwelijks toe of administratieve bedrijfsprocessen in het kantoor naast hem plaatsvinden of op duizenden kilometers afstand. We zien dan ook dat bedrijven in toenemende mate allerlei dienstverlenende bedrijfsprocessen wereldwijd uitbesteden. Vooral India – dat beschikt over goedkope, hoogopgeleide arbeidskrachten die de Engelse taal uitstekend beheersen – is een gewilde locatie voor de vestiging van uitbestede diensten (zie praktijkcasus 1.2).

PRAKTIJKCASUS 1.2

Midden- en kleinbedrijf ontdekt voordelen van goedkope virtuele assistent in India

KPO's, Knowledge Process Outsourcing, noemen deze bedrijven zichzelf. Via e-mail of internet helpen persoonlijke secretaresses in India buitenlandse ondernemers bij hun dagelijkse bedrijfsvoering. De virtuele assistent is een manusje van alles. 'Zij of hij helpt de klant bij het uitvoeren van administratieve klussen, regelt afspraken per e-mail, maar doet ook de boekhouding, maakt spreadsheets en is zelfs in staat een complete website te ontwerpen. Voor nog geen €10 per uur kan zo'n virtuele assistent worden ingehuurd', zegt directeur Vivek Kulmari van Brickwork, een van de oudste en bekendste KPO's in India. In 2004 begon deze IT-specialist met vijf kenistechnologen zijn bedrijf. Inmiddels werken er tweehonderd hoogopgeleide Indiërs voor hem.

De taal- en cultuurverschillen zijn een algemene klacht van bedrijven die een secreta-

resse in India inhuren. Voor buitenlanders kost het enige moeite om in het begin het 'Hinglish', zoals het gesproken Engels in India wordt genoemd, goed te verstaan. Ook het tijdsverschil van vier tot vijf uur is even wennen.

'De persoonlijke assistent op afstand is meer dan je secretaresse', onderstreept directeur Kulmari. 'We lossen veel technische problemen op. Iedere klant krijgt een vaste persoon toegewezen die een team van specialisten achter zich heeft staan. De assistenten zijn volgens Kulmari afkomstig van de beste management- en technische universiteiten in India. We hebben daarnaast advocaten, medisch-specialisten, accountants en zelfs animatieartiesten in dienst.'

Bron: *Het Financieele Dagblad*, Wilma van der Maten, 4 september 2011 (verkorte weergave)

In de tweede plaats heeft globalisering invloed op het functioneren van de lokale economie. Zo ondervond de textielsector in Nederland als een van de eerste bedrijfstakken de gevolgen van de opkomst van nieuwe concurrenten uit lagelonenlanden. Veel Nederlandse textielbedrijven moesten hun deuren sluiten. In Twente, een regio met van oudsher veel textielproducenten, bracht dat de lokale economie een zware slag toe. Textielarbeiders raakten hun baan en een groot deel van hun inkomen kwijt, waardoor zij ook minder te besteden hadden. Indirect raakt globalisering dus ook een beschermde sector als de detailhandel.

TUSSENVRAAG 1.5

In de jaren negentig van de vorige eeuw is de Winkelsluitingswet verruimd. In de discussie rondom deze wet werd veelvuldig globalisering aangehaald om de noodzaak van de wetswijziging te beklemtonen. Bent u het hiermee eens?

Open sector

Ondernemingen in de open sector produceren goederen en diensten die internationaal verhandelbaar zijn, zoals de landbouw, de industrie en steeds grotere delen van de zakelijke dienstverlening. Deze ondernemingen kunnen profiteren van de nieuwe marktkansen die globalisering biedt, maar ze staan ook aan toenemende internationale concurrentie bloot. In hun internationaliseringsstrategie moeten ondernemingen uit de open sector de vraag beantwoorden op welke manier zij met de nieuwe uitdagingen van de eenentwintigste eeuw omgaan.

Motieven voor internationalisering

De motieven voor internationalisering kunnen we verdelen in omzetgeoriënteerde motieven (nieuwe marktkansen benutten en risicospreiding) en kostengeoriënteerde motieven (lagere kosten door wereldwijde productie en schaalvoordelen).

Nieuwe marktkansen benutten

De belangrijkste reden voor internationalisering is omzetvergroting door het benutten van nieuwe marktkansen. Zoals we in hoofdstuk 5 zullen zien, kenmerkt de West-Europese thuismarkt zich door een relatief lage economische groei. Veel markten in West-Europa vertonen verzadigingsverschijnselen als een lage afzetgroei en een intensieve concurrentie als gevolg van de strijd om het marktaandeel. Omzetgroei is op deze markten moeilijk te realiseren, anders dan door een overname van een concurrent. Als bovendien alle mogelijkheden tot kostenbeheersing zijn uitgeput, is internationalisering (ook buiten West-Europa) de enige mogelijkheid om de omzet- en winstgroei op peil te houden. Bovendien kan een onderneming door producten buiten Europa af te zetten risico's spreiden. Zo hebben Nederlandse bedrijven die zowel in West-Europa als in Azië actief zijn tijdens de kredietcrisis en de daaropvolgende schulden crisis in de eurozone voordeel gehad van de gespreide afzet. De stijging van de afzet in Azië bood compensatie voor de daling van de afzet in Europa.

Risicospreiding**Verlaging kosten**

Het tweede hoofdmotief voor internationalisering is verlaging van de kosten. Nederlandse bedrijven hebben door globalisering te maken met steeds meer concurrenten op internationale markten. Een deel van deze concurrenten is afkomstig uit lagelonenlanden en kan tegen lage kosten produceren. Dit dwingt Nederlandse ondernemingen ook steeds vaker om productie naar het buitenland te verplaatsen. De onderneming ontwikkelt in dit geval een strategie om wereldwijd uit te besteden (global sourcing) met als doel handhaving van de concurrentiepositie.

TUSSENVRAAG 1.6

Internationalisering gaat gepaard met kansen, maar ook met risico's. Welke extra risico's zijn verbonden aan het verkopen van producten in het buitenland?

In theoriecasus 1.1 behandelen we de vraag onder welke voorwaarden internationalisering of internationale handel voor een land aantrekkelijk is.

THEORIECASUS 1.1

De basis voor internationale handel: comparatieve kostenverschillen

Ruil tussen individuen is gebaseerd op arbeidsverdeling. Een bakker specialiseert zich op de productie van brood. Hij kan echter niet van brood alleen leven. Daarom verkoopt hij zijn brood in ruil voor geld. Hiermee koopt hij vervolgens groente bij de groenteboer en vlees bij de slager.

Omdat bakker, groenteboer en slager zich specialiseren in hun vak, kunnen zij brood, groente en vlees efficiënter produceren dan wanneer zij ieder voor zich brood, groente en vlees zouden produceren. Door arbeidsverdeling en handel tussen bakker, groenteboer en slager nemen de totale productiviteit en welvaart toe. Wat voor ruil tussen individuen geldt, gaat ook op voor ruil tussen landen. Door arbeidsverdeling en handel tussen landen neemt de totale welvaart in de wereldeconomie toe.

Absolute kostenverschillen

Om de voordelen van internationale handel te illustreren, gaan we eerst uit van een situatie waarbij we twee landen (Nederland en Thailand) en twee productgroepen (zuivel en confectiekleding) onderscheiden. De productiekosten van zuivel en confectiekleding bedragen in beide landen (uitgedrukt in een gemeenschappelijke munt):

	Zuivel	Confectiekleding
Nederland	100	140
Thailand	140	100

We zien dat Nederland een *absoluut kostenvoordeel* heeft in de productie van zuivel en Thailand in de productie van confectiekleding. Als Nederland zich specialiseert in zuivel en Thailand in confectiekleding gaat de totale productie in beide landen met minder kosten gepaard.

Zonder handel kost de productie van een eenheid zuivel en een eenheid confectiekleding in zowel Nederland als Thailand 240. Samen kosten twee eenheden zuivel en twee eenheden confectiekleding dus 480. Als Nederland zich specialiseert in zuivel en Thailand in confectiekleding, gaat de productie van twee eenheden zuivel en twee eenheden confectiekleding nog maar gepaard met 400 aan productiekosten. Door specialisatie en handel neemt de welvaart in beide landen dus toe.

Internationale handel ontstaat alleen als beide landen er voordeel bij hebben. Nederlandse consumenten willen in het voorbeeld hooguit 140 betalen voor confectiekleding uit Thailand. Als ze meer zouden moeten betalen, kopen zij confectiekleding uit eigen land. Thaise producenten van confectiekleding willen ten minste 100 ontvangen bij export naar Nederland, omdat zij anders de productie zullen staken. Voor zuivel geldt hetzelfde: als beide landen voordeel willen hebben van handel, zal de wereldmarktprijs tussen 100 en 140 moeten liggen.

Comparatieve of relatieve kostenverschillen

Als het ene land een absoluut kostenvoordeel heeft in het ene product en het andere land in het andere product, is het voordeel van internationale handel duidelijk. Het is veel moeilijker te begrijpen dat handel eveneens tot wederzijds voordeel kan leiden als een land in beide producten een absoluut kostenvoordeel heeft (zie de tabel).

Absolute kosten			Relatieve kosten		
	Kaas	Graan		Kaas	Graan
Polen	40	50	Polen	1 K = 0,8 G	1 G = 1,25 K
Nederland	50	100	Nederland	1 K = 0,5 G	1 G = 2 K

Uit de tabel blijkt dat Polen een absoluut kostenvoordeel heeft in zowel kaas als graan. Het lijkt erop alsof Polen geen baat heeft bij handel met Nederland. Dit is echter onjuist. Polen kan wel degelijk profiteren van handel door zich te specialiseren in het product waar zijn kostenvoorsprong het grootst is, te weten graan. Om dit te kunnen begrijpen, zetten we de absolute kosten om in relatieve kosten. In het rechterdeel van de tabel hebben we de kostenverhouding tussen beide producten weergegeven. In Polen kan voor een bedrag van 40 een eenheid kaas of 0,8 eenheid graan worden gemaakt. De relatieve kosten van een eenheid kaas zijn dus gelijk aan 0,8 eenheid graan. In Nederland bedragen de *relatieve kosten* van een eenheid kaas 0,5 eenheid graan. Kaas is in Nederland dus relatief goedkoop. In Polen is graan daarentegen relatief goedkoop. Op basis van de relatieve kostenverschillen moet Nederland zich specialiseren in kaas en Polen in graan.

De internationale ruilverhouding en het voordeel voor beide landen

Op basis van relatieve kostenverschillen specialiseert Nederland zich in kaas. Voor de export van een eenheid kaas wil Nederland ten minste 0,5 eenheid graan ontvangen. Polen importeert kaas en wil voor een eenheid kaas maximaal 0,8 eenheid graan betalen. Als de *internationale ruilverhouding* voor een eenheid kaas ligt tussen 0,5 en 0,8 eenheid graan profiteren beide landen van handel.

Stel dat de internationale ruilverhouding uiteindelijk komt te liggen op 1 eenheid kaas = 0,6 eenheid graan. Het voordeel van handel kunnen we laten zien door te berekenen wat beide landen kunnen consumeren met een bepaald budget (bijvoorbeeld 3.000) voor en na handel:

	Voor handel	Na handel
Nederland	60 K of 30 G	60 K of 36 G
Polen	75 K of 60 G	100 K of 60 G

Uit de absolute kosten van kaas en graan blijkt dat Nederland voor een budget van 3.000 maximaal 60 eenheden kaas of 30 eenheden graan kan produceren en consumeren. Na handel met Polen specialiseert Nederland zich in de productie van kaas. De 60 eenheden kaas die Nederland produceert, kan het tegen de internationale prijsverhouding van $1 K = 0,6 G$ ruilen tegen 36 eenheden graan. Door handel met Polen kan Nederland voor hetzelfde budget meer graan consumeren. Maar ook Polen dat in beide producten in absolute zin goedkoper is, heeft belang bij handel met Nederland. Zonder handel kan Polen voor een budget van 3.000 75 eenheden kaas of 60 eenheden graan produceren en consumeren. Polen specialiseert zich in de productie van graan. De 60 eenheden graan die het land voor een budget van 3.000 produceert, kan het vervolgens tegen de internationale ruilverhouding van $1 G = 10/6 K$ ruilen tegen 100 eenheden kaas. Ook Polen kan door handel met Nederland een hoger consumptieniveau bereiken. Meestal is volledige specialisatie door verschillen in de omvang en productiemogelijkheden van beide landen niet mogelijk. Zo zal Nederland in het voorbeeld niet alle kaas voor de Poolse markt kunnen leveren. Maar dit doet niets af aan de volgende conclusies:

- 1 Internationale handel hangt af van relatieve kostenverschillen. Zelfs als een land in beide producten een absoluut kostennadeel heeft, leidt internationale handel tot wederzijds voordeel.
- 2 Absolute kostenverschillen bepalen de welvaart die een land met een gegeven hoeveelheid productiefactoren kan bereiken. In het voorbeeld zien we dat Polen beide producten efficiënter produceert dan Nederland. Door de grotere efficiëntie kan Polen met dezelfde inzet van productiefactoren dan ook een grotere hoeveelheid kaas en graan consumeren dan Nederland. De comparatieve kostentheorie is dus geen vrijbrief voor een land om geen aandacht te schenken aan de (absolute) hoogte van de kosten.

Oorzaken van kostenverschillen

Een verschil in productiekosten tussen landen kan twee oorzaken hebben. In de eerste plaats kan het kostenverschil voortvloeien uit een verschil in de *prijs van de productiefactoren*. De prijs van een productiefactor hangt vooral af van de beschikbaarheid ervan. In een land waar arbeid overvloedig aanwezig is, bijvoorbeeld India, zal het loon relatief laag zijn. Bij afwezigheid van productiviteitsverschillen, zijn de loonkosten in India laag, waardoor het land zich zal toeleggen op de productie van arbeidsintensieve goederen en diensten.

De *productiviteit van de productiefactoren* is echter niet in elk land gelijk.

Arbeid is in Nederland in vergelijking met India schaars en dus duur. Toch zijn de loonkosten per eenheid product voor sommige goederen en diensten in Nederland lager dan in India. Hiermee komen we op de tweede oorzaak voor kostenverschillen: verschillen in de kwaliteit (de productiviteit) van de productiefactoren. Door de hogere kennis- en kapitaalintensiteit van het productieproces in samenhang met het hogere opleidingsniveau van werknemers is de arbeidsproductiviteit in Nederland gemiddeld genomen hoger dan in India. Hierdoor wordt het verschil in loonniveau (ten dele) gecompenseerd.

In de praktijk zien we een continue verandering in de absolute en relatieve kostenvoordelen van landen onder invloed van ontwikkelingen in de prijs en de kwaliteit van productiefactoren. Dit leidt tot een voortdurende verschuiving in handelspatronen. We kunnen dit toelichten met behulp van de *productlevenscyclus*. Een nieuwe productinnovatie ontstaat meestal in de industrielanden. In de introductiefase is de kennisintensiteit van het product en het productieproces hoog. Het productiviteitsvoordeel van de industrielanden is in deze fase groot. Tijdens de groei- en verzadigingsfase treedt een geleidelijke standaardisatie van het productieproces op die gepaard gaat met een afname van de kennisintensiteit en een toename van de kapitaalintensiteit van het productieproces. Het aanvankelijke productiviteitsvoordeel van de industrielanden ten opzichte van de ontwikkelingslanden wordt hierdoor steeds kleiner. Vooral in de verzadigingsfase zien we dan ook dat bedrijven delen van het productieproces verplaatsen naar ontwikkelingslanden. In de teruggangsfase is er voor het volledig gemechaniseerde en gestandaardiseerde productieproces alleen nog ongeschoolde arbeid nodig. In deze fase is het productiviteitsvoordeel voor de industrielanden volledig verdwenen en zal de productie zich concentreren in de ontwikkelingslanden.

1.2.2 Fasering van het internationaliseringsproces

In paragraaf 1.1 hebben we gezien dat de mogelijkheden voor internationalisering zijn toegenomen. De volgende vraag is hoe een onderneming de toegenomen mogelijkheden kan benutten. Welke internationaliseringsvormen of entreestrategieën kan een onderneming kiezen?

In het internationaliseringsproces is een logische fasering te onderscheiden die de meeste ondernemingen stap voor stap doorlopen:

- 1 export via een buitenlandse partner
- 2 export via een eigen verkoopkantoor in het buitenland

Internationaliseringsvormen
Fasering

- 3 eigen buitenlandse productie
- 4 zelfstandige buitenlandse vestiging
- 5 mondiale integratie

Ad 1 Export via een buitenlandse partner

De eerste stap in het internationaliseringsproces is meestal export met behulp van een buitenlandse partner. Vanwege de onbekendheid met de buitenlandse markt, zoekt de onderneming meestal een agent die namens het bedrijf klanten werft. Alle bedrijfsfuncties van de onderneming bevinden zich in deze fase in Nederland.

Ad 2 Export via een eigen verkoopkantoor in het buitenland

Als de export groeit, besluit de onderneming vaak om de verkoop in het buitenland in eigen hand te nemen. Als de buitenlandse afzet groeit, wordt het steeds belangrijker om nauwkeurig te kunnen inspelen op de wensen en behoeften van de buitenlandse afnemers. De verkoopvestiging in het buitenland functioneert in deze fase als een soort buitenpost van de verkoopafdeling in het moederland. De zelfstandigheid van de buitenlandse verkoopafdeling is dan ook zeer beperkt.

Ad 3 Eigen buitenlandse productie

De volgende stap in het internationaliseringsproces is dat de onderneming ook een deel van de productie en de service dichterbij de buitenlandse afnemers vestigt. De beleidsvrijheid van de buitenlandse vestigingen is in dit stadium van internationalisering nog steeds beperkt. De aansturing van productie, verkoop en service gebeurt vanuit het moederland.

Ad 4 Zelfstandige buitenlandse vestiging

Als de onderneming ook de overige bedrijfsprocessen naar het buitenland verplaatst, is de buitenlandse vestiging in staat om zelfstandig de buitenlandse markt te bewerken. Het management van de buitenlandse vestiging heeft nu immers alle instrumenten – dat wil zeggen alle bedrijfsfuncties – tot zijn beschikking om de afzetmarkt optimaal te bewerken. De bemoeienis vanuit het moederland neemt in deze fase van internationalisering af.

Ad 5 Mondiale integratie

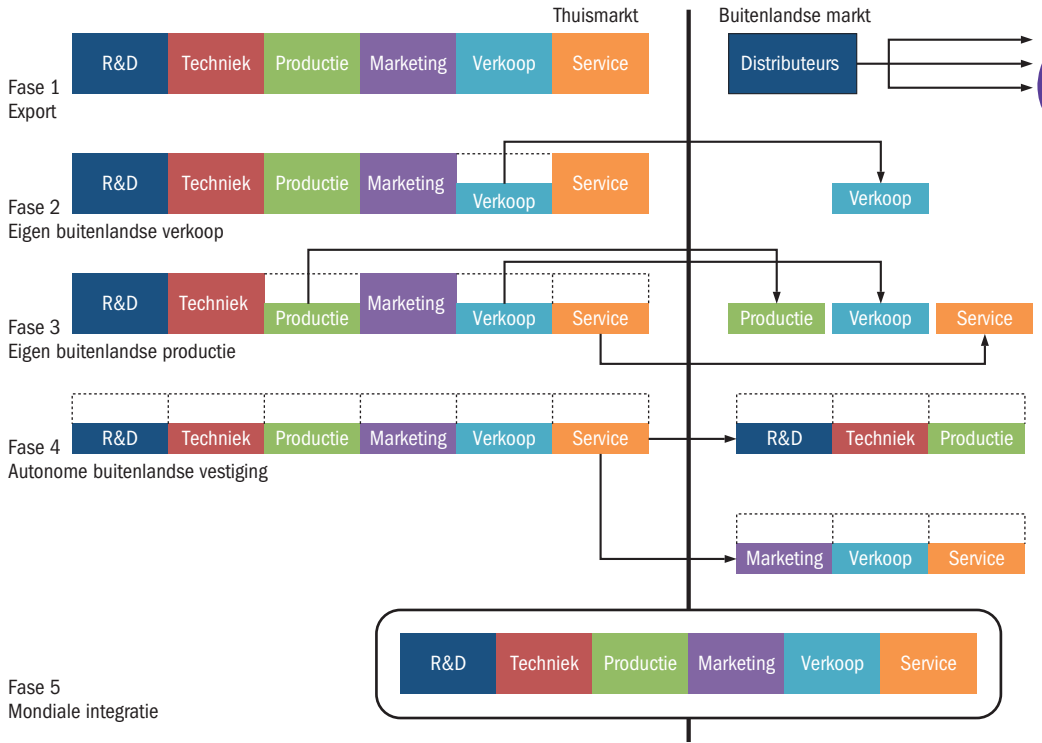
In de laatste fase vervaagt het onderscheid tussen moeder- en buitenland. De wereld is de markt en daarom zijn vrijwel alle bedrijfsfuncties wereldwijd verspreid. Het hoofdkantoor beperkt zich in deze fase tot het bepalen van de wereldwijde strategie, de financiering en tot de uitvoering van de fundamentele research, die voor alle vestigingen ter wereld van belang is.

In figuur 1.3 zijn de verschillende fasen in het internationaliseringsproces en de daarmee gepaard gaande verschuiving van bedrijfsfuncties naar het buitenland schematisch weergegeven (1e figuur p. 25).

1.2.3 Typologie van internationaal werkende ondernemingen

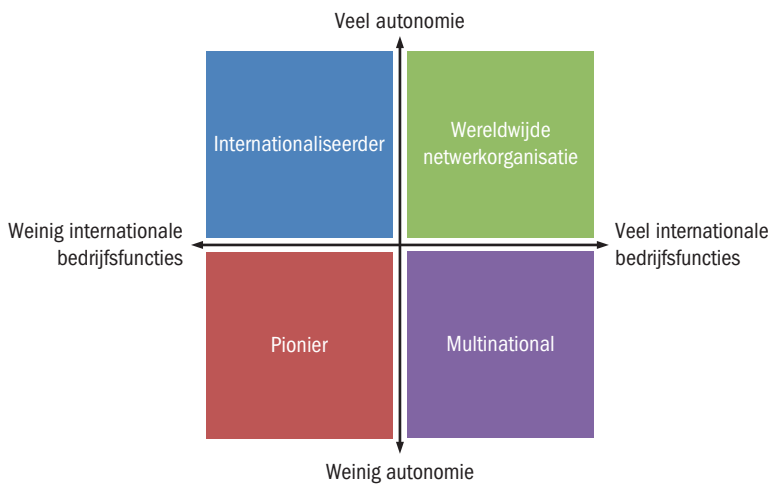
In de voorgaande beschrijving van het proces van internationalisering spelen twee aspecten een belangrijke rol, te weten de mate waarin bedrijfsfuncties in het buitenland gevestigd zijn en de autonomie van de buitenlandse vestigingen. Op basis van deze twee criteria kunnen we vier typen internationaal werkende ondernemingen onderscheiden: de pionier, de internationaliseerder, de multinational en de wereldwijde netwerkorganisatie (zie figuur 1.4).

FIGUUR 1.3 Fasering van internationalisering



Bron: KPMG, *Koersverkenning in internationaal human resource management*, 1997

FIGUUR 1.4 Typen internationaliserende ondernemingen



Bron: Gebaseerd op KPMG, *Koersverkenning in internationaal human resource management*, 1997

We zullen nu kort ingaan op de kenmerken van de verschillende typen internationaliserende ondernemingen.

Pionier

De pionier staat aan het begin van het proces van internationalisering. Zowel het aantal bedrijfsfuncties in het buitenland als de zelfstandigheid ervan is beperkt.

Voor de pionier is de thuismarkt belangrijk. Alle bedrijfsfuncties staan dan ook in dienst van de binnenlandse afzet. Zo is de productontwikkeling gericht op de wensen en behoeften van de afnemers op de binnenlandse markt. De eerste exportopdrachten komen meestal toevallig tot stand en van een planmatige aanpak van de buitenlandse activiteiten is nog geen sprake. We spreken in dit stadium ook wel van passieve export.

Als de pionier zelf werk gaat maken van export, zal hij vaak een agent benaderen die voor hem klanten zoekt in het buitenland. Als het product op de buitenlandse markt aanslaat, opent de pionier meestal een eigen verkoopvestiging in het buitenland. Deze vestiging is niet meer dan een verlengde van de organisatie in het moederland en kent daarom een beperkte mate van zelfstandigheid.

De pionier kenmerkt zich door een ethnocentrische houding. Dit houdt in dat de normen en gewoonten in het moederland maatgevend zijn voor de uitvoering en de beoordeling van de buitenlandse activiteiten. Anders gezegd, de onderneming past de organisatie en het productassortiment nauwelijks aan de omstandigheden op de buitenlandse markt aan. Het aandeel van buitenlandse werknemers in het personeelsbestand van een pionier is dan ook laag. Alleen in de verkoopbuitendienst van de buitenlandse vestigingen zet men lokaal personeel in.

De pionier doet zijn eerste ervaringen met buitenlandse activiteiten meestal op in nabijgelegen landen, die in cultureel en sociaaleconomisch opzicht op Nederland lijken. De pionier zal zich dus vooral richten op de landen in Noordwest-Europa (zie praktijkcasus 1.3).

Passieve
export

Ethocentrische
houding

PRAKTIJKCASUS 1.3

Pioniers in het Midden- en Kleinbedrijf

Internationale pioniers komen we tegen in het Midden- en Kleinbedrijf (MKB). Het MKB komt vaak min of meer toevallig aan zijn eerste opdrachten uit het buitenland. Het kleinbedrijf exporteert vaak met behulp van een buitenlandse agent, terwijl het middenbedrijf ook wel eigen verkoopkantoren in het buitenland opzet.

Het MKB beschikt in het algemeen over onvoldoende kennis en middelen om de volgende

stap in het internationaliseringsproces te zetten, te weten productie in het buitenland. Toch zien we ook in het MKB dat steeds meer ondernemingen productieactiviteiten in het buitenland opzetten. De regio Centraal-Europa (Polen, Tsjechië en Hongarije) is voor deze ondernemingen een aantrekkelijke vestigingsplaats, vanwege de beschikbaarheid van goedkope en goed geschoolde werknemers op een beperkte afstand van Nederland.

Internationaliseerder

Voor de internationaliseerder neemt het belang van het buitenland voor de omzet en de winst sterk toe. Buitenlandse activiteiten spelen een niet meer weg te denken rol in de plannen en de organisatie van de onderneming.

Weliswaar blijft het aantal vestigingen in het buitenland beperkt, maar de autonomie van deze vestigingen groeit.

Omdat het belang van de internationale activiteiten voor de onderneming toeneemt, groeit ook de aandacht voor de demografische, economische en sociaal-culturele verschillen tussen het moederland en het buitenland. De buitenlandse vestigingen krijgen dan ook meer vrijheid om op deze verschillen in te spelen en de producten aan te passen aan de lokale voorkeuren van de afnemers. Voor alle buitenlandse markten worden dan ook aparte strategieën en marktwerkingsplannen geformuleerd.

De houding van de internationaliseerder verandert van etnocentrisch in polycentrisch. Dit houdt in dat de onderneming zich bewust is van de verschillen tussen landen. De marktwerking laat zij daarom over aan de vestigingen in het buitenland: de marktbenadering is 'local for local'. Een logische consequentie van deze polycentrische houding is dat het aantal buitenlandse medewerkers in dienst van de onderneming toeneemt. De belangrijke functies op het hoofdkantoor en de leidinggevende posities in het buitenland blijven echter meestal voorbehouden aan personeel afkomstig uit het moederland.

De toegenomen kennis van en ervaring met buitenlandse markten stelt de internationaliseerder in staat om geleidelijk aan zijn geografische marktgebied te vergroten tot geheel Europa en Noord-Amerika. De export naar de overige regio's in de wereld is meestal beperkt en incidenteel van aard (zie praktijkcasus 1.4).

Polycentrische houding

Multinational

Een multinationale onderneming behaalt het grootste deel van de omzet en de winst in het buitenland. De belangrijkste entreestrategie voor een multinationale onderneming is een directe investering in het buitenland. Dit komt tot uiting in een grote spreiding van de bedrijfsfuncties over de gehele wereld. Door het grote aantal vestigingen in het buitenland ontstaat bij de multinational de behoefte aan een sterkere coördinatie van alle activiteiten. De sturing vanuit het hoofdkantoor is bij de multinational dan ook tamelijk groot.

PRAKTIJKCASUS 1.4

Koninklijke Ahrend

Koninklijke Ahrend is een internationale handelsonderneming op het gebied van kantoorinrichting en kantoorbenodigdheden. De productie vindt voor ongeveer tweederde plaats in Nederland en de omzet was in 2010 voor 98% afkomstig uit de EU.

Ahrend behaalde in 2010 57% van de omzet in Nederland (in 1996: 64%). Ook

een groot deel van de bedrijfsprocessen en het personeel bevindt zich nog steeds in Nederland. Alhoewel het aandeel van de buitenlandse omzet bij Ahrend toeneemt, is de geografische spreiding van de buitenlandse omzet nog beperkt.

Bron: Jaarverslag Ahrend NV, 1996 en 2010

Een van de redenen voor de toenemende bemoeienis met de buitenlandse vestigingen vanuit het hoofdkantoor is de wens van de multinational om een wereldwijde identiteit ('global corporate values') uit te stralen. Een van de middelen om zo'n identiteit te bewerkstelligen, is het wereldwijd op de markt brengen van producten onder de paraplu van hetzelfde merk. Vandaar dat het hoofdkantoor van een multinational een sterke invloed wil hebben op met name de research en de marketing.

Wereldwijde identiteit

Van polycentrisch naar geocentrisch
Regio's in de wereld-economie

Het hoofdkantoor van de multinational denkt en handelt wereldwijd. De buitenlandse vestigingen stellen de capaciteit ter beschikking om de wereldwijde plannen van het topmanagement uit te voeren. Zij hebben weinig mogelijkheden om in te spelen op lokale voorkeuren. De polycentrische houding van de multinational gaat geleidelijk over in een geocentrische houding. Voor de multinational is de wereld de relevante markt. Alle regio's in de wereldeconomie vormen voor de multinational een potentieel afzetgebied en een potentiële vestigingsplaats. Ondanks deze wereldwijde benadering blijven de topfuncties op het hoofdkantoor vaak voorbehouden aan inwoners uit het moederland (zie praktijkcasus 1.5).

PRAKTIJKCASUS 1.5

Heineken NV

Heineken is de meest internationale brouwerijgroep ter wereld. Het bedrijf verkoopt bier in meer dan 170 landen. De productie van bier vindt plaats in 125 brouwerijen, verspreid over 70 landen. Het concern voert naast wereldwijde merken als Heineken en Amstel ook een groot aantal nationale en regionale merken. Het hoofdkantoor houdt een sterke greep op het wereldwijde marketingbeleid ten aanzien van het concernmerk Heineken. Ook de activiteiten op het gebied van onderzoek en ontwikkeling worden gecoördineerd vanuit het R&D-centrum dat zich in Nederland bevindt.

Het merendeel van de bedrijfsfuncties bij Heineken bevindt zich in het buitenland. De geocentrische houding van Heineken blijkt onder andere uit het feit dat de onderneeming in het jaarverslag de omzet en resultaten per werelddeel bespreekt. Het onderscheid Nederland (thuismarkt) en buitenland is voor Heineken nauwelijks meer van belang. In 2011 bestond de raad van bestuur van Heineken uit een Belg en een Nederlander. De raad van commissarissen bestond voor de helft uit Nederlanders.

Bron: Heineken NV, Jaarverslag 2011

Wereldwijde netwerkorganisatie

De wereldwijde netwerkorganisatie behaalt nog maar een fractie van de totale omzet op de binnenlandse markt. Dit type onderneming is een netwerk van wereldwijd verspreide vestigingen die veel autonomie genieten. Het hoofdkantoor van een wereldwijde netwerkorganisatie bepaalt de wereldwijde strategie, zorgt voor de financiering en de uitvoering van de fundamentele research die voor alle vestigingen ter wereld van belang is. Bovendien voert het hoofdkantoor regie over de kennisuitwisseling tussen de vele vestigingen van de netwerkorganisatie. Binnen de strategische kaders zijn de buitenlandse vestigingen vrij om de lokale markt naar eigen inzicht te bewerken. De wereldwijde netwerkorganisatie denkt dus weliswaar wereldwijd, maar handelt op basis van lokale omstandigheden. Kort gezegd is het devies: *think global, act local*. De wereldwijde netwerkorganisatie combineert hierdoor de voordelen van wereldwijde efficiëntie op het gebied van financiering, research en kennisuitwisseling met de voordelen van aandacht voor de lokale marktomstandigheden.

**Think global,
act local**

Geocentrische houding

De wereldwijde netwerkorganisatie heeft een geocentrische houding. Voor wereldwijde netwerkorganisaties vervaagt het onderscheid tussen moeder- en buitenland volledig. Men zou ze kunnen omschrijven als 'a-nationale ondernemingen'. Het moederland is niet veel meer dan een juridische thuisbasis. Het geocentrische karakter van de wereldwijde netwerkorganisatie blijkt uit alles. Niet alleen de afzet, de bedrijfsvestigingen en het lagere personeel zijn wereldwijd verspreid, maar ook de aandeelhouders en het topmanagement (zie praktijkcasus 1.6).

PRAKTIJKCASUS 1.6

Philips Electronics NV

Philips is een van de grootste ondernemingen ter wereld op het gebied van verlichting, medische systemen en consumentenelektronica. Philips-producten worden in 100 landen over de gehele wereld verspreid, verkocht. Philips ontwikkelt zich van een multinational tot een wereldwijde netwerkorganisatie. Het bedrijf verspreidt bedrijfsfuncties wereldwijd. Tekenend was de verplaatsing van het hoofdkantoor van Philips Audio van Eindhoven naar Azië in het begin van de jaren negentig van de vorige eeuw. Aan het eind van de jaren negentig werd het takenpakket van het hoofdkantoor in Amsterdam verder verkleind en werden meer verantwoordelijkheden en bevoegdheden toegekend aan de bedrijfseenheden die zich dicht bij de markt bevinden. Ook de besluitvorming over R&D (met name

development) vindt in toenemende mate gedecentraliseerd plaats. Alleen het fundamentele onderzoek dat zou kunnen leiden tot nieuwe doorbraken in de technologie vindt nog steeds voor een belangrijk deel in Eindhoven plaats.

De thuisbasis Nederland vertegenwoordigt bij Philips nog slechts zo'n 3% van de totale omzet. Het bedrijf publiceert het jaarverslag niet meer in het Nederlands, maar in het Engels en het Chinees (Mandarijns). Engels is ook de voertaal van het bedrijf. In 2011 hadden vijf van de negen bestuursleden en drie van de acht commissarissen van Philips de Nederlandse nationaliteit.

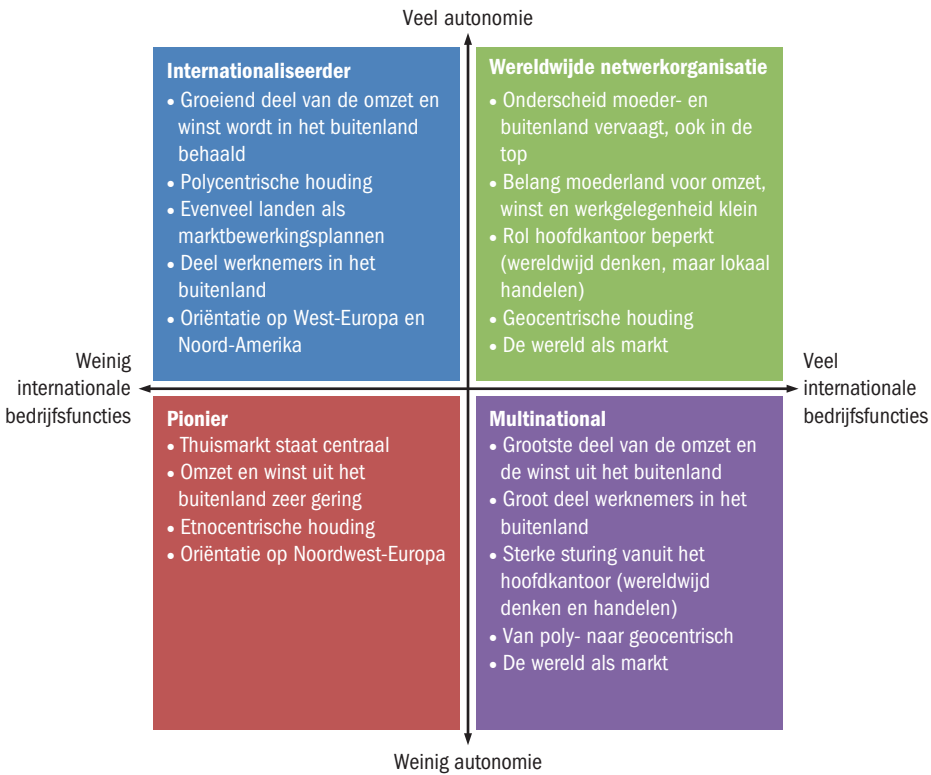
Bron: *Philips Electronics NV, Jaarverslag 2011*

TUSSENVRAAG 1.7

Welke consequentie zal de verdere ontwikkeling van Philips tot een wereldwijde netwerkorganisatie voor de werkgelegenheid in Nederland hebben?

In figuur 1.5 zijn de belangrijkste kenmerken van de vier typen internationaal werkende ondernemingen samengevat. Op de horizontale as staat het aantal geïnternationaliseerde bedrijfsfuncties weergegeven. De trend is dat ondernemingen steeds meer bedrijfsfuncties naar het buitenland verplaatsen. Op de verticale as staat de mate van autonomie van de buitenlandse vestigingen weergegeven. Op dit gebied zien we dat ondernemingen hun buitenlandse bedrijven een grotere autonomie toestaan, zodat ze beter kunnen inspelen op lokale wensen en behoeften van afnemers. Blijkbaar zijn de verschillen tussen landen en regio's (nog) dermate groot dat een sterke centrale sturing vanuit het moederland niet wenselijk is.

FIGUUR 1.5 Kenmerken van internationaliserende bedrijven



Bron: Gebaseerd op KPMG, *Koersverkenning in internationaal human resource management*, 1997

Samenvatting

De wereldeconomie verandert in een hoog tempo. Door deregulering en door verbeteringen in de transport- en telecommunicatietechnologie zijn afstanden en grenzen tussen landen steeds minder belangrijk.

Internationale handels- en investeringsstromen nemen dan ook snel toe. Deze versnelling in het proces van wereldwijde economische integratie door handel en investeringen noemen we globalisering.

Een onderdeel van het proces van globalisering is dat ondernemingen steeds meer bedrijfsfuncties wereldwijd vestigen. De strategie waarbij een onderneming ongebonden bedrijfsfuncties in die delen van de wereld vestigt waar de kosten en de toegevoegde waarde het meest gunstig zijn, noemen we global sourcing.

Voor Nederlandse ondernemingen heeft globalisering tot gevolg dat de bedrijfsomgeving ruimer en complexer wordt. Steeds meer geografische gebieden komen binnen het bereik van een Nederlandse ondernemer als mogelijke afzetmarkt of vestigingsplaats. Tegelijkertijd neemt de intensiteit van de internationale concurrentie toe. Nederlandse ondernemers moeten op hun thuismarkt en in het buitenland steeds meer rekening houden met concurrenten uit opkomende economieën ('emerging markets').

Een Nederlandse ondernemer kan van de kansen die globalisering biedt profiteren door een (nieuwe) internationalisatiestrategie te formuleren. De belangrijkste motieven voor voortgaande internationalisatie zijn: benutting van nieuwe marktkansen en kostenvoordelen.

De basis voor internationale handel zijn comparatieve kostenverschillen tussen landen. De comparatieve kostentheorie stelt dat landen profiteren van internationale handel als zij zich specialiseren in het product dat zij *relatief* goedkoop produceren.

Een onderneming die internationaliseert doorloopt een aantal fasen:

- 1 export via een buitenlandse partner
- 2 export via een eigen verkoopkantoor in het buitenland
- 3 eigen buitenlandse productie
- 4 zelfstandige buitenlandse vestiging
- 5 mondiale integratie

Met behulp van twee criteria, te weten het aantal geïnternationaliseerde bedrijfsfuncties en de zelfstandigheid ervan, kunnen internationaal werkende bedrijven worden ingedeeld in vier typen: de pionier, de internationaliseerder, de multinational en de wereldwijde netwerkorganisatie.

Kernbegrippenlijst

1

Bedrijfsfunctie	Een onderdeel van de onderneming dat een specifieke taak (bijvoorbeeld productie, R&D of marketing) uitvoert.
Bedrijfsomgeving	Aspecten van de werkelijkheid die van invloed zijn op het gedrag van ondernemingen.
Beschermde sector	De sector van de economie waartoe ondernemingen behoren die goederen en diensten produceren die niet of nauwelijks internationaal te verhandelen zijn.
Comparatieve kosten	De kostenverhouding tussen twee producten.
Global sourcing	Een strategie waarbij een onderneming niet-locatiegebonden bedrijfsfuncties vestigt in die delen van de wereld waar de kosten en de toegevoegde waarde het meest gunstig zijn.
Globalisering	Een versnelling in het proces van wereldwijde economische integratie door een sterke toename van de internationale handel en de directe buitenlandse investeringen.
Internationale sector	Zie Open sector.
Nationale sector	Zie Beschermde sector.
Open sector	De sector van de economie waartoe ondernemingen behoren die goederen en diensten produceren die eenvoudig internationaal te verhandelen zijn.
Relatieve kosten	Zie Comparatieve kosten.
