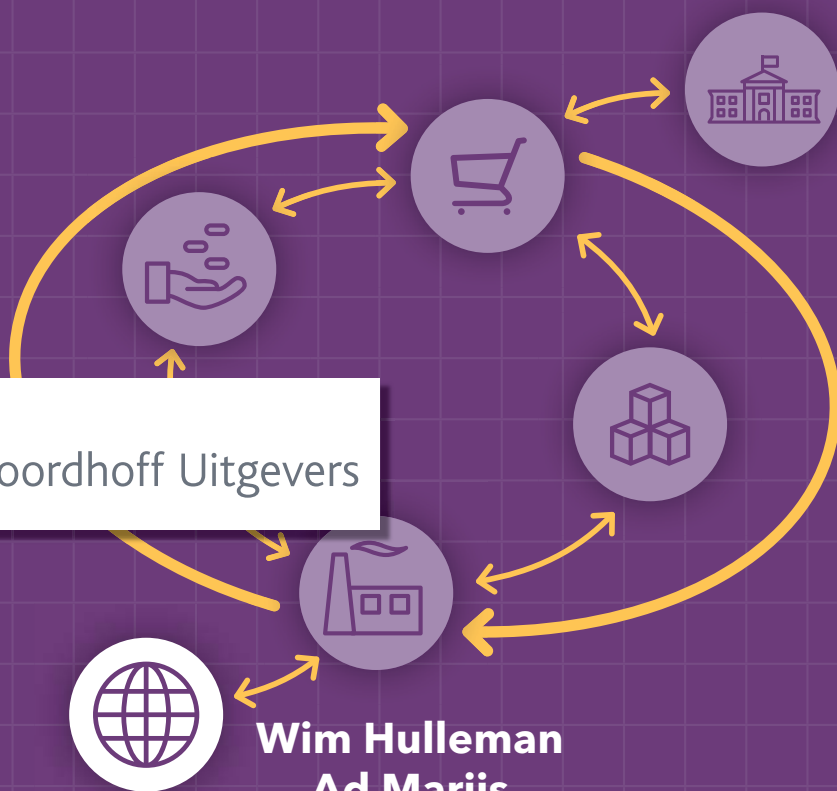


Internationale economische ontwikkelingen en bedrijfs- omgeving



Noordhoff Uitgevers



Wim Hulleman
Ad Marijs

6^e druk

Internationale economische ontwikkelingen en bedrijfsomgeving

W. Hulleman

A.J. Marijs

Zesde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2k, Groningen/Amsterdam

Omslagillustratie: TheNounProject.com

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 / 16



© 2016 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) 978-90-01-876760

ISBN 978-90-01-875992

NUR 781

Woord vooraf bij de zesde druk

Internationale goederen- en geldstromen zijn in de afgelopen decennia sterk toegenomen.

Nederlandse bedrijven kunnen steeds eenvoudiger goederen in het buitenland produceren en verkopen, omdat grenzen tussen landen vervagen.

Voor studenten in het hoger onderwijs die zich voorbereiden op een managementfunctie in het bedrijfsleven of bij de overheid, is het belangrijk inzicht te hebben in internationale 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 bedrijfsomgeving en deze vertalen in 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 zesde druk zijn geen grote wijzigingen aangebracht ten opzichte van de vijfde druk. Wel 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 2016

W. Hulleman
A.J. Marijs

Inhoud

Inleiding 7

Bronnen op het internet 9

1 De onderneming in de wereldeconomie 13

1.1 Globalisering: de wereld 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 44

2.3 Sociaal-culturele ontwikkelingen 49

2.4 Politieke ontwikkelingen 58

[Samenvatting 69](#)

[Kernbegrippenlijst 70](#)

3 Mondiale economische ontwikkelingen 73

3.1 Opkomst nieuwe industrielanden 74

3.2 Globalisering 78

[Samenvatting 96](#)

[Kernbegrippenlijst 97](#)

4 De regio's in de wereldeconomie 101

4.1 Classificatie van economieën 102

4.2 Triade 109

4.3 Opkomende economieën 128

[Samenvatting 141](#)

[Kernbegrippenlijst 142](#)

5	West-Europese thuismarkt	145
5.1	De Europese Unie	146
5.2	West-Europese regio	155
5.3	Macro-economische ontwikkeling	161
5.4	Economische toekomst van West-Europa	168
	Samenvatting	181
	Kernbegrippenlijst	182
6	Het groeivermogen van Nederland in perspectief	185
6.1	Nederland in de wereld	186
6.2	Handel en investeringen	190
6.3	Toets op het concurrentievermogen van de Nederlandse economie	203
	Samenvatting	215
	Kernbegrippenlijst	216
7	Internationale omgeving en bedrijfsbeleid	219
7.1	Internationale omgeving en strategie	220
7.2	Kostenverlaging	222
7.3	Productdifferentiatie	227
7.4	Marktvergroting	230
7.5	Globalisering en global sourcing in de praktijk: de textielindustrie	233
	Samenvatting	238
	Kernbegrippenlijst	239
8	Landeselectie en landenrisico	241
8.1	Landeselectie	242
8.2	Landenrisico	255
	Samenvatting	266
	Kernbegrippenlijst	267
	Bijlage Vragenlijst voor de analyse van een buitenlandse markt (macro-omgeving)	269
	 Antwoorden op de tussenvragen	 272
	 Illustratieverantwoording	 278
	 Afkortingenlijst	 279
	 Register	 280

Inleiding

Internationale economische ontwikkelingen en bedrijfsomgeving schetst een beeld van de internationale omgeving van Nederlandse ondernemingen. 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 snelgroeïende 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 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 internationale kansen moeten benutten. 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.

Elk hoofdstuk sluit af met een samenvatting. De begrippen die een belangrijke rol spelen in de tekst, zijn aan het eind van het 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

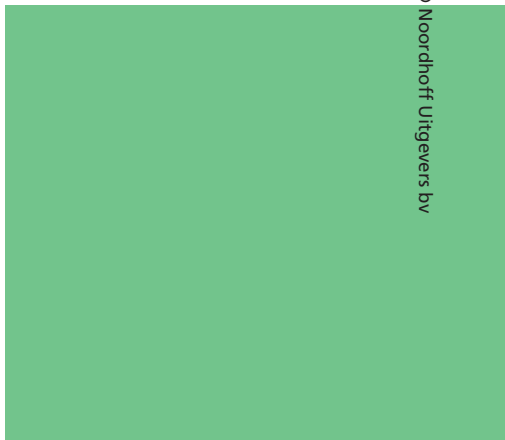
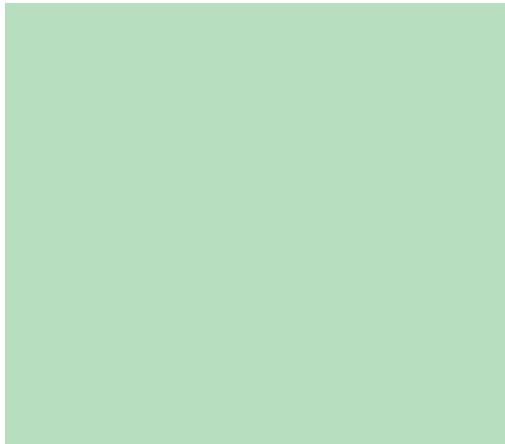
Het internet is een vrijwel onuitputtelijke bron van internationale economische gegevens. Met behulp van een algemene zoekmachine is het meestal mogelijk om snel websites te vinden die internationaal economische informatie bevatten. Om de zoektocht op het internet enigszins te vereenvoudigen en te bespoedigen, 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	• Rijksdienst voor ondernemend Nederland	rvo.nl internationaalondernemen.nl
	• Nederlands Centrum voor Handelsbevordering	handelsbevordering.nl
	• Banken	abnamro.nl ing.nl rabobank.nl
Mondiale demografische, ecologische en sociaal-culturele ontwikkelingen	• United Nations population fund (UNDP)	un.org/esa/population/unpop.htm
	• United Nations Environment Programme (global environment outlook)	unep.org/geo
	• Cultuurdimensies	geert-hofstede.com
	• Politieke ontwikkelingen	visionofhumanity.org freedomhouse.org cia.gov
Mondiale economische ontwikkelingen	• World Trade Organization	wto.org
	• United Nations Conference on Trade and Development (World Investment Report)	unctad.org
	• Internationaal Monetair Fonds (IMF)	imf.org
Valutamarkt	• Europese Centrale Bank	ecb.int
	• <i>The Economist</i> (Big Mac-index)	economist.com
	• Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)	oecd.org
	• World Trade Organization	wto.org
Internationale organisaties	• Internationaal Monetair Fonds	imf.org
	• Wereldbank	worldbank.org
	• Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling	oecd.org
	• G7 / G8	g8.utoronto.ca
Regio's in de wereldeconomie Regionale integratie	• Verenigde Naties	unsystem.org
	• Wereldbank	worldbank.org
	• Internationaal Monetair Fonds	imf.org
	• Europese Unie (EU)	europa.eu

Internetsites gerangschikt naar onderwerp en organisatie (vervolg)

Onderwerp	Organisatie	Internetadres
Betalingsbalans	• North American Free Trade Agreement (NAFTA)	nafta-sec-alena.org
	• Association of Southeast Asian Nations (ASEAN)	aseansec.org
	• De Nederlandsche Bank (Nederland)	dnb.nl
	• Centraal Bureau voor de Statistiek (Nederland)	cbs.nl
	• De Europese Centrale Bank (EMU)	ecb.int
West-Europa	• Eurostat (EU)	ec.europa.eu/eurostat
	• Eurostat (EU)	imf.org
	• De Europese Centrale Bank (EMU)	ecb.int
	• Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)	oecd.org
	• Centraal Bureau voor de Statistiek	cbs.nl
Concurrentievermogen van Nederland	• Institute for Management and Development (World Competitiveness Report)	imd.org
	• World Economic Forum (Global Competitiveness Report)	weforum.org
	• Wereldbank	worldbank.org/data/
Bedrijfsbeleid, landenselectie en landenrisico	• Rabobank	rabobank.com/nl/research/
	• Central Intelligence Agency (VS): World Factbook	cia.gov
	• Rijksdienst voor ondernemend Nederland	rvo.nl
	• Federatie van Nederlandse exporteurs (Fenedex)	export.nl fenedex.nl
	• Atradius (kredietverzekeraar)	atradius.com



1

De onderneming in de wereldeconomie

- 1.1 Globalisering: de wereld als een 'global village'
- 1.2 Ondernemen in een 'global village'

Ondernemingen kunnen steeds makkelijker bepalen waar ze hun producten produceren en afzetten. Deregulering en technologische ontwikkeling hebben gezorgd voor een 'ontgrenzing van de aarde'. Bedrijven kunnen op verschillende manieren inspelen op 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 zijn een onderdeel 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 een nog betere typering voor de iPhone zijn.



Figuur Made in the World

1.1 Globalisering: de wereld als een 'global village'

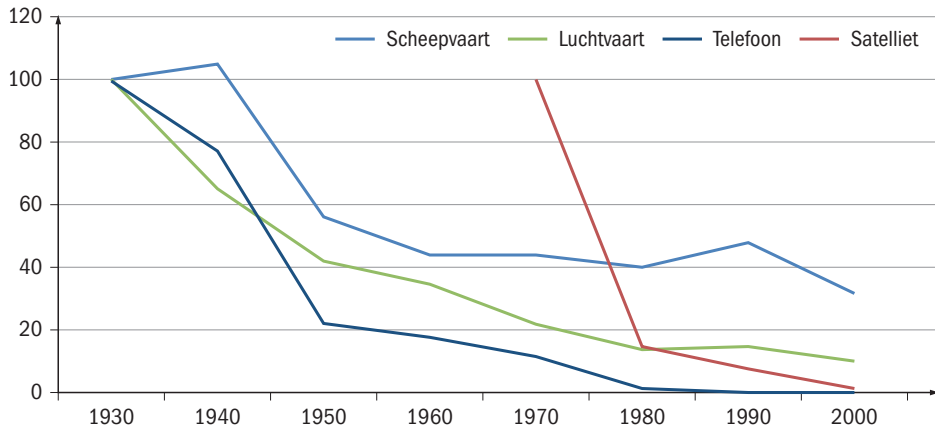
Sinds de jaren negentig van de twintigste eeuw speelt globalisering een grote rol in beleidsnota's van de overheid, publicaties van internationale organisaties en jaarverslagen van ondernemingen. Globalisering is bovendien het onderwerp van een vaak verhit debat tussen de voor- en tegenstanders ervan.

Globalisering

Globalisering kunnen we omschrijven als de 'ontgrenzing van de aarde'. Het internationale verkeer van goederen, diensten, personen, geld en informatie heeft steeds minder last van grenzen tussen landen. Het is steeds eenvoudiger om goederen en diensten internationaal te verhandelen, naar het buitenland te reizen, geld naar het buitenland over te maken of wereldwijd informatie te verzamelen of te delen. In hoofdstuk 3 gaan we uitvoerig in op de economische gevolgen van globalisering. In deze paragraaf zijn we alleen geïnteresseerd in de oorzaken ervan. Waarom is de 'ontgrenzing van de aarde' de afgelopen decennia zo snel gegaan?

Oorzaken

In de eerste plaats is het transport van personen en goederen veel sneller en dus goedkoper geworden. Zo blijkt uit figuur 1.1 dat de kosten van zee- en luchttransport in de loop van de twintigste eeuw zo'n 70% tot 80% zijn gedaald. Aan deze trend lijkt sinds de eeuwwisseling 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

Door de lagere transportkosten is de afstand tussen twee plaatsen in de wereld steeds minder belangrijk. Door de daling van de transportkosten is de wereld als het ware kleiner geworden. Hierdoor kunnen bedrijven makkelijker hun producten in ver weg gelegen markten produceren en 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. De combinatie van lagere transportkosten en telematica maakt het ondernemingen mogelijk om 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). Global sourcing houdt in dat een onderneming niet-locatiegebonden bedrijfsfuncties daar vestigt 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?**

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 ro-

botlijn 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

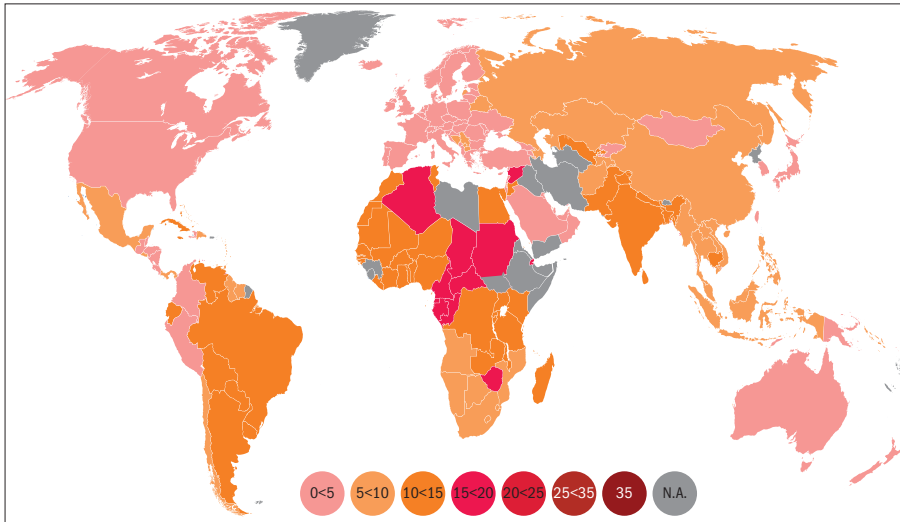
Ten slotte is globalisering mogelijk gemaakt door deregulering. Overheden stellen steeds minder regels op die de grensoverschrijdende activiteiten van burgers en bedrijven belemmeren. In de rijke industrielanden is dit proces van deregulering het verst gevorderd. Het geldverkeer tussen deze landen is sinds de Tweede Wereldoorlog vrijwel volledig vrij. De transactiekosten in het internationale betalingsverkeer zijn hierdoor sterk afgenomen. Ook het goederenverkeer tussen de industrielanden heeft steeds minder last van handelsbelemmeringen. Zo is het gemiddelde importtarief op niet-agrarische producten in de industrielanden sinds 1940 gedaald van ongeveer 40% tot minder dan 3% 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 bloot aan internationale concurrentie. Zelfs in de landbouw, van oudsher een zeer beschermde sector, zien we een geleidelijke afbraak van 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 invoertarief op niet-agrarische producten (2014, in procenten)



Bron: WTO (www.wto.org); International Trade and Market Access Data

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. Wel ligt het gemiddelde invoertarief daar nog steeds beduidend hoger dan in de rijke industrielanden (zie figuur 1.2).

**Liberalisering
handels- en
kapitaalverkeer**

Door de ‘ontgrenzing van de aarde’ 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 sneller en goedkoper transport. Ondernemers en andere wereldburgers (de inwoners van het dorp) kunnen steeds sneller en goedkoper met elkaar communiceren via allerlei sociale media. Hierdoor gaat informatie net zo snel de wereld rond als een gerucht in een dorp. Ten slotte leggen de nationale overheden (de wijkdeelraden) hun inwoners steeds minder beperkingen op als zij grensoverschrijdend zaken willen doen. 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 regio’s 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.

Bedrijfsomgeving

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 toekomst-scenario's voor de wereldeconomie en de wereldoliemarkt. In deze scenario's brengt het concern bijvoorbeeld in kaart welke gevolgen een sterke olieprijsstijging zou hebben 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.

Niet alleen voor grote ondernemingen als Shell is een analyse van de internationale omgeving van groot belang. Ook voor het midden- en kleinbedrijf (mkb) neemt het belang van een goede omgevingsanalyse toe. Juist het mkb heeft door globalisering meer mogelijkheden om zich buiten het bekende terrein van de 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'

In deze paragraaf beschrijven we eerst de motieven voor internationalisering. Vervolgens gaan we in op de fasering van het internationaliseringsproces. Op grond hiervan onderscheiden we vier typen internationaliserende ondernemingen.

1.2.1 Motieven voor internationalisering

Het bedrijfsleven in een land bestaat uit een gesloten of nationale sector en een open of internationale sector. Ondernemingen in de gesloten sector maken producten 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, de gezondheidszorg en het openbaar bestuur. Voor deze vormen van dienstverlening moeten producent en consument dicht bij elkaar gevestigd zijn. In eerste instantie lijkt het alsof ondernemingen in de gesloten sector geen gevolgen ondervinden van de ontgrezing van de aarde. Dit is echter onjuist.

In de eerste plaats leidt globalisering ertoe dat sommige activiteiten uit de gesloten sector in de open sector terecht komen. Het internet 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, dvd's e.d.) en diensten (financiële diensten, reisdiensten) via internet. Zo boeken veel consumenten tegenwoordig hun vakantie in binnen- en buitenland rechtstreeks via het internet. Dit heeft veel reisadviesbureaus in binnensteden de kop gekost.

TUSSENVRAAG 1.4

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

Ook in de zakelijke dienstverlening is de fysieke afstand tussen leverancier en afnemer steeds minder belangrijk (zie praktijkcasus 1.2). Voor bepaalde bedrijfsprocessen, zoals de administratie en softwareontwikkeling, is het niet meer noodzakelijk die in Nederland te vestigen. Het is goed mogelijk om deze activiteiten aan een lagelonenland uit te besteden, omdat de af-

stand 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. Vooral India – dat beschikt over goedkope, hoogopgeleide arbeidskrachten die de Engelse taal uitstekend beheersen – is een gewilde locatie voor de vestiging van uitbestede diensten.

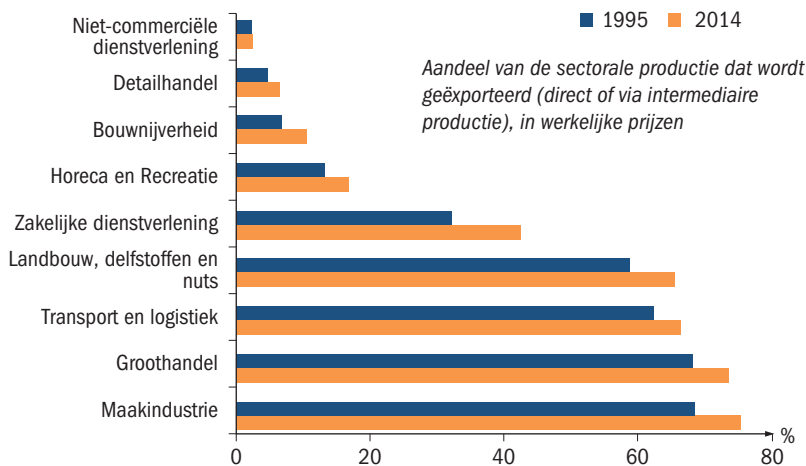
PRAKTIJKCASUS 1.2

Open en gesloten sector van de economie

Zoals uit de figuur blijkt, zijn de maakindustrie en de groothandel de meest open sectoren in Nederland. Zo'n driekwart van hun productie verdwijnt naar het buitenland. De niet-commerciële dienstverlening (zoals zorg, onderwijs en openbaar bestuur) en de detailhandel exporteren het minst.

We zien in bijna alle sectoren een duidelijke toename van de internationale oriëntatie tussen 1995 en 2014. De 'openheid' van alle sectoren neemt toe. Vooral de snelle toename bij de zakelijke dienstverlening springt in het oog.

Aandeel van de sectorale productie dat geëxporteerd wordt



Bron: Rabobank, Themabericht Twintig jaar ontwikkelingen in de Nederlandse branches, 29 oktober 2015

In de tweede plaats heeft globalisering via de open sector invloed op de gesloten sector. Zo ondervond de Nederlandse textielindustrie als een van de eerste bedrijfstakken de gevolgen van de opkomst van nieuwe concurrenten uit lagelonenlanden. Veel 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 gesloten 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 benadrukken. 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.

Motieven voor internationalisering

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

Omzetvergroting

De belangrijkste reden voor internationalisering is omzetvergroting. Zoals we in hoofdstuk 5 zullen zien, is de economische groei in West-Europa relatief laag. Veel markten zijn er verzadigd, waardoor het moeilijk is om de omzet sterk te laten toenemen. Internationalisering (ook buiten West-Europa) is dan de enige mogelijkheid voor een bedrijf om verder te groeien. Bovendien kan een onderneming door producten buiten Europa te verkopen risico's beter spreiden. Zo hebben Nederlandse bedrijven die zowel in West-Europa als in Azië actief zijn tijdens de kredietcrisis en de daaropvolgende recessie 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).

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 ontstaat door 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 kleding) onderscheiden. De productiekosten van zuivel en kleding in beide landen zijn in tabel 1 weergegeven (uitgedrukt in een gemeenschappelijke munt).

TABEL 1

	Zuivel	Kleding
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 kleding. Als Nederland zich specialiseert in zuivel en Thailand in kleding gaat de totale productie in beide landen met minder kosten gepaard.

Zonder handel kost de productie van een eenheid zuivel en een eenheid kleding in zowel Nederland als Thailand 240. Samen kosten twee eenheden zuivel en twee eenheden kleding dus 480. Als Nederland zich specialiseert in zuivel en Thailand in kleding, gaat de productie van twee eenheden zuivel en twee eenheden kleding 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 kleding uit Thailand. Als ze meer zouden moeten betalen, kopen zij kleding uit eigen land. Thaise producenten van kleding 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 ook tot wederzijds voordeel kan leiden als een land in beide producten een absoluut kostenvoordeel heeft (zie tabel 2).

TABEL 2

	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. Maar dat klopt niet. 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 (zie tabel 3).

TABEL 3

	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 hoogte van de kosten.

Oorzaken van kostenverschillen

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

Maar de *productiviteit van de productiefactoren* is 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 of de productiviteit van de productiefactoren. Door de hogere kennis- en kapitaalintensiteit van het productieproces en het hogere opleidingsniveau van werknemers is de arbeidsproductiviteit in Nederland gemiddeld genomen hoger dan in India. Dit compenseert het verschil in loonniveau ten dele.

In de praktijk veranderen relatieve kostenverschillen voortdurend onder invloed van prijs- en productiviteitsontwikkelingen. Hierdoor verschuiven internationale handelsstromen ook steeds. We kunnen dit toelichten met behulp van de *productlevenscyclus*. Een 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

De ontgrenzing van de aarde biedt ondernemers nieuwe mogelijkheden. De vraag is hoe zij de nieuwe kansen kunnen benutten: welke internationaliseringsvormen of entreestrategieën kan een onderneming kiezen?

Fasering

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

Ad 1 Export via een buitenlandse partner

De eerste stap is export met behulp van een buitenlandse partner. In deze fase kent de exporteur de buitenlandse markt nog niet zo goed. Vandaar dat hij meestal een buitenlandse agent inschakelt die namens hem klanten werft. De agent bemiddelt slechts tussen exporteur en buitenlandse klanten. Hij verkoopt de producten dus niet voor eigen rekening of risico. Een alternatief voor de inschakeling van een agent is levering aan een buitenlandse importeur. Deze verkoopt de producten vervolgens voor eigen rekening en risico aan afnemers op de exportmarkt.

Agent**Buitenlandse importeur**

In deze fase bevinden alle bedrijfsfuncties van de exporterende onderneming zich nog in Nederland.

Ad 2 Export via een eigen verkoopkantoor in het buitenland

Als de export groeit en de onderneming de buitenlandse markt steeds beter leert kennen, gaan bedrijven er vaak toe over om de verkoop in het buitenland in eigen hand te nemen. Zo kan de onderneming beter 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 beperkt.

Ad 3 Eigen buitenlandse productie

De volgende stap is dat de onderneming ook een deel van de productie en de after-sales-service dichterbij de buitenlandse afnemers vestigt. Hierdoor kan de onderneming nog beter inspelen op de lokale voorkeuren. De beleidsvrijheid van de buitenlandse vestigingen is in deze fase nog steeds beperkt. Het moederland stuurt productie, verkoop en service aan.

Ad 4 Zelfstandige buitenlandse vestiging

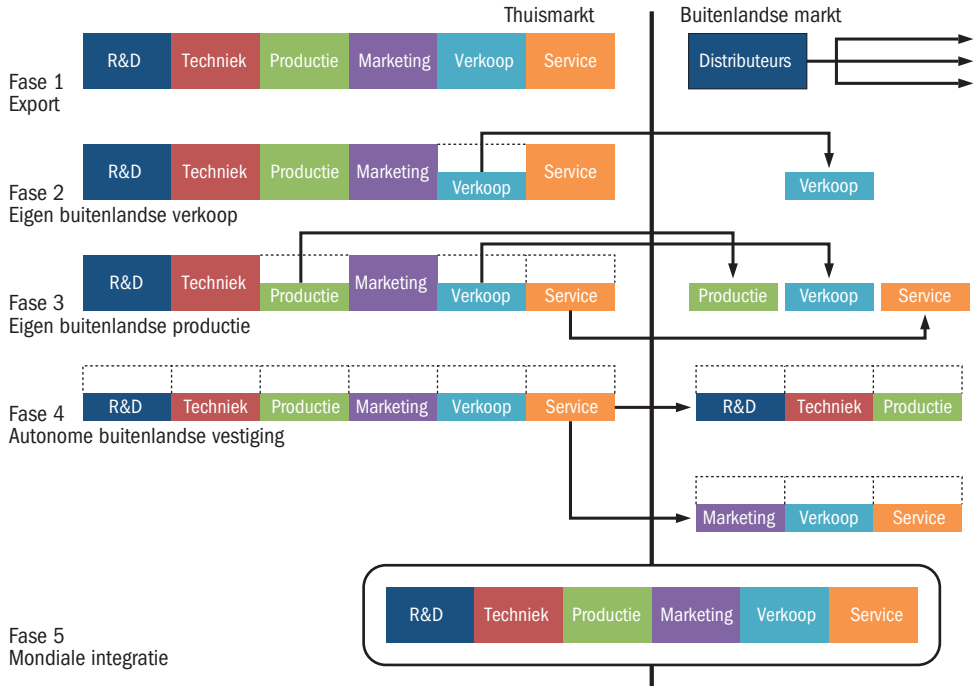
Als de onderneming ook de overige bedrijfsprocessen naar het buitenland verplaatst, kan de buitenlandse vestiging zelfstandig de buitenlandse markt bewerken. Het lokale management heeft nu alle bedrijfsfuncties tot zijn beschikking om de afzetmarkt optimaal te bewerken. De bemoeienis vanuit het moederland neemt in deze fase van internationalisering sterk 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.

FIGUUR 1.3 Fasering van internationalisering

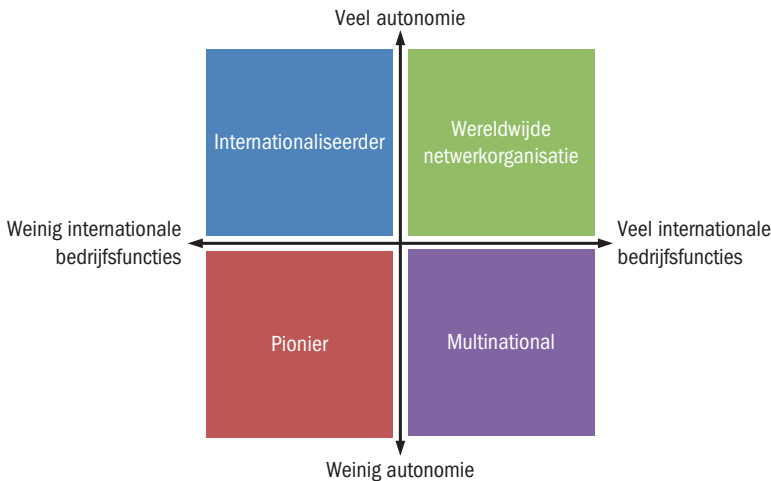


Bron: KPMG, *Koersverkenning in internationaal human resource management*, 1997

1.2.3 Typologie van internationaal werkende ondernemingen

Bij de internationalisering van bedrijven spelen twee aspecten een belangrijke rol: de mate waarin bedrijfsfuncties in het buitenland gevestigd zijn en

FIGUUR 1.4 Typen internationaliserende ondernemingen



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



de zelfstandigheid van de buitenlandse vestigingen. Op basis van deze twee aspecten van internationalisering kunnen we vier typen ondernemingen onderscheiden: de pionier, de internationaliseerder, de multinational en de wereldwijde netwerkorganisatie (zie figuur 1.4).

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 staan alle bedrijfsfuncties primair in dienst van de binnenlandse afzet. 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.

Passieve export

Als de pionier werk gaat maken van export, benadert hij vaak een agent 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.

Etnocentrische houding

De pionier kenmerkt zich door een etnocentrische 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 richt zich daarom bij voorkeur op de landen in Noordwest-Europa (zie praktijkcasus 1.3).

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 vaak 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 van de onderneming. Weliswaar blijft het aantal vestigingen in het buitenland beperkt, de zelfstandigheid ervan groeit wel. Als de activiteiten in het buitenland toenemen, 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 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

PRAKTIJKCASUS 1.4

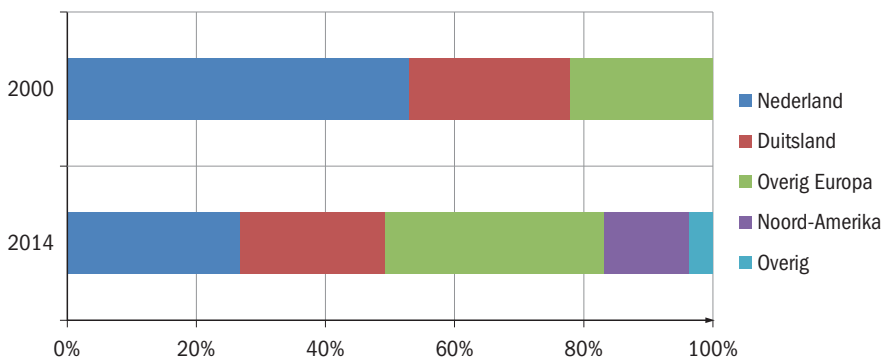
Accell Group

Accell Group (in Nederland onder andere bekend van Batavus, Koga en Sparta) is actief in het midden- en hoge segment van de fietsmarkt en de markt voor fietsonderdelen en -accessoires. Zoals uit de figuur blijkt, richt Accell Group zich anno 2014 vooral op Europa en Noord-Amerika.

Zowel de raad van bestuur als de raad van commissarissen bestond in 2014 volledig uit Nederlanders.

Bron: Accell Group NV, Jaarverslag 2000 en 2014

Omzet van de Accell Group naar regio in 2000 en 2014



Bron: Accell Group, Jaarverslag 2014

Multinational

Een multinationale onderneming behaalt het grootste deel van de omzet en de winst in het buitenland. De belangrijkste entreestrategie voor dit type 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.

Een van de redenen voor de sterke 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.

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 zelfstandig 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 (geo = aarde) de afzetmarkt. 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).

Wereldwijde
identiteit

Van polycentrisch naar
geocentrisch

Regio's in de
wereldeconomie

PRAKTIJKCASUS 1.5

Heineken NV

Heineken is de meest internationale brouwerijgroep ter wereld. Het bedrijf verkoopt bier in 178 landen. De productie vindt plaats in 70 landen. Het concern voert naast wereldwijde merken als Heineken en Amstel een groot aantal nationale en regionale merken. Het hoofdkantoor bepaalt 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 onderneming in het jaarverslag de omzet en resultaten per werelddeel bespreekt. Het onderscheid Nederland (thuismarkt) en buitenland is voor Heineken eigenlijk niet meer van belang. In 2015 zat er geen Nederlander meer in de raad van bestuur van Heineken. De raad van commissarissen bestond nog wel voor ongeveer de helft uit Nederlanders.

Bron: Heineken NV (www.heineken.com)

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 met een grote zelfstandigheid.

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; *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.

De wereldwijde netwerkorganisatie heeft een geocentrische houding. Voor wereldwijde netwerkorganisaties vervaagt het onderscheid tussen moeder- en buitenland volledig. Men zou ze kunnen typeren als 'a-nationale ondernemingen'. Het moederland is niet veel meer dan een historische en 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).

Think global,
act local

Geocentrische
houding

PRAKTIJKCASUS 1.6

Philips Electronics NV

Philips is een van de grootste ondernemingen ter wereld op het gebied van medische systemen ('healthcare') en producten voor huishoudelijke en persoonlijke verzorging ('consumer life style').

Philips ontwikkelt zich steeds meer tot een wereldwijde netwerkorganisatie. Het bedrijf verspreidt bedrijfsfuncties wereldwijd. Aan het eind van de twintigste eeuw werd het takenpakket van het hoofdkantoor steeds kleiner en kregen bedrijfseenheden die zich dicht bij de markt bevinden meer verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Ook de besluitvorming over R&D (met name development) vindt in toenemende mate gedecentraliseerd plaats, onder andere in Bangalore (India) en Shanghai (China). Alleen het fundamentele onderzoek dat zou kunnen leiden tot nieuwe doorbraken in de technologie

vindt nog steeds voor een belangrijk deel op de High Tech Campus Eindhoven plaats. De thuisbasis Nederland vertegenwoordigt bij Philips in 2015 nog maar 3% van de totale omzet en 7% van de totale activa. In 1999 was dat nog respectievelijk 5% en 22%. Het bedrijf publiceert het jaarverslag ook niet meer in het Nederlands, maar alleen in het Engels en het Chinees (Mandarijns). Engels is de voertaal van het bedrijf. In 2015 had ongeveer de helft van de bestuursleden en een derde van de commissarissen van Philips de Nederlandse nationaliteit. Zowel de bestuursvoorzitter als de voorzitter van de raad van commissarissen was nog wel een Nederlander.

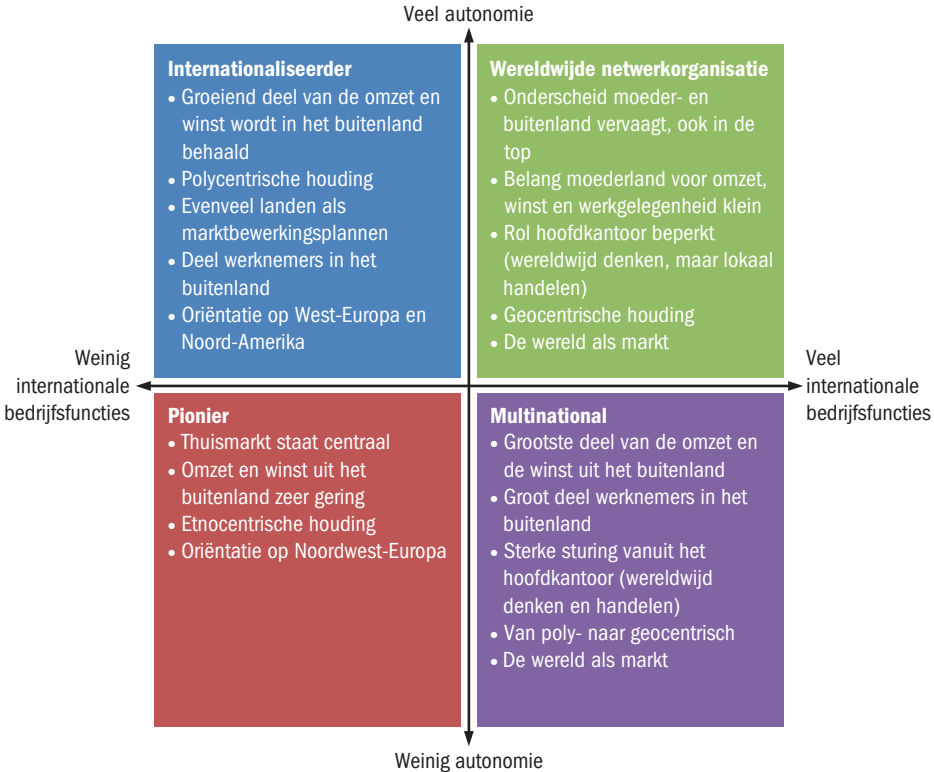
Bron: Philips Electronics NV (www.philips.com)

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 bedrijfsfuncties dat zich in het buitenland bevindt, weergegeven. De trend is dat ondernemingen steeds meer bedrijfsfuncties naar het buitenland verplaatsen. Op de verticale as staat de zelfstandigheid 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.

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. Globalisering of de ontgrenzing van de aarde is een belangrijke trend. 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.

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.
Comparatieve kosten	De kostenverhouding tussen twee producten.
Gesloten sector	De sector van de economie waartoe ondernemingen behoren die goederen en diensten produceren die niet of nauwelijks internationaal te verhandelen zijn.
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 Gesloten 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.