

WERELDHANDEL in perspectief

Macro-economische
inzichten voor
internationale
ondernemers

| OWL PRESS |

Kris Buggenhoudt
& Stefan Stabel

Deel 1**Internationaal ondernemen**

1.1. Internationaal ondernemen: basisconcepten	13
1.1.1. Wat is internationaal ondernemen?	14
1.1.2. Wie zijn de internationale spelers?	18
1.1.3. Waarom internationaliseren ondernemingen?	20
1.1.4. Wanneer internationaliseren bedrijven?	27
1.1.5. Waarheen richten bedrijven zich bij het internationaliseren?	28
1.1.6. Hoe internationaliseren?	30
1.1.7. Risico's van internationalisering	32
1.1.8. Situering van België in de wereldhandel	35
1.2. Handelstheorieën	41
1.2.1. Klassieke country-based theorieën	42
1.2.2. Moderne firm-based-handelstheorieën	54
1.3. Het ontstaan van geld	61
1.4. Theorie van vraag en aanbod op een internationale markt	64

Deel 2**Omgevingsfactoren**

2.1. De economische omgeving	77
2.1.1. Economische ontwikkeling	77
2.1.2. Het marktsysteem	85
2.1.3. De marktstructuur	90
2.2. De maatschappelijke omgeving	93
2.2.1. Demografie	94
2.2.2. Human Development Index	100
2.2.3. Urbanisatie	102
2.2.4. Sociale gelaagdheid en sociale mobiliteit	103
2.2.5. Overige maatschappelijke factoren	105
2.3. De politieke omgeving	106
2.3.1. Het begrip 'natie'	107
2.3.2. Machtsbronnen	108
2.3.3. Vormen van bestuur	109
2.3.4. Unitair versus federaal	110
2.3.5. De rol van politieke partijen	111
2.3.6. De rol van de overheid	112
2.3.7. Politieke (in)stabiliteit	113
2.3.8. Inschatten van en omgaan met politieke risico's	114
2.4. De financiële omgeving	117
2.4.1. De internationale kapitaalmarkt	117
2.4.2. De wisselmarkt (Eng. foreign exchange market)	120
2.4.3. Arbitrage bij wisseltransacties	128
2.4.4. De eurocurrency markt	133
2.4.5. Wisselkoersen: de rol van de overheid	133

2.5. De juridische omgeving	142
2.5.1. Het rechtssysteem	142
2.5.2. Lex mercatoria	146
2.5.3. Arbitrage bij internationale handelsgeschillen	157
2.6. De culturele omgeving	159
2.6.1. Wat is cultuur (in tegenstelling tot natuur)?	159
2.6.2. Cultuur: een aantal basisprincipes	160
2.6.3. Hoe uit cultuur zich?	167
2.6.4. Waar uit cultuur zich?	168
2.6.5. Specifieke cultuurverschillen en hun impact op onze internationale contacten	169
2.6.6. Het concept tijd	171
2.6.7. Het concept ruimte	172
2.6.8. Verbale en non-verbale communicatie	173
2.6.9. Classificatie van culturele verschillen	176
2.6.10. Cultuur in internationale onderhandelingen	184
2.6.11. Culturele aanpassing	188
2.7. De commerciële omgeving	190
2.7.1. Commerciële risico's	190
2.7.2. Financiële zekerheid	191

Deel 3

Macro-economische indicatoren

3.1. De betalingsbalans	199
3.1.1. Posten op de betalingsbalans	200
3.1.2. Betekenis van de betalingsbalans	202
3.2. Directe buitenlandse investeringen	204
3.3. De ruilvoet	207

Deel 4

Strategie

4.1. Entry modes	215
4.1.1. Export in eigen beheer	216
4.1.2. Contractuele samenwerkingsvormen	216
4.1.3. Strategische allianties	218
4.1.4. Directe buitenlandse investeringen	221
4.2. De Bartlett en Ghoshal-matrix	223
4.2.1. De X-as en de Y-as van de matrix	223
4.2.2. De kwadranten van de matrix	224
4.2.3. Een statisch of dynamisch model?	227
4.3. Verdienmodellen	229
4.3.1. Het transactiemodel	231
4.3.2. Aanrekenen van uurprestaties	231
4.3.3. Lokaasmodel voor goederen	231
4.3.4. Lokaasmodel voor diensten	232
4.3.5. Abonnementmodel	232
4.3.6. Advertentiemodel	232
4.3.7. Product as a Service (PaaS - verhuren en leasen)	233
4.3.8. Licentiemodel	233
4.3.9. Lidmaatschapsmodel	233
4.3.10. Aanrekenen van gebruik (diensten) of verbruik (producten)	234
4.3.11. Interestmodel	234
4.3.12. Subsidiëring	234
4.3.13. Productiemodel	234
4.3.14. Commissieverkoop	235
4.3.15. Freemium	235
4.3.16. User-designedmodel	235
4.3.17. Webshopmodel	236
4.3.18. Drop-shipmentmodel	236

4.4. Internationaal humanresourcesbeleid	238
4.4.1. People-beleid	238
4.4.2. People-beleid en de internationale ondernemer	239
4.4.3. Voorwaarden voor een hedendaags personeelsbeleid	241

Deel 5

Globalisering, vrije handel en protectionisme

5.1. Internationale instellingen	245
5.1.1. De Wereldhandelsorganisatie	245
5.1.2. De Verenigde Naties	246
5.1.3. De Wereldbank	249
5.1.4. Het IMF	250
5.1.5. De G20	251
5.2. Globalisering	253
5.2.1. De multidimensionaliteit van globalisering	253
5.2.2. Van multinationalaal naar globaal	256
5.2.3. Is de globaliseringshype over?	256
5.2.4. Globalisering: wat is het eindpunt?	262
5.2.5. Globalisering en het milieu	263
5.2.6. Van anti-globalisering tot anders-globalisering	274
5.3. Overheidssturing en protectionisme	287
5.3.1. Handelsbelemmeringen	288
5.3.2. Exportpromotie	307
5.3.3. Protectionisme: argumenten voor en tegen	312
5.3.4. Handelspolitiek en ontwikkelingslanden	317
5.3.5. Regionale handelsblokken	322
5.3.6. A special case: de Europese Unie	326

Deel 6

Duurzaam internationaal ondernemen

6.1. Basisstelling	349
6.2. Duurzaam ondernemen vanuit mondiaal perspectief	354
6.2.1. Een mondiaal wetgevend kader	354
6.2.2. Mondiale duurzaamheid: enkele denkmodellen	356
6.3. Duurzaam ondernemen vanuit Europees perspectief	360
6.4. Duurzaam ondernemen vanuit ondernemersperspectief	362
6.4.1. Waarom duurzaam ondernemen?	362
6.4.2. Hoe begin ik eraan?	363
6.4.3. Aandacht voor ethische dilemma's	365
Bronnen	369



Deel 1

Internationaal ondernemen

Het volume van de wereldwijde handel neemt nog steeds gestaag toe, en dit ondanks alle barrières en hinderpalen die meer dan geregeld opduiken: denken we maar aan handelsbarrières, invoerrechten, natuurrampen, pandemieën, geopolitieke spanningen en oorlogsconflicten her en der. Hierbij valt op dat niet alleen de intensiteit van het wereldwijd handel drijven toeneemt, mede als gevolg van een algemeen stijgende welvaart en een groeiende wereldbevolking, maar dat ook de handel tussen landen onderling in verhouding nog steeds toeneemt. Waar deze ‘grensoverschrijdende handel’ midden vorige eeuw amper 10% bedroeg, is deze momenteel gestegen tot 60%. Het woord ‘internationaal’ is dan ook meer dan op zijn plaats wanneer we het wereldwijde handel drijven in kaart trachten te brengen.

En aangezien die handelsrelaties een steeds groter internationaal patroon vertonen, zijn we genoodzaakt om het ondernemerschap eveneens dat internationale karakter te geven. We zijn immers in een wereld aanbeland waar we zonder meer afhankelijk zijn van andere landen. Leven in autarkie is een utopie. Zelfs in tijden van oorlog blijft men handel drijven met vijandelijke landen.

We kunnen dus duidelijk stellen dat het ondernemerschap een belangrijk internationaal karakter heeft; vanaf nu spreken we van de ‘internationale ondernemer’ en van ‘internationaal ondernemen’.

Internationaal ondernemen veronderstelt dan ook een aantal basisinzichten en vaardigheden, die in dit eerste deel aan bod komen. Het gaat over inzichten in welke activiteiten allemaal ondergebracht kunnen worden bij het internationaal ondernemen, wie deze ondernemers zijn, wat hun motieven zijn en welke strategische beslissingen ze dienen te nemen – zoals de keuze van de beoogde markt, het tijdstip van markttoetreding en de manier waarop dit wordt gerealiseerd.

Het onderdeel over de handelstheorieën verschaft verder inzicht in de geschiedenis en evolutie van het denken over internationale handel, gaande van staatsaangelegenheden tot meer recente bedrijfsbeslissingen, met als doel om de huidige handelsomgeving beter te leren begrijpen.

Merkwaardig genoeg maakten deze handelstheorieën geen gebruik van ‘geld’ om het begrip ‘welvaart’, verkregen door internationale handel, te verklaren. Dit vormt een interessante aanleiding om stil te staan bij de historische ontwikkeling van geld, betalingsmiddelen in het algemeen en de rol van het bankwezen.

Ten slotte kunnen we door deze toevoeging van ‘geld’ de huidige werking van vraag en aanbod en de bijbehorende prijs- en hoeveelheidsbepaling in kaart brengen.

Deze benadering moet volstaan als inleidend hoofdstuk en dient als basis om meer diepgaande inzichten te verwerven voor onze internationale ondernemers.

1.1. Internationaal ondernemen: basisconcepten

In dit inleidende hoofdstuk trachten we een antwoord te vinden op de basisconcepten van internationaal ondernemen:

- Wat verstaan we onder internationaal ondernemen?
- Wie zijn die internationale ondernemers?
- Waarom wensen ondernemers internationaal te gaan?
- Wanneer dient zich de mogelijkheid aan om internationaal te gaan?
- Waar gaan bedrijven zich vestigen?

Daarmee komen we onvermijdelijk uit bij de 5 W's, een benadering die voornamelijk binnen projectmanagement wordt gehanteerd, maar hier ook zeker haar nut kan hebben. Zie het diagram van de 5 W's hieronder.

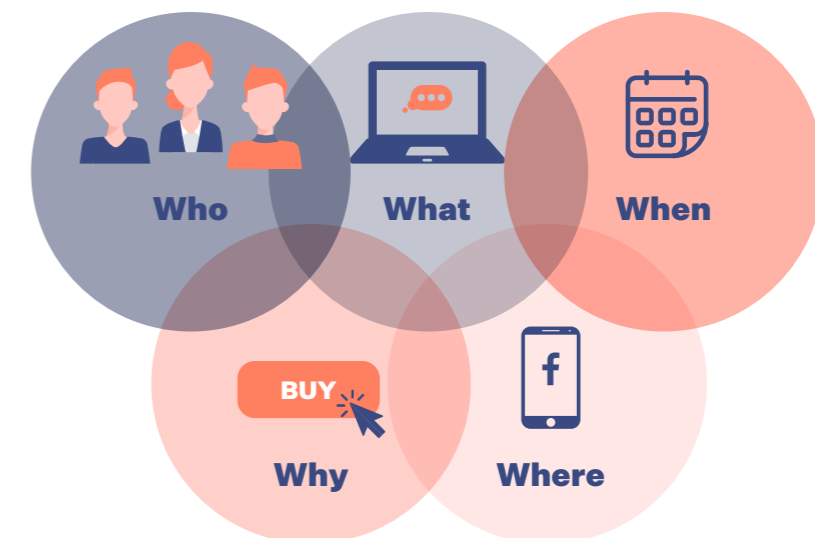


FIG. 1.1 DE 5 W'S

1.1.1. Wat is internationaal ondernemen?

Internationaal ondernemen is een ruim begrip:

het geheel van grensoverschrijdende economische activiteiten van een onderneming, gericht op de creatie van meerwaarde

Internationaal ondernemen is dus meer dan internationale handel in goederen: het gaat zowel om grensoverschrijdende verkoop van goederen en diensten als de aankoop van goederen en diensten wereldwijd (Eng. sourcing), maar ook om het investeren buiten de landsgrenzen, het produceren in andere landen, de uitwisseling van knowhow en technologie, het inschatten van risico's, het beleggen in buitenlandse financiële producten...

Handel in goederen

Daar waar internationale activiteit tot veertig, vijftig jaar geleden vooral het domein was van grote multinationals, zien we dat vandaag elke onderneming, hoe klein ook, actief is over de grenzen. Geen enkel land is vandaag nog economisch onafhankelijk, hoewel er grote verschillen bestaan in de mate waarin landen openstaan voor deze internationale handel. Zo is er een groot contrast tussen landen zoals België en Nederland, met een zeer open economie, en Noord-Korea, met een zeer gesloten economie. Landen en hun economieën zijn dusdanig verweven dat gebeurtenissen aan de andere kant van de wereld hun invloed hebben bij ons en omgekeerd. Het zijn de handel in goederen en diensten, de internationale kapitaalstromen en arbeidsmigratie die voor deze verwevenheid tussen landen zorgen.

We bekijken enkele cijfers die de sterke groei van de internationale handel illustreren. Als we 1950 als uitgangspunt nemen en aannemen dat de totale waarde van verhandelde goederen toen 100 bedroeg, dan bedroeg de totale handel in 1970 al 300, dus een verdrievoudiging tegenover het basisjaar. Tien jaar later, in 1980, was het handelsvolume toegenomen tot 2000. Vanaf de jaren 1990 ging het echt snel. Die versnelling was wellicht te wijten aan de positieve gevolgen van de Uruguayronde. Kort geschetst, na de Tweede Wereldoorlog zijn er een aantal initiatieven genomen door een alsmaar groeiend aantal landen, om de wereldeconomie nieuwe zuurstof te geven, en de liberalisering van de handel te bevorderen. Deze zittingen werden 'rondes' genoemd, en werden vernoemd naar het land of de stad waar deze plaatsvonden. In 1995 werd deze zitting dus in Uruguay georganiseerd. Tijdens deze Uruguayronde werd de Wereldhandelsorganisatie opgericht, waarover later

meer. Het handelsvolume steeg van 3400 in 1990 tot 6200 in 2000. Tijdens de jaren 2001-2002 zagen we een tijdelijke stagnatie van de groei. De positieve effecten van de Uruguayronde leken wat uitgewerkt en de zogenaamde Doha-ronde zat in het slop. Vanaf 2003 begon de wereldhandel terug sterk te groeien, aangedreven door de zogenaamde BRIC-landen, een aantal groei landen, waarvan de belangrijkste Brazilië, Rusland, India en China zijn.

Sinds de financiële crisis van 2008 en de daaropvolgende monetaire crisis binnen de EU, zien we een duidelijke groeivertraging. De motor van de groei landen blijkt ook wat te sputteren. De economische groei van deze landen lijkt op twee snelheden te draaien: China en India blijven een mooie groei vertonen, terwijl Brazilië en Rusland weinig of geen economische vooruitgang boeken.

In 2025 stond de teller van het handelsvolume op 24.200. Sinds de Tweede Wereldoorlog is het verhandelde volume dus toegenomen met factor 240. Bovendien ging de groei van de handel ook steeds sneller, met slechts enkele uitzonderingsjaren waar we een terugval van de handel zagen (namelijk de jaren van de zogenaamde oliecrisis in 1974 en 1983 en de financiële crisis van 2008). Ondanks de recente gebeurtenissen, zoals de oorlog in Iran en de Rusland-Oekraïneoorlog, merken we dat de wereldhandel gestaag verder blijft groeien. Zo tekent 2025 een stijging op van 7% ten opzichte van 2024. Wellicht heeft de nieuwe bewapeningswedloop iets met deze sterke groei te maken... De drie grootste economieën sinds meerdere decennia zijn respectievelijk de VS, China en Japan.

Wat opvalt, is dat jaren van groeiende wereldhandel steeds worden gevolgd door jaren van toenemende welvaart. Na jaren van kleinere groei of inkrimping, volgen steeds jaren van afnemende welvaart. Er lijkt dan ook een duidelijk verband te bestaan tussen handel en welvaart.

Handel in diensten

Internationaal ondernemen gaat dus verder dan de handel in tastbare goederen (Eng. tangibles), historisch gezien het domein van grote handelshuizen. Even belangrijk en nog steeds in volle groei is de uitwisseling van ontastbare goederen of diensten (Eng. intangibles). Het gaat om activiteiten in de banksector, in hotels en toerisme, in de transportsector, bij consultancyfirma's, bouwbedrijven en vele andere. Ruim een vierde van de internationale handel betreft handel in diensten en dit aandeel stijgt nog verder. De VS zijn de grootste uitvoerder van diensten. Specifieke sterkte in sectoren zoals toerisme (voor landen zoals Spanje en Frankrijk), transport (landen zoals Nederland)

of financiële diensten (Zwitserland, VK) leidt vaak tot een overschot op de dienstenbalans. Een land zoals Duitsland is dan weer eerder exporteur van goederen en iets minder van diensten (bijvoorbeeld minder toerisme).

Internationale kapitaalstromen

Ook internationale investeringen zijn een vorm van internationaal ondernemen. Het gaat hier over de transfer van activa over de grenzen heen (bijvoorbeeld het oprichten van een eigen fabriek in een ander land) of het aankopen van buitenlandse activa (bijvoorbeeld het overnemen van een buitenlandse concurrent). We kunnen hierbij een onderscheid maken tussen drie financiële stromen.

Directe buitenlandse investeringen (Eng. *foreign direct investment*)

Directe buitenlandse investeringen betreffen die categorie van internationaal financieel verkeer met als doel directe controle in het buitenland te verwerven.

Het gaat hier bijvoorbeeld om het opstarten van een onderneming in het buitenland of het verwerven van controle over een buitenlandse concurrent. Met name in landen met een strategisch interessante locatie (zoals België en Nederland, die hun positie als doorvoerland hebben kunnen waarmaken door de gepaste infrastructuur te voorzien, zoals havens, luchthavens, spoorwegnet, wegennet, waterwegen, nutsvoorzieningen en digitalisatie) zien we de invloed van buitenlandse bedrijven door directe investering fel toenemen. Inkomende directe investeringen kunnen voor een land gunstig of ongunstig zijn. Zo zorgt een nieuwe vestiging in België van het Amerikaanse Nike voor lokale werkgelegenheid. De overname van SN Brussels Airlines door Lufthansa zorgt dan weer voor verlies aan controle over de 'eigen' luchtvaartmaatschappij.

Ook aan uitgaande directe investeringen zit een positieve en een negatieve zijde. Zo kan de oprichting van een buitenlands filiaal in een lageloonland leiden tot de verplaatsing van de productie en verlies aan arbeidsplaatsen hier. Voorbeelden hiervan zijn de sluiting van de Renaultfabriek in Vilvoorde in 1997, de Volkswagenfabriek in Vorst in 2006, en recent nog de Audifabriek in Vorst in het voorjaar van 2025. Niet enkel het land waar de activiteit wordt stopgezet ondervindt hiervan nadelen, ook het ontvangende land (lees: lageloonland) is hierbij niet altijd gebaat: uitbuiting van lokale arbeidskrachten, uitbuiting van het milieu... zijn mogelijke gevolgen. Controle over een buitenlandse concurrent kan dan weer strategisch nodig zijn (*if you can't beat them, buy them*). Bij directe investeringen gaat het om actief eigendom verwerven, vaak op langere termijn.

Vaak worden met deze directe buitenlandse investeringen innovatieve doeleinden nagestreefd: het bedrijf tracht door deze vorm van internationale kapitaalstroom de nodige knowhow en technologische vernieuwing te verkrijgen. Het kan hierbij zowel gaan over het ter beschikking krijgen van geschoolde arbeidskrachten als technologische kennis.

Internationale beleggingen (Eng. *portfolio investment*)

Personen, bedrijven, instellingen waaronder institutionele beleggers (zoals verzekeringsmaatschappijen en pensioenfondsen), maar ook overheden beleggen vaak kapitaal in andere landen. Om speculatieve redenen worden aandelen, obligaties of andere financiële producten gekocht en verkocht. De reden hiervoor is eerder speculatief, en niet omdat men werkelijke controle wil verwerven in het buitenland. Beleggen gaat om passief eigendom verwerven, vaak op wat kortere termijn.

Leningen

Onder leningen verstaan we het ter beschikking stellen van kapitaal, niet om speculatieve redenen maar tegen vaste vergoeding. Bedrijven willen groeien en hebben kapitaal nodig om deze groei te financieren. Wie de actualiteit volgt, weet dat ook landen zich regelmatig op de internationale financiële markten begeven om geld te lenen. De rente die hiervoor moet worden betaald en het renteverskil met andere landen (bijvoorbeeld de zogenaamde *spread* tussen België en Duitsland) zijn parameters die door beleidsvoerders aandachtig worden opgevolgd.

Arbeidsmigratie

Arbeidsmigratie betreft het verhuizen van het ene land naar het andere met als doel daar te gaan werken. De beweegreden van arbeidsmigratie is steeds economisch. Een surplus aan vraag in het ene land wordt opgevuld door een surplus aan aanbod uit een ander land. Arbeidsmigratie is van alle tijden en er zijn in de wereld voldoende voorbeelden te vinden. Merk toch op dat cijfers hieromtrent niet steeds eenduidig zijn. Het verschil tussen arbeidsmigratie (bijvoorbeeld om redenen van loonverschillen) en politieke migranten (bijvoorbeeld omwille van vervolging of burgeroorlog) is immers niet altijd even duidelijk. Een aantal migratiestromen ter illustratie: arbeidskrachten die sinds de val van het IJzeren Gordijn vanuit Oost-Europa in West-Europa komen werken, de VS die een muur bouwen om illegale Mexicaanse migranten te weren, het personeel van taxibedrijven in Dubai dat voor bijna 100% uit Pakistanen bestaat, de vele Italiaanse, Portugese en Noord-Afrikaanse arbeiders die in de jaren 1960 en 1970 naar België kwamen, de vele Zweden die naar Noorwegen migreren omwille van de hogere lonen en salarissen, en wiens plaats wordt opgevuld door Oost-Europeaanen.

1.1.2. Wie zijn de internationale spelers?

Internationale handel ontstaat uit een samenspel van verschillende spelers, elk met eigen motieven, maar wel met elkaar verbonden. We onderscheiden vier categorieën.

De onderneming als initiatiefnemer

Het initiatief tot internationaal ondernemen wordt meestal genomen door een onderneming. De individuele firma die iets ontwerpt of maakt en vervolgens aanbiedt op de markt, vormt als het ware het brandpunt van de handel (Eng. focal firms). Vaak is deze onderneming een grote multinational, zoals Nestlé, Sony, Ford of Citibank. Kenmerkend voor deze grote ondernemingen is dat ze vaak directe buitenlandse investeringen doen (zie 1.1.3) en actief zijn op meerdere continenten, ook al zijn dit geen vereisten: een bedrijf dat vanuit zijn thuisbasis exporteert naar een naburig land, wordt evenzeer als multinational aanzien. Traditioneel vinden we de hoofdkwartieren van de grote multinationals in de VS en Europa, maar China maakt hier de laatste decennia een grote opmars. Op www.fortune.com kan je doorklikken naar de *Fortune Top 500* met een lijst van de grootste ondernemingen en hun hoofdvestigingsplaats. In 2005 stonden er 16 Chinese bedrijven in de *Fortune Top 500*. In 2019 waren dat er 129. Ook in de andere groeilanden ontstaan grote multinationals met wereldwijde ambities (bijvoorbeeld Cemex in Mexico).

Een ander type onderneming dat internationaal actief is, is de KMO (Eng. SME of small and medium-sized enterprise). In tegenstelling tot grote multinationals, zijn KMO's flexibeler en kunnen ze vaak sneller op internationale opportuniteiten inspelen. Vaak zijn ze te klein om echte directe buitenlandse investeringen te doen. Hun succes hangt vaak af van tussenpersonen in het land van bestemming. Als specifiek type van KMO vermelden we de zogenaamde 'born global firm', in tegenstelling dus tot de 'born locals' of 'late globals'. Dit type onderneming begint meteen, of bijna meteen na oprichting te internationaliseren. Daar waar klassieke firma's eerst op hun thuismarkt actief zijn en in een later stadium over de grenzen heen kijken, zullen born global firms vanaf de start een groot deel van hun omzet in het buitenland genereren, waarbij ze ten volle gebruik maken van het internet en moderne communicatiemiddelen. Deze bedrijven zijn voornamelijk actief in de technologiesector. Voorbeelden van born globals zijn: Moneytree, TikTok, Skype en Prezi.

Volgende zaken typeren een born global firm:

- hoge activiteitsgraad in internationale markten van bij de opstart of net erna;
- beperkte financiële en tastbare resources;
- aanwezig in een grote verscheidenheid van industrieën;
- managers hebben een sterke internationale visie;
- nadruk op differentiatiestrategie en superieure productkwaliteit;
- voornamelijk aanwezig in nichemarkten;
- maken gebruik van geavanceerde ICT-tools;
- werken veelal samen met gespecialiseerde tussenpersonen.

De onderneming als tussenpersoon

Een tweede categorie internationale ondernemingen speelt de rol van tussenpersoon in de internationale distributie. Zij verlenen marketing en logistieke diensten aan de hierboven genoemde focal firms. Voorbeelden zijn lokale distributeurs en vertegenwoordigers die als het ware het buitenlandse verlengstuk vormen van de exporterende firma, zoals de firma d'Ieteren, de exclusieve verdeler van Volkswagen in België.

Ondersteunende ondernemingen

De activiteiten van bovenstaande categorieën zijn enkel mogelijk mits toedoen van een hele reeks ondersteunende firma's: banken, advocaten, consultants, transportbedrijven, scheepsmaatschappijen, commissarissen, makelaars... Zij groeien allen mee op de zaken die door de focal firms in gang zijn gezet. Deze groep van bedrijven faciliteert de handel (Eng. facilitators).

De publieke sector

De publieke sector is de vierde categorie van spelers die internationaal actief zijn. De overheid koopt en verkoopt en reguleert bovendien de handel. Dit doet ze door middel van wetgeving (bijvoorbeeld transportwetgeving), openbaar vervoer en infrastructuur. In vele landen heeft de overheid ook nog een aandeel in belangrijke sectoren. Zo is personenvervoer per spoor in België nog steeds een overheidsaangelegenheid, terwijl dit in het VK door privébedrijven wordt georganiseerd.

1.1.3. Waarom internationaliseren ondernemingen?

Er zijn natuurlijk tal van redenen waarom ondernemingen zich over de grenzen heen willen wagen. We kunnen dit vanuit twee verschillende perspectieven bekijken: met een macro-economische benadering en een micro-economische benadering. Vanuit macro-economisch perspectief gaat het over algemene ontwikkelingen (van economische, politieke, strategische of technologische aard) die het voor een onderneming makkelijker en aantrekkelijker maken om internationaal te gaan. Of anders gesteld: welke evolutie heeft de wereld doorgemaakt waardoor ondernemingen globaler zijn geworden? Bij een micro-economische benadering gaan we vanuit de onderneming zelf kijken welke impulsen of stimuli de onderneming drijven om internationaal te gaan en zich internationaal te richten.

Macro-economisch perspectief

Als we bekijken welke macro-economische motieven de internationale handel een boost hebben gegeven, kunnen we niet voorbijgaan aan het begrip globalisering, dat later in dit handboek nog veelvuldig aan bod komt. Globalisering is een proces van toenemende mondiale integratie op allerlei domeinen, zowel op economisch, politiek, cultureel als sociaal vlak, waardoor de handel op een steeds globaler niveau kan worden gevoerd, en dit door het wegvallen van landsgrenzen. Deze vervaging van de landsgrenzen kenmerkt zich door het ratificeren van handelsblokken, of door gerichte acties van internationale instanties zoals de WTO (Wereldhandelsorganisatie, Eng. World Trade Organisation). Bovenstaande organisaties staan uiteraard onderlinge afspraken tussen landen niet in de weg om handelsbelemmeringen verder te vermindern of af te schaffen.

In 1.1.1 zagen we hoe de internationale handel gedurende de laatste vijftig jaar een enorme exponentiële groei kende. De vraag die we ons kunnen stellen is waarom dit alles in een stroomversnelling is geraakt gedurende de laatste decennia. Hieronder benoemen we enkele van de onderliggende factoren (Eng. drivers) waarom internationalisering zo'n vlucht nam.

Het internationaal handelskader

Het internationaal handelskader, met internationale initiatieven zoals GATT (de voorloper van de WTO) en de WTO (de Wereldhandelsorganisatie), en lokale initiatieven zoals EU, MERCOSUR (landen die zich verenigd hebben in een handelsblok zodat heffingen hierbinnen verlagen of verdwijnen), is de laatste vijftig jaar enorm

veranderd. Wereldwijd worden handelsbelemmeringen zoals invoertarieven weggewerkt en kunnen ondernemingen in grotere vrijheid en ongeremd met elkaar handeldrijven. Het toetreden van China tot de WTO in 2001 zorgde voor een verdere boost in de internationale handel.

Liberalisering van de markten

China, Rusland (en alle andere landen van de ex-USSR), en tal van Aziatische landen verlieten de plangestuurde economie en 'bekeerden' zich in de loop van de laatste twintig-dertig jaar tot het vrijemarktsysteem (zie verder in 2.1.2). Hierdoor ontstond een enorme nieuwe en onontgonnen markt voor westerse bedrijven.

Technologische vooruitgang

Een belangrijke verklaring voor de hausse in internationale handel vinden we in de communicatietechnologie. Informatie gaat niet enkel razendsnel de wereld rond, ze is ook ruim toegankelijk. Vergeet niet dat slechts vijfentwintig jaar geleden e-mail relatief nieuw was! Informatie over nieuwe producten, nieuwe tendensen, nieuwe hypes... bereikt ons vandaag razendsnel en doet meteen vraag naar nieuwe producten ontstaan. Filialen wereldwijd staan door het intranet zeer efficiënt in verbinding met elkaar. Ook landen in ontwikkeling kunnen grote stappen vooruitzetten. Denk maar aan veel Afrikaanse landen waar men van 'geen-telefoon' ineens naar moderne mobiele netwerken kon overschakelen, zonder de 'tussenstap' van de vaste telefonie zoals wij die kenden. Sterke zoekmachines openen een reusachtige markt, zelfs voor kleine nichespelers. Sociale media worden een krachtige hefboom voor ondernemingen om hun potentiële klanten te bereiken.

We kunnen vandaag ook niet meer voorbijgaan aan artificiële intelligentie, dat in razendsnel tempo de wereld doet veranderen: werkgelegenheid binnen de ICT-sector is in enkele jaren tijd van een 'vraag-markt' naar een 'aanbod-markt' geëvolueerd, en onderwijsinstellingen passen noodgedwongen hun curricula, onderwijsvormen en evaluatievormen aan.

Niet alleen het digitale verkeer kende een enorme sprong voorwaarts, ook het fysieke verkeer van goederen veranderde drastisch. De enorm toegenomen containertrafiek wordt aanzien als één van de drijvende krachten in de huidige internationalisering. Goederen kunnen deur-tot-deur, in kleine hoeveelheden, snel en goedkoop over heel de wereld worden verspreid. De containertrafiek vervijfvoudigde gedurende de laatste twintig jaar tot circa tweehonderd miljoen verscheepte containers per jaar. Grote rederijen zoals MSC en Maersk lieten gigantische containerschepen bouwen, schepen die tot meer dan twintigduizend containers kunnen vervoeren. Ondertussen nemen

we zelf het vliegtuig op dezelfde manier als de generatie voor ons de trein nam: met gemak vliegen we de wereld rond van de ene meeting naar de andere, op bezoek bij verre klanten of leveranciers. Niet alleen namen de mogelijkheden en het gebruiksgemak sterk toe, bovendien namen de kosten van dit alles enorm af. Enkele cijfers ter illustratie: vliegen kostte in 1930 nog ongeveer 0,7 USD per mijl. In 1970 was dit al gedaald tot 0,16 USD per mijl (door brandstofefficiëntere toestellen). Versterkt door de invloed van Virgin, Ryanair en gelijkaardige lagekostenmaatschappijen daalde dit verder tot minder dan 0,07 USD per mijl vandaag. Een telefoongesprek van drie minuten van Londen naar New York kostte in 1930 nog ruim 235 USD! In 1970 telde je hiervoor nog 32 USD neer. Vandaag betaal je minder dan 3 USD.

Het internationaal monetair kader

Het internationaal monetair kader beantwoordde perfect aan de toegenomen vraag naar internationale liquiditeit gedurende de laatste twintig jaar en maakte het voor landen en bedrijven mogelijk om (te) vlot over kapitaal voor buitenlandse financiering te beschikken. Door betalingssystemen zoals SWIFT zijn bedrijven in de bijna 200 landen die de wereld rijk is met elkaar verbonden. Betalen en betaald worden, naar en van het buitenland werd eenvoudig.

Veranderingen in het managementdenken

Veranderingen in het managementdenken hebben ook in ruime mate bijgedragen tot de versnelde internationalisering van de economie. Bedrijven staan vandaag totaal anders tegenover internationalisering dan pakweg vijftig jaar geleden. We gebruiken hiervoor de typologie van Perlmutter.

H.V. Perlmutter was een pionier in het onderzoek naar internationalisatie en globalisatie van bedrijven en instellingen, en publiceerde een typologie waarin je ondernemers of ondernemingen kan verdelen, afhankelijk van de houding van hun management tegenover het buitenland, beter bekend als het EPRG-model (Etnocentrisch, Polycentrisch, Regiocentrisch en Geocentrisch):

- In etnocentrische bedrijven gaat het management uit van de idee dat het eigen land en de eigen producten superieur zijn ten opzichte van andere landen. Vanuit deze houding gaan ondernemingen ervan uit dat hun producten zonder meer en zonder enige aanpassing kunnen worden verkocht in andere landen. De buitenlandse activiteit van de onderneming wordt hierbij ondergeschikt gezien aan de thuismarkt en eerder als plaats waar resterende producten kunnen worden verkocht. België staat internationaal vooral bekend voor twee exportproducten:

bier en chocolade. Vele van deze bier- en chocoladeproducenten verkiezen om de originele Belgische producten in het buitenland aan te bieden. The Coca-Cola Company gaat er prat op dat een cola wereldwijd hetzelfde smaakt. AB-Inbev biedt Stella Artois wereldwijd aan met hetzelfde onderschreven recept. Afhankelijk van de eisen van de markt wordt het bier vanuit België geëxporteerd naar het land van bestemming (VS – ‘brewed in Belgium’), of wordt het lokaal geproduceerd (in een aantal Oost-Europese landen).

- Polycentrische bedrijven gaan van het omgekeerde uit: elk land is verschillend, maar daarom niet beter of slechter. De aanpak van de thuismarkt zal niet worden gekopieerd in het buitenland en producten worden meer op maat gemaakt van het land van bestemming. Elk buitenlands filiaal wordt als anders, maar gelijkwaardig gezien aan de thuisoperatie. Het nadeel van deze aanpak is vaak kostinefficiëntie. The Coca-Cola Company, dat etnocentrisch te werk gaat voor wat betreft zijn productmanagement van Coca-Cola, hanteert een polycentrische strategie wanneer het gaat over product nummer twee binnen hun gamma: Fanta. Fanta kent een zeventiental varianten, en dit volgens kleur en zoetheid, afhankelijk van de voorkeur van de bevolkingsdoelgroep. Het bedrijf past dus bewust kleur en zoetheid aan de consumentenvoorkeuren aan.
- Regiocentrische ondernemers gaan ervan uit dat binnen bepaalde regio's dezelfde normen gelden en dat verschillen pas beginnen buiten de regio. Wat buiten de regio ligt, kan dan polycentrisch of etnocentrisch worden behandeld. Binnen de EU wordt voor veel producten bijvoorbeeld weinig onderscheid gemaakt. Aanpassingen komen er pas wanneer men buiten de EU actief wordt. Bieren hebben wereldwijd gemeenschappelijke ingrediënten, zoals hop en mout. Bijkomend ingrediënt in westerse bieren is mais. In oosterse bieren zal men als bijkomend ingrediënt eerder rijst vinden.
- Geocentrisch georiënteerde bedrijven zien de hele wereld als hun speelveld, waarbij voor alle landen verschillen en gelijkenissen worden bekeken. Geocentrische bedrijven maken een soort van synthese tussen etnocentrische aanpak en polycentrische aanpak door globaal in te spelen op lokale noden. ‘Think global, act local.’ De slogan van het vroegere Interbrew ‘The world's local brewer’ is hier een voorbeeld van. Het toenmalige Interbrew is intussen uitgegroeid tot een wereldspeler, zijnde AB-Inbev. Dit gaat voort op dit elan: het deelt zijn producten op in drie categorieën en werkt zijn

productmanagementstrategieën op deze manier verder uit: de ‘local heroes’, die lokaal heel hard aanslaan, maar buiten hun (nationaal) territorium niets te betekenen hebben (Jupiler pils in België, Brahma pils in Brazilië); de regio-gebonden producten (Becks pils in West-Europese landen, maar niet te vinden in andere delen van de wereld); de echte wereldspelers (Stella Artois, Budweiser), bieren die nagevoeg overal ter wereld te verkrijgen zijn. Deze vernieuwende managementvisie binnen de bedrijfswereld geeft een bijkomende stimulans aan de groeiende internationalisering.

Bovenstaande vijf punten verklaren in grote mate de spectaculaire groei van de wereldhandel. Als we nog even specifiek naar de groei in het volume aan internationale financiële beleggingen (zie 1.1.1.) kijken, zien we nog enkele bijkomende redenen:

- Een eerste reden ligt in het feit dat beleggers meer geld ter beschikking hebben om te beleggen. Zoals eerder gezegd, leidt een toenemende handel tot toenemende welvaart. Beleggers wensen hun portefeuille internationaal te spreiden en beleggen meer over de grenzen.
- Een tweede reden volgt uit de eerste. Naarmate beleggers meer geld beschikbaar hebben, spelen de financiële markten hierop in door de ontwikkeling van nieuwe financiële producten, zoals opties en swaps (zie verder in 2.4.2). Het succes van dergelijke producten is mede te verklaren door de enorme vooruitgang in softwaretoepassingen en digitale communicatiemogelijkheden.
- Een derde reden ligt in het feit dat veel van de controles op internationaal handelsverkeer werden afgebouwd of afgeschaft. Niet enkel binnen onze eigen EU, maar wereldwijd werden drempels verlaagd.
- Als laatste reden vermelden we nog het macro-economische onevenwicht tussen landen. Landen die veel meer invoeren dan uitvoeren, zullen een tekort hebben aan financiële middelen om deze invoer te betalen en zullen hiervoor moeten lenen. Landen die meer uitvoeren dan invoeren, hebben overschotten en kunnen kapitaal ter beschikking stellen.

Micro-economisch perspectief

Ook op micro-economisch vlak kunnen we ons de vraag stellen welke motivaties bedrijven hebben om te internationaliseren. We onderscheiden externe en interne stimuli. Externe stimuli zijn de motivaties die van buiten de onderneming komen:

- Volgen van je klanten: vaak ben je als ondernemer verplicht om je klant als het ware te volgen in zijn buitenlands avontuur. Zo zal nieuwe autoassemblage in India er ongetwijfeld toe leiden dat de toeleveranciers van dat automerk zich mee in India zullen vestigen.
- Volgen van je concurrenten: als je concurrenten omwille van bijvoorbeeld lagere loonkost of aanwezige grondstoffen hun productie verhuizen naar andere landen, kan je vaak niet anders dan hierin meegaan om geen competitief nadeel te hebben. Je kan hierin je concurrenten een stap voor proberen te zijn (proactief) of reageren en je concurrenten volgen (reactief). Zo zijn een groot aantal westerse bedrijven enkele tientallen jaren geleden gestart met het verplaatsen van administratieve taken (voornamelijk repetitieve en eenvoudige taken) naar landen in Oost-Europa, omwille van de lagere loonkost.
- Algemeen ondernemingsklimaat: firma's verhuizen geheel of gedeeltelijk als andere landen een ondernemersvriendelijker klimaat hebben. Overheden kunnen hierop inspelen door bijvoorbeeld lagere tarieven te hanteren in de vennootschapsbelasting. Ook het toetreden van een land tot een regionaal handelsblok werkt een gunstiger ondernemingsklimaat in de hand (de EU, Mercosur, CETA...). Door het vormen van een handelsblok vergemakkelijken de deelnemende landen het handel drijven tussen deze landen. Het bedrijf Nike geeft aan dat de lokale Belgische regelgeving een rol heeft gespeeld in de beslissing om een bijkomend distributiecentrum in de Kempen te bouwen.
- Technologie: bedrijven wensen een competitief voordeel te verkrijgen of te behouden, en kunnen daarbij in vele gevallen gebruik maken van technologische ontwikkelingen die in bepaalde landen sterker aanwezig zijn.
- Internationale financiële stromen: bedrijven dienen zich te voorzien van de nodige geldstromen om hun investeringen te financieren. Om een beroep te kunnen doen op deze geldstromen, dienen bedrijven aanwezig te zijn op deze financiële markten. Denk hierbij aan bedrijven wiens aandeel genoteerd staat op meerdere aandelenmarkten, om op deze manier makkelijker kapitaal te kunnen aantrekken waar het voorhanden is.

Interne stimuli komen vanuit de onderneming zelf:

- Groeipotentieel: om verder te kunnen groeien, ben je, bij verzadiging van de eigen markt, verplicht om grensoverschrijdend te werken.
- Winstpotentieel: naarmate de eigen markt verzadigd raakt, zien we vaak dat erosie van de winstmarges optreedt. Op buitenlandse markten, waar de markt minder verzadigd is en concurrenten misschien nog niet zo actief zijn, zijn de marges soms nog ruimer.
- Nood aan creatieve nieuwe ideeën: klanten zijn veeleisend. Om je klanten te behouden, moet je innovatief zijn. Vaak vind je de nodige nieuwe inzichten over de grenzen.
- Schaalvoordelen genereren: door buitenlandse expansie en dus door uitbreiding van je potentiële markt, worden de kosten voor onderzoek en ontwikkeling (Eng. R&D: research & development), marketing, administratie... over meer eenheden verdeeld en dus lager.
- Risicospreiding: beeld je in dat een bedrijf een gigantische fabriek heeft die meerdere landen van haar producten voorziet. Wanneer er een staking uitbreekt, of er doet zich een technisch probleem voor, dan komt de toelevering van meerdere landen in het gedrang. Bedrijven trachten zich hiertegen in te dekken door actief te zijn in meerdere landen, zodat de bedrijfscontinuïteit meer gegarandeerd is.
- Garantie van aanschaf van grondstoffen: vele grondstoffen zijn slechts op bepaalde plaatsen te ontginnen. Een bedrijf doet er in een aantal gevallen dan ook goed aan om aanwezig te zijn in dat bepaalde gebied, om zo makkelijker en sneller aan de vereiste grondstoffen te kunnen komen.

Dient gezegd dat aanwezige stimuli, hoe sterk ook, enkel tot buitenlandse expansie zullen leiden, indien het management de juiste 'offensieve' ingesteldheid heeft. Denk hierbij aan zeer actuele geopolitieke belangen (China, Groenland...). De mate waarin het management een behoudende/defensieve ingesteldheid toont tegenover een meer agressieve/offensieve ingesteldheid, zal in ruime mate bepalen hoeveel en welke middelen de onderneming zal inzetten bij de internationalisering. Zo zal een defensieve ingesteldheid eerder leiden tot een voorzichtige en indirecte benadering van de buitenlandse markt (bv. in eerste instantie enkel werken via een lokale agent of lokale vertegenwoordiger). De meer offensieve manager zal zaken wellicht brutaler aanpakken en kan kiezen voor meer directe stappen (bv. directe investeringen in het land van bestemming, zoals een eigen filiaal openen).

1.1.4. Wanneer internationaliseren bedrijven?

Om een verklaring te vinden wanneer bedrijven gaan internationaliseren, maken we gebruik van de productlevenscyclus, zoals in onderstaande figuur weergegeven.

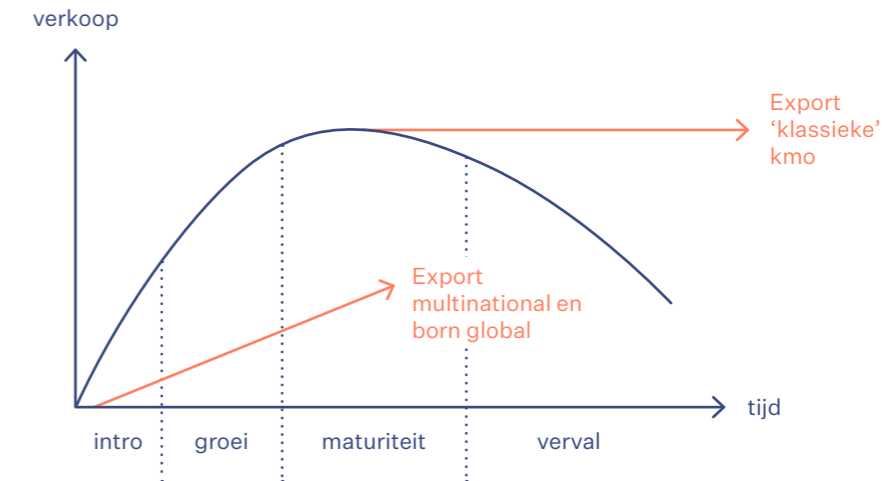


FIG. 1.2 PRODUCTLEVENSCYCLUS

Een born global zal zoals al gesteld van meet af aan internationaal gaan, en dit omwille van een aantal reeds aangehaalde factoren: het product leent zich tot directe internationalisatie, begeeft zich in de technologische sfeer en behelst innoverende ICT-toepassingen, en het management denkt internationaal. Schoolvoorbeelden hiervan werden eerder al aangehaald (zie 1.1.2.).

Een groot aantal multinationals is van origine gestart met lokale handel, om dan stelselmatig uit te breiden naar andere landen omwille van een aantal stimuli, en de positie binnen de productlevenscyclus. De strategie die deze multinationals volgen is in vele gevallen ook een combinatie van beide bovenstaande elementen.

Een mooi voorbeeld hiervan is het drankje Nestea, dat in een aantal landen in de vervalfase kwam. Het diende daar vervangen te worden door een opvolger, zijnde Fuse Tea, terwijl Nestea in een aantal andere landen, waar het zich nog in de maturiteitsfase bevond en minder concurrentie ondervond van Ice Tea, nog verder wordt verdeeld.