

Strategische beslissings-autonomie en concurrentievermogen

Prof. Dr. H. Daems en P. Van de Weyer

1 Inleiding¹

Er zijn de laatste jaren enkele spectaculaire overnames van Belgische ondernemingen door buitenlandse groepen geweest. Daardoor lijkt de invloed van buitenlandse investeerders in de Belgische economie, die historisch gezien reeds zeer belangrijk was, nog verder te stijgen. Bovendien wijzigen de organisatie- en beslissingsstructuren van de grote multinationale groepen waardoor lokale landenorganisaties minder belangrijk worden dan produktorganisaties die op Europese schaal bestuurd worden.

Deze belangrijke gebeurtenissen hebben de volgende vragen doen rijzen.

Verliezen de in België gevestigde ondernemingen de capaciteit om op relatief autonome wijze strategische beslissingen te nemen? Waarom zou dit eventuele verlies aan strategische beslissingsautonomie zich voordoen? Is strategische beslissingsautonomie voor de ontwikkeling van de economische welvaart in de Belgische regio's belangrijk? Zijn er bedrijfstakken waar een eventueel verlies aan strategische beslissingsautonomie een grote invloed heeft op het concurrentievermogen van de Belgische regio's? Wat kan er gedaan worden om de strategische beslissingsautonomie veilig te stellen en te vergroten? In een studie die in opdracht van de Economische Kring van de Koning Boudewijnstichting door de auteurs werd uitgevoerd, wordt gepoogd op deze kernvragen antwoorden te formuleren.

In dit artikel worden de belangrijkste conclusies van de studie samengevat.

2 Strategische beslissingsautonomie

Definitie

Strategische beslissingsautonomie kan het best gedefinieerd worden door een korte opsomming te geven van wat ermee bedoeld wordt. Binnen het kader van deze studie wordt ervan uitgegaan dat de strategische beslissingsautonomie van de in België gevestigde ondernemingen toeneemt naarmate:

- de ondernemingen zelf hun technologie- en produktontwikkelingsplannen kunnen bepalen;
- zij de mogelijkheid hebben om over exportmarkten, buitenlandse vestigingsplaatsen en samenwerkingsakkoorden lokaal te beslissen;
- de lokale directies de samenstelling van de produktportefeuille en de marktpositionering grotelijks zelf kunnen bepalen en over de opbouw van de activiteiten van de onderneming en haar verticale integratie kunnen beslissen;
- de ondernemingen lokaal initiatieven kunnen nemen om andere ondernemingen in het binnen- of het buitenland over te nemen.

Prof. Dr. H. Daems is professor Internationaal Management en Strategie aan het departement Toegepaste Economie van de K.U. Leuven. Recentelijk werd hij directeur van het Leuvense MBA-programma. Hij is ook senior counsellor bij het management consulting bureau Horrington & de Koning.

P. Van de Weijer studeerde Toegepaste Economie aan de K.U. Leuven en behaalde er het MBA. Hij was gedurende twee jaar verbonden aan Horrington & de Koning en is sinds eind 1992 financieel adviseur bij Investco.

Rol van de beslisser

Maakt het in een markteconomie verschil uit wie de hiervoor genoemde beslissingen neemt? Economen die geloven in perfect functionerende markten kunnen heel eenvoudig aantonen dat het geen verschil uitmaakt wie de strategische beslissingen neemt. Als de economische kosten en baten van de strategische alternatieven volledig bekend of voorspelbaar zijn, de risico's van de investeringsbeslissingen goed afgedekt kunnen worden, er grote éénstemmigheid is over toekomstige marktontwikkelingen, de concurrentie op de markt vrij en onbeperkt is, iedere beslisser onder druk van een perfect functionerende kapitaalmarkt gedwongen wordt een maximaal rendement na te streven en alle beslissers even deskundig zijn, dan maakt het inderdaad niet uit wie de strategische beslissingen neemt. Indien al de hier genoemde voorwaarden vervuld zijn dan heeft strategische beslissingsautonomie geen enkel belang voor het concurrentievermogen van een land. Maar zijn die voorwaarden niet vervuld, wat in de praktijk van de markteconomie het geval is, dan maakt het wel degelijk een verschil uit wie de beslissingen over de hiervoor opgesomde onderwerpen neemt. Het belang dat in een markteconomie gehecht wordt aan wie de strategische beslissingen in een onderneming zal nemen, blijkt zeer duidelijk bij een overnamegevecht. Waarom zou men anders bij een dergelijk gevecht een premie of een meerprijs voor de controle willen betalen als het toch niet uitmaakt wie er beslist over de strategische koers die de onderneming moet varen. Kortom bij realistische veronderstellingen over de functionering van de markteconomie komt men onvermijdelijk tot de conclusie dat de beslisser van belang is voor de beslissing. Dit kan triviaal lijken voor managers maar het wordt in discussies tussen economen wel eens over het hoofd gezien.

Belang van de plaats

Speelt de plaats waar de strategische beslissingen getroffen worden een rol bij de keuzen die gemaakt worden? Neem als voorbeeld een buitenlandse multinationale onderneming die in België opereert en die moet beslissen welke exportmarkten vanuit de Belgische vestiging bediend

zullen worden. Zuiver theoretisch bekeken zou het geen verschil mogen uitmaken of deze beslissing in de Verenigde Staten, Frankrijk, Japan of Zweden genomen wordt. Men zou kunnen argumenteren dat bij exportbeslissingen het hoofdkwartier van de multinationale onderneming alleen rekening zal houden met produktie- en transportkosten en handelsbelemmeringen. Toch kunnen nog minstens drie andere factoren een rol spelen.

Een eerste factor is *asymmetrische informatie*. In vrijwel alle organisaties kunnen er problemen zijn met de doorstroming van betrouwbare en geloofwaardige informatie tussen lokale vestigingen en hoofdkwartier. Zo kan het gebeuren dat een lokale vestiging er niet in slaagt het hoofdkwartier te overtuigen van haar technologische en commerciële mogelijkheden en deskundigheden om met succes te exporteren en bijgevolg geen goedkeuring kan bekomen van het hoofdkwartier om de noodzakelijke investeringen te doen.

De tweede factor is *marktverdeling*. Het komt wel eens voor dat vestigingen van een wereldwijd concurrerende multinationale onderneming zich tot bepaalde exportmarkten moeten beperken om op die manier een marktverdeling tussen concurrenten in stand te kunnen houden.

De derde factor is *macht*. Binnen grote organisaties spelen vaak machtselementen tussen personen, functies en afdelingen. Deze elementen kunnen een invloed hebben op de strategische beslissingen die genomen worden. Zo is het geval bekend van een grote Amerikaanse multinationale onderneming in de automobielsector die er verschillende jaren geleden niet toekwam om kleinere wagens uit haar Europese fabrieken in de Amerikaanse markt in te voeren omdat dit de machtspositie van de Europese divisie vergroot zou hebben.

Het ligt voor de hand dat de hier genoemde factoren niet onbeperkt en ongestraft kunnen gelden. Ondernemingen waar deze factoren te sterk de beslissingen beïnvloeden zouden in competitieve markten op termijn in moeilijkheden kunnen geraken. Dat sluit echter niet uit dat deze factoren wel degelijk op korte en middellange termijn strategische beslissingen kunnen bepalen. Dat is zeker het geval in oligopolistische marktstructuren. Hieruit volgt dat de plaats waar de beslissingen

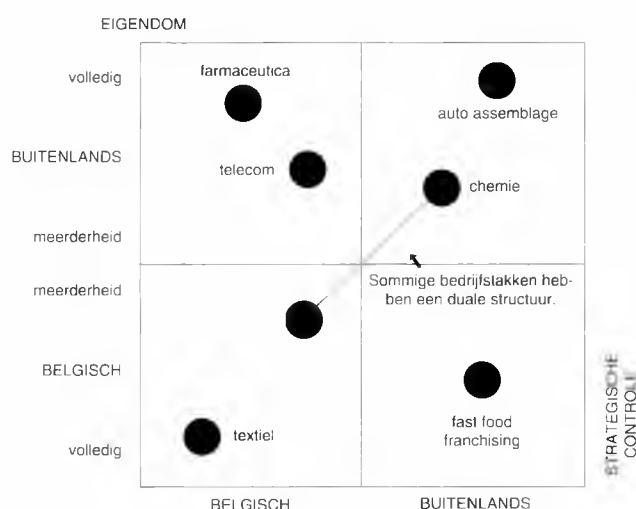
genomen worden relevant kan zijn voor de beslissingen.

3 Eigendoms- en controlestructuur

Definitie

Voor het bepalen van de graad van strategische beslissingsautonomie in een economie is de eigendoms- en controlestructuur, kortweg E&C-structuur, van doorslaggevend belang. In de E&C-structuur, kunnen twee dimensies onderscheiden worden. Eén dimensie beschrijft wie eigenaar is van het aandelenkapitaal van de ondernemingen die in het land of de regio zaken doen. De andere dimensie geeft aan wie over de feitelijke bevoegdheid beschikt beslissingen te nemen over de aanwending van de middelen van de ondernemingen. De twee dimensies zijn een gevolg van de scheiding tussen leiding en eigendom die sinds het begin van de twintigste eeuw als gevolg van de grootschaligheid en de professionalisering van het management in het bedrijfsleven is doorgedrongen.

Figuur 1: Eigendoms- en controlestructuur in een land. Wie bezit de middelen van het land? Wie beslist over de middelen allocatie?



In figuur 1 wordt de eigendoms- en controlestructuur voor enkele bedrijfstakken in België beschreven. Linksonderaan in de E&C-structuur zit een bedrijfstak zoals textiel. Het is een bedrijfstak

waarvan het aandelenkapitaal vooral te vinden is bij Belgische investeerders en ook de managementcontrole voornamelijk in lokale handen is. Rechtsbovenaan staat de auto-assemblage. In deze bedrijfstak is het aandeel van buitenlandse groepen in het kapitaal zeer groot en blijken de lokale vestigingen relatief meer afhankelijk te zijn van buitenlandse beslissingscentra. Linksbovenaan staan bedrijfstakken zoals farmaceutica en telecommunicatie. Voor deze bedrijfstakken geldt dat zij overwegend in buitenlandse eigendom zijn maar dat vele beslissingen door het lokale management getroffen worden. Rechtsonderaan staan meestal bedrijfstakken die op basis van het franchise-systeem functioneren zoals hotelketens, autoverhuurbedrijven en fastfood bedrijven. In die bedrijfstakken is de eigendom soms lokaal terwijl het toch kan gebeuren dat essentiële beslissingen zoals bijvoorbeeld de produktpositionering in het buitenland getroffen worden. Er zijn natuurlijk ook bedrijfstakken die een duidelijke duale structuur vertonen. Scheikunde en olie zijn hiervan voorbeelden. In die bedrijfstakken, zoals trouwens ook in enkele andere, opereren in België lokale en buitenlandse bedrijven naast elkaar.

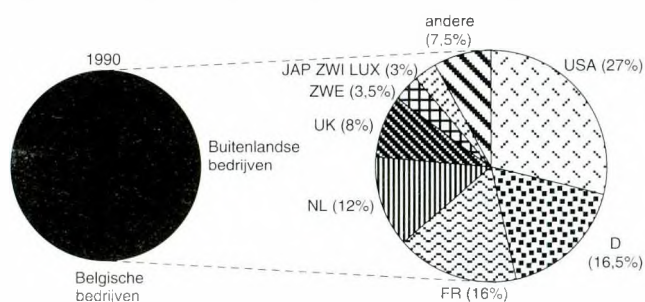
Uit de bespreking van de E&C-structuur en de genoemde voorbeelden blijkt dat de mate waarin een bedrijf over strategische beslissingsautonomie beschikt bijgevolg niet alleen een kwestie is van eigendomsstructuren. Lokale verankering van de eigendom kan voldoende zijn voor verankering van de strategische beslissingsautonomie maar is niet altijd noodzakelijk.

Toestand in België

In 1990 had 30% van de 3.515 grootste in België opererende ondernemingen een buitenlandse eigenaar met een meerderheidsbelang in het aandelenkapitaal van deze ondernemingen. Banken en verzekeringsmaatschappijen werden in deze berekeningen echter niet meegenomen. In 1988 was 32% van de 3.100 grootste ondernemingen in buitenlandse eigendom. Wat er op wijst dat vooral de grotere ondernemingen in buitenlandse handen zijn. Vrijwel 1 op 4 van deze buitenlandse ondernemingen is van Amerikaanse oorsprong. Daarna volgen Nederland en Frank-

rijk. Pas dan komt Duitsland. Deze vier landen zijn tezamen verantwoordelijk voor 69% van de buitenlandse ondernemingen in België. In 1990 waren de Belgische vestigingen van de buitenlandse groepen verantwoordelijk voor 43,8% van de toegevoegde waarde die door de grootste ondernemingen gecreëerd werd (zie figuur 2).

Figuur 2: 43,8% van de toegevoegde waarde gecreëerd door buitenlandse ondernemingen



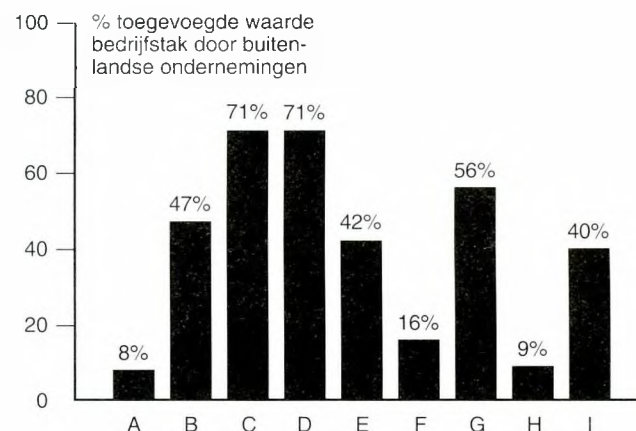
Andermaal blijkt het belang van de Amerikaanse dochtermaatschappijen, die 27,5% van de toegevoegde waarde realiseren. Op de tweede plaats komt Duitsland met 16,5%, op de voet gevolgd door Frankrijk met 16% en Nederland met 12%. Tezamen realiseren deze vier landen dan ook 72% van de toegevoegde waarde. Opvallend is dat met uitzondering van de Verenigde Staten, de belangrijkste bijdrage steeds vanuit de aan België grenzende landen komt. Maar Franse ondernemingen blijken toch minder belangrijk te zijn dan spontaan wel eens gedacht wordt.

Buitenlandse ondernemingen zijn voor de werkgelegenheid belangrijk. Zij nemen 39% van de banen voor hun rekening. Een vergelijking met de toegevoegde waarde leert dat de buitenlandse ondernemingen relatief meer waarde kunnen creëren met een Belgische werknemer dan de ondernemingen in Belgische eigendom dat kunnen. Ondernemingen uit de drie aangrenzende buurlanden en de Verenigde Staten stellen 76% van de werknemers van de buitenlandse onderneming te werk, wat hoger is dan hun deel van de toegevoegde waarde. Dit blijkt aan de Nederlandse en Franse ondernemingen te liggen die er

relatief minder goed in slagen om met de hun beschikbare arbeidskrachten een even grote toegevoegde waarde te creëren als de andere buitenlandse ondernemingen in België.

Het belang van de buitenlandse ondernemingen wisselt sterk van sector tot sector zoals aangegevoerd wordt in figuur 3. Het buitenlandse belang is relatief het grootst in de chemie en metaalverwerking. Maar ook bij de handel is het belang van de buitenlandse ondernemingen bij de grootste ondernemingen die in die sector opereren vrij groot.

Figuur 3: Buitenlandse ondernemingen vooral belangrijk in chemische industrie, metaalverwerkende industrie en distributie



- | | |
|--|---------------------------------|
| A: energie en water | E: andere verwerkende industrie |
| B: winning en verwerking van niet-energetische mineralen | F: bouwnijverheid |
| C: chemische industrie | G: distributie |
| D: metaalverwerkende industrie | H: vervoer en communicatie |
| | I: dienstverlening |

Hiervoor werd geargumenteed dat buitenlandse eigendom niet noodzakelijk tot een verlies van beslissingsautonomie behoeft te leiden. Om uit te zoeken of de beslissingsstructuur binnen- of buitenlands is, werd een enquête uitgevoerd bij in België gevestigde dochtermaatschappijen van buitenlandse ondernemingen. Daaruit bleek dat van 29% van de onderzochte dochterondernemingen gezegd kan worden dat de strategische beslissingen voornamelijk in het buitenland getroffen worden. Beslissingen over de overna-

me van een andere onderneming, het aangaan van een samenwerkingsverband en grote investeringsprojecten worden in meer dan de helft van de onderzochte ondernemingen door de buitenlandse moedermaatschappij getroffen. Ook hier kunnen verschillen van sector tot sector vastgesteld worden. De buitenlandse invloed op de beslissingen is het hoogst bij dochterondernemingen die in één van de volgende sectoren opereren: chemie, auto-assemblage, metaal- en machinebouw, en elektrotechniek. De buitenlandse moedermaatschappij heeft vooral een grote invloed op de investeringsbeslissingen die door de dochter voorgesteld worden. Alhoewel de resultaten van de enquête er op lijken te wijzen dat vele dochtermaatschappijen over een grote autonomie beschikken, moet er toch rekening mee gehouden worden dat er hier enige vertekening mogelijk is. Het is mogelijk dat omdat deze enquête werd ingevuld door de dochtermaatschappijen, deze de neiging hebben om hun autonomie hoger in te schatten dan zou gebeuren indien de enquête ook door de moedermaatschappijen ingevuld zou worden.

4 Veranderingen in de eigendoms- en controlestructuur

De eigendoms- en controlestructuur van een economie kan op verschillende manieren veranderen. Het is mogelijk om die veranderingsprocessen in een aantal periodes in te delen. De Belgische economie heeft reeds een zeer lange ervaring met buitenlandse ondernemingen. Ondernemingen zoals het huidige Alcatel-Bell, General Motors en Unilever zijn enkele voorbeelden van buitenlandse investeringen die reeds dateren van het begin van deze eeuw. Na 1960 komt er echter een stroomversnelling. Van dat moment af wordt er eerst door de nationale overheid en nadien door de regionale overheden een beleid gevoerd om op een actieve manier buitenlandse investeringen aan te trekken om zo de economische groei die tijdens de jaren vijftig sterk vertraagd was door een tekort aan investeringen opnieuw op gang te brengen. Het is mogelijk om na 1960 ruwweg vier periodes te

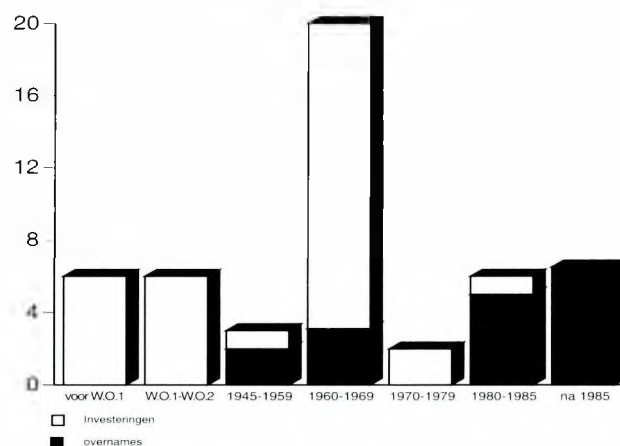
onderscheiden in de veranderingen van de eigendom en controlestructuur.

De eerste periode loopt van 1960 tot ongeveer 1977. Tijdens deze periode nemen de buitenlandse investeringen in de Belgische economie snel toe.

Sectoren zoals chemie en auto-assemblage worden uitgebouwd onder impuls van buitenlandse multinationale ondernemingen. Na 1977 treedt er een grote windstille op onder druk van een ongunstige wereldeconomie. Ook wordt België minder aantrekkelijk voor buitenlandse investeerders omdat de loonkosten in vergelijking met het buitenland ongunstig evolueren. Toch behoudt België nog een belangrijk aandeel in het totale volume van buitenlandse investeringen in Europa.

Rond 1985 breekt de derde periode aan. Meer en meer Belgische ondernemingen worden overgenomen door buitenlandse ondernemingen. Figuur 4 beschrijft hoe de vijftig grootste buitenlandse ondernemingen die in België gevestigd zijn, hier toegetreden zijn. Uit deze beschrijving blijkt hoe vooral in recente periodes overnames belangrijk geworden zijn.

Figuur 4: De buitenlandse investeringen in België: vroeger investeringen, nu overnames



Het grootste aantal overnames door buitenlandse ondernemingen is te vinden in de chemie, de

metaalverwerking, de voeding en distributie. Frankrijk en Nederland zijn het meest actief, gevolgd door het Verenigd Koninkrijk. Dat zijn ook precies de landen waar Belgische ondernemingen op het overnamepad gaan. Hiermee wordt een oude economische theorie bevestigd als zouden buitenlandse investeerders vooral willen investeren in landen die op cultureel gebied een zekere overlap met elkaar vertonen omdat voor die landen de toetredingskosten voor een buitenlandse investeerder relatief kleiner zijn. Het is bijgevolg niet noodzakelijk om een beroep te doen op een complottheorie om het belang van de Franse overnames in België te verklaren.

De vierde periode begint rond 1990. In de vorige periodes ging het vooral om veranderingen in de eigendomsstructuren, in deze nieuwe periode gaat het vooral om veranderingen in de controlestructuren. Onder druk van fundamentele wijzigingen in de concurrentiestrijd in wereldmarkten worden multinationale ondernemingen ertoe verplicht mondiale strategieën te voeren. Maar ook binnen Europa stellen ondernemingen hun strategie bij. De Europese éénheidsmarkt maakt het mogelijk om in meer en meer bedrijfstakken landenstrategieën te vervangen door Europese strategieën. Deze strategische veranderingen hebben belangrijke gevolgen voor de organisatiestructuren. Meer en meer ondernemingen vervangen hun landenorganisaties door Europese produktorganisaties, waardoor de beslissingsmacht verschuift van de landenmanagers naar de produktdivisiemanagers. Daardoor dreigt een aantal Belgische vestigingen beslissingsmacht te verliezen. Daar staat tegenover dat in enkele gevallen Belgische vestigingen erin geslaagd zijn het beslissingscentrum naar zich toe te halen omdat zij aangeduid zijn als divisiehoofdkwartier van waaruit de Europese markt of zelfs de wereldmarkt geleid kan worden. Het is nog te vroeg om over deze organisatorische ontwikkelingen een nauwkeurig beeld te geven omdat zij nog in volle uitvoering zijn. Ook worden de organisatorische veranderingen niet altijd goed aanvaard door het zittende management en ontstaat er hier en daar wel eens een machtsstrijd.

5 Determinanten van toenemende buitenlandse invloed

Waarom is de buitenlandse invloed in de Belgische economie zo groot? Het is mogelijk om een zevental determinanten te identificeren die de graad van buitenlandse invloed bepalen.

Vestigingsaantrekkelijkheid

De meest voor de hand liggende determinant is natuurlijk de vestigingsaantrekkelijkheid van de Belgische economie voor de buitenlandse investeerder. De ligging van België, de arbeidsproductiviteit, de scholingsgraad, het stimuleringsbeleid van de overheid zijn allemaal elementen die in mindere of meerdere mate een rol gespeeld hebben bij de beslissing van buitenlandse ondernemingen om zich in de Belgische regio's te vestigen. De vestigingsaantrekkelijkheid van de Belgische regio's is een belangrijke determinant, maar er zijn nog andere determinanten die minder bekend zijn.

Kleine schaal ondernemingen

Het is genoegzaam bekend dat Belgische ondernemingen in vergelijking met ondernemingen in andere landen relatief klein zijn. Het is nog niet volledig duidelijk waarom dit het geval is. Een reden zou kunnen zijn dat in België de scheiding tussen eigendom en leiding veel minder sterk is dan in buurlanden. Het familiale kapitalisme heeft in België ook veel langer stand gehouden en de aandeelhouders hebben hier een veel grotere greep op het bestuur van de onderneming. In Nederland dat relatief meer grote ondernemingen heeft dan België is dat anders. Daar heeft de vennootschapswetgeving de structuurvennootschap gecreëerd waardoor de leiding van de vennootschap een grote onafhankelijkheid verworven heeft ten opzichte van de aandeelhouders. Dit kan tot belangrijke negatieve effecten leiden maar heeft ook tot gevolg dat ondernemingen meer geneigd zullen zijn risico's te lopen en een snelle expansie zullen nastreven, soms ten koste van de aandeelhouders.

De kleinere schaal van de Belgische ondernemingen heeft tot gevolg dat de Belgische economie

het moeilijker heeft gehad om met eigen ondernemingen toe te treden tot bedrijfstakken en markten waar de toetredingsdrempels door de technologie en de commercialisatiekosten hoog zijn. De buitenlandse groepen zijn daarom noodzakelijk geweest om de Belgische economie toegang te geven tot deze markten. Typische voorbeelden zijn auto-assemblage, scheikunde, telecommunicatie en farmaceutica.

Grenzen aan de groei van familiale ondernemingen

Voor familiale ondernemingen zijn er vaak ook reële grenzen aan de groei van de onderneming. Er zijn grenzen aan de beschikbaarheid van familiaal managementtalent maar ook aan de bereidheid en de mogelijkheid van de familiale aandeelhouder om de noodzakelijke kapitaalsverhogingen te financieren. Het is deze financiële grens die hier belangrijk is. Een aantal familiale ondernemingen hebben wel de leiding kunnen toevertrouwen aan niet-familiale professionele managers maar hebben nadien toch nog de onderneming verkocht aan een buitenlandse groep. De verkoop werd doorgevoerd omdat de familiale aandeelhouder de risico's niet kon dragen van de investeringen die moesten gebeuren om de onderneming een internationale koers te geven. Familiale ondernemingen aarzelen wel eens als het gaat om de financiering van investeringen die noodzakelijk zijn voor de internationalisering van lokaal ontwikkelde merknamen. Hun aarzeling is het gevolg van het feit dat het niet-tastbare investeringen betreft waarvan gedacht wordt dat deze investeringen het familiale vermogen minder in stand houden dan het geval is met investeringen in vaste activa zoals gebouwen, machines en participaties in andere vennootschappen. Dergelijke tastbare investeringen lijken minder risicovol. Uit internationale vergelijkingen van G. Hofstede is trouwens gebleken dat Belgen meer risico-afkerig zijn dan inwoners van andere landen.

Het is dan ook niet te verwonderen dat een aantal familiale ondernemingen er de voorkeur aan gegeven hebben uit te verkopen aan een buitenlandse groep op het moment dat de penetratie op een buitenlandse markt gerealiseerd moest wor-

den. Voorbeelden hiervan zijn te vinden in de voedingssector. Het feit dat er nog veel succesvolle familiale ondernemingen opereren in de Belgische voedingssector bewijst dat de hier ontwikkelde redenering niet op alle ondernemingen van toepassing is.

Imperfecties in kapitaalmarkt

Een andere determinant van de toenemende buitenlandse invloed zijn de imperfecties in de kapitaalmarkt. De regering heeft in het begin van de jaren tachtig maatregelen getroffen om het aanbod van risicodragend kapitaal te vergroten. Toch blijft het moeilijk voor niet aan de beurs genoteerde ondernemingen risicodragend vermogen te verwerven. De beperkte exitmogelijkheden die venture financiers hebben om hun investeringen liquide te maken zouden hiervoor wel eens verantwoordelijk kunnen zijn. Bovendien lijkt er bij het aanbod van risicodragend kapitaal ook een fragmentering op te treden bij de investeringsmaatschappijen. Tenslotte is het niet uitgesloten dat het Belgische kapitalisme een zekere verzuiling vertoont waardoor kapitaal met verschillende oorsprong niet bereid is tot samenwerking.

Beschermingsconstructies

Uit internationale vergelijkingen is gebleken dat tot enkele jaren geleden de ondernemingen in België minder beschermd waren dan ondernemingen in andere landen. Nu is daar een beperkte wijziging in gekomen door de meldingsplicht die is opgelegd aan de investeerders wanneer zij een participatie nemen in een onderneming. Beschermingsconstructies kunnen negatieve effecten hebben. Als het management van een onderneming te sterk beschermd is dan zal dit het resultaat van de onderneming ongunstig beïnvloeden omdat deze managers dan minder onder druk staan. Dit betekent dat, als beschermingsconstructies gebruikt worden om de buitenlandse invloed in een economie te verminderen, men er ook rekening mee moet houden dat daar een prijs voor betaald moet worden.

Inefficiënt lokaal management

De overname van Belgische ondernemingen door buitenlandse groepen kan ook het gevolg

zijn van inefficiënt lokaal management. Er bestaat een grotere kans dat Belgische ondernemingen die minder goed presteren door buitenlandse groepen overgenomen worden dan door andere Belgische groepen omdat het kapitaal dat nodig is om dergelijke overnames te financieren lokaal niet ter beschikking is. Dergelijke overnames hebben natuurlijk een positief effect voor de Belgische economie.

Wijzigingen in de strategieën van internationale groepen

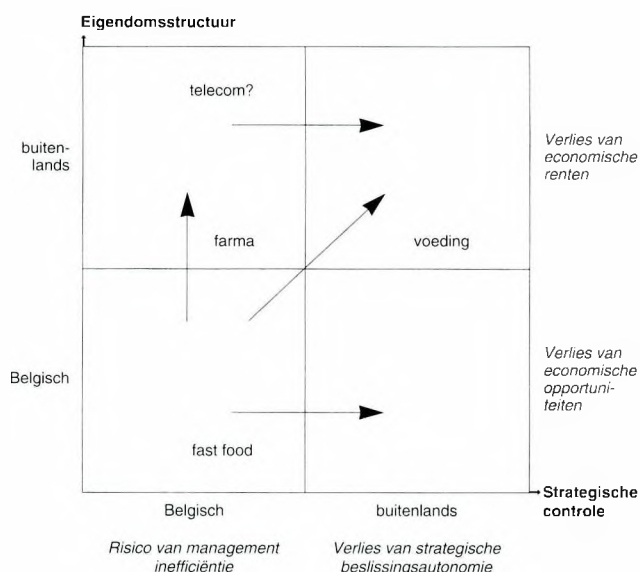
In talrijke bedrijfstakken worden nieuwe eisen gesteld aan de groeistrategieën van de ondernemingen. Tot in het midden van de jaren tachtig zochten vele groepen naar groei door diversificatie. Toen werd duidelijk dat dergelijke strategieën niet erg succesvol waren. Bovendien stelde de verdere uitbouw van de Europese eenheidsmarkt nieuwe strategische eisen aan de onderneming. Daarom zijn ondernemingen op zoek gegaan naar het verwerven van dominante marktposities op Europees niveau. Zo zullen vele ondernemingen ernaar streven om in alle Europese landen aanwezig te zijn. Op deze manier kunnen zij schaalvoordelen op gebied van technologische ontwikkeling, productie of commercialisatie realiseren. Ook wordt ernaar gestreefd om gefragmenteerde markten die met overcapaciteit bedreigd worden, meer te concentreren. Daarom doen talrijke overnames zich voor in de voedingssector, de banksector en de luchtvaart.

6 Economische impact

Bij het analyseren van het economische impact van alternatieve eigendoms- en controlestructuren zijn vier soorten van kosten belangrijk. Deze kosten zijn: de mogelijke verliezen van economische renten, de verliezen aan economische opportuniteiten, de risico's van inefficiënt management en het verlies van strategische beslissingsautonomie. Wat deze kosten inhouden wordt duidelijk wanneer besproken wordt hoe zij beïnvloed worden door alternatieve eigendoms- en controlestructuren.

In figuur 5 wordt gesteld dat wanneer al de ondernemingen in Belgische eigendom en onder Belgische controle zouden staan er twee soorten kosten kunnen optreden. Enerzijds zal een aantal economische opportuniteiten verloren gaan omdat de economie moeilijker toegang heeft tot buitenlandse markten en tot nieuwe technologieën en vaardigheden. Anderzijds zou er ook een risico van inefficiënt management kunnen zijn. Een mooi historisch voorbeeld van de eerste kostensoort kan gevonden worden in de automobielsector. Indien buitenlandse investeerders tussen de twee wereldoorlogen niet de gelegenheid hadden gekregen om in België te investeren in de auto-assemblage dan zou België waarschijnlijk nooit een belangrijke activiteit in deze sector hebben kunnen ontwikkelen. De reden is dat België dan minder toegang zou gehad hebben tot de wereldmarkt en tot de technologische ontwikkelingen in die sector.

Figuur 5: Framework voor het analyseren van de economische kosten van alternatieve E&C-structuren



Wanneer een bedrijfstak in buitenlandse handen is maar onder Belgische controle zou vallen dan blijft het risico van inefficiënt management bestaan terwijl ook de mogelijkheid bestaat dat de economische renten wegvloeien. Dit laatste punt kan geïllustreerd worden met het voorbeeld

van een onderneming die over een sterke merknaam beschikt of een belangrijke technologische innovatie gerealiseerd heeft. Indien deze onderneming overgenomen wordt door een buitenlandse groep dan kan het gebeuren dat de buitenlandse aandeelhouders de economische renten die op de merknaam of de innovatie gerealiseerd kunnen worden, naar zich toe halen. Allicht kan dit zich afspelen in de voedingssector en in de farmaceutische sector. Maar het mogelijke verlies aan renten kan beperkt worden als in de overnameprijs de toekomstige renten verdisconteerd worden.

Bedrijfstakingen met buitenlandse eigendom en controle hebben naast een mogelijk verlies aan economische renten ook te maken met een verlies aan strategische beslissingsautonomie. Daarmee wordt bedoeld dat de ondernemingen in deze bedrijfstakingen minder mogelijkheden zullen hebben om hun exportmarkten te kiezen en dat zij ook niet zelf kunnen beslissen over de produktontwikkelingen.

Uit wat voorafging is gebleken dat elke eigendoms- en controlestructuur typische kosten met zich meebrengt. Wanneer de buitenlandse eigendom klein is dan is er een grote kans dat economische opportuniteiten gemist worden. Gaan meer en meer ondernemingen in buitenlandse handen over, dan stijgt de kans dat economische renten verloren gaan. Bovendien kunnen de hier beschreven kosten van bedrijfstaking tot bedrijfstaking verschillen. Dit betekent dat een grote buitenlandse invloed in een bedrijfstaking een zegen kan zijn terwijl het in een andere bedrijfstaking minder positief werkt. Om dit te illustreren kan de auto-assemblagesector vergeleken worden met bijvoorbeeld de tapijtsector. Zoals reeds eerder aangegeven werd hebben de buitenlandse investeerders in de automobielsector de Belgische economie een toegang geboden tot de wereldmarkt. In de tapijtsector hebben de eigen ondernemers dit reeds gerealiseerd. In de automobielsector zijn weinig economische renten verloren gegaan omdat er geen Belgische merknamen in de autosector meer bestaan. Dat is wel het geval in de tapijtsector. Het besluit ligt voor de hand. Buitenlandse investeerders zijn voor de automobielsector veel

belangrijker dan voor de tapijtsector. Maar hieruit mag niet geconcludeerd worden dat de tapijtsector afgeschermd zou moeten worden in geval een buitenlandse overnemer zich zou melden, omdat hier ook rekening gehouden moet worden met de overnameprijs die door de buitenlandse ondernemer zou worden geboden.

7 Economische prestaties van buitenlandse ondernemingen in België

Hoe goed presteren de buitenlandse ondernemingen in de Belgische economie? Om op deze vraag een antwoord te vinden werden de bedrijfsresultaten van Belgische en buitenlandse ondernemingen die in België opereren vergeleken. In 1990 was het gemiddelde rendement van de totale activa van ondernemingen met Belgische eigendom 8%. Voor de ondernemingen met buitenlandse eigendom was dit 9,6%. Het verschil bleek in belangrijke mate te wijten aan verschillen in sectoren waarin Belgische en buitenlandse ondernemingen actief zijn: buitenlandse ondernemingen zijn meer dan Belgische ondernemingen aanwezig in sectoren die een hogere winstgevendheid kennen.

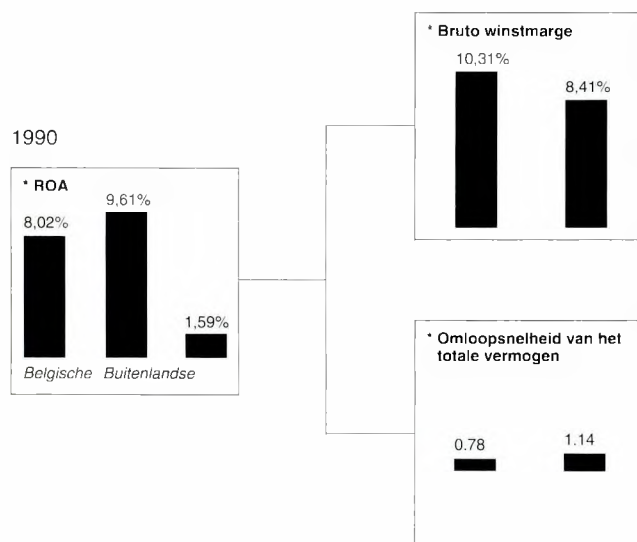
Bij nader onderzoek werd vastgesteld dat de betere prestaties van de buitenlandse ondernemingen helemaal niet toe te schrijven zijn aan hogere winstmarges maar integendeel het resultaat zijn van een meer efficiënt gebruik van de activa waarover zij kunnen beschikken (zie figuur 6 op pag. 460). Een mogelijke verklaring voor de lagere winstmarges van de buitenlandse ondernemingen zou kunnen zijn dat zij meer betrokken zijn bij competitieve internationale markten terwijl de Belgische ondernemingen zich nog enigszins kunnen beschermen op de thuismarkt. Het efficiëntere gebruik van activa door buitenlandse ondernemingen is vooral observeerbaar in de betere aanwending van vaste activa. Schaal-effecten zijn hierbij niet onbelangrijk.

De arbeidsproduktiviteit is bij de dochtermaatschappijen van buitenlandse groepen groter dan bij Belgische ondernemingen. Sectorverschillen bleken hier slechts gedeeltelijk verantwoordelijk te zijn voor de betere prestatie van de buitenlandse

groepen. Buitenlandse ondernemingen betalen gemiddeld ook hogere lonen per werknemer dan de Belgische ondernemingen.

Voor de technologische ontwikkeling van de Belgische economie zijn de buitenlandse ondernemingen vrij belangrijk. Relatief gezien besteden zij 2,5 keer meer aan R&D dan Belgische ondernemingen.

Figuur 6: Buitenlandse ondernemingen presteren beter omdat zij hun beschikbare middelen efficiënter gebruiken



* Gemeten als toegevoegde waarde per werknemer bedraagt het verschil 22% en gemeten als omzet per werknemer zelfs 50%.

8 Slotbedenkingen

Buitenlandse ondernemingen zijn van fundamenteel belang voor de Belgische regio's. Bovendien zijn de Europese en internationale ontwikkelingen zodanig dat ook in de toekomst de internationalisering van de Belgische economie verder moet gaan. Dat neemt echter niet weg dat er zeer reële voordelen bekomen kunnen worden indien strategische beslissingscentra vanuit België opereren. Deze voordelen zijn het grootst in bedrijfstakken waar Belgische ondernemingen reeds een grote toegang tot Europese en wereldmarkten hebben afgedwongen, waar zij een technologi-

sche voorsprong verworven hebben op buitenlandse concurrenten en waar economische renten bestaan. Economische renten kunnen voortvloeien uit sterke lokale merknamen, technologische vindingen maar ook uit lokale natuurlijk monopolies. Door de lokale verankering van beslissingscentra kunnen de Belgische regio's meer controle hebben over hun exportmarkten en over de technologische projecten die zij willen ontwikkelen. Eveneens is het op die manier mogelijk de economische renten beter te beschermen. Beslissingscentra kunnen ook positieve externe effecten hebben op andere ondernemingen omdat de managementervaring die opgedaan wordt in een beslissingscentrum kan doorsijpelen naar ondernemingen die in dezelfde streek opereren.

Voor het behouden van een lokale beslissingsmacht is een eigendomsverankering niet echt noodzakelijk. Toch zal dat in de toekomst moeilijker worden omdat multinationale ondernemingen hun landenorganisaties afbouwen. Daarom moet ernaar gestreefd worden om België goed te positioneren als divisiehoofdkwartier voor Europese of wereldwijde produktdivisies. Op dit gebied werden reeds enige successen geboekt. Het lijkt mogelijk te zijn divisiehoofdkwartieren hier te vestigen wanneer een buitenlandse vestiging naast produktie en marketing ook produktontwikkeling lokaal heeft kunnen behouden. Kortom wanneer een buitenlandse dochtermaatschappij hier over een volledige 'value chain' kan beschikken zijn de kansen om de beslissingsautonomie in stand te houden groter.

Wat kan er gedaan worden om beslissingscentra te verankeren? Voor de overheid is er zeker geen mogelijkheid om via financiële participaties de eigendomsverankering te realiseren. De gewestelijke investeringsmaatschappijen hebben daarvoor evenmin de middelen. Bovendien zijn de ervaringen met overheidsparticipaties in het verleden niet erg positief. Het opzetten van beschermingsconstructies heeft eveneens negatieve effecten omdat in vele gevallen de kostprijs voor de economie door het in stand houden van inefficiënt management te hoog is. Beschermingscon-

structies specifiek gericht tegen buitenlandse overnemers zijn niet alleen in strijd met het beleid dat de Europese Gemeenschap ter zake wil voeren maar zij houden bovendien het gevaar in dat zij de overnamemarkt imperfect maken zodat alleen Belgische overnemers een kans maken. Een imperfecte overnamemarkt is nadelig voor de prijsvorming bij de overname en zal het verdisconteren van de toekomstige economische renten bemoeilijken.

Een grote verantwoordelijkheid voor het in stand houden van beslissingscentra ligt bij de lokale ondernemers en managers. Daarom is het belangrijk dat lokale ondernemingen die daarvoor geschikt zijn voldoende stimulansen hebben om een groeistrategie te volgen, zonder daarbij te vervallen in een verheerlijking van de grootschaligheid. Dit betekent dat de fiscale en sociale maatregelen die nu de groei belemmeren en het vaak interessant maken om een groeiende onderneming voortijdig te verkopen zouden moeten herbekeken worden. Hervormingen van de ven-

nootschapswetgeving om de machts- en beslissingsstructuren binnen een onderneming beter te regelen, moeten overwogen worden. Op die manier zou misschien ook de verzuiling van het Belgische kapitalisme doorbroken kunnen worden.

De overheid moet door een kwaliteitsgericht, voorspelbaar en betrouwbaar bestuur een infrastructuur en omgeving scheppen waarbinnen ondernemers die mogelijkheden zien voor groei, het risico willen nemen om de expansie te realiseren.

Noot

1 Dit artikel geeft een samenvatting van de belangrijkste conclusies van de studie die de auteurs in opdracht van de Economische Kring van de Koning Boudewijnstichting hebben uitgevoerd over Nationale Verankering en Concurrentievermogen. De auteurs danken de leden van de Economische Kring voor de suggesties en commentaren die zij bij de voorbereiding van de studie mochten ontvangen. Eveneens dank aan Rita Vandingenen voor het verwerken van de gegevens.