

ARTIKEL

Geostrategische risico's voor het bedrijfsleven

Marcel Baartman

Geopolitiek en bedrijfsleven hebben een roerige relatie: soms kalm, soms turbulent. De huidige turbulente tijd, met oplopende geopolitieke spanningen, verschilt echter van vorige onrustige perioden. Bedrijven lopen hierdoor nu meer geopolitieke risico's; het is voor bedrijven echter niet mogelijk om dergelijke risico's te beïnvloeden en te vermijden. Ze kunnen echter wel de negatieve gevolgen van de onrust op het bedrijf beperken – indien men tijdig actie onderneemt.

De moeizame relatie tussen geopolitiek en bedrijfsleven is eeuwenoud. De veroveringstochten van Alexander de Grote en van Julius Caesar hebben waarschijnlijk destijds al menig handelskoopman tot wanhoop gedreven. Daarentegen brachten deze geopolitieke ontwikkelingen ook kansen, zoals het Romeinse wegennet dat in Gallië werd aangelegd en de introductie van wijnen bij de Franken en Germanen.

Tegenwoordig is er niet veel veranderd. De Brexit, de moeizame onderhandelingen tussen de Verenigde Staten en de Europese Unie over de TTIP en de mislukte coup in Turkije zijn moderne voorbeelden van geopolitieke ontwikkelingen die menig bestuurder van een internationale onderneming onrustig maken.

De stabiele periode: 1989-2008

Na de relatief rustige periode tussen 1989 en 2008 zijn geopolitieke spanningen en macro-economische onrust weer terug op de voorgrond. En die spanningen en onrust zijn van groter belang voor het bedrijfsleven dan voorheen. Om dit te begrijpen, moeten we even terug in de tijd en dan met name naar de periode tussen de val van de Berlijnse Muur en de grote kredietcrisis. Een drietal belangrijke ontwikkelingen doet zich in deze periode gelijktijdig voor.

Pax Americana

In de eerste plaats kenmerkt deze periode zich door een relatief stabiele internationale geopolitieke omgeving. Op politiek terrein maakten we in deze periode het hoogtepunt van de Pax Americana mee. De Amerikaanse hegemonie op militair terrein was ongeëvenaard na het uiteenvallen van de Sovjetunie. Deze geopolitieke stabiliteit betekende echter niet dat zich in deze periode geen crises of incidenten hebben voorgedaan. Effectief functionerende multilaterale instellingen zoals de VN, de NAVO, het IMF en de Wereldbank zorgden er echter voor dat internationale spanningen op politiek of economisch terrein niet-systeem relevant werden.



© Europese Commissie

‘Regionale handelsverdragen als TTIP, TPP en NAFTA zijn niet langer vanzelfsprekend.’

Politieke voorbeelden zijn de conflicten destijds in Joegoslavië, Rwanda en natuurlijk de terroristische aanslagen van 9/11. Op economisch gebied werden financieel-economische crises, zoals de Azië-crisis van 1997, de LTCM-crisis^[1] van 1998, de Rusland-crisis van 1998 en het barsten van de dotcom-zeepbel in 2000 vakkundig gemanaged door het IMF en de Wereldbank.

Great Moderation

Een tweede belangrijke karakteristiek in deze periode is dat de Pax Americana op politiek gebied samenviel met de ‘Great Moderation’ op economisch terrein. De periode 1981-2007 wordt door economen de Great Moderation genoemd, omdat het zich kenmerkt door lage inflatie, lage rentes, een stabiele economische groei en lage werkloosheid. Het is de periode van Bill Clinton, Tony Blair, Wim Kok en Alan Greenspan. Soepel monetair beleid, verregaande deregulering in het financiële systeem en gezonde overheidsfinanciën faciliteerden de Great Moderation.

Ongekende innovaties

Ten slotte vonden in deze periode ongekende innovaties op het gebied van communicatie, computerisering en containisering plaats. Het internet, mobiele telefoontjes, e-commerce en sociale media kwamen in deze periode sterk op. Deze innovaties hebben tot substantiële verlaging van transport-, transactie- en informatiekosten geleid, alsmede tot nieuwe businessmodellen voor bedrijven. Bovendien ontstonden door deregulering in het bankwezen en op de kapitaalmarkten belangrijke financiële innovaties waardoor zowel lenen als beleggen gemakkelijker en aantrekkelijker werd.

Banken: globalisering van financiële markten

Het mag duidelijk zijn dat het klimaat voor internationaal zakendoen in deze periode uitermate gunstig was. Bedrijven maakten er dan ook gretig gebruik van, hetgeen weer leidde tot een aantal structurele veranderingen in de wereldeconomie. Een eerste belangrijke verandering betrof het proces van globalisering van de financiële markten. In het bijzonder door de deregulering en de lagere transactiekosten werden nationale financiële markten aan elkaar versmolten.



© Flickr / Héctor García

‘Bedrijven maakten gretig gebruik van het gunstige klimaat voor internationaal zakendoen, hetgeen weer leidde tot een aantal structurele veranderingen in de wereldeconomie.’

Universele banken met een wereldwijd netwerk van kantoren kregen toegang tot lokale kapitaal- en aandelenmarkten. Hierdoor konden de banken hun internationaal opererende klanten volgen en overal van dienst zijn. Institutionele beleggers, *hedge funds* en vermogensbeheerders konden hun beleggingsportefeuilles wereldwijd alloceren om een optimaal rendement te genereren. *Financial engineers* bij banken kwamen met financiële innovaties, zoals *securitisaties* en *structured products*, waardoor complexe krediet- en beleggingsproducten op maat aan klanten konden worden geleverd.

Bedrijven: mondiale waardeketens

Behalve de banken zat het bedrijfsleven ook niet stil. Voor multinationale ondernemingen ontstonden nieuwe markten in opkomende economieën, zoals China, India en Brazilië. Ook zagen we in deze periode de geboorte van een nieuw fenomeen: de mondiale waardeketens. Dit houdt in dat bedrijven hun productieprocessen efficiënt konden opknippen en optimaal verdelen naar de landen die een comparatief voordeel hebben op een bepaald terrein.

Een goed voorbeeld van een mondiale waardeketen is de Ipad van Apple. Het ontwerp, de financiering en de marketingstrategie komen uit de Verenigde Staten, bepaalde componenten van het product komen uit Japan, Korea en de EU, en de assemblage vindt plaats in China, in fabrieken die eigendom zijn van een Taiwanees bedrijf. Vooral bedrijven in belangrijke sectoren, zoals de elektronica- en automobielandustrie, maken gebruik van de mondiale waardeketens. De waardeketens zorgden ervoor dat niet alleen multinationale ondernemingen konden profiteren van de globalisering van de economie. Ook kleine, lokale toeleveranciers maken door deelname in mondiale waardeketens deel uit van de wereldeconomie.

Economische integratie

Maar niet alleen de banken en het bedrijfsleven ontwikkelden zich gedurende deze stabiele periode. Individuele landen gingen steeds meer samenwerken en zochten verdergaande economische integratie. Dit leidde tot regionale vrijhandelsgebieden, zoals NAFTA en ASEAN, en een belangrijke monetaire unie zoals de EU. Daarnaast kwamen in deze periode grote nieuwe economieën, zoals China, Rusland, India en Brazilië, op. Deze landen kenden hoge groeicijfers, waarbij in het bijzonder de *trackrecord* van China indrukwekkend is. De snelle industrialisatie van China leidde wereldwijd tot *booming* grondstoffenmarkten waar vele landen van profiteerden.

Toegenomen verwevenheid

Het gevolg van bovengenoemde ontwikkelingen was dat de internationale verbindingen van landen en bedrijven sterk toenamen. De verwevenheid nam toe en daarmee ook de wederzijdse afhankelijkheid. Simpel gezegd: alles hing met elkaar samen.

Bovenstaande geeft aan dat de invloed van geopolitieke en macro-economische ontwikkelingen tegenwoordig van groter belang is voor het bedrijfsleven dan voorheen. In de stabiele periode is het aantal verbindingen, of anders gezegd: de verwevenheid, tussen bedrijven en internationale afzetmarkten, buitenlandse leveranciers, nieuwe productielocaties en mondiale financiële markten exponentieel gestegen. Dit leverde schaalvergroting, kosten-efficiency, diversificatievoordelen en nieuwe markten op.

Ook nu nog is de economische groei in Europa beperkt en kwetsbaar

Er is echter ook sprake van een duidelijke keerzijde aan deze ontwikkeling, namelijk dat de internationale afhankelijkheden van het bedrijfsleven even snel zijn toegenomen. Maakte het vroeger niet uit wat er in China gebeurde, tegenwoordig worden vele bedrijven beïnvloed door de ontwikkelingen in de Chinese economie. Gingen bedrijven er eerder nog van uit dat de wereldhandel zich steeds vrijer zou kunnen ontwikkelen, nu zijn regionale handelsverdragen als TTIP, TPP en NAFTA niet langer vanzelfsprekend. Verliep in het verleden de economische integratie in Europa via de route van douane-unie, economische unie naar monetaire unie, onlangs heeft een belangrijke lidstaat van de EU zich hiervan afgekeerd.

Onevenwichtigheden en ontwrictingen

De toegenomen verwevenheid werkt goed zolang er voldoende economische groei wordt gegenereerd en de internationale politieke constellatie intact blijft. Bepaalde ontwikkelingen uit de stabiele periode leiden echter tot onevenwichtigheden en ontwrictingen. Een kort overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen is van belang.

Van Amerikaanse hegemonie naar een multipolaire wereld

In de eerste plaats liep de reputatie van het Westen een zeer gevoelige deuk op als gevolg van twee ontwikkelingen. Het Amerikaanse avontuur in Irak en Afghanistan mislukte. Hierdoor werd duidelijk dat de militaire suprematie van de Verenigde Staten grenzen kende. Daarnaast leidde de kredietcrisis van 2008 tot een economische recessie die het Westen maar gedeeltelijk het hoofd heeft kunnen bieden. Ook nu nog is de economische groei in Europa beperkt en kwetsbaar.

Door de kredietcrisis heeft de reputatie van het marktkapitalistische model van het Westen een behoorlijke deuk opgelopen, terwijl het staatskapitalistische model in China gedurende de crisis nog steeds goede groeicijfers liet zien. China is mede hierdoor de tweede economie in de wereld geworden. Dit vergrootte het zelfbewustzijn van opkomende landen, zoals China, Rusland, India en Brazilië, en zij begonnen zich assertiever op te stellen tegenover het Westen.

In geopolitieke termen gesteld: de wereldorde veranderde van een stelsel van Amerikaanse hegemonie naar een multipolaire wereld. In een multipolair systeem zijn meerdere dominante machten, zoals China, India en Rusland, actief. Een dergelijk systeem is minder stabiel dan een stelsel met één dominante macht. In een multipolaire wereldorde zullen belangrijke landen steeds weer andere coalities aangaan, met veelal toenemend onderling wantrouwen, fricties en misinterpretaties. Tevens zullen opkomende machten hun toenemende economische en veiligheidsbelangen steeds meer willen veiligstellen – denk hierbij aan de toegang tot grondstoffen en energie.^[2] Al die overlappende en uiteenlopende belangen van de verschillende mogendheden leiden tot een grotere kans op conflicten.

Conflicten zullen daarbij ook steeds meer worden uitgevochten met geo-economische instrumenten, zoals financiële en economische sancties, boycots, wisselkoersmanipulaties, economische blokkades, energieleveranties en dergelijke. Door de groeiende verwevenheid van de economieën in de wereld is de effectiviteit van dergelijke instrumenten toegenomen. De economie en de bedrijven worden dan instrumenten van het buitenlandbeleid. Recente voorbeelden zijn de EU-sancties tegen Rusland na de inval in de Krim en de Russische boycot van Turkse producten nadat Turkije een Russisch oorlogsvliegtuig uit de lucht had geschoten.

Door identificatie van externe risico's en analyse van hun impact op de bedrijfsactiviteiten kan een bedrijf zich beter voorbereiden op belangrijke externe ontwikkelingen

De huidige kwetsbare mondiale economische groei en de minder stabiele wereldorde hebben tot toenemende spanningen in de internationale arena geleid. Zo roert Poetin zich op de Krim en in Oekraïne; zoekt China de grenzen op in de Zuid-Chinese zee; en laait de strijd in het Midden-Oosten tussen Iran en Saoedi-Arabië om de regionale hegemonie weer op. Maar ook

de stabiliteit van de EU kwam meer onder druk te staan, waarbij grote groepen ontevreden burgers zich roeren. Het duidelijkste voorbeeld is het Verenigd Koninkrijk, dat ervoor koos uit de EU te stappen, maar ook in andere landen zoals Frankrijk en Duitsland neemt de steun voor de EU af.

Wat te doen?

Veel bedrijven zijn zich steeds meer bewust geworden van bovengenoemde externe risico's. Een recent onderzoek van McKinsey geeft aan dat meer dan 80% van de ondervraagde bedrijven denkt dat de komende vijf jaar geopolitieke instabiliteit hun business gaat beïnvloeden. Bijna 60% geeft zelfs aan dat de winstgevendheid van het bedrijf zal worden geraakt door de geopolitieke ontwikkelingen. Hoewel bedrijven dus steeds ongeruster worden over deze ontwikkelingen, is slechts 13% van hen pro-actief met dergelijke risico's bezig. Het is niet duidelijk waarom dat percentage zo laag is. Misschien worden geostrategische risico's veelal als complex beschouwd en gaat men er vaak van uit dat ze buiten de invloedssfeer van het bedrijf liggen. Waarom zou je je immers druk maken over het buitenlands beleid van Poetin als je er toch niets aan kunt doen? En oplopende financieringstekorten in olie-exporterende landen zoals Qatar of Oman zijn toch vooral hun eigen probleem?

Toch heeft het voor een bedrijf wel degelijk zin zich meer te verdiepen in de geopolitieke ontwikkelingen. Door de relevante externe risico's van een bedrijf te identificeren en de impact ervan op de bedrijfsactiviteiten te analyseren, kan een bedrijf zich beter voorbereiden op belangrijke externe ontwikkelingen. Een klassiek voorbeeld is Shell. Dat bedrijf begon reeds eind jaren zestig door middel van scenario's de externe omgeving in kaart te brengen. Doordat Shell begin jaren '70 reeds een scenario van olie-embargo's had doordacht, was de schok minder groot toen de olieboycot zich in 1973 daadwerkelijk voordeed. Hierdoor kon Shell de impact van de olieboycots op de bedrijfsactiviteiten snel bepalen en adequate actie ondernemen.

Door op een gestructureerde wijze de relevante geopolitieke en macro-economische ontwikkelingen in kaart te brengen, kunnen onderliggende trends en toevallige incidenten van elkaar worden onderscheiden. Tevens kan worden doordacht wat de concrete specifieke risico's voor het bedrijf zijn. Essentieel is de mondiale geopolitieke ontwikkelingen te vertalen naar concrete bedrijfsrisico's.



© Europese Commissie

‘Door de combinatie van toegenomen verwevenheid met oplopende geopolitieke spanningen lopen bedrijven steeds meer geopolitieke risico’s.’

Deze risico’s kunnen op vele terreinen liggen, zoals: welke gevolgen hebben de spanningen in het Midden-Oosten op de wisselkoersen in het gebied?; leidt de toenemende spanning tussen Turkije en de EU tot serieuze kapitaaluitstroom uit Turkije?; overweegt de EU financiële en economische sancties voor Turkije als gevolg van de maatregelen na de mislukte staatsgreep?; in hoeverre worden Nederlandse bedrijven die goederen over het spoor naar China vervoeren, gehinderd door Russische tegensancties?; gaat de Brexit de handelsmogelijkheden met het Verenigd Koninkrijk beperken?; leiden de verkiezingen in Frankrijk en Duitsland in 2017 tot verdere verzwakking van de EU?; welke gevolgen heeft een monetaire verkrapping in de Verenigde Staten op de bedrijven in de ‘dollarized’ economieën van Peru en Turkije?; en ga zo maar door; de lijst met risico’s is feitelijk onuitputtelijk.

Conclusie

Bedrijven functioneren niet op een eiland, zij maken integraal deel uit van de internationale samenleving. Door de combinatie van toegenomen verwevenheid met oplopende geopolitieke spanningen lopen bedrijven steeds meer geopolitieke risico’s. Het is niet mogelijk deze externe risico’s te beïnvloeden en te vermijden, maar wel om de relevante risico’s te identificeren en de gevolgen ervan op het eigen bedrijf in te schatten. Trendanalyses en scenario’s zijn daarbij nuttige instrumenten die de bestuurders van een bedrijf beter voorbereiden op onverwachte ontwikkelingen waardoor negatieve gevolgen kunnen worden beperkt.

De handelskooplieden ten tijde van Alexander de Grote en Julius Caesar konden niet anders doen dan afwachten en hopen op een goede afloop. De bedrijven in onze tijd hebben meer keuzen: zij kunnen – samen met experts – de relevante risico’s identificeren en de impact ervan op het bedrijf beperken.

Zie ook op de website van Instituut Clingendael (<http://www.clingendael.nl/>) het artikel van Marcel Baartman *'Financial warfare: China and the US T-Bills'* over de confrontatie van Trump met China.

Noten

[1] LTCM = Long-Term Capital Management.

[2] Het Nieuwe Zijderoute-initiatief van China dient ook in dit licht te worden gezien. Zie in dit verband ook de artikelen in dit Dossier van Michiel Nijdam en Xiaoyong Zhang

Auteur



Marcel Baartman

Senior econoom bij Instituut Clingendael ▶

(<https://www.clingendael.nl/person/marcel-baartman>)