

## Verankering of verkankerings?

De ontwikkelingen van de jongste maanden rond Opel Antwerpen en in de banksector plaatsen de economische rol van beslissingscentra weer op de voorgrond. Als ons land evolueert naar een wingewest voor multinationale ondernemingen die hun strategische beslissingen in buitenlandse beslissingscentra nemen, wordt onze economie extra kwetsbaar. Een beleid dat beslissingscentra in ons land beoogt te verankeren is daarom actueler dan ooit.



Filip Abraham en Jan Abraham

- Filip Abraham is vicerector en hoogleraar aan de KU Leuven.
- Jan Abraham is emeritus hoogleraar aan de KU Leuven en de FUNDP Namur.
- De auteurs stellen vast dat door buitenlandse overnames het aantal eigen grote bedrijven met beslissingscentra op eigen bodem daalt.
- Ze vinden het essentieel dat buitenlandse vestigingen in België nauw blijven aansluiten bij de kernactiviteiten van het moederbedrijf.
- Ze vinden ook dat ons land dringend behoefte heeft aan nieuwe bedrijven die hier hun beslissingscentra uitbouwen.

Zelfs nu de Amerikaanse autohouwer General Motors te kennen heeft gegeven 55 procent van zijn Europese dochter Opel/Vauxhall te willen verkopen aan het consortium rond het Canadese-Oostenrijks Magna, blijven de vragen over de toekomst voor de Opel vestiging in Antwerpen bestaan. De fabriek was en blijft een speelveld van beslissingen die in het buitenland worden genomen. En tijdens de recente bankencrisis gingen toonaangevende banken als Fortis en Dexia grote delen over in Franse handen, omdat enkele jaren geleden de nuts- en elektriciteitsvoorziening al grotendeels onder Franse controle gekomen was.

De vrees heerst dat ons land evolueert naar een wingewest voor multinationale ondernemingen die hun strategische beslissingen in buitenlandse beslissingscentra nemen, met weinig aandacht voor Vlaamse of Belgische bekommernissen. Daardoor wordt onze economie kwetsbaar, omdat hij economische neergang eerst ontslagen vallen en divisies gesloten worden die verder van de beslissingscentra van multinationale bedrijven verwijderd zijn.

**NABIJHEIDSBONUS**  
Is die visie terecht? Recent studies bevestigden dat afstand tot de hoofdzetel de beslissingen van ondernemingen beïnvloedt. Amerikaanse onderzoekers concluderen dat in de Verenigde Staten de geografische nabijheid van een bedrijfsvestiging tot het hoofdkwartier de kans op ontslagen vermindert met 3,5 procent, zelfs wanneer er gecorrigeerd wordt voor economische verschillen en karakteristieken. Bovendien worden filialen dicht bij de hoofdzetel minder snel verkocht, zelfs als hun bedrijfsresultaten te wensen overlaten.

Economen van de Italiaanse centrale bank vinden dat de ontwikkeling van de werkgelegenheid in buitenlandse filialen van Italiaanse ondernemingen minder gunstig evolueert naarmate zij verder verwijderd zijn van de hoofdzetel. Opmerkelijk is dat dat nadeel minder speelt voor de vestigingen binnen Italië. Dat houdt in dat tijdens een recessie eerst de jobs binnen Italië sneuvelen, en daarna pas gesnoeid wordt in het personeelsbestand binnen Italië.

Wat zijn de redenen voor deze bonus van nabijheid? Een eerste verklaring is bodemgesteldheid en strategisch van aard. De hoofdzetel bepaalt doorgaans de strategie en ontwikkelt de kerncompetenties van de onderneming. De specialisatie van kernfilialen dicht bij het hoofdkwartier sluit meer dan in andere vestigingen aan bij wat in de hoofdzetel gebeurt. De activiteiten in de hoofdzetel en de kernfilialen dekken de kern van het geschoold personeel, genereren innovatie en resulteren in hogere toegevoegde waarde. Zij worden minder snel afgebouwd in tijden van recessie.

**MANAGERS**  
Een tweede verklaring legt de nadruk op informele relaties en sociale interacties in de onder-

neming. Managers dicht bij de hoofdzetel hebben een betere toegang tot het topmanagement en zijn beter geïnformeerd over strategische beslissingen. Zij kunnen sneller inspelen op nieuwe ontwikkelingen en effectiever invloed uitoefenen op beslissingen van het hoofdkwartier over investeringen en werkgelegenheid.

Een derde en laatste verklaring gaat uit van de bredere politieke en maatschappelijke context. Het topmanagement in het hoofdkwartier deinst meestal terug voor massale ontslagen in de regio of het land waar de onderneming haar wortels heeft. Dergelijke afankingen ondermijnen immers het maatschappelijke draagvlak van het bedrijf en zijn management. Een ontslagloft in de eigen achtertuin roept de weerstand op van politici, de vakbonden en de pers. Het is eenvoudiger een

filiaal te sluiten weg van het thuisfront, liefst in het buitenland. Politici komen bovendien sneller met overheidseide in over de brug wanneer er een trekkingsspel voor het regionale beslissingscentrum van mening wereldwijd. Ook liggen Belgische vestigingen van multinationale ondernemingen geografisch dicht bij het hoofdkwartier in Duitsland, Nederland of Parijs. Maar het blijft een feit dat door buitenlandse overnames het aan-

### GEWICHT

Dit overzicht van internationale onderzoeksvindingen is geen opwekkende literatuur. Weliswaar is Brussel als Europese hoofdstad een aantrekkingspunt voor het regionale beslissingscentrum van menig wereldwijd. Ook liggen Belgische vestigingen van multinationale ondernemingen geografisch dicht bij het hoofdkwartier in Duitsland, Nederland of Parijs. Maar het blijft een feit dat door buitenlandse overnames het aan-

tal eigen grote bedrijven met beslissingscentra op eigen bodem daalt. Onze beleidsvoerders leggen te weinig gewicht in de schaal bij de hoofdzetels van buitenlandse topondernemingen. Daarbij komt nog dat wij internationaal als een klein en politiek verscheurd land worden beschouwd. Ten slotte dreigt de leghargie in de Europese eenmaking de positie van Brussel als Europese hoofdstad te ondermijnen, en taand de invloed van kleinere landen in een Europa dat in toenemende mate gecombineerd wordt door de grote lidstaten. Small is not always beautiful.

### OPTIES

Welke opties heeft een beleid dat beslissingscentra in ons land beoogt te verankeren? Prioriteit is aansluiting bij de kernactiviteiten van regionale hoofdzetels en kernvestigingen van buitenlandse ondernemingen tegen te gaan. Om dat te realiseren zijn er geen wondermiddelen. Het komt erop aan dat de buitenlandse vestigingen in België nauw blijven aansluiten bij de kernactiviteiten van het moederbedrijf. Een afgebraken investering in essentiële lokale factoren voor multinationale ondernemingen is de enig haalbare strategie: goed geschoold personeel en management talent, een redelijke verhouding tussen arbeidskosten en arbeidsproductiviteit, een uitstekende infrastructuur, een transparant en efficiënt overheidsbeleid. Die aanbevelingen zijn niet nieuw, maar helaas bijzonder actueel. Wat we hier zelf doen, moet zeker betrekking hebben op ons land.

Aanval is veelal de beste verdediging. Doen we op dit ogenblik genoeg om de regionale hoofdzetels en kernvestigingen van multinationale ondernemingen aan te trekken? Net zoals Toyota, Daimler, Mittal voor hen, investeren steeds meer In-

diase, Chinese en Koreaanse bedrijven in het hart van Europa in het kader van hun globale diversificatiepolitiek. In die richting waar we iets te bieden hebben, moet het mogelijk zijn een graantje van deze Aziatische investeringsgolf mee te pikken.

### EBHO

Meer omstreken is een strategie om Belgische of Vlaamse bedrijven in eigen handen te houden en zo de verhuizing van beslissingscentra naar het buitenland te vermijden. Onder geen beding mag een verankeringseffortie een soort eerste hulp bij ongevallen worden door slecht performerende bedrijven te beschermen tegen overname door succesvolle buitenlandse concurrenten. Anders gezegd, dergelijk beleid is slechts zinnig als het gaat om structureel gezonde ondernemingen die in buitenlandse handen overgaan omdat zij met tijdelijke problemen kampen en/of het mogelijk hebben om door te groeien tot topbedrijven. De noodlijke klim naar de top is een Europese kwestie. Volgens het wereldbank The Economist groeide slechts 5 procent van de in 1980 opgerichte Europese ondernemingen door tot een Europees bedrijf in de top 1000 qua marktkapitalisatie. In de Verenigde Staten is dat 22 procent.

Vlaamse symptomen van deze Europese ziekte zijn dat Vlaamse bedrijven verkocht worden omdat de professionalisering van bepaalde kmo's haart, omdat de overdracht van familiebedrijven bij een generatie wissel moeilijk verloopt of omdat bedrijven over de weinig middelen beschikken om door het glazen plafond van de kleine finansiële markt te breken. Deze problematiek is te divers om onder één noemer te vatten. Ze vraagt om een waarder van gerichte beleidsmaatregelen. Een concreet voorbeeld is de inbreng van een kapitaalmarktrefinitie en de behoud van een langeretermijnperspectief en verlondeheid met de onderneming en samenleving.

Slijkt gezogt beperken de opties van de overheidsschuld en de substantiële kapitaalverliezen bij belangrijke investeringsgroepen de ruimte voor nieuwe initiatieven.

### FINANCIERING

Tot slot heeft ons land dringend behoefte aan nieuwe bedrijven die hun beslissingscentra op eigen bodem uitbouwen. De economische situatie van de afgelopen twee jaar was weinig bevorderlijk voor de oprichting van nieuwe ondernemingen. Het vruchtbaarheidsgedachte herstel kan startende bedrijven echter nieuwe kansen bieden. Zorgvuldig is dat de jongste van de kredietcrisis de financiering van jonge bedrijven aanzienlijk bemoeilijkt. Daarom moet de verhoging van de officiële rente van de Europese Centrale Bank dringend verlaagd worden in lagere rentelands voor kening aan bedrijven. En moet er snel nieuw 'venture' kapitaal ter beschikking komen voor starters met potentieel.

zo voor de mate van rigiditeit op de arbeidsmarkt (index 25) en voor de hoogte van de ontslagvergoeding (27), na te kijken op twee klassiekers op het klachtenlijstje van de werkgerevensorganisaties.

## Over de zin en onzin van internationale vergelijkingen van concurrentieposities

Verloopt het sociaal overleg in België echt slechter dan in Colombia?

**Philippe Diepents**  
De auteur is adviseur bij de studie dienst van de socialistische vakbond ABVV.  
Hij heeft moeite met de indicatoren die het Wereld Economisch Forum gebruikt in de ranglijst van landen.  
Hij waarschuwt dat foutieve cijfers vaak klakloos worden overgenomen.

Belgie verbergt concurrentiepositie' koppelen de kranten. Eindelijk nog eens goed nieuws. Het Wereld Economisch Forum maakte deze week zijn ranking bekend van de landen met de beste concurrentiepositie en België gaat er ondanks de crisis op vooruit, van de 19de naar de 18de plaats. Maar er blijven ernstige problemen, waarschuwt het WEF. De efficiëntie van onze arbeidsmarkt bijvoorbeeld blijft op alle punten ondermaats.

De WEF-ranking wordt opgesteld op basis van een complexe verzameling van 115 indicatoren: cij-

fer materiaal gecombineerd met enquêtes bij maar liefst 18000 werkgerevens wereldwijd. De Vlerick Management School vormde de Belgische deel.

De waarschuwing klinkt zeer herkenbaar. 'Dringend nood aan meer efficiëntie op onze arbeidsmarkt' is immers een klassieke stelling in de debatten over hoe we onze sociale zekerheid betaalbaar moeten houden. Dat cijfers als die van het WEF ogenschijnlijk een objectieve blikspiegel hebben, ook al zijn ze grotendeels eenzijdig gebaseerd op de mening van werkgerevens, is daar ook niet vreemd aan. Maar laten we die cijfers eens meer in detail bekijken.

Het eerste element dat meegenomen wordt in de berekening van hoe efficiënt onze arbeidsmarkt opereert, is de mate waarin de vakbonden en de

werkgerevens eerder samenwerkend dan wel conflictueel met elkaar omgaan. België scoort hier slecht. We staan slechts op de 75ste plaats op een totaal van 183 landen.

### BOTSWANA

Een greep uit de landen waar de samenwerking tussen de sociale partners volgens de ondervragde werkgerevens in een goede sfeer van samenwerking verloopt: Hongkong (plaats 8), Costa Rica (11), Brunel (16), Azerbeidzjan (37) en Botswana (41). Niet bepaald landen die bekendstaan om hun rijke traditie aan sociaal overleg.

Nog een voorbeeld: Colombia scoort maar liefst 26 plaatsen hoger dan België. Ook dat doet de werkgerevens wroeten. Dat vakbonden daar met informele, onvoorzien, drive-by-shootings en monden geconfronteerd worden, kan toch bezwaarlijk gezien worden als bevorderlijk voor het sociaal overleg?

Nog een ernstig probleem is onze Belgische aanpak van de arbeidsmarktregulering. Wie hangelen helemaal onderaan op de 115de plaats. In de ranking krijgt je namelijk goedkeuring en als de werkgerevens volledig zelf mag beslissen wanneer en hoe hij mensen ontsaakt. Slechte punten krijgen die lan-

den waar er 'wettelijke obstakels' voor ontslag ingesteld zijn. Hoera dus voor Bosnie, Georgië, Nigeria. Het is allemaal in de top tien staan voor dit criterium.

We willen daarmee niet denigreren doen of de problemen bagateliseren. Een deel van het probleem is echter dat dergelijke cijfers maar al te vaak klakloos worden overgenomen, zowel in eruditie discussies - al dan niet aan de toeg - als in het politieke discours. En helaas ook in de kranten.

### GEPAWPERD

Zo'n cijfers voeden ook het beeld dat de algemene malaise op onze arbeidsmarkt vooral te wijten is aan het geven van te veel voordelen, aan een sociale zekerheid die ontspoorde. Onze werkgerevens worden gezegde te veel gesampeld, onze werkgerevens zouden niet willen werken, onze vakbonden zijn onberekenbare heffoofden. Erger nog, dat alles brengt onze concurrentiepositie en dus onze economie in gevaar.

Op criteria van arbeidsmarkt efficiëntie die niet op een ondervraging van werkgerevens gebaseerd zijn, maar op verzameld cijfermateriaal, scoren we trouwens niet eens zo slecht. Dat is bijvoorbeeld

zo voor de mate van rigiditeit op de arbeidsmarkt (index 25) en voor de hoogte van de ontslagvergoeding (27), na te kijken op twee klassiekers op het klachtenlijstje van de werkgerevensorganisaties.

Het ABVV heeft de jongste weken in de pers zeer duidelijk proberen aan te geven dat er wel degelijk problemen zijn, en dat we daar ook een stuk van de oplossing voor willen aanreiken. Maar als we wijzen op de verantwoordelijkheid van de banken of het belang van fraudebestrijding, dan schoupen we volgens sommigen gewoon 'wild om ons heen' en doen we aan demagogie.

Het zijn dezelfde stemmen die binnenkort met de cijfers van het WEF zullen komen aandringen om ons sociaal model te ondergraven en om de rekening van de crisis aan de werkgerevens te presenteren.

### ZIMBABWE

Laten we nog een laatste blik werpen op de WEF-ranking, voor we die voorgoed in de lade stoppen om ons weer bezig te houden met de echte problemen op onze arbeidsmarkt. Een van die problemen is de vermindering van de efficiëntie van onze arbeidsmarkt berekenen, is de vraag 'in welke mate senior managers op basis van verdiensten dan wel op basis van vriendschapsrelaties of nepotisme aangesteld worden'.

Hier scoren we gelukkig goed, op een 20ste plaats. We staan daarmee ongeveer op gelijke hoogte met Zimbabwe. De Vlerick Management School mag tevreden zijn.

COLOFON DE TIJD	ADRES	REDACTIE	VERKRIJFBAARHEID	ABONNEMENTEN	VERKRIJFBAARHEID	REDACTIE	VERKRIJFBAARHEID	REDACTIE	VERKRIJFBAARHEID
COLOFON DE TIJD	1000 Brussel, België	1000 Brussel, België	1000 Brussel, België	1000 Brussel, België	1000 Brussel, België	1000 Brussel, België	1000 Brussel, België	1000 Brussel, België	1000 Brussel, België
ADRES	1000 Brussel, België	1000 Brussel, België	1000 Brussel, België	1000 Brussel, België	1000 Brussel, België	1000 Brussel, België	1000 Brussel, België	1000 Brussel, België	1000 Brussel, België
REDACTIE	1000 Brussel, België	1000 Brussel, België	1000 Brussel, België	1000 Brussel, België	1000 Brussel, België	1000 Brussel, België	1000 Brussel, België	1000 Brussel, België	1000 Brussel, België
VERKRIJFBAARHEID	1000 Brussel, België	1000 Brussel, België	1000 Brussel, België	1000 Brussel, België	1000 Brussel, België	1000 Brussel, België	1000 Brussel, België	1000 Brussel, België	1000 Brussel, België
ABONNEMENTEN	1000 Brussel, België	1000 Brussel, België	1000 Brussel, België	1000 Brussel, België	1000 Brussel, België	1000 Brussel, België	1000 Brussel, België	1000 Brussel, België	1000 Brussel, België
VERKRIJFBAARHEID	1000 Brussel, België	1000 Brussel, België	1000 Brussel, België	1000 Brussel, België	1000 Brussel, België	1000 Brussel, België	1000 Brussel, België	1000 Brussel, België	1000 Brussel, België