

Impact van Geopolitiek

Hoe bedrijven hun
strategie bepalen

REMKO BLOM
REM KORTEWEG
HALA NAOUM NÉHMÉ
MAAIKE OKANO-HEIJMANS

INHOUD

Ten geleide	5
Managementsamenvatting	7
Voorwoord	10
Inleiding	12
1 Veranderende geopolitiek, veranderende wereld	14
2 Geopolitieke kantelpunten: lessen uit het verleden voor vandaag	25
3 Transmissiekanalen voor geopolitieke ontwikkelingen	58
4 Hoe kun je geopolitiek inbedden in je bedrijf?	88
5 Met vertrouwen geopolitiek tegemoet gaan	120
Epiloog: Het ‘Tijdperk Trump’	126
Literatuurlijst	129
Dankwoord	144
Stichting Management Studies	146

VOORWOORD

Voor u ligt de neerslag van een uitgebreide en grondige studie naar de wijze waarop grotere, internationaal actieve Nederlandse ondernemingen anticiperen op geopolitieke veranderingen en hoe zij dit verankeren in hun strategie en organisatiestructuur.

Hoewel geopolitieke veranderingen altijd relevant zijn geweest voor internationaal opererende bedrijven, behoeft het weinig betoog dat de impact ervan de afgelopen jaren enorm is toegenomen. Internationale ontwikkelingen verlopen sneller, maar blijken bovendien grilliger en daarmee onvoorspelbaarder.

De grilligheid bepaalt vooral de korte termijn en wordt veelal veroorzaakt door meer incidentgedreven gebeurtenissen, zoals recent de covid-epidemie en de inval in Oekraïne. Ze kunnen ook leiden tot meer structurele, geopolitieke verschuivingen, zoals de hoge energiekosten in Europa ten gevolge van het dichtdraaien van de kraan met goedkoop gas uit Rusland.

Dergelijke incidentele gebeurtenissen doen vooral een beroep op crisismanagementkwaliteiten. Zoals in ons geval: hoe houden wij onze schepen wereldwijd draaiende tijdens covid en hoe krijgen wij onze mensen Rusland uit na stopzetten van onze projecten aldaar.

Ironisch genoeg zijn de langetermijneffecten van de Russische inval voor Boskalis weer positief, omdat de hoge energieprijzen en het besef van geo-afhankelijkheid een forse impuls hebben gegeven aan de energie-offshoremarkt, waarop wij actief zijn.

Succesvol omgaan met deze snelle disrupties vergt een sterke mate van alertheid en flexibiliteit, iets wat tegenwoordig zo modieus *agility* is gaan heten. Het behoeft bovenal een directe betrokkenheid van het topmanagement, dat de crisis op dagelijkse basis dient te volgen en aan te sturen. Het helpt daarbij dat hetzelfde management ook in gewone tijden goed is aangesloten op wat er in hun bedrijf gebeurt.

De onderzoekers en auteurs van dit boek maken ten aanzien van geopolitieke impact onderscheid tussen wat zij zo treffend het *weer* en het *klimaat* noemen. Crisissituaties als hierboven vallen onder het *weer*. En op slecht weer kun je je voorbereiden. Je kleedt je tegen de regen en in Florida spijkeren de inwoners de ramen van hun huizen dicht als er een tropische storm op komst is. Houden de zandzakken geen stand tegen het wassende water, dan ga je daarna pompen, opruimen en je interieur vervangen. Zorg dat je voldoende vet op de botten hebt, zodat je er niet van omvalt. Financiële buffers

zijn cruciaal voor bedrijven met een internationaal en risicovol profiel. Iets dat Boskalis in haar 115-jarige geschiedenis op harde wijze heeft geleerd tijdens de Falkland-oorlog met de aanleg van een niet-betaalde gaspijpleiding in Argentinië.

Slecht weer is van alle tijden, al lijkt het onstuimiger te worden. Zorgwekkender voor het internationaal opererende Nederlandse bedrijfsleven zijn de veranderingen van *geopolitiek klimaat*. Na relatief rustige decennia sinds de Tweede Wereldoorlog en euforische jaren na de val van de Berlijnse Muur verliest het Westen met de opkomst van China en andere landen geleidelijk zijn economische dominantie en daarmee ook zijn geopolitieke invloed.

En waar Nederlandse bedrijven voorheen internationaal konden meeliften op de internationale successen van de Europese wederopbouw na de oorlog, is dit nu nog maar zeer beperkt mogelijk. Europa is op vele fronten ingehaald door internationale concurrenten uit de Verenigde Staten, Taiwan, Zuid-Korea en China; veelal geholpen met allerlei varianten van staatssteun die wij zo verfoeien in Europa.

De tijden van weleer zijn voorbij en het internationaal opererende Nederlandse bedrijfsleven dient zich bewust te zijn van de impact van geopolitieke aardverschuivingen die zich aandienen. Met creativiteit zal moeten worden gezocht naar nieuwe bedrijfsmodellen. Nog meer dan voorheen zullen internationale, hybride samenwerkingsmodellen moeten worden ontwikkeld om toegang te krijgen tot grondstoffen, technologieën, arbeids- en afzetmarkten.

Nederlandse bedrijven lijken daarmee ook minder Nederlands te worden, maar ik denk dat het juist de Nederlandse ondernemingsgenen zijn die ons zullen helpen succesvol te zijn in deze enorme klimaattransitie waar wij als internationale bedrijven voor staan.

Laat dit boek een inspirerende bron voor u zijn in het vinden van uw weg in deze nieuwe, uitdagende wereldorde.

Peter Berdowski
CEO Boskalis

INLEIDING

Van verstoringen van goederenstromen tot cyberveiligheid, van economische sancties tot reputatie risico's, geopolitiek is een factor van belang voor Nederlandse bedrijven. Geopolitieke ontwikkelingen raken iedere ondernemer in Nederland, groot of klein. Soms is dat direct, bijvoorbeeld in de vorm van exportbeperkingen, soms indirect, zoals stijgende grondstoffenprijzen. De afgelopen jaren hebben conflict, oorlog en geopolitiek getouwtrek aangetoond dat toeleverketens kwetsbaar zijn. Maar ook dat geopolitieke spanningen kunnen leiden tot stijgende energieprijzen en zorgen om de toegang tot grondstoffen. Bedrijven vragen zich af of ze nog wel actief kunnen of mogen blijven in markten, die eerder misschien veelbelovend waren. Amerikaans-Chinese handelsspanningen zetten Nederlandse bedrijven klem. Als reactie op verschuivende machtsverhoudingen en technologische veranderingen komt nieuw Europees, Amerikaans of Chinees beleid tot stand. Dit kan Nederlandse bedrijven hinderen, maar ook helpen, want geopolitiek draait niet alleen om risico's. Het gaat ook om marktkansen, wanneer de wereldeconomie zich aanpast aan nieuwe politieke realiteiten. Maar al deze ontwikkelingen dwingen bedrijven tot het maken van keuzes, hoe ze zich verhouden tot de internationale omgeving en hoe ze zich intern organiseren.

Dit boek geeft een antwoord op de vraag hoe internationaal actieve Nederlandse bedrijven kunnen reageren en anticiperen op geopolitieke veranderingen en hoe zij deze kunnen verankeren in hun strategie en organisatiestructuur. Geopolitiek wordt door ieder bedrijf en iedere sector anders beleefd. Een 'one-size-fits-all'-oplossing is er niet. Wel bieden we handvatten hoe bedrijven zich weerbaar kunnen maken, maar het blijft altijd maatwerk. Daarbij is een aantal deelvragen relevant, die ook bepalend is voor de structuur van dit boek:

- Wat zijn de kenmerken van geopolitieke ontwikkelingen, hun oorsprong en de dominante factoren die hen beïnvloeden?
- Welke historische inzichten zijn voorhanden over de wijze waarop internationaal actieve Nederlandse bedrijven hebben geanticipeerd op geopolitieke kantelpunten en verschuivingen?
- Met welke instrumenten en methoden kunnen ondernemingen toekomstige geopolitieke risico's identificeren en beheersen?
- Welke lessen kunnen internationaal opererende Nederlandse bedrijven trekken van hun internationale 'peers' en hoe kunnen ondernemingen ervoor zorgen dat geopolitieke trends integraal onderdeel uitmaken van hun bedrijfsvoering?

Bedrijven zijn niet happig om in de openheid over geopolitiek – en de impact die het heeft op hun bedrijfsvoering – te praten en dat is goed voorstelbaar. Een kijkje in de geopolitieke keuken kan gevoelig zijn. Sommige bedrijven wilden dat wel, maar alleen als ze anoniem konden blijven. De drie focusgroep-sessies die we georganiseerd hebben, boden daarvoor een uitkomst. Het is daarom des te mooier dat enkele toonaangevende Nederlandse bedrijven bereid zijn geweest hun kennis, inzichten en ervaringen expliciet met ons te delen, zodat andere Nederlandse bedrijven en hun bestuurders daar hun voordeel mee kunnen doen. Hun perspectieven en observaties zijn opgetekend in dit boek en zijn verwerkt in de verschillende hoofdstukken. We zijn ASML, Booking.com, Boskalis, Havenbedrijf Rotterdam en Philips zeer erkentelijk voor hun openheid. Naast deze gesprekken is ook gebruik gemaakt van de ruime hoeveelheid openbare bronnen over de wijze waarop Nederlandse en buitenlandse bedrijven met verschillende soorten geopolitieke ontwikkelingen zijn omgegaan.

Met dit boek willen we bovenal een gevoel van urgentie opwekken bij de lezer. De verworvenheden van de afgelopen decennia – globalisering en een relatief vreedzame omgeving waarbinnen Nederlandse bedrijven kunnen gedijen – zijn geen vanzelfsprekendheden meer. Hoe een bedrijf omgaat met geopolitiek is een belangrijk element om te bepalen of een bedrijf succesvol is of faalt. En Nederlandse bedrijven kunnen zich niet veroorloven om te denken dat het allemaal wel zal overwaaien, hen niet raakt, of dat het hen telkens maar overkomt. We hopen dat gevoel van urgentie over te brengen zonder alarmistisch te zijn, en handvatten te bieden hoe Nederlandse bedrijven geopolitiek in kunnen bedden in hun organisaties.

1. VERANDERENDE GEOPOLITIEK, VERANDERENDE WERELD

Wat zijn de kenmerken van huidige geopolitieke ontwikkelingen, hun oorsprong en de dominante factoren die ze beïnvloeden? We presenteren twee niveaus waarop geopolitiek zich afspeelt: langere-termijnontwikkelingen, die we bestempelen als *geopolitiek klimaat*, en verschijningsvormen van geopolitiek binnen die grotere bewegingen, ofwel *geopolitiek weer*. We achten dit onderscheid nuttig omdat omgaan met langere-termijnontwikkelingen anders is dan reageren op incidenten en gebeurtenissen.

Een nauwe band tussen bedrijven en geopolitiek

Geopolitiek omvat het internationale politieke krachtenveld waarbinnen bedrijven moeten opereren. Het betreft de uitoefening, vooral door staten, van politieke en economische invloed, ofwel machtspolitiek (Sie Dhian Ho et al., 2021). Deze machtspolitiek krijgt vorm door het dynamische samenspel van economische, militaire, politieke, technologische, sociale en geografische factoren en speelt zich af in de fysieke en digitale ruimte.

Internationaal opererende bedrijven hebben een bijzondere relatie tot geopolitiek. Enerzijds moeten zij zich verhouden tot de geopolitieke context. Anderzijds zijn zij ook onderdeel van geopolitiek; het netwerk aan internationale handels- en investeringsrelaties beïnvloedt de machtsbalans tussen en de machtsuitoefening van staten. De economische kracht die bedrijven mede creëren, is een essentieel onderdeel voor de ontwikkeling van de militaire en diplomatieke kracht van staten. Chipfabrikanten als TSMC en Intel, IT-bedrijven als Amazon en X/Twitter, maar ook grote spelers in de mondiale energiemarkt als ExxonMobil en Gazprom zijn voorbeelden van internationale bedrijven die een groot geopolitiek soortelijk gewicht hebben. Besluiten die in hun boardrooms worden genomen, hebben een geopolitieke impact. Daarnaast kunnen bedrijven, bijvoorbeeld in dezelfde hightechsector en het energiedomein, het doelwit zijn van de machtsuitoefening van staten. Of het nu gaat om oorlog en conflict, of de manipulatie van economische knelpunten, bedrijven worden geraakt door geopolitieke ontwikkelingen. Dat kan op politiek vlak gebeuren, bijvoorbeeld door de invloed van nieuwe regelgeving die voortkomt uit geopolitieke overwegingen, of op economisch vlak, zoals de beschikbaarheid van grondstoffen of het openen van nieuwe markten, of op militair vlak, als een bedrijf te maken krijgt met een gewapend conflict waardoor de veiligheid van de eigen medewerkers in gevaar komt, of door cybersabotage. In de huidige geopolitiek kunnen staten niet zonder bedrijven en omgekeerd.

Oorlog, politieke spanningen tussen landen of de bredere ontwikkeling van mondiale, politieke en economische verhoudingen zijn factoren van belang waartoe bedrijven zich moeten verhouden bij het ontdekken van marktkansen, het zeker stellen van toeleverketens en het garanderen van bedrijfscontinuïteit. Datzelfde geldt voor aangescherpte regelgeving over overnames en investeringen, sanctiebeleid, handelsbelemmeringen of juist handels-bevorderende maatregelen die voort kunnen komen uit geopolitieke overwegingen. Zij kunnen grote invloed hebben op de besluitvorming binnen bedrijven. Dat is des te meer het geval in onze interdependente, mondiaal verknoopte economie. Maar behalve dat het bepalend kan zijn voor de externe positionering van een bedrijf, speelt het ook een rol bij het voorkomen van reputatieschade en het borgen van een positieve dynamiek onder werknemers.

Internationaal actieve bedrijven moeten zich verhouden tot geopolitiek, maar niet ieder bedrijf wordt op dezelfde manier door geopolitiek geraakt. Dit verschilt van sector tot sector en binnen sectoren van bedrijf tot bedrijf. Voor de een is instabiliteit in het Midden-Oosten van doorslaggevend belang omdat het bedrijf daar heel actief is, voor de ander is nieuwe regelgeving uit de Verenigde Staten (de VS) op het gebied van hoogwaardige technologie belangrijk. Voor weer een ander is de oorlog in Oekraïne een *gamechanger*, of juist de herverkiezing van Donald Trump. Een mondiale gezondheids crisis als de coronapandemie had ook geopolitieke effecten. In sommige sectoren leidde het tot tekorten, of juist een exponentieel gestegen vraag. De medische techsector kreeg enerzijds te maken met strengere rapportageverplichtingen en protectionistische maatregelen die de verkoop bemoeilijkten, maar er kwam ook overheidssteun in geval van verstoringen van toeleverketens. Philips vertelde ons dat de pandemie duidelijk maakte 'dat *just-in-time*-toelevering niet meer haalbaar is en dat diversificatie nodig werd'.

Geopolitiek en internationale betrekkingen

Er bestaan verschillende interpretaties van geopolitiek. Zo wordt in de managementliteratuur geopolitiek vaak beleefd in termen van risico's. David Caldara en Matteo Iavoviello (2022) definiëren geopolitieke risico's als 'de dreiging en verwezenlijking van negatieve gebeurtenissen in verband met oorlog, terrorisme en spanningen tussen staten en politieke actoren die een vreedzaam beloop van internationale betrekkingen beïnvloeden'. Maar deze interpretatie is te smal. Geopolitiek gaat namelijk ook om de herschikking van de internationale economische en politieke machtsbalans, de veranderende geografie van handelsstromen en de ontwikkeling van beleid waardoor geopolitieke dynamieken veranderen. Het gaat niet alleen om negatieve ontwikkelingen of incidenten.

In de leer van de Internationale Betrekkingen wordt geopolitiek vaak beschouwd als een verlengstuk van de Realistische school. Een 'geopolitieke benadering' van de internationale betrekkingen – net als het Realisme – houdt rekening met de machtsbalans en de veronderstelling dat staten op zoek zijn naar veiligheid door die machtsbalans naar hun hand te zetten. In deze analyses wordt veel rekening gehouden met invloedssferen, maar ook met de locatie en exploitatie van grondstoffen en hulpbronnen, economische en industriële capaciteiten en technologische veranderingen die een impact hebben op de macht die staten kunnen uitoefenen (zie Waltz, 1979; Mearsheimer, 2001; Taliaferro, 2000; Haslam, 2002). Staten wenden hun politieke invloed, en ook hun militaire macht aan om hun internationale diplomatie en economische relaties zodanig vorm te geven dat ze de invloed en macht van de staat vergroten. Colin Flint schrijft daarover: 'Geopolitiek is de combinatie van economische betrekkingen tussen sterkere en zwakere staten, en de manier waarop dit een uiting geeft aan de uitoefening van macht door sterkere staten' (Flint, 2024). Grondleggers van de leer van de internationale betrekkingen in relatie tot geopolitiek zijn onder meer Halford Mackinder (1904), de Amerikaanse admiraal Alfred Mahan (1890) en de Nederlands-Amerikaanse hoogleraar Nicholas Spykman (1942). Een andere toonaangevende deskundige, Henry Kissinger, plaatste geopolitiek in relatie tot een uitkomst van de internationale betrekkingen, in dit geval het streven naar een mondiaal machtsevenwicht (Sloan & Gray, 2013). Hij zag geopolitiek als intellectuele tegenhanger van een meer ideologische interpretatie van buitenlands beleid. Kissinger positioneerde geopolitiek als een middenweg tussen een isolationistisch Amerikaans buitenlands beleid en overmatig interventionisme.

Geopolitiek is enerzijds geografisch van aard en anderzijds historisch. Geografisch want machtspolitiek wordt uitgeoefend in een ruimtelijke context. Het gaat om de fysieke en digitale ruimte, en de beperkingen die daarin gesteld worden door onder meer bergketens, oceanen, woestijnen of het internet, en de *chokepoints*, kwetsbaarheden en drukpunten, die daaruit voort kunnen komen. Het gaat daarnaast om invloedssferen en hoe deze geografisch afgebakend zijn en waar ze tegen elkaar aan komen. Maar het is ook historisch, want de geopolitieke context verandert en is afhankelijk van locatie, net als de historische context. De geopolitiek van Europa in 1914 is anders dan die van 2024. Hoe geopolitiek het economisch landschap de afgelopen decennia veranderd heeft, is onder meer het onderwerp van hoofdstuk 2. Hoe de huidige geopolitiek op bedrijven inwerkt, wordt behandeld in hoofdstuk 3.

IMPACT VAN GEOPOLITIEK

Bedrijven staan nu, meer dan tevoren, voor de uitdaging om een strategie te ontwikkelen die hen in staat stelt om met veranderende geopolitieke ontwikkelingen om te gaan. De complexiteit van de huidige geopolitieke omgeving roept de vraag op hoe internationaal actieve Nederlandse bedrijven zich daaraan kunnen aanpassen.

Dit boek schetst hoe bedrijven kunnen reageren en waar mogelijk anticiperen, op geopolitieke ontwikkelingen; van hogere grondstoffenrijzen en exportbeperkingen tot cyberveiligheid of spanningen op de multinationale werkvloer. Het onderzoek, in opdracht van Stichting Management Studies en uitgevoerd door advieskantoor PwC en Instituut Clingendael, laat zien hoe belangrijk het is om geopolitiek een vast en terugkerend onderdeel te laten zijn van de risico- en kansanalyses. Want hoe meer bedrijven geopolitiek inbedden in de eigen strategie, des te meer hun weerbaarheid tegenover geopolitieke risico's wordt vergroot. Maar ook zijn ze daarmee beter in staat de kansen van geopolitieke veranderingen te herkennen en te benutten.

De onderzoekers Remko Blom, Rem Korteweg, Hala Naoum Néhmé en Maaïke Okano-Heijmans presenteren in dit boek praktische handvatten voor bestuurders om vast te stellen hoe geopolitiek hun ondernemingen raakt en wat de mogelijkheden zijn om hiermee om te gaan.

Geopolitiek valt niet meer weg te denken uit de bestuurskamer van grotere en kleinere bedrijven. Met dit boek in de hand zijn Nederlandse bedrijven in staat zich er beter op voor te bereiden.



9 789083 485874


Stichting Management Studies
gelieerd aan VNO-NCW

www.managementstudies.nl