



DE 'MONDIALISERING' ZET DOOR, MAAR MET GROTE VERANDERINGEN

Jacques Bughin, Susan Lund en James Manyika

MONDIALISERING

Een overzicht van wat overheden en managers moeten weten om te kunnen profiteren van de volgende golf in de 'mondialisering', die sterk zal verschillen van de vorige.

Onder andere in de pers is het al een tijd gebruikelijk om te verkondigen dat de 'mondialisering' (globalisation) over haar hoogtepunt heen is.¹ Het internationale handelsverkeer groeit trager sinds de financiële crisis. Het wereldwijde financiële verkeer ligt bijna zeventig procent onder de piek die ooit is gemeten.² Intussen hebben stijgende loonkosten in China en een veranderende dynamiek in de energiemarkten nieuwe uitdagingen gecreëerd voor lange internationale toeleveringsketens.³

Die 'zijkwinden' kunnen niet ontkend worden. Op grond van eigen onderzoek concluderen wij echter dat ze de tendens van de mondialisering op lange termijn niet zullen ondermijnen.⁴ In alle plausibele scenario's groeit het internationale verkeer in goederen, diensten, kapitaal, mensen, data en communicatie in de komende jaren (figuur 1). Wat wél drastisch verandert, zijn de onderlinge *verhoudingen* van die internationale stromen. De netwerken en structuren ervan evolueren snel en zullen drastisch verschillen van die uit het verleden. Directe buitenlandse investeringen en handel in goederen vertegenwoordigden in het verleden het grootste volume in het internationale verkeer. Bovendien verliepen die stromen vooral tussen ontwikkelde economieën. De handel vond vooral plaats tussen landen die aan elkaar grensden of bij elkaar in de buurt lagen. Die trend wordt nu omgegooid: de opkomende markten zijn hun achterstand in mondialisering ten opzichte van ontwikkelde economieën snel aan het inhalen. De nieuwe spelers uit

die landen zijn bovendien niet langer hoofdzakelijk toeleveranciers aan de wereldmarkt. Ze worden ook steeds belangrijker als afnemers en op het gebied van innovatie. Over de hele wereld ontstaan nieuwe regionale centra om de internationale handel en dienstverlening en het kapitaalverkeer in banen te leiden. Samen vormen die centra een steeds groter wereldomspannend netwerk. Bovendien komen er ook belangrijke nieuwe stromen bij in het internationale economisch verkeer. Gebieden met voorheen gebrekkige verbindingen worden nu overspoeld met informatie; een voorbeeld is West-Afrika, dat deel uitmaakt van een internationaal netwerk van onderzeese communicatiekabels. En kennisintensieve goederen vertegenwoordigen nu wereldwijd het snelst groeiende handelsverkeer.

Al deze veranderingen vloeien voort uit de digitalisering, want die maakt nieuwe businessmodellen mogelijk waarbij gebruik wordt gemaakt van modulaire opslag in de cloud, video-streaming en beroepskrachten die door allerlei verschillende organisaties kunnen worden ingezet. Door de digitalisering kunnen sommige ondernemingen hun activiteiten snel uitbouwen naar een 'hyperschaal' en tegen lage kosten de wereldmarkten bedienen.⁵ Intussen veranderen fysieke handelsstromen door de digitale technologieën in digitale stromen die niet alleen verder en sneller kunnen worden verhandeld, maar ook op de voet kunnen worden gevolgd; dit versterkt internationale toeleveringsketens. Verder groeien

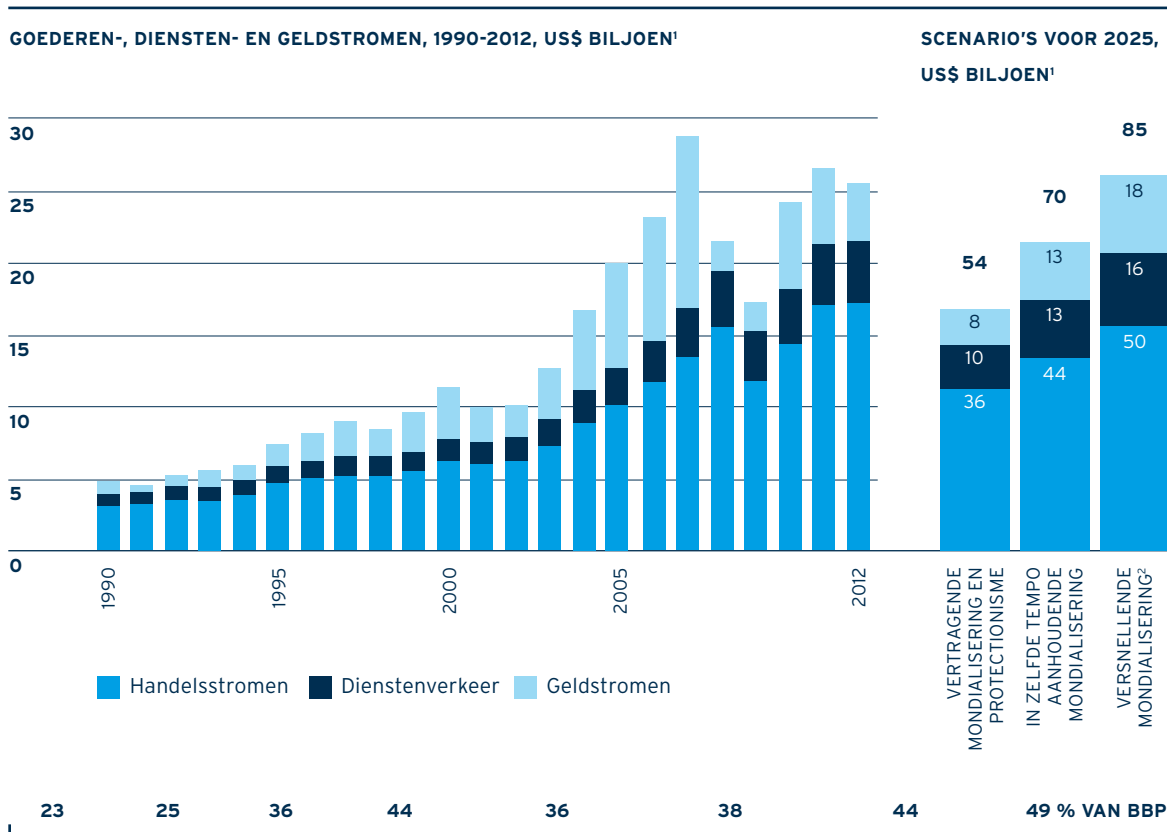
computerkracht en communicatietechnologieën uit tot de bouwstenen van krachtige digitale platforms die het ook voor kleine en middelgrote bedrijven mogelijk gaan maken om deel te nemen aan het internationale verkeer (zie kader 'Mondialisering in een nieuwe vorm').

Overheden (verantwoordelijk voor de ontwikkeling van handelsbeleid) en ondernemingen zullen dit veranderende landschap scherp in de gaten moeten houden en zich er snel aan moeten aanpassen. De winnaars in het nieuwe tijdperk van mondialisering zullen die organisaties zijn, die strategisch en beleidsmatig en in de inzet van hun middelen snel kunnen '(om)schakelen' en van de trends weten te profiteren.

MONDIALISERING IN EEN NIEUWE VORM

De mondialisering gaat nu veel verder dan de export van goederen en de flitsende snelle kapitaalstromen die er tot recentelijk de kenmerken van waren. Om te kunnen begrijpen welke veranderingen op ons afkomen, hebben wij een databank ontwikkeld voor de in- en uitgaande stromen voor vijf soorten internationaal verkeer: goederen, diensten, kapitaal, mensen, en gegevens en communicatie. We hebben dit overzicht samengesteld voor 195 landen, van 1980 tot en met 2012. Vervolgens hebben we een econometrische analyse gemaakt van het verband tussen die internationale stro-

FIGUUR 1. DE WERELDWIJDE GOEDEREN-, DIENSTEN- EN GELDSTROMEN BEDROEGEN BIJNA US\$ 26 BILJOEN IN 2012 EN KUNNEN IN 2025 VERDRIEVDOUDIGD ZIJN



1. In nominale dollars. 2. Getallen tellen niet op tot totaal door afrondingen.

(Grafiek rechts niet in dezelfde schaal als grafiek links)

Bron: Betalingsbalansgegevens van het Internationaal Monetair Fonds; UN Comtrade; Wereldhandelsorganisatie (WTO); analyse McKinsey Global Institute.

men en economische groei. Aan de hand daarvan hebben we een index samengesteld voor de deelname van elk land in de internationale stromen.* Tot slot hebben we aan de hand van casestudy's en micro-economische gegevens in kaart gebracht hoe de deelname aan de internationale stromen zich voor de uiteenlopende landen en ondernemingen ontwikkelt. Uit onze analyse komen vijf belangrijke bevindingen naar voren:

1. *De internationale stromen nemen snel toe in waarde* – en ze zullen in alle economische scenario's het komende decennium ook verder blijven groeien. In 2012 bereikte het internationale goederen-, diensten- en geldverkeer een waarde van bijna 26 biljoen dollar, ofwel 36 procent van het wereldwijde bbp. Ter vergelijking: in 1990 vertegenwoordigden deze stromen vijf biljoen dollar, wat toen 23 procent was van het mondiale bbp. Zelfs op basis van conservatieve aannames laten onze scenario's zien dat de internationale stromen tegen 2025 verdubbeld of zelfs verdrievoudigd zouden kunnen zijn.
2. *Door de digitalisering veranderen en versnellen de internationale stromen sterk* – Het internationale internetverkeer is sinds 2005 met bijna 1800 procent toegenomen en zou tegen 2025 nog eens verachtvoudigd kunnen zijn. Deze groei zorgt op drie manieren voor wezenlijke veranderingen in de andere stromen: de stromen aan materiële (fysieke) goederen veranderen in nieuwe digitale stromen, het wordt mogelijk om materiële goederen digitaal op de voet te volgen, en er ontstaan digitale platforms (zoals Amazon en eBay) die het voor kleine bedrijven en zelfs ZZP'ers mogelijk maken om wereldwijd actief te worden.
3. *Kennisintensieve stromen groeien sneller dan arbeids- of kapitaalintensieve stromen* – Mondialisering was altijd synoniem met uitbesteding van productie aan lage-lonenlanden en wereldwijde inkoop van grondstoffen. Kennisintensieve goederen en diensten – voorzien van technologie en kennis – vertegenwoordigen echter nu al de helft van alle internationale stromen en groeien sneller dan enige andere stroom.
4. *Er ontwikkelt zich een nieuwe dynamiek in de structuur van de stromen* – Het internationale verkeer speelde zich in het verleden vooral af tussen ontwikkelde economieën. Inmiddels vertegenwoordigen opkomende economieën echter al 38 procent van de

internationale stromen aan goederen, diensten en kapitaal. Dat is ruim een verdrievoudiging sinds 1990. De handel in goederen tussen opkomende economieën bedraagt nu bijna een kwart van de totale wereldhandel; in 1990 was dit nog maar zes procent.

5. *Internationale verbindingen bevorderen economische groei* – De internationale stromen vertegenwoordigen jaarlijks 15-25 procent van het wereldwijde bbp. We zien sterke aanwijzingen dat de groei van het mondiale bbp door het grensoverschrijdende economische verkeer wordt gestimuleerd. Bovendien zal de economische groei in landen die nauwer in verbinding staan met andere landen in internationale economische netwerken veertig procent sterker worden bevorderd dan in landen die internationaal minder hecht zijn verbonden.

* In de index zijn landen gerangschikt naar de omvang van hun inkomende en uitgaande stromen aan goederen, diensten, kapitaal, mensen en gegevens, gecorrigeerd voor de omvang van het land. De vijf stromen hebben elk een gelijke weging gekregen.

ACHTERSTAND IN MONDIALISERING

Mondialisering bevordert economische groei en biedt mogelijkheden voor bedrijven om winstgevender te worden. We hebben deze dynamiek bestudeerd en ontdekten dat wanneer landen hun mondialiseringsniveau met één procent verhoogden, hun bbp-groei met tien à vijftien basispunten versnelde. Dat is een wezenlijk verschil. (Het mondialiseringsniveau van een land is in dit geval de omvang van de stroom aan goederen, diensten, kapitaal, mensen en gegevens van dat land, in verhouding tot de omvang van zijn bbp of bevolking.) Al met al schatten we dat tot wel een kwart van het wereldwijde bbp wordt voortgebracht door de internationale stromen. Het is voor (de leiding van) ondernemingen en landen belangrijk om te begrijpen hoe zij zich verhouden tot het veranderende karakter en tempo van de mondialisering.

Multinationals in ontwikkelde landen

Ondernemingen uit ontwikkelde economieën hebben tot dusver het voortouw gehad in de mondialisering. Sommige behalen meer omzet in het buitenland dan in hun thuis-

markt. Maar er staan grotere veranderingen aan te komen. Ondanks een vooraanstaande positie in de mondialisering hebben de meeste van deze multinationals nog steeds een relatief beperkte positie in opkomende markten: die vertegenwoordigden in 2013 slechts negentien procent van hun omzet (figuur 2). De handel in de zich ontwikkelende markten blijft intussen fors groeien; in 2025 vertegenwoordigt dat handelsverkeer naar verwachting 47 procent van de mondiale consumptie. Multinationals moeten harder werken aan hun toegang tot die markten om een sterke positie in de wereldhandel te kunnen innemen. Bovendien zullen ze dat snel moeten doen, want ze hebben te maken met een nieuw type concurrent: groeiende multinationals uit de landen in opkomst die ook een positie in de wereldmarkt proberen te veroveren. De traditionele multinationals hebben er jaren over gedaan om middelen op mondiale schaal in te zetten. Zij zullen hun tempo moeten opvoeren, niet alleen om de spelers uit de opkomende markten te kunnen bijhouden, maar ook omdat de wereldeconomie alsmaar sneller draait als gevolg van de digitalisering. Ondernemingen met een digitale oorsprong als Facebook en Google maken nu meer omzet in de internationale markt dan in de VS.

Multinationals uit opkomende markten

Sommige ondernemingen in opkomende markten kiezen volop voor de mondialisering. Zij breiden hun buiten-

landse activiteiten snel uit en veroveren marktaandeel, vooral in andere opkomende markten. Een teken aan de wand: tussen 1990 en 2012 is de waarde van de internationale handel tussen opkomende markten gestegen van 6 naar 24 procent van de totale internationale handel. Desondanks halen de honderd grootste beursgenoteerde ondernemingen in opkomende markten slechts 40 procent van hun omzet uit het buitenland, tegen 51 procent voor de grootste beursgenoteerde ondernemingen in ontwikkelde markten. Bovendien hebben de multinationals uit opkomende markten die actief zijn geworden in de VS en Europa dat vooral bereikt met fusies en overnames. Operationeel moeten die ondernemingen hun vleugels nog uitslaan. De gegevens laten ook zien dat hun toeleveringsketens meer lokaal van karakter zijn dan die van vergelijkbare ondernemingen uit ontwikkelde economieën (figuur 3).

Kleine en middelgrote ondernemingen

Ook kleinere ondernemingen worden internationaal actief en voegen daarmee een nieuwe dimensie toe aan de internationale concurrentie. Internetplatforms maken het voor die 'micromultinationals' mogelijk om wereldwijd tegen lagere kosten klanten, leveranciers, financiering en medewerkers aan te trekken. Om een enkel getal te noemen: exporteren met behulp van digitale platforms

FIGUUR 2. GROTE MULTINATIONALE ONDERNEMINGEN IN ONTWIKKELDE ECONOMIEËN LATEN DE KANSEN GLIPPEN DIE ONTSTAAN IN OPKOMENDE MARKTEN

AANDEEL VAN BUITEN- EN BINNENLANDSE OMZET VOOR MULTINATIONALE ONDERNEMINGEN,¹ 2013, % VAN TOTAAL



1. Voor ondernemingen met hoofdkantoor in ontwikkelde economie; honderd grootste ondernemingen uit de *Fortune Global 500* van 2013 die dat jaar een geografische uitsplitsing gaven voor de omzet en omzet behaalden in het buitenland.

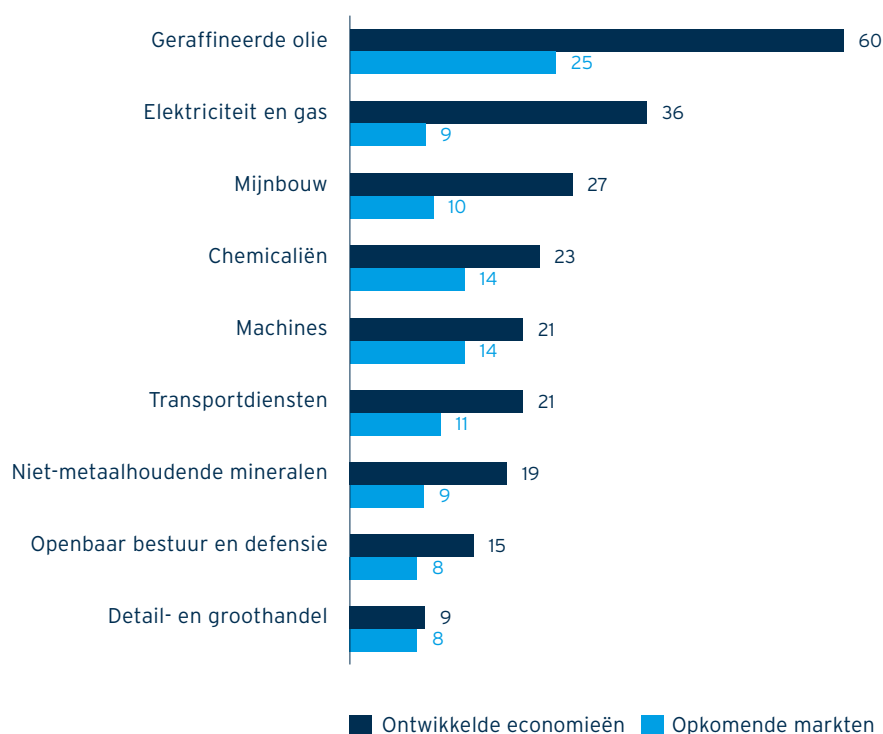
kan 83 procent goedkoper dan via de traditionele exportkanalen.⁶ Zelfs kleine bedrijven kunnen zich op de internationale markten begeven: in 2013 analyseerde eBay een aantal van zijn kleine aanbieders en constateerde dat 95 procent van hen naar andere landen exporteerde. Onder traditionele kleine bedrijven exporteert slechts een kwart. Bovendien exporteren eBay-aanbieders niet slechts naar één, maar naar tientallen buitenlandse markten. Toch maken de meeste kleinere bedrijven nog niet volop gebruik van de mogelijkheden om met digitale hulpmiddelen internationale activiteiten te ontwikkelen. Over de hele wereld ligt hun aandeel in de export lager dan hun aandeel in de toegevoegde waarde.

Landen

Open, ontwikkelde landen zijn tot nu toe altijd de stuwende kracht geweest voor de mondialisering en hebben er ook het meest van geprofiteerd. België, bijvoorbeeld, laat treffend zien voor welke uitdagingen deze landen nu komen te staan. België is verbonden met de hele wereld, het handelsverkeer van het land is drie keer zo groot als zijn aandeel in het mondiale bbp, en de mondialisering draagt een derde bij van het nationale bbp. Volgens ons onderzoek kan België dankzij de centrale positie die het land inneemt in de internationale stromen meer dan andere landen profiteren van handel. Toch tendeert België naar een tekort op de lopende rekening van zijn beta-

FIGUUR 3. IN VEEL BEDRIJFSTAKKEN ZIJN DE TOELEVERINGSKETENS VOOR OPKOMENDE MARKTEN LOKALER DAN DIE VOOR ONTWIKKELDE ECONOMIEËN

TOELEVERING UIT BUITENLAND PER BEDRIJFSTAK,¹ 2011, % VAN TOTALE TOELEVERING



1. Gegevens voor ontwikkelde economieën = gemiddelde van Duitsland, Japan, Zuid-Korea en de VS; voor opkomende markten = gemiddelde van Brazilië, China, India en Rusland.

Bron: World Input-Output Database; analyse McKinsey Global Institute.

lingsbalans. In de afgelopen jaren heeft het land misschien te weinig geïnvesteerd in terreinen waarop het zou kunnen profiteren van zijn internationale positie – niet alleen in de traditionele buitenlandse handel, maar ook (en vooral) in nieuwe vormen van grensoverschrijdende economische activiteiten. Om een voorbeeld te geven: wat de fysieke infrastructuur betreft, kan de haven van Antwerpen zich nog steeds goed meten met die van Rotterdam – maar Nederland heeft sterk geïnvesteerd in een virtuele haven capaciteit in Amsterdam, dat inmiddels een vooraanstaande positie inneemt in grensoverschrijdend dataverkeer.

NIEUWE STRATEGISCHE KANSEN

De ontwikkeling naar het nieuwe tijdperk van de mondialisering zal voor iedere onderneming en elk land anders verlopen. Allerlei verschillende organisaties kunnen hun internationale activiteiten intensiveren. Daarom verdienen onder andere de volgende aandachtspunten prioriteit: intensivering van de digitalisering, waarbij de internationale omgeving wordt gezien vanuit een netwerkperspectief; onderzoek naar mogelijkheden om de onderneming opportunistisch te positioneren in centra met veel talent en capaciteiten; optimaal immateriële activa inzetten waarmee de onderneming zich kan onderscheiden tegenover nieuwe klanten en markten; en leren inspelen op de nieuwe internationale concurrentie die er ontstaat.

1. Bouw mee aan wereldomspannende ecosystemen

Via digitale platforms kunnen ondernemingen snel en winstgevend klanten ver buiten hun thuismarkt bedienen. Die platforms dragen bij aan de ontwikkeling van nieuwe, grensoverschrijdende ecosystemen bestaande uit clusters van leveranciers, distributeurs en klantenservice. Die ecosystemen zorgen voor lagere inkoopkosten en beter proactief onderhoud van installaties, zodat die minder vaak uitvallen. Het Edge-aanbod van Boeing, bijvoorbeeld, bundelt de enorme hoeveelheden aan gegevens die in de burgerluchtvaart worden gegenereerd. Zo ontstaat een netwerk waarin actuele informatie wordt uitgewisseld tussen vliegtuigen, onderhoudsbedrijven, operationeel personeel, leveranciers en passagiers.

Andere internationale ecosystemen faciliteren innovatie doordat ze onderzoekers, geldschietters en klanten in staat stellen om via crowdsourcing aan nieuwe ideeën te komen. Een voorbeeld is het digitale platform voor open innovatie van AstraZeneca; dat brengt die onderneming wereldwijd in verbinding met wetenschappers en academici bij onderzoeksinstellingen. De Duitse apparatenbouwer Bosch gebruikt zijn innovatieportaal om in contact te komen met onderzoekers die zelfstandig of bij instellingen werkzaam zijn op belangrijke aandachtsgebieden voor de onderneming, zoals elektrisch gereedschap, nieuwe materialen en oppervlakten en auto-onderdelen.

2. Vestig de onderneming in de beste centra's

Veel landen en steden hebben zich ontwikkeld tot centra voor specifieke soorten stromen in het internationale economische verkeer. Een vestiging in dergelijke vitale centra kan bevorderlijk zijn voor het concurrentievoordeel. Amsterdam, bijvoorbeeld, beschikt over breedbandverbindingen die tot de snelste en goedkoopste ter wereld behoren en trekt daardoor internetbedrijven aan. Een ander centrum is Brainport in Eindhoven met zijn concentratie van expertise op het gebied van de inzet van breedband, applicaties en andere capaciteiten. In het Brainport-gebied zijn achtduizend onderzoekers, ontwikkelaars en ondernemers actief, bij zowel kleine en middelgrote bedrijven als wereldspelers. Brainport is goed voor een derde van de particuliere bestedingen aan onderzoek en ontwikkeling in Nederland⁷ en heeft de op twee na hoogste patentdichtheid van heel Europa.

De internationale migratie zal een belangrijke bron blijven voor groei en innovatie. Op dit punt staan de Verenigde Staten op de eerste plaats. Amerikaanse ondernemingen versterken al heel lang hun concurrentievoordeel door talentvolle mensen uit de hele wereld aan te trekken. De invloed van buitenlandse starters in Silicon Valley is legendarisch: in 2006-2012 hebben immigranten er meer dan veertig procent van alle start-ups in hightech en techniek opgericht.⁸ De internationale migratie doet ook buiten de hightech concentraties van specialismen ontstaan. In 2012 werd 95 procent van alle luxe horloges in Zwitserland gemaakt (een luxe horloge is in dit geval een horloge met een prijskaartje van meer dan duizend Zwitserse francs).⁹

Ondernemingen zonder vestiging in invloedrijke centra zouden moeten overwegen om daar activiteiten naartoe te verplaatsen. Een goed voorbeeld van deze trend is Singapore. Daar hebben veel multinationals een vestiging omdat Singapore een kruispunt is voor het handels-, diensten- en kapitaalverkeer in Azië. Afgemeten aan het bbp zijn in Singapore meer regionale hoofdkantoren van ondernemingen gevestigd dan in enig ander land ter wereld. Meer dan de helft van alle buitenlandse dochtermaatschappijen in het opkomende Azië buiten China zijn hier gevestigd. P&G heeft bijvoorbeeld in Singapore zijn wereldwijde hoofdkantoor voor zijn beauty- en babyverzorgingsactiviteiten. Rolls-Royce heeft zijn scheepvaartactiviteiten van Londen overgeplaatst naar Singapore vanwege de voordelen die de stadstaat biedt als een centrum voor de scheepvaart.

3. Bouw digitale platforms en zet beschermde eigen middelen in

Digitale platforms brengen partijen bij elkaar: ondernemingen en klanten, leveranciers en ondernemingen, werkzoekenden en werkgevers, starters en financiers. Dat gebeurt bovendien op manieren die nog maar tien jaar geleden nageenough onmogelijk waren. Effectieve platforms bieden voordelen voor zowel de partijen die er gebruik van maken als de bedrijven die het platform exploiteren.

Sites voor e-commerce die bedrijven en consumenten bij elkaar brengen zijn schoolvoorbeelden van wat de moderne platforms teweeg brengen. De waarde van de wereldwijde verkoop via e-commerce bedroeg in 2013 ruim 1,2 biljoen dollar, bijna twee procent van het mondiale bbp.¹⁰ E-commerce biedt ondernemingen van alle soorten en maten een nieuw kanaal naar de consument, die op zijn/haar beurt dankzij e-commerce meer keus krijgt (en vaak ook lagere prijzen). Alibaba, China's toonaangevende platform voor e-commerce, biedt marktplaatsen voor B2B, B2C en P2P ('peer-to-peer'). In 2013 werd er handelswaar voor ongeveer 248 miljard dollar aangeboden.¹¹ Deze online-platforms zijn ook bijzonder winstgevend.

Andere platforms kanaliseren nu stromen aan kennis

en expertise naar ondernemingen over de hele wereld. Een bekend voorbeeld is InnoCentive, een site voor innovatie door middel van crowdsourcing met (naar eigen zeggen) driehonderdduizend geregistreerde 'probleemoplossers' in meer dan tweehonderd landen. Tot op heden heeft InnoCentive grote ondernemingen met veel onderzoek en ontwikkeling (in sectoren als farmacie, biotechnologie en consumentenproducten) geholpen aan oplossingen voor wel een derde van een aantal lastige en voorheen onoplosbaar geachte problemen.¹² Intussen brengen de personeelssites opgezet door oDesk en Elance, allebei gevestigd in Silicon Valley, werkgevers in contact met freelancers van over de hele wereld. De twee ondernemingen fuseerden in 2013, waardoor een platform ontstond dat wordt gebruikt door twee miljoen bedrijven en acht miljoen freelancers.

Veel ondernemingen hebben middelen die effectiever zouden worden gebruikt als ze werden ingezet om dergelijke platforms op te bouwen. Dat kunnen materiële activa zijn, zoals routers en servers, logistieke netwerken of distributiecentra. Maar het kan ook gaan om immateriële zaken; denk aan merken, gegevens en kennis. Voor ondernemingen als Citigroup en Nike

vormt de merkpositie een belangrijke pijler onder de internationale activiteiten. Datzelfde geldt voor hun gegevens en wereldwijde kennis van klantvoorkeuren. Starwood Hotels & Resorts, de internationale hotelgroep, zet haar digitale expertise in om haar merk en klantloyaliteit te versterken. Starwood heeft apps voor allerlei doelen ontwikkeld: kamerreservering voor de hele keten,

maatwerksuggesties voor maaltijden en amusement en zelfs het op afstand openen van de deuren van de hotelkamers.¹³

Digitale bedrijfsmiddelen zijn vooral belangrijk voor de nieuwe golf aan mondialisering die op ons af komt. Uit ons onderzoek blijkt dat materiële en immateriële digitale bedrijfsmiddelen in de toekomst goed zullen zijn voor ongeveer een derde van de wereldwijde economische groei.¹⁴ Bedenk bijvoorbeeld hoezeer het zoekalgoritme van Google of de aanbevelingsmachine van Amazon de wereldwijde kennis en handel bevorderen.

BELGIË KAN DANKZIJ
HAAR INTERNATIONALE
VERWEVENHEID
RELATIEF GOED
PROFITEREN VAN HET
INTERNATIONALE
ECONOMISCHE
VERKEER

4. Wees voorbereid op nieuwe concurrenten en uitdagingen voor businessmodellen

De digitalisering zal kleinere bedrijven over de hele wereld en ondernemingen uit opkomende markten in staat stellen om intensiever deel te nemen aan het internationale economische verkeer. Door diezelfde digitalisering zullen businessmodellen echter ook onder grote druk komen te staan.¹⁵ Om onder de nieuwe marktomstandigheden succesvol te kunnen zijn, zullen ondernemingen heel precies hun bedrijfsactiviteiten, afnemers, leveranciers en ecosystemen moeten kiezen.

De concurrentieverhoudingen veranderen nu al doordat toetredingsdrempels dalen door de effecten van internet: ondernemingen die ooit complete bedrijfstakken onderuit haalden met prille digitale technologie worden nu op hun beurt verrast. Neem bijvoorbeeld de via internet opererende reisbureaus die in de afgelopen decennia zijn ontstaan. Die hebben nu te maken met de steeds sterkere concurrentie van het nieuwe businessmodel van app- en webbedrijf Airbnb. Dit 'onderlinge' verhuurbedrijf van tijdelijke accommodatie, gelanceerd in 2008, biedt nu kamers aan in meer dan 34.000 steden over de hele wereld. De klanten van Airbnb zoeken, boeken, betalen en recenseren zelf hun accommodaties en hebben de traditionele digitale reissites niet meer nodig.

Nieuwe vormen van concurrentie zullen uit drie hoeken komen. Allereerst zijn daar de gevestigde ondernemingen uit de opkomende markten die internationaal hun vleugels uitslaan. Ten tweede kunnen kleinere bedrijven dankzij de digitale platforms nu wereldwijd in nichemarkten opereren. Ten slotte krijgen bedrijven ook te maken met branchevreemde concurrenten: denk aan ondernemingen op het gebied van e-commerce, zoals Alibaba, die de bestaande verhoudingen op het gebied van bancaire diensten en betalingssystemen verstoren.

De kans op disruptie mag niet worden onderschat. Volgens onderzoek van het McKinsey Global Institute zal het aantal ondernemingen in de *Fortune Global 500* met een hoofdkantoor in een ontwikkelde economie tegen 2025 tot onder de 55 procent zijn gedaald, van bijna 75 procent in 2013.¹⁶ In 2025 komen naar verwachting ook zeven op de tien nieuwe grote ondernemingen uit opkomende markten.

Kleine, jonge ondernemingen uit opkomende markten manifesteren zich nu al internationaal en vertonen een

duidelijke groeipotentie. Een voorbeeld is Jumia, een Nigeriaans bedrijf in e-commerce dat inmiddels actief is in zeven andere landen in Afrika, waaronder Egypte, Ivoorkust, Kenia en Marokko. M-Pesa, een inmiddels alom bekende mobiele financiële dienst die ooit werd gelanceerd in Kenia, heeft nu 19,3 miljoen gebruikers.¹⁷ Minder bekend is dat M-Pesa in steeds meer landen regelrecht concurreert met bancaire en betalingsbedrijven: het bedrijf heeft zijn activiteiten uitgebreid in Afrika en naar Zuid-Azië en is in 2014 ook van start gegaan in Oost-Europa. Start-ups in 'onderling' krediet (*peer-to-peer lending*) vormen een ander potentieel disruptief segment in de financiële wereld. Cumplo uit Chili, Pandai uit China en Auxmoney uit Duitsland faciliteren allemaal dergelijke P2P-leningen en concurreren daarmee met allerlei traditionele instellingen.

5. Ontwikkel nieuwe bedrijven die internationale economische stromen combineren en transformeren

In het nieuwe tijdperk van mondialisering neemt de druk toe om nieuwe businessmodellen te ontwikkelen en bedrijven en markten opnieuw af te bakenen. De digitale technologieën maken het immers mogelijk om verschillende economische stromen te transformeren en op andere manieren met elkaar te combineren.

Veel materiële (fysieke) goederen zijn nu virtueel geworden als gevolg van de digitalisering. Boeken en films, om maar eens wat te noemen, werden vroeger uitsluitend per schip, vrachtwagen of trein internationaal getransporteerd. Tegenwoordig kunnen ze in een oogwenk digitaal de hele wereld over geflitst worden. Dit veranderingspatroon staat misschien nog maar in de kinderschoenen. In sommige delen van de maakindustrie, bijvoorbeeld, zal 3D-printing waarschijnlijk voor een vergelijkbare ontwikkeling zorgen. Digitale ontwerpen kunnen via internet worden verstuurd. De producten worden dan dicht bij de eindafnemer 'afgedrukt' en niet langer in het ene land gemaakt en vervolgens naar andere landen getransporteerd. Deze ontwikkeling schept ruimte voor nieuwe businessmodellen, en kansen voor ondernemingen om uit te groeien tot de 'Amazons' of 'Alibaba's' van 3D-geprinte producten.¹⁸

Digitale 'wrappers'¹⁹ die informatie opslaan in een product of dienst kunnen ook de waarde van materiële stromen vergroten. Het voorbeeld bij uitstek daarvan is radiofrequentie-identificatie (RFID)-technologie. De

inzet van *tags* waarmee de positie van goederen tijdens het transport kan worden bijgehouden is in de periode 2005-2012 drie keer zo snel gegroeid als de internationale handel in materiële goederen.²⁰ Dankzij deze *tags* gaan er tijdens het transport minder goederen verloren (soms tot wel veertien procent) en kan er tot wel zeventig procent op de voorraadkosten worden bespaard; zo worden internationale toeleveringsketens efficiënter.²¹

In het groeiende internationale economisch verkeer tussen particulieren onderling (*peer-to-peer*) is Etsy een voorbeeld van een onderneming die een nieuw business-model ontwikkelt door op de grens van digitale en fysieke stromen te opereren. Op deze internationale marktplaats op internet komen ruim veertig miljoen kopers en verkopers van ambachtelijke goederen bij elkaar. Etsy integreert ook onder andere kennisdiensten in zijn distributiekanaal: het bedrijf biedt opleidingen in ondernemerschap aan ambachtslieden en werkt samen met crowdfunding-site Kiva om hen te helpen hun bedrijven uit te bouwen.

Ondernemingen die door de financiële crisis klappen hebben opgelopen in hun internationale activiteiten kunnen opgelucht adem halen. Die tegenslag was vermoedelijk alleen maar een pauze en geen structurele omslag in de mondialisering. Maar zij zullen hun activiteiten wel naar een hoger plan moeten brengen, en snel. Traditionele concurrentiemotoren blijken niet te voldoen in een wereld waarin het economische verkeer met digitale snelheid voortraast.

Noten

1. Zie bijvoorbeeld Bremmer, I. (2014). The new rules of globalization. *Harvard Business Review*, januari-februari, jrg. 92, nr. 1-2.
2. Zie McKinsey Global Institute (2014). *Global flows in a digital age: How trade, finance, people, and data connect the world economy*. McKinsey.com, april.
3. George, K. S. Ramaswamy & L. Rassey (2015). Next-shoring: A CEO's guide. *McKinsey Quarterly*. McKinsey.com, januari.
4. McKinsey Global Institute (2014). Zie noot 2.
5. Zie aanvullend: Chui, M. & J. Manyika (2015). Competition at the digital edge: 'Hyperscale' businesses. *McKinsey Quarterly*, maart (mckinsey.com).
6. Zie eBay (2013). *Commerce 3.0 for development: The promise of the Global*

Empowerment Network. ebayinc.com

7. EURAXESS (2013). *Science hubs: Brainport Eindhoven*. 21 januari. (euraxess.nl)
8. Wadhwa, V., A. Saxenian & F.D. Siciliano (2012). *America's new immigrant entrepreneurs: Then and now*. Kauffman Foundation.
9. Mégevand, J. (2013-14). Swiss watchmaking: Key figures. *Montres Le Guide*, nr. 10. (wthejournal.com)
10. Worldwide ecommerce sales to increase nearly 20% in 2014. *eMarketer*, 23.7.2014. (emarketer.com)
11. Zie verder over de ontwikkeling van China's digitale economie: Chen, Y., J. Seong & J. Woetzel (2015). China's rising Internet wave: Wired companies. *McKinsey Quarterly*, januari (mckinsey.com).
12. Lakhani, K.R., L.B. Jeppesen, P.A. Lohse & J.A. Panetta (2007). *The value of openness in scientific problem solving*. Harvard Business School working paper, no. 07-050, januari (hbs.edu).
13. Vondrasek, M.R. (2015). Redefining service innovation at Starwood. *McKinsey Quarterly*, februari (mckinsey.com).
14. Zie Bughin, J. & J. Manyika (2013). Measuring the full impact of digital capital. *McKinsey Quarterly*, juli. (mckinsey.com)
15. Zie voor een kijk op een specifieke sector: Gao, P., R. Hensley & A. Zielke (2014). A road map to the future for the auto industry. *McKinsey Quarterly*, oktober (mckinsey.com).
16. Zie voor het volledige rapport: McKinsey Global Institute (2013). *Urban world: The shifting global business landscape*. McKinsey.com, oktober.
17. Stevis, M. (2014). Kenya's Safaricom to slash M-Pesa transaction fees. *Wall Street Journal*, blog van 19 augustus (blogs.wsj.com).
18. Zie aanvullend: Cohen, D., K. George & C. Shaw (2015). Are you ready for 3-D printing? *McKinsey Quarterly*, februari (mckinsey.com).
19. 'wrapper': metabestand met specificaties voor de samenhang van verschillende soorten data en metadata in een computerbestand; red.
20. Das, R. & P. Harrop (2013). *RFID forecasts, players, and opportunities, 2014-2024*. IDTechEx.
21. Sarac, A., N. Absi & S. Dauzère-Pérès (2009). *A literature review on the impact of RFID technologies on supply chain management*. Ecole des Mines de Saint-Étienne, working paper, nr. 2009/2, maart.

Over de auteurs

J. Bughin is directeur bij McKinsey in Brussel. S. Lund is partner en J. Manyika directeur bij het McKinsey Global Institute.

This article was originally published in McKinsey Quarterly, www.mckinsey.com/insights/mckinsey_quarterly. Copyright (c) 2015 McKinsey & Company. All rights reserved. Translated & reprinted with permission. Vertaling: Raymond Gijsen.