

## Productie- en locatiebeslissingen luisteren nog nauwer in de coronacrisis

*Prof. Ton Wilthagen, Tilburg University*

**Mensen, bedrijven, instellingen en de economie en samenleving als geheel worden hard geraakt door de corona-uitbraak. De huidige crisis legt grote kwetsbaarheden bloot. De economische malaise wordt onder meer veroorzaakt doordat veel Nederlandse bedrijven afhankelijk zijn van toelieferingen uit andere landen, met name China. De internationale netwerkeconomie bestaat uit lange productie- en toelieferingsketens, die nu zo maar vastlopen. Recent gaf 86% van de branches in Nederland aan dat er problemen zijn in de productieketen met toelieferanciers. Op het moment dat bepaalde grondstoffen, materialen, producten of onderdelen niet meer naar ons land worden verscheept, raken voorraden op en stokken bij ons producties en leveranties. Bedrijven verliezen razendsnel omzet en klanten worden teleurgesteld. De vraag komt aan de orde hoe we dit in de toekomst kunnen voorkomen.**

### **Kwetsbaarheid**

Ook blijken we als land uitermate kwetsbaar in de gezondheidszorg, omdat we coronapatiënten en zorgmedewerkers onvoldoende kunnen voorzien van beademingsapparatuur, testvloeistof en mondkapjes. Tot nu toe hadden we het vertrouwen dat we dit soort zaken niet in eigen huis hoefden te produceren, omdat we ze, voor zover al nodig, op de (wereld)markt zouden kunnen inkopen.

In het 'nieuwe normaal' van het coronatijdperk is in korte tijd heel veel anders geworden. We zijn zaken aan het heroverwegen en herwaarderen, en productie- en locatiebeslissingen zijn onderdeel van die reflecties. Productie- en locatie beslissingen hebben twee kanten: waar produceer je als bedrijf en van waaruit verleen je je diensten, en waar koop je producten (grondstoffen, materialen, onderdelen enzovoort) in?

### **Off-shoring**

Vanaf de jaren zeventig en tachtig nam een groeiend aantal bedrijven de beslissing om elders te gaan produceren of te laten produceren, respectievelijk off-shoring of outsourcing. In een deel van de gevallen werd een nieuw bedrijfsonderdeel over de grens gevestigd, in andere gevallen werd een bedrijfsonderdeel (zoals de administratieve tak) of het gehele bedrijf verplaatst. Bedrijven met buitenlandse eigenaren verplaatsten nog meer dan Nederlandse bedrijven. Soms verdwenen daardoor hele sectoren, zoals de scheepsbouw en de textielindustrie.

Deze beslissingen werden in sterke mate ingegeven door het loonkostenvoordeel dat viel te behalen. In Azië en India, maar ook in Oost-Europa waren grote aantallen goedkope arbeidskrachten te vinden. Dat de klantenkring van het bedrijf zich nog steeds in Nederland of in het Nederlandse achterland bevond, werd op de koop toegenomen. De voordelen leken meer dan de moeite waard.

Voor de werkgelegenheid in Nederland had dit uiteraard gevolgen. De maakindustrie werd door sommige commentatoren doodverklaard en Nederland zou overwegend een diensteneconomie worden. Dat uitbesteden en verplaatsen had echter niet alleen betrekking op maakindustrie maar ook op IT-diensten (bijvoorbeeld programmeerwerk naar India).

## Twijfels

In de loop van de jaren 2000 en zeker in de financiële crisis tussen 2008 en 2014 gingen geleidelijk aan meer bedrijven twijfelen of zij nog steeds wel de goede beslissing hadden genomen. De situatie in de 'gastlanden' was aan het veranderen. De loonkosten in China stegen fors, de bevolking daar begon ook betere sociale zekerheids- en pensioenvoorzieningen te eisen, energie bleek onverwacht duur en de energievoorziening onbetrouwbaar, de kwaliteit van de producten was lang niet altijd zo goed als vereist, kopieerrisico's en corruptiepraktijken bleken aanzienlijk en in sommige landen kwam de economie langere tijd stil te liggen vanwege politieke instabiliteit (zoals Arabische lentes).

Bovendien werden overheden in de vorige crisis kritisch op het verdwijnen of al verdwenen zijn van werkgelegenheid, in het bijzonder maakindustrie, nu in eigen land in diverse sectoren en regio's de werkloosheid flink was gegroeid. 'Bringing jobs home' was in de Verenigde Staten al onder Obama een adagium, maar Trump ging daar vervolgens op zijn onstuimige manier fors overheen en eiste dat bedrijven als Apple terugkwamen naar eigen land. Ook ging de Brexit spelen, waardoor bedrijven de neiging kregen (en krijgen) om buiten het Verenigd Koninkrijk hun toegang tot de Europese markt veilig te stellen.

## Reshoring

Een tweede impuls voor het herijken van productie- en locatiebeslissingen kwam en komt voort uit een andere crisis, namelijk de klimaatcrisis. Het transporteren en heen en weer slepen van producten over grote afstanden leidt tot een enorme CO<sub>2</sub>-uitstoot. Om die reden wordt het belang van lokaal produceren, onder meer van voedsel, steeds meer ingezien. Het begrip reshoring kwam op.

Reshoring heeft drie dimensies:

1. Bedrijfsactiviteiten terughalen die ooit zijn verplaatst;
2. Zaken niet meer uitbesteden naar elders, en;
3. Nieuwe activiteiten starten (newshoring) die in de afgelopen tijd niet vanzelfsprekend meer in eigen land zouden hebben plaatsgevonden.

Bij zowel off-shoring als reshoring zou het moeten gaan om een integrale afweging van alle kosten en baten van de beslissing om het wel of niet over een andere boeg te gooien. In de bedrijfseconomie wordt gesproken over 'total costs of ownership' (TCO). Om bedrijven te helpen die volledige afweging te maken, is enkele jaren geleden vanuit Tilburg University, Midpoint Brabant en The Reshoring Connection een ['Reshoring Tool'](#) ontwikkeld die bedrijven in staat stelt om systematisch een vergelijking te maken tussen het produceren in Nederland en in andere landen op basis van meer dan honderd kwantitatieve en kwalitatieve variabelen.

De 'business case' voor reshoring wordt in hoge mate aangedreven door technologische vooruitgang en innovatie. Automatisering, robotisering, digitalisering en kunstmatige intelligentie kunnen door middel van productiviteitsstijging steeds meer compenseren voor onze hogere loonkosten in vergelijking met die in de (voormalige) lagelonenlanden. Ook willen (typisch) in Nederland gemeenten heel graag mensen inzetten die moeilijk aan de slag komen en een (langdurig) beroep op uitkeringen doen. Die gemeenten hebben daar ook loonkostensubsidies voor over. Reshoring is daarmee een vorm van innovatie, zowel in technologische als in sociale en arbeidsorganisatorische zin.

Desondanks was reshoring de afgelopen jaren geen groter groeiend fenomeen dan off-shoring, al nam het laatste onmiskenbaar af. Waar volgens de laatste CBS-cijfers 6 procent van de bedrijven activiteiten naar het buitenland verplaatste (in de industrie 11,4 procent), maakte hooguit 1 procent van alle bedrijven terugtrekkende bewegingen (volgens de Europese Commissie is het percentage in Nederland overigens hoger, namelijk iets meer dan 3 procent). Van de bedrijven die al naar het buitenland waren vertrokken, dacht wel 14 procent en onder de grote bedrijven 24 procent na over een mogelijke terugkeer. Recente cijfers ontbreken echter.

### **Naar een duurzame en zelfvoorzienende economie**

De coronacrisis versterkt deze twee tendensen van enerzijds afnemende (loonkosten)voordelen en toenemende risico's en anderzijds de druk van de klimaatdoelstellingen. Aan die risico's zijn recent ook de risico's van datamisbruik, cyber 'insecurity' en spionage toegevoegd.

Het valt om die reden te verwachten dat zowel op landelijk, provinciaal en lokaal niveau nieuwe afwegingen zullen worden gemaakt. Anders dan in de Verenigde Staten zullen onze overheden hierbij niet snel dwingend acteren, maar naar alle waarschijnlijkheid wel actiever en meer stimulerend dan tot nu toe. De bal ligt primair bij bedrijven en de beslissingen kunnen nog steeds twee kanten – buitengaats of binnengaats - uitgaan.

Niettemin is de conclusie dat we ons niet alleen met spoed op een anderhalvemeter economie moeten voorbereiden, maar ook op het versterken van de voorwaarden voor een duurzame, zelfvoorzienende economie die onze kwaliteit en veiligheid van leven kan waarborgen. Dat vergt een meer integrale en strategische afweging dan in het verleden is gemaakt.

*Ton Wilthagen, Tilburg University & The Reshoring Connection*