

Het succes van de Zwitserse industrie

S. Boks en T. van Rietbergen*

Het loonkostenniveau in Zwitserland is zeer hoog en de Zwitserse industrie doet omvangrijke directe investeringen in het buitenland. Toch heerst in Zwitserland – anders dan in Nederland – geen angst voor een grootscheepse verplaatsing van werkgelegenheid naar lage-lonenlanden. Wat is het opvallende verschil in strategie tussen de Zwitserse industrie en de Nederlandse?

In *NRC Handelsblad* van 11 november 1993 schreef de Leidse hoogleraar geschiedenis H.L. Wesseling een column over landen die kampen met moeilijke natuurlijke omstandigheden: "Kleine landen zijn het die ingesloten liggen tussen vaak vijandige buurlanden, afgesloten van zee en zonder natuurlijk hulpbronnen of bodemschatten. Een groot deel van de grond is bergachtig en onvruchtbaar. Verbindingen bestaan niet en zijn moeilijk aan te leggen wegens de vele bergen. De bevolking is klein en valt uiteen in verschillende groepen, zonder culturele of linguïstische banden. De mensen zijn zo arm dat ze migreren of dienst nemen in buitenlandse legers. Zo'n land lijkt nauwelijks toekomstmogelijkheden te hebben. Het is het ontwikkelingsland par excellence¹. Toch is dit volgens de Zwitserse historicus Bairoch, die door Wesseling wordt opgevoerd, een vrij adequate beschrijving van Zwitserland zo'n tweehonderd jaar

geleden. Inmiddels nemen Zwitserse industriële ondernemingen een vooraanstaande positie op de wereldmarkt in. Zij zijn daar zelfs dermate goed in geslaagd dat Porter in zijn overigens omstreden ontwikkelingstheorie Zwitserland voortdurend in het door hem als ideaal getypeerde 'innovatie gedreven' stadium plaatst². En onlangs heeft ook het VNO Zwitserland als voorbeeld gesteld voor de Nederlandse industrie. Hoe valt het succes van de Zwitserse industrie te verklaren en welke lessen zijn daaruit voor Nederland te trekken?

Internationalisering

De razendsnelle economische ontwikkeling van Zwitserland is vooral gedragen door een aantal zeer geavanceerde industriële en dienstenondernemingen die met veel succes op de wereldmarkt concurreren, zoals ook Porter constateert. Het meest opvallende kenmerk van de Zwitserse bedrijvigheid is daarbij de mate waarin zij geïnternationaliseerd is. Een belangrijke indicator voor deze internationalisering is de omvang van de directe buitenlandse investeringen (dbi) van Zwitserse ondernemingen³.

Tabel 1. Directe buitenlandse investeringen (dbi) van OESO-landen (voor-raadgegevens), 1989^a

Land	Voorraad dbi (mln \$)	Idem in % bnp
Verenigd Koninkrijk	224100	26,8
Zwitserland	50900	25,8
Nederland	58900	24,9
Australië	26500	10,9
Zweden ^b	18000	9,8
België/Lux.	15800	9,7
Canada	46100	9,2
Duitsland ^c	98400	7,7
Verenigde Staten	373400	7,1
Italië	46500	5,3
Japan	154400	5,2
Frankrijk	51500	5,1

a. Bij de standgegevens wordt gecorrigeerd voor ingehouden winsten, wisselkoersmutaties en herwaarderingen; deze geven als dusdanig het beste beeld van de vermogenspositie van een bepaald land.

b. Cijfer voor 1987.

c. Alleen BRD.

Bron: International Institute for Management Development, 1990; World Bank, 1991.

* De auteurs zijn respectievelijk student en wetenschappelijk medewerker aan de Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen van de Universiteit Utrecht. Dit artikel is gebaseerd op uitgebreid veldwerk in Zwitserland en de scriptie *De Zwitserse industrie internationaal* van eerstgenoemde.

1. H.L. Wesseling, Tsjaad of Zwitserland, *NRC Handelsblad*, 11 november 1993.

2. M.E. Porter, *The competitive advantage of nations*, Free Press, New York, 1990. Zwitserland is daarbij een van de onderzochte cases.

3. Directe buitenlandse investeringen moeten worden onderscheiden van portfolio-investeringen. Directe investeringen zijn gericht op het verkrijgen van controle over een buitenlandse vestiging. Deze kan worden overgenomen van anderen of zelf zijn opgezet. Portfolio-investeringen zijn speculatief van aard en niet gericht op het verkrijgen van controle. De OESO hanteert in dit verband als 'benchmark' een grens van 10% van het aandelenbezit.

Zoals tabel 1 laat zien, is Zwitserland een belangrijk bronland van buitenlandse investeringen. In tabel 1 zijn overigens niet de gebruikelijke kapitaalstromen ('flows') opgenomen, maar standgegevens ('stocks'), die als een cumulatie van de stroomgegevens van de verschillende jaren kunnen worden beschouwd. Gerelateerd aan het bnp zien we dat Zwitserland na het Verenigd Koninkrijk een tweede plaats inneemt. Zouden we de bevolkingomvang meenemen, dan zou Zwitserland zelfs een onbedreigde eerste plaats innemen. De positie van Zwitserland is te meer opmerkelijk daar zowel de nummer één, het Verenigd Koninkrijk, als de nummer drie, Nederland, als oude koloniale machten een veel langere investeringsgeschiedenis kennen. Zwitserland heeft dus in een betrekkelijk korte periode een omvangrijke buitenlandse vermogenspositie opgebouwd.

Hoewel de internationalisering in vele Zwitserse sectoren is doorgedrongen, concentreren de grote multinationals zich in enkele branches (zie tabel 2). Daarvan zijn met name de machine-, elektrotechnische, voedingsmiddelen- en chemische industrie belangrijk. De positie van deze bedrijven in het buitenland is sterk. Zij richten zich bij voorkeur op gespecialiseerde 'niche'-markten en behoren daarin internationaal tot de vooraanstaande ondernemingen. Zo nemen de Zwitserse machinebouwers bij voorbeeld een zesde plaats op de wereldranglijst in. Maar ook in andere sectoren heeft Zwitserland met 'global players' als Ciba-Geigy, Sandoz, Nestlé en Landis & Gyr sterke ijzers in het vuur.

Porters clusterbenadering wijst vooral op de gezondheidssector waarbij farmaceutica en andere delen van de chemie nauw samenwerken met gespecialiseerde machinebouw ten behoeve van de gezondheidszorg. Daarnaast ziet hij de machinebouw ten behoeve van textiel en kleding en bewerkte voedingsstoffen als een belangrijk Zwitsers cluster⁴. Ten slotte kent ook de in dit artikel niet behandelde gespecialiseerde Zwitserse financiële dienstverlening een sterke positie.

De kracht van Zwitserse ondernemingen

De kracht van de Zwitserse bedrijven berust volgens velen, waaronder Porter, op twee pijlers. Allereerst de bewuste keuze die de bedrijven hebben gemaakt voor bepaalde geavanceerde niche-markten en in de tweede plaats de daar bijna uit voortvloeiende strategie van continue vernieuwing en innovatie van producten en technologie. Als verklaring voor directe buitenlandse investeringen en het ontstaan van multinationals wordt vaak gewezen op de betekenis van 'intangible assets'. Zeer in het kort luidt de redenatie, die we vooral bij Caves prominent terugvinden, dat 'intangibles' (technologische kennis, goodwill, managementkwaliteiten, enzovoort) op reguliere markten slecht verhandelbaar zijn en geen optimale opbrengst hebben⁵. Dat komt vooral doordat bij de koper onzekerheid heerst over de kwaliteit van het 'intangible'. Vandaar dat een in het buitenland expanderende firma in het bezit van dergelijke kennis deze niet verhandelt, maar probeert binnen de onderneming te benutten. De markt voor het 'intangible' wordt op deze

Tabel 2. De vijftien grootste Zwitserse multinationals

Bedrijf	Omzet mln. Zw. frs.	Totaal aantal werkn.	Perc. werkn. buiten Zw.land	Branche
Nestlé	48036	196940	96,2	Voedingsmiddelen
Ciba-Geigy	20608	92553	73,5	Chemie
Sandoz	12497	50655	78,9	Chemie
Hoffmann-La Roche	9814	50203	78,5	Chemie
Sulzer	6375	33949	51,6	Machinebouw
Schindler	3520	30394	80,4	Machinebouw
Oerlikon-Buehrle	4749	27326	46,5	Diverse
Alusuisse	7085	25763	70,6	Metaalproducten
Holderbank	4975	25308	92,9	Bouwmaterialen
Triumph	1568	24500	99,2	Bekleding
Landis & Gyr	2268	17808	68,5	Elektrotechnica
Ascom	2650	15351	27,9	Elektrotechnica
Liebherr	3313	15274	96,1	Machinebouw
Georg-Fischer	2476	14634	69,3	Machinebouw
Hilti	2016	12100	61,1	Metaalproducten

Bron: *Schweizerische Handelszeitung*, 1992.

wijze geïnternaliseerd. Hiervoor zijn in het buitenland directe investeringen nodig. De kwaliteitsstrategie van Zwitserse onderneming gaat in deze redenering dus hand in hand met een hoog investeringsniveau in het buitenland.

Kwaliteitsimago

Aan de hand van de machine- en elektrotechnische industrie kan een ander worden geïllustreerd. Dit zijn twee sterk geïnternationaliseerde sectoren die bovendien in de Zwitserse economie een belangrijke plaats innemen. In deze sectoren zijn veel bedrijven te vinden met een zeer hoogwaardig en gespecialiseerd produkt. Het zijn bedrijven die een aanzienlijk belang stellen in het efficiënt ter markt brengen van hun specifieke 'intangible assets', waar bij voorbeeld het Zwitserse kwaliteitsimago onderdeel van uitmaakt. Denk in dit verband aan merken als Rolex (horloges) of Victorinox (messen). Hoewel bedrijven te kennen geven dat het 'Swiss Quality' predikaat aan belang inboet, proberen de producenten zich nog steeds als zodanig te profileren. Een ander voorbeeld is Ascom, dat zijn hoogwaardige produktlijn aanprijst met "Zwitserse precisie in efficiency". De ondernemingen bewegen zich wat betreft kwaliteit en technische standaards dus in de hoogste marktregionen.

Maatwerk

Opvallend is daarbij dat veel bedrijven een produkt aanbieden dat sterk is aangepast aan de individuele eisen van afnemers. Alvorens een koop wordt gesloten vindt overleg plaats over de vorm waarin bij voorbeeld een gebouw van roltrappen moet worden voor-

4. M.E. Porter, op.cit., 1990, blz. 317.

5. R.E. Caves, *Multinational enterprise and economic analysis*, 1992.

zien. Illustratief is ook het bedrijf dat machines fabriceert voor de produktie van dagbladen. De eisen van de afnemers van deze machines verschillen sterk. Een machine neemt soms een gehele produktiehal in beslag en kan worden beschouwd als een complete installatie die in aangepaste vorm wordt geïnstalleerd. Een dergelijk produkt kan alleen worden verkocht als de onderneming zelf in de markt aanwezig is om met individuele afnemers tot overeenstemming te komen over de levering van het produkt. Uit door ons gehouden interviews onder Zwitserse ondernemingen bleek dat één derde de noodzaak om in de markt aanwezig te zijn als voornaamste motief noemt voor buitenlandse investeringen⁶. De binding met klanten voortvloeiend uit produkt- en produktiekenmerken is hierbij de motivatie. Op deze wijze ontdekken ook kleinere ondernemingen een sterke prikkel voor buitenlandse investeringen. Feitelijk gelijkt deze wijze van produceren en verkopen in zeer sterke mate op de wijze waarop geavanceerde diensten zoals automatiseringsbedrijven of accountants hun produkten in de markt zetten.

Innovatie

Een voorwaarde om op dergelijke gespecialiseerde markten internationaal te kunnen concurreren is uiteraard voortdurende innovatie. Een indicator daarvoor zijn de uitgaven aan Research en Ontwikkeling (R&D). Zwitserland staat gemeten naar investeringen in R&D in procenten van het bnp binnen de OESO op een tweede plaats⁷. De hoogste R&D-activiteit heeft Japan; na Zwitserland volgen respectievelijk het voormalige West-Duitsland, Zweden en de Verenigde Staten – alle zowel belangrijke R&D-investeerdere als actieve buitenlandse investeerders.

Kleine thuismarkt

Naast deze ondernemingsspecifieke factoren zijn er andere factoren die hebben bijgedragen tot de zeer internationale koers van het Zwitserse bedrijfsleven. Eén factor is de beperkte thuismarkt. In de literatuur treft men op dit punt twee benaderingen aan. De ene benadering postuleert dat het hebben van een kleine thuismarkt, zoals de Zwitserse met zijn 6,8 miljoen inwoners, bedrijven de buitenlandse markt op dwingt. De binnenlandse markt is immers snel verzadigd en het enige dat overblijft is buitenlandse expansie. Porter wijst de kleine thuismarkt van Zwitserland zelfs aan als de voornaamste oorzaak voor de gerichte 'niche strategie' van de Zwitserse ondernemingen⁸. De andere benadering is dat juist een grote thuismarkt bedrijven in staat stelt om succesvol in het buitenland te expanderen. De redenering is dat deze bedrijven eerst in eigen land een sterke positie kunnen opbouwen en vervolgens met gevulde kas en een uitgebalanceerd produkt de internationale markt op kunnen. Ofschoon beide redeneringen een kern van waarheid bevatten, worden ze toch vooral achteraf gehanteerd en zijn ze niet echt verklarend.

Arbeidsmarktsituatie

Ook de Zwitserse arbeidsmarktsituatie ligt ten grondslag aan de buitenlandse investeringen. De Zwitserse arbeidsmarkt is lange tijd zeer gespannen geweest.

De werkloosheid naderde, mede door het stringente immigratiebeleid, vaak het frictieniveau. Deze situatie van schaarste is een sterke prikkel om delen van de produktiecapaciteit vanuit Zwitserland te verplaatsen naar landen met een ruimere arbeidsmarkt. Daarnaast is de prijs van de Zwitserse werknemer zeer hoog. Hij behoort tot de best betaalden van de wereld. Vrijwel geen Europees land kent een vergelijkbaar loonpeil. Vanuit dit oogpunt betekent welhaast elke Zwitserse buitenlandse investering een besparing op loonkosten. Uit de door ons gehouden interviews in Zwitserse ondernemingen bleek echter dat ondernemingen maar zelden op de kosten van de Zwitserse werknemers wijzen om hun buitenlandse expansie te verklaren. Dit wordt ook weerspiegeld in het internationale vestigingspatroon: slechts een klein deel van de Zwitserse bdi is gericht op lage-lonenlanden. Veruit de meeste vestigingen staan in hoogontwikkelde economieën. Zo richt het merendeel van de investeringen zich, ondanks de reeds substantiële aanwezigheid van Zwitserse bedrijven, nog steeds op Europa.

Fort Europa

Daarmee komen we op een ander veel genoemd motief voor directe buitenlandse investeringen. Bijna 37% van de ondervraagde bedrijven beschouwt (dreigende) non-tarifaire handelsbarrières als de belangrijkste impuls voor directe investeringen in de EU⁹. Op de vraag of in antwoord op de Europese integratieplannen sinds 1985 meer investeringen in de EU zijn gedaan dan anders het geval was geweest, antwoordt 47% van de ondernemingen bevestigend. Redenen zijn de verwachte toegenomen concurrentiedruk binnen de EU als gevolg van de marktliberalisering en de daarmee samenhangende groeiende behoefte aan marktaandeel, en het risico dat Europa na de integratie zich nog sterker voor de buitenwereld zal afsluiten: het idee van 'fortress Europe'.

Het referendum van december 1992, waarin is uitgesproken dat Zwitserland geen deel moet uitmaken van de Europese Economische Ruimte (EER) zal investeringen richting Europa zelfs verder doen toenemen. Zo verwacht 43% van de ondervraagde ondernemingen dat hun toekomstige investeringen zich nog sterker op de EU zullen richten. Van de ondernemingen die zeggen dat de EER hun investeringsplannen niet zal wijzigen, geeft 78% als reden dat zij met hun vestigingsbestand in de EU al voldoende op toekomstige ontwikkelingen zijn voorbereid.

6. In totaal zijn 43 ondernemingen onderzocht. De onderzochte ondernemingen omvatten samen circa 63.000 werknemers, ofte wel 53% van het totale aantal werknemers van de Zwitserse industrie. Hierin zijn opgenomen bedrijven uit de belangrijkste Zwitserse industriële sectoren, te weten: chemische, machine-, elektrotechnische, en voedings- en genotmiddelenindustrie (samen 85% van de steekproef uitmakend).

7. IMD International Institute for Management Development, *World competitiveness report*, 1990.

8. M.E. Porter, op.cit., 1990.

9. Tarifaire belemmeringen tussen Zwitserland en de EU bestaan als gevolg van het Vrijhandelsverdrag van 1972 sinds de jaren tachtig niet meer.

Gevolgen voor de binnenlandse economie

In Nederland woedt momenteel de discussie over globalisering en het vermeende grootscheepse vertrek van arbeid. Ook in Zwitserland zijn af en toe angstige geluiden te horen over de toekomst van de binnenlandse arbeidsmarkt in relatie tot internationalisering. Het moeten constateren dat de laatste jaren de industrie meer arbeidsplaatsen buiten dan binnen Zwitserland heeft geschapen, doet Zwitsers soms zorgelijk reageren. Toch hoeft deze ontwikkeling niet zo negatief geïnterpreteerd te worden. Verreweg de meeste banen buiten Zwitserland zijn namelijk niet vervangbaar door binnenlandse arbeidplaatsen.

Het onderzoek laat zien dat bedrijven alleen de activiteiten waarvoor dat uit afzetoverwegingen noodzakelijk is, in de richting van de afzetmarkt plaatsen. Daarbij wordt met nadruk gekozen voor een complementair karakter van binnenlandse en buitenlandse activiteiten. In veel gevallen hebben onderdelen van het produkt een Zwitserse afkomst en worden deze lokaal tot een aangepast eindprodukt verwerkt. Eerder kon, verwijzend naar 'intangible assets', al worden opgemerkt dat deze werkwijze essentieel is voor Zwitserse ondernemingen.

Vanuit dit oogpunt is de een goede internationale prestatie van deze bedrijven sterk gekoppeld aan voldoende buitenlandse investeringen, en daarmee zelfs gunstig voor de binnenlandse economie. Immers, buitenlandse investeringen verzekeren behalve de buitenlandse vestigingen ook die in Zwitserland van afzet. Zonder directe buitenlandse investeringen zou buitenlandse expansie vrijwel onmogelijk zijn, omdat voldoende aanwezigheid in de markt voor dit soort gespecialiseerde en hoogwaardige bedrijven een eerste vereiste is.

De angst voor uitholling van de binnenlandse industriële basis wordt bovendien ontkracht door het Zwitserse werkloosheidscijfer. Het land combineert een hoge mate van globalisering met een traditioneel lage werkloosheid. Weliswaar ontkomt ook Zwitserland niet aan de gevolgen van de huidige recessie, maar nog steeds ligt de werkloosheid (4,5% van de beroepsbevolking) er op een aanzienlijk lager niveau dan in de rest van Europa en dit alles zonder een daling van het loonpeil, zoals dat in de VS het geval is. Kennelijk hebben de buitenlandse investeringen de positie van de Zwitserse werknemer niet wezenlijk aangetast.

Lessen voor Nederland

Zijn uit de Zwitserse situatie lessen te trekken voor Nederland? Met betrekking tot het effect van de buitenlandse investeringen op de binnenlandse werkgelegenheid nauwelijks, daarvoor is de industriële structuur van beide landen te verschillend. De Zwitserse industrie oriënteert zich met high tech-produkten op hoogwaardige marktsegmenten, en is zeer R&D- en kennisintensief. De wijze waarop hun internationale netwerk vorm krijgt, hangt daar nauw mee samen. Nederland is veel sterker gericht op low tech-goederen. Bij een vergelijking van investeringen in R&D wordt het verschil duidelijk. In 1987 werd in Zwitser-

land en Nederland respectievelijk circa 2,8% en 2,3% van het bbp besteed aan R&D en dit verschil is sindsdien slechts toegenomen. Illustratief is ook de zware nadruk in Nederland op de basischemie, terwijl Zwitserland zich concentreert op de specialiteitenchemie (met name farmaceutica). Ook is in tegenstelling tot Nederland in de Zwitserse elektrotechnische industrie de produktie van relatief laagwaardige massagoederen (denk bij voorbeeld aan huishoudelijke apparaten) ver te zoeken.

Juist uit dit verschil kan een les worden getrokken. De Zwitsers handhaven al jaren lang een loonniveau dat het Nederlandse ver overstijgt. Toch is van een exodus van werkgelegenheid als gevolg van deze loonkosten niet of nauwelijks sprake (als er verplaatsingen hebben plaatsgevonden, dan is dat eerder in antwoord op bij voorbeeld Fort Europa, maar dat is een geheel ander probleem). Concurrentie van lage-lonenlanden speelt slechts een rol in de marge. Zwitserland kan deze situatie handhaven omdat het hoogwaardige produktenpakket vraagt om gekwalificeerde arbeid waarvoor de industrie grif wil betalen. En men blijft continu investeren in de toch al hoogstaande kwaliteit van het produkt. Nederland daarentegen maakt zich voornamelijk druk om arbeidskosten en dat is gezien het huidige exportpakket ook te begrijpen. Maar de Zwitserse ervaring leert dat een gerichte kwaliteitsstrategie, waar internationalisering een natuurlijke component van is, wellicht meer zoden aan de dijk zet.

De Nederlandse situatie staat in sterk contrast met de Zwitserse: een laagwaardiger aanbodpakket en weinig investeringen in de opwaardering daarvan maken Nederland kwetsbaarder voor lage-lonenconcurrentie en zetten de loonkosten onder druk. Met veel meer nadruk op hoogwaardiger produkten kan een betere concurrentiepositie worden ingenomen, getuige de Zwitserse economie.

Stephen Boks
Ton van Rietbergen