

LAGELONENLANDEN: KANSEN EN RISICO'S

Een werknemer in India of Oost-Europa neemt genoeg met een tiende van wat iemand in West-Europa of de VS moet verdienen; de rekensom is dan snel gemaakt. De trek naar lagelonenlanden is in volle gang, ook voor kenniswerk. Toch zijn er arbeidsexporterende bedrijven die zich verrekenen. Andere kosten van arbeid en kapitaal moeten immers consequenties hebben voor bedrijfsprocessen.

Het zijn niet langer alleen de arbeidsintensieve bedrijfstakken die zich in lagelonenlanden vestigen. Dankzij de steeds ruimere telecommunicatiemogelijkheden worden nu ook bedrijfsprocessen uitbesteed die voorheen aan een hoofdkantoor of moederland waren voorbehouden. Alles wat je daarvoor tegenwoordig nodig hebt, is tenslotte een goede computer en een telefoonlijn. Zakelijke dienstverlening, data invoeren, bijhouden van transacties, klantondersteuning, onderzoek, het kan allemaal worden opgezet in landen als India of de Filipijnen. Daarbij gaat het dus in toenemende mate om meer kennisintensieve activiteiten als softwareontwerp of farmaceutisch onderzoek. De animo onder werknemers in deze landen is groot; van een motivatieprobleem is absoluut geen sprake. Kansen volop. Wat zijn dan de eventuele risico's?

Die bestaan erin dat je bedrijfsprocessen die bij ons geldig zijn niet domweg zou moeten repliceren in deze landen. Arbeid is daar veel goedkoper, maar kapitaal weer duurder. Om die reden is het bijvoorbeeld verstandig kapitaalintensieve zaken als kantoorruimte, telecommunicatie, hard- en software zo intensief mogelijk te gebruiken. Concreet: kapitaal kan in lagelonenlanden op drie manieren beter renderen.

1. *Volcontinuidiensten.* Ook al betaal je meer loon voor onregelmatige werktijden, je bent uiteindelijk toch aanmerkelijk minder kwijt.
2. *Gebruikmaken van plaatselijke producten, zoals softwareprogramma's.* American Express liet bijvoorbeeld voor vijfduizend dollar (!) een programma op maat schrijven door Indiase programmeurs, een programma dat in de westerse wereld, bij een grote softwarefirma, miljoenen zou hebben gekost. Tel uit je winst.
3. *Wees vooral matig met automatisering.* Het is in bepaalde gevallen goedkoper werk in lagelonenlanden handmatig te

laten doen, bijvoorbeeld bij het invoeren van data. Een ander voorbeeld is de productie van de Indica, een product van de Indiase autofabrikant Tata Motors (zie kader 1).

Een Indica in Holland

In lagelonenlanden ontstaan door de toenemende welvaart van midden-groepen nieuwe markten. Wat dan te denken van voordeliger productversies? De Indiase autobouwer Tata Motors geeft het goede voorbeeld. Voor de nationale markt werd de relatief eenvoudig uitgevoerde Indica ontworpen. Te koop voor ongeveer een tiende van de prijs van een westerse, Koreaanse of Japanse auto. De assemblagelijijn van Tata kon namelijk worden opgetuigd met goedkope arbeid in plaats van kostbare geautomatiseerde installaties. Hierdoor heeft Tata een kwart van de nationale markt in dit segment veroverd. Suzuki en Hyundai, om er enkele te noemen, hadden het nakijken. Interessant genoeg zal de Indica binnenkort te verkrijgen zijn in Europa!

NIEUWE PROCESONTWERPEN

Andere landen, andere omstandigheden, andere processen. Dit alles zou ertoe kunnen leiden dat de complete volgorde van een productieproces anders wordt ingericht. Neem het voorbeeld van een call center. Een medewerker luistert normaal gesproken naar de klant, opent ondertussen zijn database - terwijl de klant naar een wachtmuziekje luistert - en werkt een account bij, in real-time.

Dat kan echt goedkoper. Noch de telefoon, noch de computer worden zo namelijk optimaal gebruikt, omdat de medewerker ofwel telefoneert, dan wel op de computer werkt. Waarom niet

alle verzoeken eerst telefonisch verwerken (in een lagelonenland)? Er is dan geen wachttijd meer voor de klant en de telefoonlijn wordt beter benut. De gegevens worden vervolgens door een andere medewerker in een 24-uurssysteem in de computer ingevoerd. Je hebt weliswaar meer mensen nodig, maar je maakt veel beter gebruik van de telefoon en computer. Je bespaart uiteindelijk op loon, computers, softwarelicenties en telefoongebruik.

Een tegenwerping tegen een al te voortvarende doorvoering van nieuwe processen zou kunnen zijn dat lonen in deze landen op termijn zullen stijgen. Moet je dan alsnog alles weer gaan omgooien? Dat lonen zullen stijgen is vermoedelijk waar, maar op dit moment zijn ze dusdanig veel lager dan in de westerse wereld en is het arbeidsreservoir zo groot, dat deze ontwikkeling nog wel wat tijd zal vergen. In India bijvoorbeeld studeren ieder jaar twee miljoen jongeren af. Zo'n tachtig procent van hen spreekt Engels. Hetzelfde geldt, zij het in mindere mate, voor China, Indonesië en de Filippijnen. Met andere woorden, het is beslist geoorloofd te veronderstellen dat de lonen naar verhouding zeker nog tientallen jaren laag zullen blijven. Voor betrokken landen betekenen deze investeringen en lonen overigens wel degelijk economische groei!

COMPUTER IS WERELDPRODUCT

Geen wonder dat heel veel bedrijven eieren voor hun geld kiezen. Eigenlijk is het al jaren gebruikelijk dat bijvoorbeeld een computer een 'wereldproduct' is. Het ontwerp zou uit Taiwan kunnen stammen, de geheugenchips uit Korea, het moederbord uit China, de harddrive uit Thailand en onderdelen worden in Mexico in elkaar gezet. Zo ontstaat een nieuwe internationale arbeidsverdeling.

Natuurlijk zijn de kansen voor iedere bedrijfstak anders. Voor een staalproducent of een verzekeraar zijn de mogelijkheden beperkter dan voor een producent van massa-artikelen. Voor bijvoorbeeld de auto-industrie valt er beslist veel te winnen. Op dit moment wordt namelijk 90 procent van de auto's nog gemaakt in het land waar ze worden verkocht. Toch kost het maar 500 dollar en een paar weken om een auto te verplaatsen naar een ander werelddeel. Bedenk dan dat de productiekosten in lagelonenlanden 80 procent lager kunnen liggen, zelfs als transport- en douanekosten worden meegerekend. Volgens de auteurs zou in de auto-industrie zo jaarlijks 150 miljard dollar bespaard kunnen worden. Waarbij je dan nog 170 miljard dollar mag optellen aan nieuwe inkomsten. Een groei van 25 procent ten opzichte van de huidige inkomstenniveaus is mogelijk.

Door verdere reorganisatie en reengineering van de werkzaamheden kunnen kosten nog verder omlaag

Huidige bedrijvigheden			Recente en voortgaande innovaties	
Buitenlandse activiteiten			Laag	
Laag			Hoog	
1	2	3	4	5
Nieuwe markten betreden Bedrijven breiden uit naar andere landen om meer consumenten te kunnen bereiken. Ze gebruiken een productiemodel dat lijkt op datgene wat in het moederland gebruikelijk is.	Productie wordt verplaatst Complete productieprocessen (van componenten tot de uiteindelijke assemblage) worden verplaatst om te profiteren van diverse factorkosten of natuurlijke voordelen. De producten worden wereldwijd geëxporteerd.	De waardeketen wordt anders ingericht Onderdelen van een product (zoals bijvoorbeeld een harde schijf voor computers) worden in verschillende landen of regio's gemaakt. Landen kunnen zich specialiseren in de productie van bepaalde onderdelen, in assemblage of in beide.	Waardeketen re-engineeren Taken en processen worden opnieuw ontworpen om kostenbesparing te maximaliseren. Een autofabrikant maakt bijvoorbeeld gebruik van handmatige arbeid in plaats van robots voor het lassen van carrosserieën. Zo maak je optimaal gebruik van de beschikbaarheid en kosten van arbeid en kapitaal.	Creëer nieuwe markten Door volledig gebruik te maken van wereldwijde operaties kunnen ondernemingen nieuwe producten tegen een aanzienlijk lagere prijs aanbieden. Op die manier betreden ze eveneens nieuwe marktsegmenten en nieuwe geografische gebieden, of beide.

Maar hoeveel kost het om ongeschoolde derde wereldbewoners op te leiden, zodat ze ingewikkelde producten kunnen maken? Dat blijkt heel erg mee te vallen. BMW heeft een fabriek in Zuid-Afrika, waar auto's voor de Europese en Amerikaanse markten worden gemaakt. Wat blijkt? De kwaliteit ligt - opmerkelijk genoeg - zelfs iets boven die van de auto's die in Duitsland worden gefabriceerd. De training van nieuwe werknemers kost weliswaar geld en moeite, maar dat wordt meer dan goedgemaakt door de lagere loonkosten.

Dat de vraag naar deze producten in ontwikkelingslanden achterblijft bij de verwachting leidt er alleen maar toe dat internationaal transport zal groeien. Consumenten in de westerse wereld zullen er blij mee zijn.

Zijn er dan geen blokkades en struikelblokken? Natuurlijk wel, er zijn grenzen, bijvoorbeeld in de vorm van overheidsbeleid. Bijna elk land kent invoerrechten voor auto's of voor onderdelen, variërend van 2,5 procent in de VS tot bijna 100 procent in sommige ontwikkelingslanden. Een ander punt waar expanderende ondernemingen rekening mee moeten houden is dat in veel landen vakbonden sterk zijn gekant tegen de export van arbeid. Dat probleem geldt met name in niet-Angelsaksische landen, waar de

wetgeving minder liberaal is dan in het Verenigd Koninkrijk of de Verenigde Staten.

Ook zijn, een derde punt van overweging, veel onderdelen nog onvoldoende gestandaardiseerd om wereldwijde uitwisseling probleemloos te realiseren. Je kunt dan wel meteen een assemblagefabriek willen neerzetten in Mexico, maar dat houdt dan wel in dat je met flinke *sunk costs* te maken hebt. Maar voor deze problemen zijn oplossingen te bedenken. Zoals, wat het laatste voorbeeld aangaat, verstandig gebruik van bestaande fabrieken in lagelonenlanden.

Hoe het ook zij, als de prijs van de goedkopere auto's in ontwikkelde landen met 30 procent omlaag zou gaan - en dat is volgens de auteurs mogelijk - levert dat zeventig miljard dollar aan extra verkopen op. Een nieuwe auto komt dan ook binnen bereik van mensen die er nu geen kunnen betalen. En zo is de cirkel rond.

De auteurs van het oorspronkelijke artikel zijn Vivek Agrawal, Diana Farrell en Jaana K. Remes, allen actief voor McKinsey in de Verenigde Staten. Gepubliceerd in The McKinsey Quarterly 2003, Special Edition