

EXECUTIVE SUMMARY

Geopolitics in your strategy

Flemish firms are very internationalized. This makes them competitive on the one hand. On the other hand it creates vulnerability to global geopolitical tensions. Geopolitics have an effect on four aspects of firm activities: the resources and transportation routes they use, the markets they serve and the foreign plants they own. Concentrations of resources in either too weak or too powerful states create supply risks, international conflicts endanger maritime transport routes, political tensions generate import and export embargo's and violent conflicts endanger both personnel and investments in foreign locations.

Firms can diminish the geopolitical risks by using risk indices or scenario analysis. Risk indices are useful for those events for which the probability can be estimated. For less predictable but potentially higher impact events, scenario analysis can be a useful alternative.

Inspiratienota 83
oktober 2015

Geopolitiek en uw bedrijfsstrategie

Geopolitiek is 'the struggle over the control of spaces and places'. Geopolitieke conflicten kunnen openlijk uitgevochten worden of latent aanwezig zijn. De wapens kunnen militair zijn of economisch. De bewoners van de betrokken regio's zijn meestal de grootste slachtoffers. De enorme stroom vluchtelingen die de laatste maanden naar Europa op gang kwam, is hier een (weliswaar heel duidelijk) teken van.

Naast de lokale bevolking kunnen ook Belgische bedrijven de invloed van geopolitieke spanningen voelen. Het geopolitieke risico voor een onderneming wordt gecreëerd door de geografische spreiding van de bedrijfsprocessen en het risico op een geopolitiek conflict in de desbetreffende regio's. Geopolitieke risico's kunnen een belangrijk effect hebben op elke onderneming die in haar aanvoer van grondstoffen, afzetmarkten of productieprocessen op een of andere manier internationaal actief is.

In deze nota gaan we eerst in vogelvucht over de huidige geopolitieke situatie, daarna gaan we dieper in op hoe ondernemingen in Vlaanderen de impact hiervan voelen en wat ze daartegen kunnen ondernemen.

1. De huidige geopolitieke situatie in vogelvucht

Na de Tweede Wereldoorlog hebben we eigenlijk twee betrekkelijk stabiele internationale systemen gekend. Tot eind jaren tachtig zaten we in een bipolair systeem waar de Verenigde Staten (en zijn bondgenoten) en de Sovjet-Unie het systeem in evenwicht hielden. Na de val van het IJzeren Gordijn bleef de VS als enige grootmacht over. De groeiende economische interdependentie zou ons samenbrengen en het aantal conflicten zou verminderen, was het idee na de val van de Berlijnse muur.

Momenteel bevinden we ons in een complex, multipolair systeem.

Die economische interdependentie is effectief steeds blijven groeien maar heeft niet geleid tot minder nieuwe geopolitieke spanningen. Meer nog, momenteel bevinden we ons in een complex, multipolair systeem waar de grootste economische en militaire macht, de VS, relatief aan belang inboet en verschillende andere machtscentra ontstaan met een negatieve invloed op de internationale stabiliteit.

Een eerste belangrijke verandering is het Russische irredentisme. Rusland is niet langer tevreden met het romp-Rusland dat is overgebleven na het uiteenvallen van de Sovjet-Unie. Rusland wil zijn invloed in zijn 'near abroad' terug vergroten, soms indirect (door regionale samenwerkingsakkoorden zoals het GOS), maar soms heel direct zoals bij de annexatie van de Krim en de militaire steun aan de rebellen in Oekraïne.

De Europese Unie is niet enkel verdeeld in haar reactie tegenover de Russische uitbreidingspolitiek. Ook in interne discussies (rond de Griekse schulden crisis) of over andere problemen aan haar grenzen (opkomst van IS, vluchtelingenstromen...) is de verdeeldheid groot. Deze verscheurdheid loopt de ene keer tussen Oost- en West-, dan weer tussen Noord- en Zuid-Europa. De meningsverschillen maken het onmogelijk voor de Europeanen om krachtadig op te treden in een periode waar Europees leiderschap mee het verschil zou kunnen maken.

De EU werd opgericht na WO II om vrede in Europa te garanderen, maar door een te snelle uitbreiding en te trage verdieping is de EU niet klaar om een echte rol in een multipolaire wereld op te eisen. Ondertussen staan kernelementen van de Europese integratie — zoals de euro en het Schengenverdrag — terug ter discussie, iets wat tot voor enkele jaren geleden nog ondenkbaar was.

Intussen lijkt de belangrijkste Europese partner, de VS, zich toch gedeeltelijk terug te trekken als scheidsrechter van het internationale systeem. De boom in de Amerikaanse energieproductie heeft het belang van het Midden-Oosten en Centraal-Azië voor de VS fel doen verminderen. In combinatie met de twee mislukte oorlogen in Irak en Afghanistan heeft dit de wil om in conflicten te interveniëren, sterk begrensd.

China wordt ondanks de recente zwakkere groei steeds meer een belangrijke regionale speler, zowel economisch als militair. Dit is vooral voelbaar in de Oost- en Zuid-Chinese Zee, waar enerzijds belangrijke transportdoorgangen zijn, maar waar ook aanzienlijke voorraden fossiele brandstoffen onder de zeebodem zitten. De discussies over wie de kleine eilandjes (vaak niets meer dan een aantal rotsen) in deze zeeën kan claimen en de aanspraak die China op Taiwan blijft maken, sluiten een maritiem conflict tussen China en de andere landen niet uit. Dit zou desastreuze gevolgen hebben voor het internationale maritieme transport en de supply chain van enorm veel bedrijven.

Ondertussen blijft het grotere Midden-Oosten, ooit de 'Crescent of Crisis' genoemd, een broeihaard van conflicten. De veelheid en de volatiliteit van de conflictlijnen maken het moeilijk om hier nog een houding aan te nemen. Daar waar enkele jaren geleden nog een duidelijke lijn stond tussen het Westen (en de Arabische monarchieën) enerzijds en Iran en het Assad-regime aan de andere kant heeft de opkomst van de Is-

lamitische Staat (IS) deze scheidingslijnen vertroebeld. Zowel Assad als de VS-alliantie vechten tegen IS en zelfs Iran heeft toenadering gezocht tot aartsvijand Saudi-Arabië in de strijd tegen IS en laat Amerikaanse interventies in Irak, waartegen het zich eerder altijd verzette, oogluikend toe. De uitkomst van dit conflict blijft moeilijk te voorspellen, alsook de gevolgen voor de algemene regionale stabiliteit en machtsverhoudingen. In diezelfde regio krijgt NAVO-bondgenoot en EU-aspirant Turkije het zowel intern als extern steeds moeilijker.

Naast de grote machtsconflicten zal ook de klimaatverandering geopolitieke gevolgen hebben. Vluchtelingenstromen zullen toenemen en klimaatstress zal armoede en honger veroorzaken, wat dan weer de ideale voedingsbodem biedt voor radicalisering en rebellie. Ook zullen door het smelten van het poolijs de energievoorraden die tot nu toe onder het poolijs zaten, leiden tot een conflict in een regio waar heel wat grootmachten rechten claimen.

2. Ook uw onderneming loopt risico

Vlaamse bedrijven zijn sterk geïnternationaliseerd. Dit maakt hen enerzijds competitiever, maar maakt hen ook gevoeliger voor geopolitieke spanningen. Concreet kunnen deze een impact hebben op drie aspecten van het bedrijfsproces: de toevoer van grondstoffen naar de onderneming, op haar productielocaties en op haar afzetmarkten.

Vlaamse bedrijven zijn sterk geïnternationaliseerd. Dit maakt hen competitiever, maar ook gevoeliger voor geopolitieke spanningen.

2.1. Grondstoffen

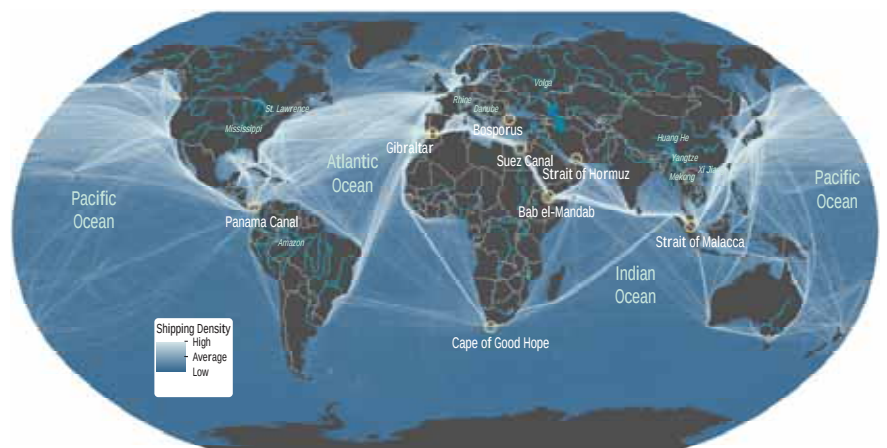
Internationale spanningen leiden ertoe dat bepaalde grondstoffen niet meer leverbaar zijn of een enorme prijsstijging kennen. Het klassieke voorbeeld hiervan is de olieprijs waarbij internationale spanningen de vraagzijde sterk beïnvloeden. Speculatie rond de toekomstige prijs van olie heeft vaak een groter effect op de olieprijs dan de actuele conflicten. Olie is een voorbeeld van een grondstof die alle sectoren zou treffen, de energie-intensieve meer dan de andere, maar iedereen zou hier schade van ondervinden. Ondanks het groeiende belang van alternatieve brandstoffen zal de spanning rond olietoevoer niet snel afnemen. De BP Energy Outlook voorspelt een groei van de vraag met 56% in de komende twintig jaar.

Naast olie zijn een reeks andere grondstoffen cruciaal voor onze economie. Het informatietijdperk heeft de vraag naar een steeds breder gamma van mineralen sterk aangewakkerd. Zo identificeerde de Amerikaanse National Resource Council (NRC) 11 materialen die kritisch zijn voor de Amerikaanse economie. Deze mineralen (zoals tantalium, indium, cadmium...) gebruikt men in de productie van gsm's, lcd-schermen, computerchips en fotovoltaische cellen.

Los van haar belang voor de globale economie, kan een bepaalde grondstof (of intermediair product) cruciaal zijn voor een specifieke onderneming. Twee elementen zijn daarin van belang: de beschikbaarheid en de prijs. Als de beschikbaarheid echt in het gedrang komt, moet de productie van bepaalde producten volledig stilgelegd wor-

den. Daarnaast kan een verhoogde grondstoffenprijs de productie volledig onrendabel maken. Daarbij kunnen grote prijsschommelingen de bedrijfsvoering heel onvoorspelbaar maken.

De kans op een verstoring van de aanvoer van grondstoffen wordt beïnvloed door twee factoren: het transport en de concentratie van deze grondstoffen in specifieke landen. Een groot deel van het internationaal transport gebeurt over zee en daar zijn een aantal belangrijke maritieme knelpunten die in conflictgevoelige regio's liggen, zoals het de Straat van Malakka (dicht bij de sterk betwiste Zuid-Chinese zee) (voor een overzicht zie figuur 1).



Figuur 1:

Maritieme transportknelpunten

Bron: *THE GEOGRAPHY OF TRANSPORT SYSTEMS*, based on Shipping density data adapted from the National Center for Ecological Analysis and Synthesis, *A Global Map of Human Impacts to Marine Ecosystems*.

Naast de transportrisico's is het ook belangrijk te kijken naar waar de ontginning van de grondstoffen gebeurt. Een rapport van de RAND-corporation toont aan dat voor de 15 essentiële materialen die het identificeerde, één land verantwoordelijk is voor meer dan de helft van de productie, voor vijf materialen loopt dit zelfs op tot meer dan 80%. Naast Congo, Brazilië, Zuid-Afrika en Chili is China voor 11 van de 15 elementen verantwoordelijk voor meer dan de helft van de wereldwijde productie. Voor drie van deze materialen is het zeer moeilijk om een substituuat te vinden zonder dat ofwel de kosten van het product sterk stijgen of de performance daalt: zeldzame aardmetalen, antimoon en tungsten. Deze materialen gebruikt men o.a. voor de productie van lasers, elektronische apparaten, wapens, brandvertragende plastics en voor industriële snijapparaten. Van deze drie materialen heeft China ongeveer 90% van de wereldwijde productie in handen.

De concentratie van grondstoffen in een beperkt aantal landen is gevaarlijk als deze landen ofwel zeer zwak en conflictgevoelig zijn of juist zeer sterk zijn en zo hun monopoliepositie politiek kunnen uitbuiten.

Congo is een typisch voorbeeld van een land dat zeer zwak is en daarom ook heel gevoelig voor conflict, met alle gevolgen voor de leveringszekerheid van grondstoffen.

De afwezigheid van een sterke overheid maakt het gevaarlijk voor bedrijven om mijnoperaties op te zetten. Daarnaast kan internationale regelgeving ervoor zorgen dat mineralen uit bepaalde regio's niet meer toegelaten worden op de markt. Zo is Congo in oorlog sinds 1998. Recente pogingen om de financiering van de milities in te perken door de strijd aan te gaan met conflictmineralen hebben ertoe geleid dat bv. de export van tin uit North Kivu met 90% is teruggefallen.

China daarentegen heeft een zodanig belangrijke internationale positie dat het zijn monopolie op de ontginning van zeldzame aardmaterialen kon misbruiken. In 2010 legde China een tijdelijk embargo op aan de export van deze materialen naar Japan. Dit bracht nogal wat Westerse bedrijven (tijdelijk) in de problemen. Het Chinese embargo was in feite een reactie op een grensgeschil met Japan, waarbij de kapitein van een Chinese vissersboot door Japan werd vastgehouden. Hoewel de Chinezen betwisten dat er effectief een embargo was, werden verschillende leveringen aan Japan niet uitgevoerd. De prijzen gingen pijlsnel de hoogte in omdat bedrijven die de materialen nodig hebben voor hun productie, snel hun voorraden aanvulden om toekomstige onderbrekingen te vermijden.

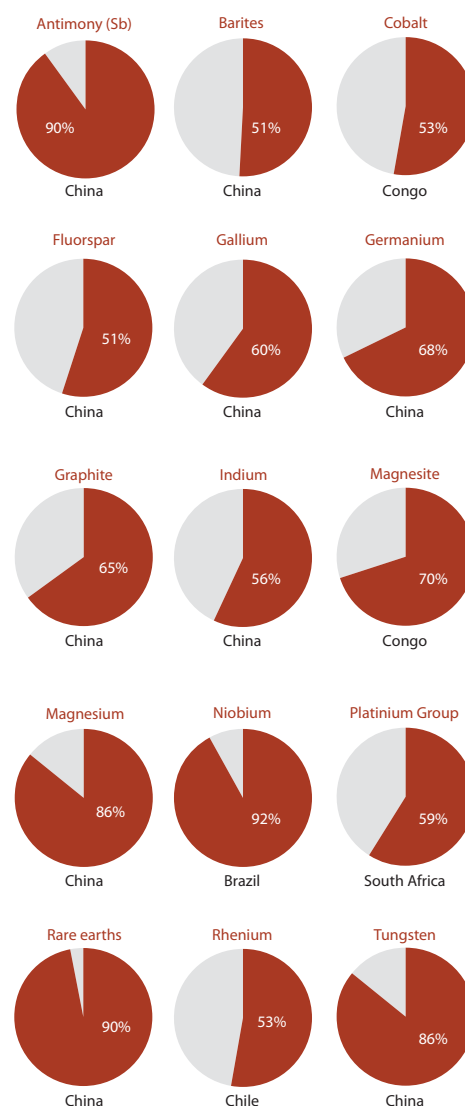
2.2. Markten

Hoewel een groot deel van onze export gebeurt naar andere EU-landen of andere Westerse landen met een laag risico, gaat een aanzienlijk deel van onze export naar minder stabiele landen. Zo exporteren Belgische bedrijven voor bijna dertig miljard euro naar landen die volgens de *Eurasia Group's Global Political Risk Index* niet zeer stabiel zijn, en voor honderden miljoenen naar zeer onstabiele landen zoals Pakistan, Nigeria en Argentinië.

Afzetmarkten kunnen verstoord worden door import-embargo's zoals in het conflict tussen Rusland en Oekraïne. Zo worden Vlaamse ondernemers getroffen door een conflict waar ze niet bij betrokken zijn. Vlaamse fruitboeren zagen de verkoopprijzen van appels, peren en hardfruit zakken met 50%. Ook de zuivelsector, de slachthuizen en de transportsector voelen het embargo.

Naast import-embargo's, opgelegd door het land in kwestie zelf, kunnen ook extern opgelegde embargo's ervoor zorgen dat de bedrijven van een bepaald land geen zaken meer mogen doen met een ander land. Zo verbood de Iran Lybia Sanctions Act (ILSA) sinds 1996 Amerikaanse bedrijven om zaken te doen met Iran en Libië. Na de val van Khadafi werd de wet omgedoopt tot de Iran Sanctions Act. Deze trof ook Europese bedrijven die een vestiging hadden in de VS.

Wanneer, na een dooi in de relaties, dergelijke embargo's na jaren worden afgeschaft, kan dit ook weer nieuwe kansen bieden voor ondernemingen die hier snel bij zijn. Zo was het Herents milieubedrijf Waterleau een van de eerste die zijn kans greep toen de relaties tussen de EU en Iran ontdooiden door een belangrijk contract van zes miljoen euro te ondertekenen met het Iraanse Pardis, een bedrijf actief in de petrochemie en meststoffenproductie.



Figuur 2:

Aandelen in de wereldwijde productie van een aantal essentiële mineralen.

Bron: U.S. Geological Survey, *Minerals Commodity Summaries*, Pittsburgh, Penn.: U.S. Government Printing Office, 2012; International Organizing Committee for the World Mining Congresses, *World Mining Data*, Vol. 26, 2011.

2.3. Productielocaties

Ook de locaties waar de fabrieken staan, zijn belangrijk. Bij een politiek conflict kan geweld het onmogelijk maken om nog te produceren in een bepaalde productie-eenheid. Ook kan een politiek conflict leiden tot een onteigening van de productie-eenheid. Een wijziging van het regime kan een radicale impact hebben op de buitenlandse investeerders. Zo nationaliseerden Cuba (1958) en Iran (1978) na hun revolutie grote delen van de economie en verloren buitenlandse ondernemingen een groot deel van hun eigendom. Burgeroorlogen kunnen ook bedrijfseigendommen beschadigen, een gevaar vormen voor de werknemers en de bestaande publieke infrastructuur vernietigen. Het probleem met deze gebeurtenissen is dat ze heel moeilijk te voorspellen zijn. Hoewel een aantal factoren het risico op interne conflicten sterk verhogen, zoals het aantal mensen in een land tussen de 15 en 25 en hoge armoede, is het heel moeilijk om te voorspellen wanneer en waar onrust zal uitbreken. Zo roemde de *Wall Street Journal* in mei 1990 Joegoslavië nog als het meest beloftevolle investeringsland. Een dik jaar later begon het af te glijden in een burgeroorlog die de ganse regio in puin zou leggen.

Onteigeningen kunnen ook gebeuren in afwezigheid van openlijke conflicten. Zo onteigende Rusland de aandeelhouders van de oliemaatschappij Yukos omdat ze te veel politieke invloed wilden. Voor landen die minder afhankelijk zijn van buitenlandse kapitaalmarkten en internationale investeringen is het eenvoudiger om onteigeningen door te voeren. Ze zijn immers minder gevoelig voor internationale sancties. In maart 2015 kondigde de Argentijnse presidente Kirchner nog aan dat ze de spoorwegen in haar land wilde onteigenen om de efficiëntie te verhogen. Een maand eerder werd in Venezuela een supermarktketen onteigend. Ook dichterbij huis gebeurt dit. In 2014 dreigde de Roemeense president Băsescu om een Lukoil-raffinaderij te onteigenen als reactie op een conflict met Rusland.

3. Geopolitiek en bedrijfsstrategie

Het is duidelijk dat geopolitiek geen ver-van-mijn-bedshow meer kan zijn voor ondernemers in Vlaanderen. Maar gevoeligheid voor geopolitieke inspanningen moet men relatief bekijken en kan men aanpakken met risico-analysetechnieken of scenarioplanning.

3.1. Relatieve gevoeligheid

Het is niet omdat een regio belangrijk is voor een onderneming als afzetmarkt, grondstoffenbron of schakel in de logistiek, dat een conflict altijd een even grote impact heeft. De gevoeligheid van een onderneming voor een conflict in een specifieke regio is afhankelijk van welke alternatieven beschikbaar zijn. Kan men bepaalde grondstoffen enkel uit één specifieke regio halen (zoals bv. zeldzame aardmaterialen uit China in 2010) of zijn er alternatieve locaties voorhanden (zoals in het geval van de olievoorziening). Qua afzetmarkten is het belangrijk om ook rekening te houden met crisissen in

De gevoeligheid van een onderneming voor een conflict in een specifieke regio is afhankelijk van welke alternatieven beschikbaar zijn.

de afzetmarkten van de concurrenten. Indien deze zich sluiten, kunnen de concurrenten misschien hun afzet verplaatsen naar andere markten en daar de prijs doen kelderen. Dit ondervonden de Belgische appelkwekers toen de Poolse kwekers hun appels niet meer naar Rusland konden uitvoeren en ze hier op de markt kwamen dumpen.

Op korte en langere termijn is er een verschil in impact. Terwijl effecten op langere termijn vaak op te vangen zijn door op zoek te gaan naar alternatieve markten en grondstoffenlocaties of zelfs volledig andere grondstoffen, is dit op de korte termijn niet altijd mogelijk. Dit is ook vaak een groter probleem voor kleinere bedrijven, die om te beginnen meestal al een minder gediversifieerde markt en supply chain hebben en daarenboven minder middelen hebben om een kortetermijncrisis te overleven.

Tot slot is het ook belangrijk om rekening te houden met hoe gevoelig men voor een bepaalde schok is in vergelijking met de concurrentie. Indien een onderneming meer veerkrachtig is en meer mogelijkheden heeft om een schok tijdelijk op te vangen, kan men hierdoor concurrenten uit de markt duwen, wat op langere termijn positieve effecten heeft op het marktaandeel.

3.2. Van risicoanalyse naar scenarioanalyse

Risicoanalyse vertrekt vanuit het idee dat je op elke mogelijke gebeurtenis een bepaalde waarschijnlijkheid kan plaatsen. Je beslissingen baseer je dan op het risico dat een bepaalde gebeurtenis (een gewapend conflict, een revolutie...) zich voordoet. Hiervoor kan men gebruik maken van verschillende politieke risico-indexen die een cijfer kleven op de stabiliteit van een land. Landen als Canada, Hong Kong, Noorwegen en Singapore voeren de PRS-index aan. Iran, Syrië, Venezuela en Zimbabwe achteraan in 2014 bengelen achteraan (figuur 3).

Al naargelang de waarschijnlijkheid kan men gebruik maken van verschillende tools om het risico te verminderen. Om zich in te dekken tegen gebeurtenissen met een lage waarschijnlijkheid zijn verzekeringen interessant. Door de lage waarschijnlijkheid kost een verzekering niet zoveel en kan men de kosten van uitzonderlijke gebeurtenissen recupereren. Zich met verzekeringen indekken tegen gebeurtenissen met een hoge waarschijnlijkheid zal echter zeer duur zijn, dan is het beter om te focussen op diversificatie in productie-omgeving, grondstoffenbronnen en afzetmarkten.

In zijn boek *'The Black Swan'* geeft Nicolas Taleb een belangrijke beperking van het werken met probabiliteitsscores. Hij stelt dat "de belangrijkste gebeurtenissen in de wereld" diegene zijn "die zelden voorkomen, een extreme impact hebben en statistisch niet voorspelbaar zijn op een consistente manier." Dergelijke gebeurtenissen — zoals de aanslagen op 11 september of de val van de Berlijnse muur — zijn enerzijds zo onvoorspelbaar en hebben anderzijds een zodanig immense impact dat ze met klassieke risicoanalysetechnieken niet te vatten zijn.

Zulke onzekerheden vergen een scenarioanalyse. Daarbij vertrekt men vanuit een raming van de factoren waarvoor we de waarschijnlijkheid kunnen schatten en dan

04/2014	
Globaal Gemiddelde	72
1. Canada	93
1. Hong Kong	93
3. Norway	91
4. Singapore	90
4. Taiwan	90
6. Australia	88
6. Austria	88
8. Sweden	87
9. Czech Republic	86
9. Oman	86
9. Switzerland	86
9. United Arab Emirates	86
...	
24. Kuwait	81
24. Poland	81
24. United States	81
29. Belgium	80
29. Mexico	80
31. Panama	79
31. Uruguay	79
33. Peru	78
...	
88. Pakistan	56
88. Ukraine	56
92. Iraq	55
93. Congo DR	54
94. Cuba	51
95. Libya	50
95. Sudan	50
97. Iran	47
98. Syria	44
98. Venezuela	44
100. Zimbabwe	43

Figuur 3:
PRS-Risico Index

denkt men verschillende scenario's uit. Beslissingen in het bedrijf toetst men dan aan de verschillende scenario's zonder een bepaalde waarschijnlijkheidsscore te koppelen aan elk scenario. Een beslissing is pas goed als ze in elk toekomstscenario overeind blijft. Alle mogelijke scenario's worden meegenomen in de nieuwe bedrijfsbeslissingen rond markuitbreiding en investeringen. Zo worden deze veel robuuster, doordat ze niet enkel rekening houden met de meest waarschijnlijke toekomstige evoluties, maar met een hele reeks mogelijke scenario's. Het werken met scenario's zorgt er ook voor dat beslissingsnemers sneller bepaalde signalen opvangen die aangeven dat er een belangrijke verandering op til is.

4. Besluit

Het feit dat politieke risico's vaak niet te voorzien zijn, kan geen reden zijn om politiek risico niet mee te nemen in de bedrijfsstrategie. Het in kaart brengen van de internationale exposure wat betreft grondstoffen, productie, transport en afzetmarkten is een eerste stap om beter voorbereid te zijn op geopolitieke veranderingen. Bewust verschillende geopolitieke scenario's meenemen in de keuze van nieuwe markten, productievevestigingen of grondstoffenleveranciers en kijken naar de risico-indexen van de desbetreffende landen, kan de potentiële schade beperken die een bedrijf leidt door geopolitieke schokken. Zelfs voor die bedrijven die denken dat ze niet internationaal actief zijn, kunnen geopolitieke verschuivingen belangrijke indirecte gevolgen hebben via de supply chain van hun leveranciers.

Referenties

BREMMER, I., (2009), *The Fat Tail*, Oxford University Press.

VAN DER HEIJDEN, K., (2005), *Scenarios: The Art of Strategic Conversation* 2nd Edition, Wiley.

SILBERGLITT, R., BARTIS J.T., CHOW, B.G., AN, D. L., BRADY, K., (2013) *Critical Materials: Present Danger to U.S. Manufacturing*. Rand Corporation: Santa Monica.

Scenarioplanning bij Shell

Scenarioplanning werd ontworpen door RAND-medewerker Herman Kahn. In de jaren zestig werd het bij Shell toegepast door Pierre Wack.

Tot dan ging de olie-industrie uit van een jaarlijkse groei van de vraag naar olie van ongeveer 6% en stemde haar aanbod (raffinagecapaciteit) hier gewoon op af. Een van de scenario's die Shell uitwerkte, vertrok van het idee dat de controle over de oliebronnen zich zou verplaatsen van de oliemaatschappijen naar de regeringen van de olieproducerende landen. Door dit scenario mee te nemen, kon Shell veel sneller dan de andere oliemaatschappijen signalen herkennen die aangaven dat dit effectief gebeurde.

Zo kreeg Shell na de oliecrisis van 1973 een voorsprong op de andere oliemaatschappijen die hun investeringsbeslissingen nog gebaseerd hadden op een verderzetting van de lineaire historische groei, terwijl Shell investeringen in de uitbreiding van het aanbod veel sneller kon terugschroeven.

Auteur: Hans Diels
Eindredactie: Isabelle Verlinden
Vormgeving: Lieve Swiggers
Foto: iStockphoto/ UltraONEs
E-mail: hans.diels@etion.be
Website: www.etion.be
V.U.: ETION Ledenwerking vzw