

# De concurrentiekracht van Nederland

**Uit een analyse van concurrentiefactoren aan de hand van de 'diamant' van Michael Porter blijkt dat Nederland meer een kwaliteitsstrategie moet gaan volgen, in plaats van zich te richten op kostenvoordeel. Tevens moet de rivaliteit in het bedrijfsleven worden versterkt. Anderzijds moet op terreinen als onderzoek en ontwikkeling en toelevering en uitbesteding veel meer worden gestreefd naar clustervorming, om zo een versnelling in het leerproces op gang te brengen. Voor de overheid is hierbij een begeleidende en stimulerende rol weggelegd.**

**DR. D. JACOBS – DRS. P. BOEKHOLT – PROF. ING. W. ZEGVELD\***

## Een Nederlands patroon?

Michael Porter stelt in *The competitive advantage of nations* dat een land sterk zal zijn in de sectoren die aansluiten bij zijn cultuur, zijn passies, zijn tradities. Geldt dit ook voor Nederland? Leidt de natuurlijke situatie van het land al tot bepaalde specialisaties? Welke disciplines, welke takken van de landbouw, industrie en dienstverlening hebben een bovenmatig prestige, staan meer dan andere in de belangstelling? Op welke terreinen zijn de consumenten opvallend veeleisend? Wat is de overwegende ondernemingscultuur en in welke sectorale specialisatie komt die het best tot haar recht? Kortom, kunnen we uit de Nederlandse succesverhalen een Nederlands patroon destilleren dat de sterke kanten van Nederland laat zien? Dit zijn de vragen waarover we duidelijkheid willen krijgen.

In onze studie *De economische kracht van Nederland*<sup>1</sup> hebben wij de door Porter ontwikkelde analysemethode op de Nederlandse economie als geheel toegepast. Daarnaast zijn elf competitieve sectoren aan een nader onderzoek onderworpen<sup>2</sup>. In deze bijdrage gaan we in op de belangrijkste conclusies en de aanknopingspunten voor overheid en bedrijfsleven.

Zowel voor zijn landenstudies als zijn zijn sectoranalyses introduceerde Porter zijn 'diamond' die de factoren die de concurrentiekracht bepalen in kaart brengt. Deze diamant heeft vier hoeken en is dus eigenlijk een ruit. Op iedere hoek van deze ruit staan de criteria waaraan Porter het concurrentievermogen van een sector toetst. Deze criteria zijn de samenstelling en de aard van de factorcondities, de economische orde, de aard van de vraag en het bestaan van netwerken (zie figuur). Het voert in dit artikel te ver om uitgebreid in te gaan op alle aspecten van de Nederlandse diamant en die van de bestudeerde sectoren. We zullen de belangrijkste punten samenvatten.

## Factorvoordelen

De eerste hoek van de diamant betreft de factorvoordelen. De ligging van Nederland biedt natuurlijke voordelen die een belangrijke rol spelen in de economische ontwik-

keling. Nederland vertolkt traditioneel een kruispuntfunctie. De ligging en de materiële infrastructuur zijn voor alle sectoren van belang. Voor sommige sectoren is het mogelijk een comparatief voordeel te creëren door 'opwaardering' van de infrastructuur. Te denken valt aan het opzetten van een telematica-infrastructuur en 'just-in-time'-logistiek in het wegvervoer.

De belangrijkste traditionele vaardigheden, waarop sterke sectoren gebouwd zijn, hebben te maken met de Nederlandse handelscultuur en de in een kleinschalige structuur opgebouwde ambachtelijk kennis.

Ondanks bezuinigingen heeft de kwaliteit van het onderwijs in Nederland in het afgelopen decennium veel aandacht gekregen. Internationaal gezien staat het onderwijs op een hoog peil. Onderwijs wordt vanuit de meeste sectoren nauwelijks als een knelpunt gezien. Alleen de instroom van lager en middelbaar technisch opgeleiden veroorzaakt kraptes op de arbeidsmarkt.

Ondanks het streven in Nederland naar diffusie van kennis, besteedt ons land nog relatief veel aandacht aan fundamenteel onderzoek en weinig aan ontwikkelingsactiviteiten. Wat betreft de aansluiting van de kennisinfrastructuur op Nederlandse ondernemingsactiviteiten is er een groot verschil tussen de sectoren. Zo vindt de snijbloementeel een prima aansluiting bij een uitgebreid netwerk van onderzoeksinstituten. De vrachtwagenbouw daarentegen moet voor zijn onderzoek in het buitenland terecht.

## Ondernemingsklimaat

De tweede hoek van de diamant betreft de economische orde ofte wel: hoe is de ondernemingscultuur binnen een land of sector? In de Nederlandse ondernemingscultuur zijn de elementen handelsgeest, improvisatietalent en in-

\* De auteurs zijn werkzaam bij TNO-beleidsstudies.

1. D. Jacobs, P. Boekholt, W. Zegveld, *De economische kracht van Nederland*, SMO (i.s.m. TNO), Den Haag, 1990.

2. De onderzochte sectoren zijn: zuivel, machines voor de zuivel, cacao boter en -poeder, snijbloemen, plastics en polymeren, industriële textiel, bespeelde geluidsdragers, copieerapparaten, wegtransport, vrachtwagenbouw en jachtenbouw.

ternationale oriëntatie belangrijk. Nederlandse managers zijn weliswaar relatief risicomijdend, maar dat hoeft niet per se een probleem te zijn. Als regel leidt dit tot meer marktgerichte ondernemingsstrategieën. Samenwerking via toeleveren en uitbesteden is in Nederland relatief onderontwikkeld. Het bedrijfsleven richt zich in sterke mate op de overheid. Nederland heeft binnen de EG één van de meest tolerante kartelwetgevingen.

### Nationale vraag

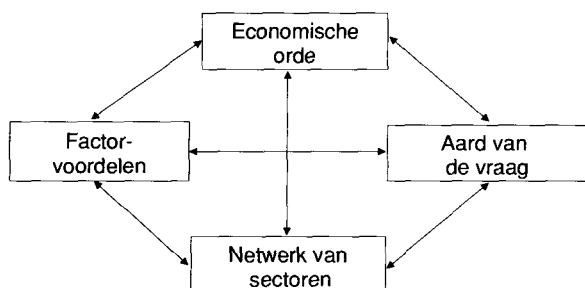
De derde hoek van de diamant is de aard van de nationale vraag. Stellen de consumenten hoge eisen, zijn ze trendsetters, gevoelig voor de nieuwste internationale ontwikkelingen? De calvinistische traditie blijft in Nederland doorwerken in een hang naar middelmatigheid. De Nederlandse consument is geen trendsetter, maar volger. Er zijn evenwel uitzonderingen. De CD-spelers raakten in Nederland snel verspreid, en nergens koopt men zoveel bloemen. De vraag uit de transportbranche heeft zeker tot de sterkte van de vrachtwagensector bijgedragen.

### Clusters

De vierde en laatste hoek van de diamant betreft clusters en netwerken van sectoren. Clusters zijn groepen van verwante sectoren die hun verwantschap ontleen aan het eindproduct dat ze uiteindelijk voortbrengen. Het maken van een clusterkaart waarin de competitieve sectoren gegroepeerd zijn, is een belangrijk element in Porters nieuwe benadering. De clusterkaart werkt erg verhelderend, omdat het een weergave geeft van de specialisatiepatronen van een land. Zo zijn voor Nederland de clusters voeding/dranken, chemie en transport belangrijk. We treffen echter geen enkele competitieve sector aan in het cluster telecommunicatie<sup>3</sup>. Duidelijk wordt ook dat Nederland zeer zwak is in high-techbranches, terwijl dat toch een belangrijk zwaartepunt is van het Nederlandse technologiebeleid. Dit is een van de aanknopingspunten die het Porter-onderzoek de overheid biedt.

Samenwerking in de zin van toeleveren en uitbesteden is in Nederland onderontwikkeld. Van de onderzochte sectoren beschikken verschillende over een sterk binnenlands netwerk van toeleveranciers, dienstverleners en trouwe afnemers. Het beste voorbeeld daarvan is de snijbloementeel, waar de veilingen een spilfunctie vertolken in het netwerk. Maar niet alle sectoren kunnen terugvallen op een netwerk binnen Nederland. Het duidelijkst is dat het geval voor DAF dat voor al zijn belangrijke onderdelen terecht moet in Baden-Württemberg: het netwerk van Mercedes. De geografische schaal van de netwerken is ook verschillend: regionaal (snijbloemen, cacao, kopieerapparaten), nationaal maar met een sterk regionaal subsegment (wegtransport, plastics), nationaal (zuivel, industriële textiel, jachtenbouw, zuivelmachines) of internationaal (vrachtwagens, bespeeld geluidsmateriaal).

Figuur. Porters diamant



## Aanknopingspunten voor de overheid

Volgens Porter wordt de rol van de overheid in een ontwikkelde economie bijna volledig indirect. De essentiële rol van de overheid is een omgeving te creëren waarin ondernemingen innovatief en dynamisch kunnen zijn. Haar functie wordt steeds meer gericht op het signaleren van kansen en bereigingen, op het soepel laten verlopen van processen en het aansporen van ondernemingen en andere actoren. Het duidelijkst kan de overheid haar invloed doen gelden bij de factorcreatie, het bewaken van de concurrentie, de 'upgrading' van de vraag en het signaleren van ontwikkelingen. Vanuit dit uitgangspunt gaan we na welke aanknopingspunten voor het beleid onze studie in concreto heeft opgeleverd. De diamant vormt daarbij een goed analyse- en synthesekader.

### Opwaardering

Voor een ontwikkeld land zijn factorvoordelen op een hoog niveau belangrijker dan op een laag niveau. Innovatiegestuurde landen zijn niet zelden landen met hoge loonkosten. Dat is voor Nederland wellicht een shockerende uitspraak, maar juist daarom kan het geen kwaad er af en toe op te wijzen.

Het belangrijkste factorvoordeel voor een groot deel van de Nederlandse economie is de ligging van Nederland op cruciale transportassen. Het belang van een goed werkende infrastructuur kan dan ook niet genoeg benadrukt worden. Dit punt krijgt op dit ogenblik veel aandacht. Het toenemende file-probleem illustreert de situatie die ontstaat als overheid en bedrijfsleven gedurende lange tijd duidelijke signalen vanuit de maatschappij denken te kunnen negeren.

Uitgaande van de diamant is de belangrijkste rol van de overheid de dynamiek in het bedrijfsleven en daardoor de 'upgrading' te stimuleren. Dit gebeurt eerder door de ondernemingen tot kwaliteit uit te dagen dan door ze te beschermen. Eén middel daartoe ligt op het terrein van de standaardisering. Als Nederland op dit punt vooroploopt, is dit geen probleem als die strengere regulering een voorafspiegeling is van wat elders ook te wachten staat. Het is dan ook een drogedenering dat Nederland wat betreft milieu-eisen moet wachten op internationale reguleringen, omdat het anders een concurrentienadeel lijdt. Bij het introduceren van technische standaarden kan er wel een dilemma ontstaan bij de timing van maatregelen. Kleine landen lopen op dit punt een relatief groot risico de verkeerde standaarden vast te stellen als ze te ver vooroplopen. Internationaal kunnen ze niet voldoende gewicht in de schaal leggen om ervoor te zorgen dat die standaarden geïnternationaliseerd worden.

Onderwijs, wetenschap en technologie zijn reeds lang onderwerp van overheidsaandacht. In het achter ons liggende decennium zijn kwaliteitsbewaking en rendement in het onderwijs centraal komen te staan. Dat is een goede zaak. Doordat de overheid echter niet bereid lijkt de investeringen in het onderwijs op dezelfde schaal voort te zetten, kunnen er op die punten wel problemen ontstaan (denk alleen al aan de knelpunten bij de universitaire bibliotheken). Wellicht is het ook noodzakelijk het wetenschaps- en technologiebeleid duidelijker op elkaar af te stemmen, want de prioriteiten van beide lijken nogal eens uit elkaar te lopen. Het met behulp van de Porter-methode geboden inzicht in de werking van clusters van competitieve sectoren en de functie daarin van onderwijs en kennisinfrastructuur

3. Competitiviteit van de Nederlandse sectoren wordt afgemeten aan het aandeel dat een sector heeft op de wereldmarkt. Is dat hoger dan het gemiddelde aandeel van alle sectoren van Nederland, dan is de sector competitief.

tuur levert bovendien een extern criterium bij de beleidsontwikkeling van taakverdeling, concentratie en zwaartepuntvorming in onderzoek en onderwijs. Verschillende keren kwamen we in het onderzoek bedreigde afdelingen tegen die in hun cluster een belangrijke rol spelen, bij voorbeeld de afdeling maritiem onderzoek van de TU Delft. Of het bleek dat door versnippering niet de voldoende kritische massa kon ontstaan om werkelijk een bijdrage aan de ontwikkeling van hun cluster te leveren, bij voorbeeld de versnippering tussen de TU's Delft en Eindhoven bij de vrachtwagenbouw. Ook de rol van onderzoeksinstituten als die van TNO in de clusters vraagt aandacht. Vooral de technologische 'upgrading' van ambachtelijk werkende sectoren wordt voor hen een van de grote uitdagingen. Mede daarom is het goed dat de onderzoeksinstituten tegenwoordig een belangrijk deel van hun inkomen op de markt moeten zien te verwerven.

Onderwijs en vorming in latere leeftijdsfasen wordt steeds belangrijker. Ook dat heeft te maken met technologische 'upgrading'. Voor zowel werknemers in de lagere functies als bedrijfsleiders en managers is voortdurende bijscholing vereist. Vooral dat laatste wordt onderschat. In grootschalige ondernemingen heeft men niet altijd voldoende oog voor bijscholing van senior managers. Die zijn in veel gevallen niet voldoende op de hoogte van alle mogelijkheden die nieuwe technologieën bieden, waardoor de investeringen die hun onderneming op dit punt doen, niet optimaal renderen. Een groot deel van de verantwoordelijkheid voor deze vorming ligt bij het bedrijfsleven, maar het is goed dat de overheid de ontwikkelingen op technologie terrein volgt, deze ondersteunt en eventueel voorstellen doet tot bijsturing. Ook sector-organisaties kunnen een bijdrage leveren. De HISWA bij voorbeeld probeert de managementvaardigheden van de bedrijfsleiders in haar sector te verbeteren.

### Concurrentiebeleid

De overheid moet eerder een uitdagende dan beschermende rol spelen in het bedrijfsleven. Binnenlandse rivaliteit in een sector is een van de belangrijkste factoren die de dynamiek van het systeem in beweging houdt. Daarom verdient het aanbeveling dat Nederland snel de anti-kartelrichtlijnen van de EG tot de zijne maakt. Het verzet van de ondernemersorganisaties hiertegen is kortzichtig en getuigt niet van een houding waarin 'upgrading' centraal staat.

Zeker in sectoren die bestaan uit een groot aantal kleine en middelgrote ondernemingen kunnen sectororganisaties een belangrijke rol spelen; vooral daar waar schaalvoordelen belangrijk kunnen zijn: precompetitief onderzoek, vorming, milieuzorg, promotie en exportbevordering. Partiële ondersteuning van die activiteiten door de overheid kan initiatieven op dit vlak versnellen.

### Kwalitatieve vraagimpuls

De overheid kan door het stellen van (verantwoorde, niet overdreven) duidelijke, op de middellange termijn gerichte veiligheidsstandaarden voor de produkten bijdragen tot de kwaliteitszorg in de ondernemingen. Ook als afnemer moet de overheid de hoogste eisen stellen, zelfs als dat er (tijdelijk) toe leidt dat aan buitenlandse leveranciers de voorkeur moet worden gegeven.

De Nederlandse consumenten werden lange tijd gekenmerkt door een hang naar middelmatigheid. Er zijn echter aanwijzingen dat hierin verandering komt, en dat het bedrijfsleven er nog weinig oog voor heeft. Onderzoek, zoals dat door het Sociaal Cultureel Planbureau wordt ondernomen, naar ontwikkelingen in de maatschappij zijn heel bijzonder en kunnen het bedrijfsleven veel informatie verschaffen voor een meer op de vraag gerichte strategie. Het vergt echter een tijdrovend leerproces om daar vanuit de ondernemingen creatief mee om te gaan. Toch is er al

dikwijls op gewezen dat technologische processen versneld worden en producenten dus een voorsprong kunnen verwerven als ze in hun strategie meer oog hebben voor maatschappelijk nuttige toepassingen. Daarmee komen we bij het belang van netwerken van met elkaar verbonden sectoren.

### Clustervorming

Vanuit een internationale oriëntatie, gecombineerd met een sterke kostenbenadering bestaat in Nederland al snel het idee dat het er niet zo toe doet of men zijn grondstoffen, intermediaire produkten, machines en diensten uit het buitenland haalt of uit het eigen land. Diepe en brede clusters binnen een economie versnellen evenwel leerprocessen, geven relatief snel informatie over bruikbare nieuwe technologieën, ervaringen met bruikbare toepassingen van die nieuwe technologieën, evaluaties van die toepassingen die tot snelle verbeteringen leiden, enzovoort. Naast binnenlandse rivaliteit tussen concurrenten is volgens Porter geografische nabijheid de factor die de dynamiek van een systeem het meest ten goede komt. Hij pleit uiteraard niet voor een vorm van chauvinisme, dat voorkeur geeft aan minderwaardige binnenlandse leveranciers. Integendeel, de leveranciers moeten geholpen worden om aan de hoogste standaarden van kwaliteit te voldoen.

Ook op dit punt kan de overheid een ondersteunende rol spelen. Het project "Toeleveren en uitbesteden" van het Ministerie van Economische Zaken lijkt dan ook een stap in de goede richting. Dit is in elk geval een betere benadering dan de poging om op geforceerde wijze de gaten te vullen, die volgens onze analyse in de clusters blijken voor te komen. Dat leidt al snel tot een politiek van bescherming van sectoren uitmondend in subsidieverslaving.

Wel kan het nuttig zijn om na te gaan waar in de clusters segmenten in opkomst zijn of in neergang en wat daarvan de oorzaak kan zijn. Het kan gaan om elementen in de kennisinfrastructuur, de opleiding en bijscholing of de kwaliteitscontrole die op termijn het hele cluster bedreigen en waar de overheid met relatief weinig moeite iets aan kan doen (bij voorbeeld het instandhouden van een vakgroep die door pensionering van de hoogleraar in zijn bestaan wordt bedreigd).

Wij denken met dit onderzoek aangetoond te hebben dat het mogelijk is met behulp van Porters benadering vrij snel een inzicht in de werking van sectoren te krijgen. Het is zeker nuttig om op soortgelijke wijze, eventueel aangevuld met meer toespitste vraagstellingen, naar nog meer sectoren te kijken om de beleidsmakers, zowel bij de overheid als in het bedrijfsleven, meer inzicht te verschaffen over wat in de economie werkelijk gaande is. Met de hulp van dergelijke informatie kan met meer kennis van zaken een strategie worden ontwikkeld.

Als clusters meer regionaal gestructureerd zijn, kan het nuttig zijn door de versterking van de kennis- en opleidingsinfrastructuur ter plaatse die clusters te ondersteunen. Ook bij decentralisatie van overheidsdiensten kan hiermee rekening worden gehouden.

Ten slotte is het inzicht in de relaties tussen met elkaar verwante sectoren erg belangrijk. Het is leuk om vast te stellen dat voor de ene lobbygroep Nederland een landbouwaland is, voor de andere een distributieland en voor een derde een industrieland, maar het punt is dat het ene ondenkbaar is zonder het andere. Als er voor iets gekozen moet worden, dan wel voor gezonde clusters. Als de bloemeteelt in het Westland ten onder gaat, dan moet men niet denken lange tijd de internationale bloemenvveiling van Aalsmeer in Nederland te kunnen houden. Zo'n dienst wordt dan heel snel 'footloose'. Zolang die bloemeteelt internationaal op het hoogste niveau blijft meespelen, zal het daarentegen heel moeilijk zijn om die bloemenvveiling hier weg te krijgen.

Concluderend willen we benadrukken dat onze benadering niet leidt tot een terugkeer naar het traditionele industriebeleid. De nadruk blijft op generieke stimulering en dynamisering. Met name diffusie van nieuwe technologie naar het middelgroot- en kleinbedrijf komt uit de analyse als zeer belangrijk naar voren. Dat neemt niet weg dat een land, en zeker een klein land, niet alles kan doen. Toespitsen op specifieke aandachtsvelden is tot op zekere hoogte steeds noodzakelijk. De Porter-benadering kan daarbij goede hulp bieden.

## Aanknopingspunten voor het bedrijfsleven

Niet enkel de overheid heeft een rol te vervullen, integendeel. In laatste instantie hangt de concurrentiekracht af van wat de ondernemingen doen met de geboden mogelijkheden. Ook voor hen biedt Porters methode aanknopingspunten.

### Innovatie

Men kan niet van elke onderneming verwachten dat ze in de frontlijn van de innovatie aanwezig is. In elk netwerk komen bedrijven voor die sterk proberen te zijn door tegen de laagste prijzen te leveren, desnoods door 'kosteloze' inschakeling van de hele familie. Dat blijkt ook uit Porters voorbeelden van innovatiegestuurde landen bij uitstek: Japan en Italië. Dat neemt niet weg dat men daarmee alleen geen innovatiegestuurde economie opbouwt. Zo'n innovatie draait op 'upgrading', kwaliteit en differentiatie. Juist omdat deze strategieën erg specifiek zijn, kan men niet verwachten dat de overheid hierin een directe rol speelt.

Sinds de activiteiten van de commissie-Wagner bestaat een redelijke consensus over de verantwoordelijkheid die het bedrijfsleven dient te nemen bij opleiding en bijscholing. Zeker in vakdeelmarkten, waarvoor specifieke opleidingen noodzakelijk zijn, moet men in het bedrijfsleven niet verbaasd opkijken als er krapttes ontstaan als men bij een tijdelijke slechte conjunctuur het signaal heeft uitgezonden dat in de sector op termijn geen brood meer te verdienen valt. Ondernemingen zullen vaker moeten beseffen dat investeringen in mensen, net zoals die in kapitaal, investeringen voor de lange termijn zijn, wil men die echt doen renderen.

Daarnaast is voor het bedrijfsleven belangrijk dat men zich bij een uitdaging zoals het milieubehoud minder defensief opstelt. Bij de marketing wil dat wel reeds lukken. Vele producten worden nu met een groen vlijgeblad op de markt gebracht. Het bedrijfsleven lijkt er echter nog onvoldoende van overtuigd dat echt schoon produceren een concurrentievoordeel betekent, omdat de strengere normen er nu eenmaal toch komen.

### Rivaliteit

Nederland blijkt door zijn traditionele internationale oriëntatie goed voorbereid op de toenemende concurrentie die men ons voor na '1992' voorspiegelt. Daarom wekt het verbazing dat de ondernemersorganisaties zich zo defensief opstellen bij het overnemen van de strenge EG-anti-kartelwetgeving.

Zeker in sectoren met een groot gewicht van het midden- en kleinbedrijf blijkt een combinatie van sterke rivaliteit en samenwerking op deelaspecten goud waard. Rivaliteit is zeer goed, maar mag er niet toe leiden dat men niet in staat is samen te werken waar het moet.

### Netwerkontwikkeling

In de meeste sectoren is het niet (meer) voldoende goede producten te produceren. Veel Nederlandse onder-

nemingen blijken goed in produktontwikkeling, maar veel slechter in de marketing. De toenemende internationalisering van economie en cultuur leidt ertoe dat men in het binnenland steeds meer geconfronteerd wordt met concurrenten die goed over hun produktpositionering en -imago hebben nagedacht. De Nederlandse markt wordt, misschien daardoor, minder middelmatig dan ze wel eens was. Op het punt van de individualisering loopt Nederland mee voorop. Dat betekent dat als Nederlandse producenten goed leren omgaan met die markt, ze ook goede kansen hebben om in de toekomst ook elders goed te scoren.

Het komt er niet meer zozeer op aan de goedkoopste toeleveranciers te hebben. In het kader van de technologische 'upgrading' wordt het steeds meer een troef goede toeleveranciers en afnemers te hebben die eveneens kwalitatief hoge eisen stellen. Lange-termijnrelaties, die bovendien op wederzijds vertrouwen en open communicatie gebaseerd zijn en waarbij zakelijkheid en kritiek dus niet worden geschuwd, versnellen de leereffecten en helpen een voorsprong op te bouwen. Zonder in chauvinisme of provincialisme te hoeven vervallen, is het goed in de eigen omgeving te kijken welke producenten het netwerk kunnen helpen versterken en wat men kan doen om dit te versnellen. Kan het zijn dat door het sterker georganiseerde verenigingsleven in het zuiden van het land de netwerken van hoogwaardige toelevering en uitbesteding al verder zijn uitgebouwd?

Sinds de commissie-Wagner is gezegd dat op de sterke punten in de economische structuur moet worden voortgebouwd. Wij hopen te hebben duidelijk gemaakt dat Porters nieuwe benadering toelaat een vrij gedetailleerd zicht te krijgen op wat 'de zwakke punten van de sterke kanten' in die structuur zijn. Dat is zeer nuttige informatie waar beleidsmakers, zowel bij de overheid als in het bedrijfsleven, hun voordeel mee kunnen doen.

**Dany Jacobs**  
**Patries Boekholt**  
**Walter Zegveld**