

# Het succes van landen

Hoe komt het dat Japanse ondernemingen wereldleider zijn op het gebied van consumentenelektronica, Italiaanse ondernemingen de markt voor keramische tegels beheersen en Nederlandse bloemkwekers het grootste deel van de wereldexport van snijbloemen voor hun rekening nemen? De traditionele verklaring wijst op comparatieve kostenverschillen, dat wil zeggen internationale concurrentievoordelen die gebaseerd zijn op factoren als een gunstig klimaat, een goede geografische ligging, een rijkdom aan bodemschatten, lage lonen of een goed opgeleide beroepsbevolking. Maar in de meeste gevallen zijn die factoren volstrekt niet toereikend om het succes van een bepaald land op de wereldmarkt te verklaren. Zwitserland bij voorbeeld is een land met hoge arbeidskosten, strenge milieuwetten en weinig grondstoffen, maar het is toonaangevend in de verwerking van cacao tot chocoladeprodukten en zijn farmaceutische industrie behoort tot de internationale top. Italië is marktleider op het gebied van schoenen en verfijnde lederwaren, maar niet omdat de lonen er zo laag en de runderen zo goedkoop zijn. En het succes van de Nederlandse snijbloemeteelt kan men ook moeilijk toeschrijven aan de goedkope arbeidskrachten of het gunstige klimaat.

Nee, het zijn heel andere factoren die bepalend zijn voor het succes van landen op de wereldmarkt. In een grootscheeps onderzoek in tien landen en meer dan honderd sectoren heeft Michael Porter, de oppersprek-stalmeester van het strategisch management uit Harvard, geprobeerd te achterhalen welke factoren dat zijn<sup>1</sup>. Daarbij neemt Porter duidelijk afstand van de macro-economische invalshoek. Niet landen maar ondernemingen behalen een concurrentievoorsprong. En ondernemingen uit bepaalde landen zijn ook niet goed in alles, maar alleen in heel specifieke produkten. Dat wil niet zeggen dat de rol van naties onbelangrijk is. Integendeel. Anders dan men misschien zou verwachten in een economie die steeds internationaler wordt, is het belang van de lokale productieomstandigheden alleen maar toegenomen, aldus Porter. Landen bieden internationaal concurrerende ondernemingen een thuisbasis. Daar creëren zij hun essentiële concurrentievoorsprong en houden die in stand. Daar wordt de ondernemingsstrategie uitgezet, worden de kernactiviteiten geselecteerd en de meest productieve functies en vaardigheden geconcentreerd. De vraag moet dus eigenlijk zijn: hoe komt het dat in sommige landen het klimaat voor ondernemingen om beter te presteren dan hun buitenlandse rivalen, gunstiger is dan elders.

Als antwoord op die vraag presenteert Porter zijn 'diamond (ruit) of national competitive advantage', een diagram met vier polen die afzonderlijk en in samenhang met elkaar het speelveld scheppen dat elk land voor zijn ondernemingen uitzet. De eerste pool wordt gevormd door de *factorcondities* die een land heeft te bieden, zoals een goede infrastructuur, hooggekwalificeerde arbeid, de beschikbaarheid van kapitaal, informatie e.d. Daarbij gaat het niet zozeer om de voorraad productiefactoren op zich, maar vooral om de efficiency waarmee ze worden ingezet. Een geschoolde beroepsbevolking is op zich niet voldoende om een internationaal concurrentievoordeel te behalen, het gaat om de mate van specialisatie en de mate waarin kan worden voldaan aan de zeer specifieke behoeften in een bepaalde sector. Denk aan een wetenschappelijk instituut gespecialiseerd in enzymtechnologie of een laboratorium voor gewasveredeling. Dergelijke factoren zijn schaarser en moeilijker door de concurrentie te imiteren. Tegelijkertijd vereist het een niet aflatende inspanning om ze op het hoogste niveau van kennis en produktiviteit te houden.

De tweede pool van Porters diagram heeft betrekking op de *aard van de vraag*. Belangrijker dan de omvang van de thuishmarkt zijn de variëteit en veeleisendheid van de afnemers op de thuishmarkt. Zij geven ondernemingen een goed inzicht in de specifieke behoeften van de consument en dwingen hen aan hoge kwaliteitseisen te voldoen. De zeer hoge eisen die Japanse consumenten aan hun duurzame consumptiegoederen stellen, hebben Japanse ondernemingen in deze sector een concurrentievoordeel opgeleverd waarmee zij ook elders de markt wisten te veroveren. En het Deense milieubewustzijn heeft ertoe bijgedragen dat dit land een toonaangevende positie heeft verworven in de productie van windmolens.

De derde belangrijke determinant van nationale voorsprong is de aanwezigheid van een breed scala van *toeleverende en gerelateerde bedrijvigheid* in de nabije omgeving. Aanbieders en afnemers die dicht bij elkaar in de buurt zitten, onderhouden nauwe contacten en profiteren van een snelle, voortdurende uitwisseling van nieuwe ideeën en innovaties. In zo'n vruchtbare omgeving groeit in en rond de sector een steeds dichter netwerk van toeleverende dienstverlenende bedrijven die zeer efficiënt op de behoeften inspelen. Zo'n lokaal 'cluster' van bedrijvigheid – denk aan Silicon Valley – is zeer bevorderlijk voor het tempo van innovatie.

De vierde factor is de aard van de *binnenlandse concurrentie*. Deze wordt niet alleen bepaald door het aantal mededingers, maar ook door de typisch nationale manier waarop ondernemingen ontstaan, functioneren en worden geleid. Porter benadrukt dat organisatievormen en managementstijlen niet universeel zijn, maar moeten aansluiten bij 's lands aard en de specifieke karakteristieken van de bedrijfstak. Maar gegeven deze verschillen is heftige concurrentie, met name op de lokale markt, het belangrijkste element van de 'dynamic diamond'. Het zet ondernemingen aan om voortdurend te vernieuwen, om te streven naar lagere kosten en hogere kwaliteit, om de dienstverlening te verbeteren en om op zoek te gaan naar nieuwe produkten en processen. Nergens is de rol van lokale concurrentie duidelijker dan in Japan. In vrijwel alle sectoren waarin Japan een leidende positie op de wereldmarkt heeft, bestrijden nationale ondernemingen elkaar op de binnenlandse markt op het scherpst van de snede. Dat zelfde geldt voor de schoenenindustrie in Italië, de farmaceutische industrie in Zwitserland en de computerindustrie in de VS. Het is heel opvallend hoe dicht de toonaangevende ondernemingen in een bepaalde sector vaak bij elkaar in de buurt zitten. Hoe dicht op elkaar, hoe intenser de mededinging en hoe beter het resultaat, aldus Porter.

Het *overheidsbeleid* krijgt geen plaats in de ruit. Overheden kunnen geen concurrerende bedrijfstakken creëren. Maar het overheidsbeleid speelt wel een heel belangrijke rol bij het scheppen van de voorwaarden om de 'diamond' goed te laten werken. De overheid moet met name zorgen voor fundamentele voorzieningen zoals goed onderwijs, een goede infrastructuur e.d. Verder moet zij een krachtig, consistent mededingingsbeleid voeren dat de concurrentie aanwakkert en een klimaat scheppen dat innovatie bevordert. Direct ingrijpen in markten om de industrie te ondersteunen of te beschermen is meestal contraproductief, want innovatie wordt uitgelokt door uitdaging en druk. Economisch succes en een rustig leven gaan zelden samen.

L. van der Geest

1. Michael E. Porter, The competitive advantage of nations, *Harvard Business Review*, maart/april 1990, blz. 73 e.v. Een boek met gelijklopende titel verschijnt deze maand bij Free Press, Chicago/New York.