

# Nederland efficiencyland

M.A. Zegveld\*

**G**rote delen van het Nederlandse bedrijfsleven proberen de internationale concurrentieslag te winnen met verbodiging van de efficiency. Ook in het macro-economische beleid staat kostenbeheersing centraal. Voor hoogontwikkelde westerse economieën is deze strategie echter een doodlopende weg. Zij zullen het moeten hebben van waardeschepping door middel van differentiatie. Op dit punt blijven de prestaties van de Nederlandse en Belgische economie onder de maat.

In Nederland is in 'Clinton debat'-achtige discussies op verschillende niveaus aandacht gevraagd voor de maatschappelijke keuze tussen het voeren van een efficiëncystrategie (collectief verlagen van de kosten en verhogen van de inzetbaarheid van arbeid) of een differentiatiestrategie (voeren van een selectief en offensief industriebeleid). Traditioneel zit Nederland sterk op de lijn van efficiëncyverhoging. Voorbeelden hiervan zijn:

- De investeringen in de Rotterdamse haven zijn sterk gericht geweest op het maximaliseren van het volume van de doorvoer van goederen in plaats van het toevoegen van afnemerswaarde. De Rotterdamse haven staat in Europa dan ook bekend als een 'sjouwershaven'.
- In tegenstelling tot wat menige reclame-uiting suggereert, heeft het goederenvervoer over de weg in de jaren tachtig nauwelijks aansluiting gevonden bij de ontwikkeling en toepassing van nieuwe logistieke concepten. Het gevolg daarvan is dat Nederlandse ondernemingen thans ingeklemd zitten tussen een prijzenoorlog met Oosteuropese rijders en volledig logistieke dienstenaanbieders.
- De Nederlandse bulkchemie (efficiency) is in de jaren tachtig niet in staat geweest om succesvol over te stappen naar een fijn-chemische of gespecialiseerde industrie (differentiatie).

De in de jaren tachtig gevolgde efficiency-strategie blijkt onvoldoende kracht te hebben om de concurrentiepositie te handhaven of te versterken. Het aantal Nederlandse ondernemingen en/of clusters met een leidende positie op de wereldmarkt neemt af. De ondernemingen die daar wel in slagen, zijn relatief kleinschalig. Omdat de westerse economieën met hoge factorkosten (loonkosten en kosten van onroerend goed) geconfronteerd worden, is het ontwikkelen en implementeren van een differentiatiestrategie volgens Porter de enige mogelijkheid om langdurig concurrentievoordeel te realiseren<sup>1</sup>.

Niet alleen ondernemingen moeten een strategische keuze maken. Op meso- en macro-economisch niveau moeten vergelijkbare keuzes worden gemaakt om het concurrentievermogen ten minste te handha-

ven. In dit artikel wordt de ontwikkeling van het concurrentievermogen van Nederland over de periode 1979-1989 op een kwantitatieve wijze geanalyseerd en vergeleken met een achttal andere OESO-landen.

## Het concurrentievermogen van landen

Duidelijk is dat geen land in alles kan excelleren. In elk land zullen zich een of meerdere clusters ontwikkelen die een concurrerend waardescheppend systeem vormen. Porter meet concurrentiekracht af aan de sterkte op de wereld-exportmarkt. Sectoren die op de wereldmarkt meer afzetten dan het nationale gemiddelde, zijn relatief concurrerend<sup>2</sup>. De samenhangen die Porter heeft gevonden, maken het mogelijk om op verschillende economische aggregatieniveaus het concurrentievermogen te analyseren en opties aan te reiken hoe dit vermogen kan worden versterkt.

In een eerder boek heeft Porter het vermogen tot waardeschepping door ondernemingen in essentie beschreven als een keuze voor kostenconcurrentie (efficiency) of differentiatie<sup>3</sup>. In tegenstelling tot ondernemingen is het voor landen complexer om doelstellingen ten aanzien van de concurrentiepositie en het concurrentievermogen te formuleren. In essentie staan echter ook landen voor het Porter-dilemma efficiency versus differentiatie. Net zoals geen onderneming langdurig succes zal kunnen behalen door beide strategieën gelijktijdig te implementeren<sup>4</sup>, geldt ook op nationaal niveau dat in essentie moet worden gekozen tussen het ontwikkelen en volgen van een efficiëncystrategie of een differentiatiestrategie.

\* De auteur is als consultant werkzaam bij TVA Developments BV in Eindhoven. Hij dankt A.G.M. van Asseldonk en W.C.L. Zegveld voor commentaar op eerdere versies.

1. M.E. Porter, *The competitive advantage of nations*, MacMillan Press Ltd, Londen, 1990.

2. De positie van Nederland is volgens deze methode beschreven in D. Jacobs, P. Boekholt en W. Zegveld, *De economische kracht van Nederland*, SMO, Den Haag, 1990; en D. Jacobs en A. de Vos, Nederlands meest concurrerende sectoren, *ESB*, 12 februari 1992, blz. 148-151.

3. M.E. Porter, *Competitive advantage*, The Free Press, 1985.

## Kwantificering van concurrentievermogen

Voor een definitie van het begrip 'concurrentievermogen' kan worden verwezen naar de definitie die het Amerikaanse Office of Technology Assessment (OTA) hanteert: "the degree to which a nation can, under free and fair market conditions, produce goods and services that meet the test of international markets while simultaneously maintaining or expanding the real income of its citizens"<sup>5</sup>.

Uitgaande van deze definitie wordt in dit artikel een methode gepresenteerd om het concurrentievermogen van landen te analyseren en onderling te vergelijken. De methode gaat uit van de Porter-tegenstelling efficiency versus differentiatie. In deze analyse worden landen op het feitelijke resultaat van hun waardeschepping geanalyseerd.

Omdat de economieën van landen grote verschillen in volume (bnp) vertonen, dient het concurrentievermogen per waarde-eenheid te worden bepaald. Het concurrentievermogen van een land is dan gelijk aan de omvang van de economie maal de score in het vlak van efficiency versus differentiatie (prestatiegraad). De positie die een land heeft bereikt in de uitruil tussen efficiency en differentiatie vormt in deze methode de endogene waardeschepping, terwijl het volume als hefboom fungeert.

Bij de berekening van de endogene waardeschepping van een land wordt ervan uitgegaan dat een land, conform het Porter-dilemma, maatregelen neemt die passen bij de gekozen strategie. Het gelijktijdig concurreren op basis van beide strategieën of het niet kiezen van een specifieke strategie wordt door de concurrentiedruk afgestraft.

De prestaties van een land op het punt van differentiatie worden bepaald door de mate waarin een land in staat is het volume sterker te laten groeien dan de omzet. Onder 'omzet' wordt daarbij verstaan de omvang van het bnp plus de hoogte van de import. De differentiatiegraad laat zien in welke mate een land in staat is zelf waarde te genereren ten opzichte van het deel dat men importeert.

De prestaties van een land op het punt van de efficiency-ontwikkeling worden bepaald door de mate waarin een land in staat is op kosten te concurreren. De nadruk die een land zelf kan leggen op kostenconcurrentie komt tot uitdrukking in een lagere groei van de factorkosten (nni tegen factorkosten) ten opzichte van de groei van de omzet (bnp plus import).

Een land dat bij voorbeeld gekozen heeft voor een differentiatiestrategie zal moeten investeren in kennis en infrastructuur en zal dus kosten moeten maken om de gekozen strategie vorm te geven. Zo'n land kent derhalve een geheel andere ontwikkeling dan een land dat kiest voor een efficiencystrategie waarin kostenminimalisatie wordt nagestreefd. De differentiatiestrategie is pas succesvol als de meeropbrengsten de meerkosten overstijgen.

## Positionering van landen

Naast het analyseren van de verschillende posities van landen is het met name interessant om te kijken welke ontwikkeling zich in deze posities voordoet,

met andere woorden hoe landen de uitruil tussen efficiency en differentiatie hanteren. Aan de hand daarvan kan een uitspraak worden gedaan over het type, de dynamiek en de ontwikkeling van het concurrentievermogen van landen.

Op basis van de hierboven beschreven methode is de concurrentiepositie van negen OESO-landen gemeten en is de ontwikkeling daarvan in de periode 1979-1989 onderzocht. Het resultaat is in figuur 1 weergegeven. Uit de figuur blijkt dat geen van de landen een positie inneemt waarin zowel de differentiatiegraad als de efficiencygraad relatief hoog zijn. Internationale concurrentie zorgt ervoor dat de landen tegen de 'break even'-curve aangedrukt worden.

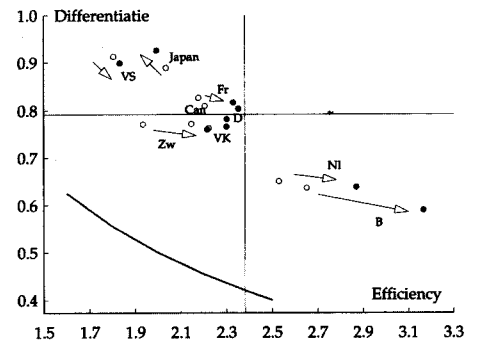
Er kunnen duidelijk drie groepen van landen worden onderscheiden:

- landen met een hoge differentiatiegraad (Japan en de Verenigde Staten);
- een zogenaamde middengroep (Frankrijk, Duitsland, Canada, Verenigd Koninkrijk en Zweden);
- landen met een hoge efficiencygraad (Nederland en België).

De Europese landen, en zeker België en Nederland, hebben een economie die minder dan het OESO-gemiddelde concurreert op basis van differentiatie. België en Nederland kunnen, op basis van hun posities in 1989, getypeerd worden als efficiency-gedreven economieën.

Japan heeft zich in de afgelopen tien jaar verder ontwikkeld als een land dat concurreert op basis van een differentiatiestrategie (zie figuur 2). Hoewel Japan in de economische recessie (1979-1982) aan differentiatie heeft ingeboet, heeft het zijn verlies na 1984 meer dan gecompenseerd. Landen met een hoge differentiatiegraad (Japan, VS) hebben een aanzienlijk deel van de wereldmarkt in handen van geavanceerde en technologisch complexe producten.

Het voormalige West-Duitsland heeft in het afgelopen decennium een sterke efficiencygroei gerealiseerd, terwijl de differentiatiegraad op peil is gebleven (zie figuur 3).

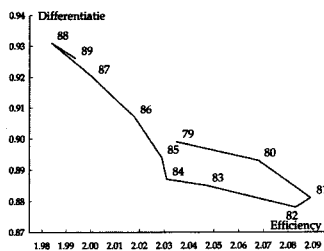


**Figuur 1. Positie van negen OESO-landen naar de mate van efficiency en differentiatie, 1979-1989**

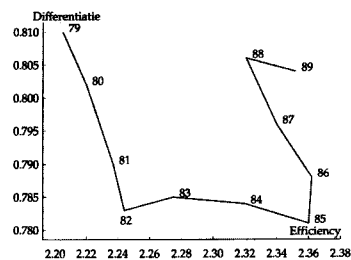
4. Onderzoek onder 84 beursgenoteerde ondernemingen heeft aangetoond dat ondernemingen die een strategische keuze maken een beduidend hogere kasstroom realiseren dan ondernemingen die geen keuze maken. Tevens is vastgesteld dat een succesvolle differentiatiestrategie een hogere kasstroom oplevert dan een succesvolle efficiencystrategie. De aarzeling en/of de afwezigheid bij veel ondernemingen om een echt strategische keuze te maken beperkt deze ondernemingen dan ook in de groei van hun economische waardeschepping. Zie TVA Developments BV, *Strategische vergelijking van het kasstroom genererend vermogen van Nederlandse beursfondsen*, oktober 1993.

5. Office of Technology Assessment, *Competing economies: America, Europe, and the Pacific Rim*, oktober 1991.

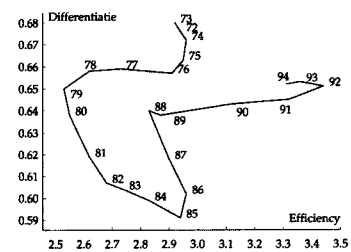
**Figuur 2. Waardescheping Japan, 1979-1989**



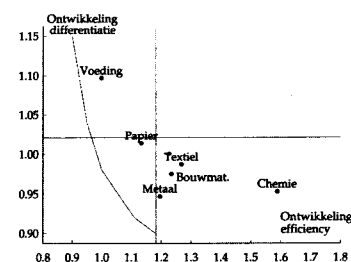
**Figuur 3. Waardescheping West-Duitsland, 1979-1989**



**Figuur 4. Waardescheping Nederland, 1972-1994**



**Figuur 5. Waardescheping in de Nederlandse industrie, 1979-1989**



De ontwikkeling in Nederland vertoont veel overeenkomsten met die in West-Duitsland, hetgeen gezien de nauwe economische betrekkingen tussen beide landen niet verwonderlijk is. Nederland heeft echter wel een veel grotere efficiency-sprong dan Duitsland gemaakt; daarentegen heeft het in tegenstelling tot West-Duitsland aan differentiatie ingeboet.

In figuur 4 wordt de ontwikkeling van de economische waardescheping van Nederland over de periode 1972-1994 gepresenteerd. De periode 1979-1989 kan duidelijk getypeerd worden als gericht op efficiencyverbetering. Ook na 1989 treedt tot en met 1992 een sterke toename van de efficiency op waarbij het opmerkelijk is dat tegelijkertijd de differentiatiegraad licht stijgt. Op basis van CPB-cijfers (MEV 1994) moet geconcludeerd worden dat Nederland in 1994 zowel op het punt van efficiency als differentiatie terrein verliest, iets dat in de afgelopen veertien jaar niet is voorgekomen.

Behalve de overeenkomst met West-Duitsland valt op dat in Nederland ook het conjunctuurverloop duidelijk in de ontwikkelingen te herkennen is. Was er van 1979 tot en met 1982 sprake van conjuncturele tegenwind, vanaf 1983 tot en met 1988 (Verenigde Staten tot 1986) groeide de economie, waardoor de economische waardescheping zich positief kon ontwikkelen. Blijkbaar heeft de conjunctuur zo'n grote invloed op de aard van de waardescheping, dat geen land in staat is om een conjunctuur-onafhankelijk strategisch beleid te voeren.

In een conjunctureel ongunstige periode is het blijkbaar het beste om de aanwezige differentiatiepositie zoveel mogelijk proberen vast te houden en economische waarde te genereren met behulp van efficiency-maatregelen. Volumemaatregelen zijn dan niet oppertuun. Maar in een conjunctureel gunstige periode kan een deel van de verloren differentiatie weer worden ingehaald en verder worden uitgebouwd. Nederland heeft in de jaren tachtig en de eerste helft van de jaren negentig een tegenovergestelde ontwikkeling doorgemaakt.

Aan de efficiency-strategie zijn echter grenzen. Landen met een sterke efficiency-gedreven economie, zoals België en Nederland, moeten hun efficiencygraad

steeds sterker opvoeren om een vergelijkbare ontwikkeling van de economische waardescheping te realiseren. De steeds extremer wordende efficiëncyslag vereist dat ondernemingen een zo hoog mogelijke produktiviteit tegen zo laag mogelijke kosten realiseren. In Nederland heeft de ver doorgevoerde efficiëncystechniek erin geresulteerd dat veel mensen uit het arbeidsproces zijn gestoten met als resultaat dat de overdrachtsuitkeringen aan niet-actieven een sterke groei hebben doorgemaakt.

De negen onderzochte OESO-landen kunnen aan de hand van hun positie in 1989 en de ontwikkeling van 1979 tot 1989 duidelijk getypeerd worden naar de relatieve positie en relatieve ontwikkeling van hun economische waardecreatie (efficiency, differentiatie, volume) (zie tabel 1). De Verenigde Staten zijn in deze analyse de grootste verliezer: slechts een geringe volumegroei zorgt voor enige waardescheping. Een land dat eveneens primair economische waarde creëert door een volumestrategie is Canada. Japan, het Verenigd Koninkrijk en in beperkte mate West-Duitsland kunnen als differentiator worden getypeerd. Landen met een efficiency-gedreven economie zijn Zweden, Nederland en België. Frankrijk verliest aan internationale concurrentiepositie zonder dat een duidelijke trend zichtbaar is.

## Nederlandse sectoren nader bezien

Naast de macro-economische analyse zijn zes sectoren van de Nederlandse industrie geanalyseerd, te weten: bouwmaterialen, chemie, metaal, papier, textiel, en voedings- en genotmiddelen. In figuur 5 is aan de hand van de ontwikkeling van de sectoren over de afgelopen tien jaar een gemiddelde ontwikkeling berekend. Het blijkt dat de zes sectoren gemiddeld in het afgelopen decennium het aanwezige differentiatiepotentieel hebben vastgehouden; de gemiddelde efficiencygraad is met 20% toegenomen.

In tabel 2 is een karakterisering van de waardeschepingsontwikkelingen weergegeven. Hieruit kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- De rendementen van de ondernemingen in de bouwmaterialenindustrie zijn in de afgelopen tien jaar gedaald. Dit is veroorzaakt doordat de sector een negatieve volume-ontwikkeling kende en de endogene waardescheping gelijk gebleven is.
- De chemische sector heeft een zeer succesvolle efficiëncystechniek gevolgd, die gepaard ging met een sterke volume-ontwikkeling. De Nederlandse chemische sector heeft in het afgelopen decennium zijn strategie van het leveren van bulkgoederen gehandhaafd.
- De metaal- en papierindustrie verliezen beide terrein; de differentiatiegraad van de metaalsector neemt beperkt af, echter zonder dat er sprake is van een efficiency-inhaalslag. Bij de sector papier is dit patroon omgekeerd; de efficiency neemt af zonder compensatie op het punt van de differentiatiegraad. Blijkbaar staan de metaal- en de papiersector voor een keerpunt waar duidelijk gekozen zal moeten worden voor een specifieke strategie.
- De textielindustrie in Nederland is in staat geweest haar concurrentiepositie te handhaven. Toch staat

ook de textielindustrie op een breukvlak: efficiëncyvergroting heeft namelijk niet tot een vergroting van het volume geleid, hetgeen een voorbode kan zijn voor een drastische verandering in de concurrentiepositie van deze sector op de wereldmarkt.

- De voedings- en genotmiddelenindustrie is de enige Nederlandse industriële sector die een differentiatie strategie heeft geïmplementeerd. De voedings- en genotmiddelenindustrie heeft echter veel efficiency moeten inleveren, zodat de prestaties zijn gedaald en de sector getypeerd kan worden als een sterk stagnerende differentiator.

## Conclusies

Gebruik makend van de aan Porter ontleende tegenstelling efficiency versus differentiatie is het mogelijk de concurrentiekracht van landen en sectoren op de wereldmarkt te analyseren. Economische ontwikkelingen (monetair en conjunctureel) hebben grote invloed op de aard van de waardeschepping van landen en sectoren; zij zijn in de waardescheppingsfiguren van landen en in de figuren voor het segment industrie duidelijk te herkennen. Het patroon van de waardeschepping zet vooral in tijden van economische opleving door. De aard van de waardeschepping moet daarom als een structurele component worden beschouwd.

Alle onderzochte landen, behalve Japan, ontwikkelen zich volgens een efficiëncy scenario. Volgens Porters stelling, dat hoge factorkosten het voor westerse landen onmogelijk maken om op de lange termijn een succesvolle efficiëncystrategie te volgen, betekent dit dat Japan wat betreft de aard van de waardeschepping de absolute winnaar van het afgelopen decennium is.

Uit de analyse blijkt dat Nederland in de onderzochte periode het predikaat 'efficiëncyland' verdient. De efficiëncyvooruitgang in Nederland is bijna twee maal zo groot als het OESO-gemiddelde (Nederland 14%, OESO 8%). De differentiatiepositie van Nederland is in de onderzochte periode echter verslechterd. De differentiatie-achteruitgang in Nederland is drie maal zo groot als het OESO-gemiddelde (Nederland 3%; OESO 1%). Het verhogen van de efficiëncy

**Tabel 2. Karakterisering van de waardeschepping in sectoren van de Nederlandse industrie**

Sectoren	dD	dE	dV	dP	Typering
Bouwmater.	0/-	0/+	-	0	stagnerende efficiëncy-gedreven sector
Metaal	-	0	0	0	verliezende differentiatie sector
Chemie	-	++	++	+	succesvolle efficiëncy-gedreven sector
Papier	0	-	0	0	verliezende efficiëncy-gedreven sector
Textiel	0	+	-	++	efficiëncy-gedreven sector
Voedings- en genotmid.	++	-	-	-	sterk stagnerende differentiator

**Tabel 1. Karakterisering van de economische waardecreatie in negen OESO-landen**

Land	Differentiatie		Efficiency		Volume		Prestatie		Typering
	D	dD	E	dE	V	dV	P	dP	
VS	+	0	-	-	+	+	0	-	verliezer
Canada	0	0	0	-	++	++	0	-	uitverkoop
Japan	+	+	-	-	++	++	++	-	stagnerende differentiator
België	-	-	++	++	-	-	--	-	kosten concurr.
Nederland	-	-	+	+	-	-	-	+	toenemende kostenconcur.
Zweden	0	0	-	+	-	-	-	++	nieuwe kostenconcur.
Frankrijk	+	0	0	0	-	-	+	-	verliest intern. conc. positie
VK	0	+	0	0	0	0	0	+	voorzichtige differentiator
Duitsland	+	0	0	-	-	-	+	-	stagnerende differentiator

door het beperken van de loonkosten heeft geleid tot een relatieve afname van het bnp per hoofd van de bevolking. Voerde Nederland twintig jaar geleden deze lijst nog aan, thans moeten wij Duitsland, Frankrijk, Italië en België in Europa voor laten gaan.

Het verlies aan concurrentievermogen ten opzichte van de overige westerse landen is in Nederland tot stand gekomen door een versterkt differentiatieverlies. Nederland en België hebben thans een situatie bereikt, waarbij in de uitruil tussen differentiatie en efficiëncy, de efficiëncy-ontwikkeling meerdere malen groter moet zijn dan de ontwikkeling van de differentiatie om gelijke endogene waardeschepping te realiseren. Indien deze ontwikkeling zich verder doorzet, ontstaat een situatie waarin extra investering in efficiëncyverhoging niet meer tot een verhoging of handhaving van de endogene waardeschepping zullen leiden.

Uitgaande van de stelling van Porter dat een differentiatie strategie voor westerse landen de enige strategie is om een bestendig concurrentievermogen op te bouwen en te behouden, zit Nederland ten opzichte van andere westerse landen aan de verkeerde kant van de streep.

Het huidige sociaal-economische beleid, met onder andere de mogelijkheid van het algemeen verbindend verklaren van collectieve arbeidsovereenkomsten, is sterk gericht op collectieve beheersing van de arbeidskosten. Voor het maken van een keuze in de richting van meer differentiatie zullen onder andere de structuren die ontwikkeld zijn ter versteviging van de efficiëncy maatschappij drastisch veranderd moeten worden. Tegelijkertijd zullen prikkels ontwikkeld moeten worden om de gekozen differentiatie strategie op ondernemingsniveau ook werkelijk vorm te geven.

**M.A. Zegveld**