

# Ondernemerschap en concurrentiekracht

J. Weitenberg\*

**K**waliteit, flexibiliteit en scholing. Dat zijn slagwoorden om de concurrentie in de toekomst aan te kunnen. Het is belangrijk dat niet alleen ondernemers daarvan doordrongen zijn, maar ook werknemers, vakbonden en de overheid. De sociaal-economische orde moet zich steeds opnieuw aanpassen aan veranderende omstandigheden.

Vergeleken met enkele decennia geleden beschikt een ondernemer over veel meer mogelijkheden. Daarentegen ontmoet hij ook meer concurrentie en wordt hij geconfronteerd met grotere onzekerheden. Schumpeter formuleerde de kern van het ondernemerschap als het maken van 'neue Kombinationen'. Nieuwe combinaties van hoofd- en handarbeid, kapitaal en grondstoffen zorgen voor nieuwe en betere produkten op de markt. De nieuwe combinaties vormen de basis zowel voor het lijfsbehoud van de ondernemer in de voortdurende slag met zijn (of haar) concurrenten, als voor de vooruitgang van de gehele maatschappij. De definitie van Schumpeter voldoet nog steeds, maar de wereld waarbinnen ondernemers hun creativiteit en concurrentiekracht ten toon moeten spreiden is onder tusschen aanzienlijk complexer geworden. Dat stelt steeds hogere eisen aan de flexibiliteit van ondernemer en onderneming. Om aan die eisen te kunnen voldoen is onder meer goed onderwijs en veel R&D nodig. Zonder overdrijving kan zelfs worden gesteld dat de hele maatschappij in flinke mate met een klassieke ondernemingsgeest moet zijn doortrokken om de verantwoordelijkheden en risico's van onze huidige complexe samenleving aan te kunnen. Dat betekent dat werknemers, vakbonden en overheid meer wendbaarheid aan de dag zullen moeten leggen dan zij tot nu toe veelal doen. Dat is ook de essentie van het nationale economiedebat. Aan de deelnemers is gevraagd met goede ideeën te komen die kunnen bijdragen aan het flexibel maken van de nationale economie. In deze bijdrage worden enkele thema's aangesneden op het terrein van ondernemerschap en concurrentiekracht die in onze ogen van groot belang zijn om de vereiste wendbaarheid te bereiken.

## **Meer mogelijkheden en meer beperkingen**

Vergeleken met enkele decennia geleden heeft een ondernemer bij het maken van nieuwe combinaties veel meer mogelijkheden gekregen. Hij beschikt nu over betere transportfaciliteiten (van mammoettankers en containers tot Concorde en TGV), snellere communicatie (met behulp van onder andere fax en

satellieten), grotere financiële en financieringsmogelijkheden, toegenomen niveau van de kennis en de stand der techniek en minder beperkingen die voortvloeien uit tradities en maatschappelijke rangen en standen. Vele grenzen, die vroeger onneembare handelsbarrières vormden (EG, Oost-West, GATT), beginnen bovendien steeds meer te vervagen. Kortom: de ondernemer heeft een veel breder scala van keuzemogelijkheden gekregen ten aanzien van zowel inzetbare produktiefactoren (inclusief informatie) als bereikbare markten. Het keuzeproces is daarmee ook aanzienlijk complexer geworden.

De toegenomen complexiteit komt niet alleen tot uitdrukking in het grotere aanbod van keuzemogelijkheden, maar ook in een aantal nieuwe beperkingen voor ondernemers. Allereerst is het logisch dat het veld van mogelijkheden niet alleen vergroot is voor elke individuele ondernemer, maar evenzeer voor al zijn concurrenten. Door het wegvallen van de grenzen is het aantal concurrenten bovendien flink toegenomen: de oude grenzen waren voor sommigen natuurlijke verdedigingslijnen. Verder worden ook consumenten geconfronteerd met een enorme uitbreiding van vrijheidsgraden. Daardoor is hun gedrag minder voorspelbaar geworden. Ten slotte heeft de overheid op vele terreinen ingegrepen, bij voorbeeld met regelgeving op het gebied van milieu, arbeidsomstandigheden, aansprakelijkheid en ontslagrecht, en met subsidies en heffingen. Dit overheidsingrijpen is in belangrijke mate volkomen terecht, want concurrentiekracht en ondernemerschap alleen zijn niet voldoende om de juiste maatschappelijke evenwichten te bereiken. Op vele punten is het overheidsingrijpen door een overdreven vertrouwen in de maakbaarheid van de samenleving echter flink doorgeschooten. En het terugdraaien van de regel- en belastingdruk van de overheid blijkt aanzienlijk moeilijker dan het tot stand brengen ervan.

\* De auteur is algemeen directeur van het Nederlands Christelijk Werkgeversverbond. Hij dankt A. Rutgers van der Loeff en C. Breedveld voor hun bijdragen aan de voorbereiding van dit artikel.

## Dynamiek en onvoorspelbaarheid

Het grotere aantal factoren waarmee de ondernemer rekening dient te houden, leidt tot een grotere onvoorspelbaarheid. Er is meer beweging en verandering dan voorheen, en de maatschappelijke veranderingen beïnvloeden elkaar bovendien. Van vele veranderingen is aanvankelijk niet duidelijk of zij het begin van een nieuwe trend zijn ('camel nose'), of een eenmalige oprisping. Conjuncturele en structurele veranderingen zijn vaak moeilijk te onderscheiden. Ondernemen is altijd al een kwestie geweest van risico's nemen, want het is nooit zeker of een 'nieuwe combinatie' aanslaat, maar de onzekerheden lijken nu groter dan ooit. Zullen EMU en EPU een succes worden of heeft de Europese integratie zijn grenzen bereikt? Zal de fiscale harmonisatie binnen de EG nog een stap verder komen; zal er hard tegen te hoge financieringstekorten opgetreden worden, of zal het nieuwe regionalisme (Schotland, Lombardije, Vlaanderen, Wallonië) de overhand krijgen? Zal een mislukking van de huidige GATT-ronde leiden tot het uiteenvallen van de wereld in handelsblokken die onderling op voet van handelsoorlog verkeren of zal men de draad van de vrijmaking van de wereldhandel weer weten op te pakken? Moeten het broeikas-effect en het gat in de ozonlaag leiden tot een fundamentele aanpassing van ons verbruik van energie en cfr's of blijkt de veerkracht van de natuur groter dan gedacht? Zullen wij in staat zijn een multi-culturele samenleving op te bouwen en hoe zal die er dan uit zien, of is de recente instroom van migranten te groot om (onder andere) door de arbeidsmarkt te kunnen worden verwerkt? Zullen de lopende demografische veranderingen (ontgroening/vergrijzing) op de arbeidsmarkt opgevangen kunnen worden, bij voorbeeld door een flexibilisering en individualisering van vut-afspraken?

Om de concurrentiekracht onder deze onzekere omstandigheden op peil te houden moet aan een aantal voorwaarden worden voldaan. Centraal staat daarbij een grote flexibiliteit, die nodig is om op nieuwe ontwikkelingen in te kunnen spelen. Om niet alleen te hoeven reageren op nieuwe ontwikkelingen, maar om ze voor te zijn of om er actief gebruik van te maken is meer onderzoek en ontwikkeling nodig. In sommige opzichten (bij voorbeeld de kosten van O&O/R&D) zijn de eisen die aan de ondernemers gesteld worden zo zwaar, dat alleen samenwerking een kans biedt om aan die eisen te voldoen.

## Flexibiliteit

Een flexibele ondernemersgeest is onder de huidige omstandigheden niet voldoende om een grote concurrentiekracht te ontwikkelen. Ook de organisatie als geheel zal flexibel moeten zijn. Juist omdat de wereld te complex is om door één man aan de top volledig overzien te worden, dienen alle medewerkers alert te zijn op de eisen die de omgeving (afnemers en aanbieders) stelt en de mogelijkheden die zij biedt. Dat betekent dat de gehele ondernemingscultuur gericht dient te zijn op verantwoordelijkheid en kwaliteit: elke werknemer moet gemotiveerd worden om binnen de grenzen van zijn eigen werkplek een ondernemer te zijn.

Die gedachte vinden we terug in enkele voorstellen die in het nationale economiedebat zijn gedaan. Eén



In de tweede fase van het Nationaal economiedebat zijn circa 600 ideeën ingestuurd die mogelijk kunnen bijdragen aan het verminderen van knelpunten in de Nederlandse economie. Een selectie van deze voorstellen wordt besproken in een reeks van zeven ESB-artikelen. Deze week het laatste artikel, dat handelt over voorstellen op het terrein van ondernemerschap en concurrentiekracht. Eerder verschenen:

- J. Hartog en J.J.M. Theeuwes, Arbeid en arbeidsmarkt (4 maart 1992).
- C.G. Koedijk en C.J.M. Kool, Kapitaalmarkt zonder knelpunten? (11 maart 1992).
- R. de Klerk en F. van der Ploeg, Overheid en markt in het maatschappelijk debat (18 maart 1992).
- H.R.J. Vollebergh, Milieu en infrastructuur (25 maart 1992).
- W.J. Dercksen, Onderwijs en scholing, (1 april 1992)
- A.J.M. Roobeek, Technologie en innovatie, (8 april 1992)

Een discussieavond over het onderwerp Ondernemerschap en concurrentiekracht vindt plaats op 23 april om 20.00 uur in het Maastricht Expo-sitie en Congres Centrum (MECC), Forum 100, Maastricht. De toegang is gratis.

inzender stelt voor om wekelijks een kort overleg tussen directie en personeelsvertegenwoordigers in te stellen waarin aandacht is voor het milieu en de kwaliteit van de geleverde producten. Een ander pleit voor organisaties bestaande uit cellen van beperkte omvang met een hoge mate van autonomie. Weer een ander wil een verdergaande delegatie van beslissingsbevoegdheden, zodat organisaties optimaal kunnen profiteren van de inzet en ambities van individuele medewerkers.

Er is op dit terrein reeds heel veel gaande. Platte organisaties, business units, autonome taakgroepen en 'quality circles' zijn de organisatievormen waarbinnen dit soort 'gedecentraliseerd ondernemerschap' wordt vormgegeven<sup>1</sup>.

Dit heeft ook consequenties in de sfeer van de arbeidsvoorwaarden. Een eenzijdige benadrukking van verworven rechten draagt niet bij tot een grote flexibiliteit. In werktijden, contractvormen en beloningsstelsels moet beweging mogelijk zijn. (De recente staking bij de NS is in dit opzicht een teken van geringe ondernemingslust bij de vakbonden.)

1. Zie Commissie Ontwikkeling Bedrijfsleven, *Zelfstandig samenwerken in autonome taakgroepen. Praktijkervaringen in industrie en dienstverlening*, SER, Den Haag, 1990.

Ontslagbescherming moet niet zo ver gaan dat ontslag praktisch niet meer mogelijk zou zijn, want dan keert een dergelijke bescherming zich tegen diegene waarvoor zij is bedoeld. Cao's moeten liever raam-cao's zijn dan gedetailleerde voorschriften (in de praktijk is dat gelukkig veelal ook het geval). Bij beloningssystemen moet ruimte zijn voor winst- (en dus ook: verlies-)deling, zoals ook door enkele deelnemers aan het nationale economiedebat is bepleit. Dit alles natuurlijk wel binnen het kader van de randvoorwaarden die binnen een sociale markteconomie aan de markt worden gesteld, via minimumlonen, sociale zekerheid, enzovoort.

Een grote wig, dat wil zeggen een grote afstand tussen bruto- en nettolonen, is al evenmin bevorderlijk voor een grote flexibiliteit. In die situatie zal een ondernemer zich immers wel twee keer bedenken voordat hij extra personeel aanneemt. Vooral aan de onderkant van het loongebouw zal hij eerder zijn toevlucht nemen tot overwerk, machinale arbeid of het geheel afzien van (het laten verrichten van) bepaalde arbeid, omdat dat tot een flexibeler situatie leidt dan het in dienst nemen van extra personeel.

### **Kwaliteit**

Flexibiliteit is een noodzakelijk onderdeel van de kwaliteit die geleverd moet worden om klanten te binden. Kwaliteit vereist onder meer maatwerk, dat wil zeggen nauwkeurige aanpassing aan de eisen van de afnemers. Daar hoort ook het tijdsaspect bij, in de vorm van 'just in time'. Kwaliteit is evenzeer vereist om zich de concurrenten van het lijf te houden. "Maak ondernemers ervan bewust dat hun producten moeten voldoen aan internationaal geldende kwaliteitsnormen", stelt een deelnemer aan het economiedebat. Voor veel ondernemers is dit reeds vanzelfsprekend, maar anderen moeten in dit opzicht nog een leerproces ondergaan. Door z'n concurrentiekracht primair in kwaliteit, en minder in de prijszinslag te zoeken kan de ondernemer aparte 'niches' op de markt creëren, nieuwe (sub-)markten voor producten van hoge(re) kwaliteit of voor geheel nieuwe producten, gebaseerd op nieuwe combinaties van productiefactoren.

Voor Nederland is kwaliteit in de, naar zich laat aanzien, verdergaande Europese integratie een belangrijke zaak. Om op de grotere markt mee te kunnen doen zal vaak een vorm van samenwerking en schaalvergroting nodig zijn. Nederlandse bedrijven zullen, gezien hun omvang, in een samenwerkingsverband of na een fusie of overname veelal de kleinere partij zijn. Daarmee lopen ze het risico dat ze in concernverband een 'balancing'-functie krijgen, waarbij tijdelijke afzetschommelingen op deze bedrijven zullen worden afgewenteld. Beschermingsconstructies zijn niet afdoende om dit soort dreigingen buiten de deur te houden. Alleen door extra aandacht voor kwaliteit en door het daarmee creëren van eigen sub-markten kan de ondernemer in deze zijn positie veilig stellen.

### **Onderwijs**

Om de benodigde flexibiliteit en kwaliteit door het gehele bedrijf te bereiken is de bagage van schoolverlaters en afgestudeerden van belang. Wisselingen in beroepsprofielen zullen snel in het onderwijs moeten doorwerken. Het belang hiervan klinkt in

diverse voorstellen van het nationaal economiedebat door. Nu doet zich nog vaak het probleem voor van enerzijds een hoge werkloosheid onder de niet- of laaggeschoolden en anderzijds onvervulbare vacatures voor gespecialiseerde functies<sup>2</sup>. Een goede samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven is nodig om dit te voorkomen. In het kader van het overleg-Rauwenhoff zijn hieromtrent voor wat het beroepsonderwijs betreft afspraken gemaakt<sup>3</sup>. Maar ook in het algemeen vormend onderwijs dient het bedrijfsleven door middel van gastlessen en stages voor studenten en docenten uit te dragen hoe de ondernemingspraktijk is<sup>4</sup>.

Ook in een ruimer perspectief is het onderwijs van belang. In de afgelopen decennia heeft er een soort taboe op ondernemerschap gerust. Sinds enige tijd is er sprake van een kentering. De ontwikkelingen in Midden- en Oost-Europa hebben nog eens duidelijk gemaakt hoezeer het marktmechanisme een onvervangbaar onderdeel is in het functioneren van de maatschappij. In dat marktmechanisme zijn ondernemers onmisbaar. Niet als zeldzame en uitzonderlijke individuen, maar, zoals hiervoor uiteengezet, juist als algemeen voorkomende 'types', die op elke plek in de organisatie bereid en in staat zijn medeverantwoordelijkheid te dragen.

### **R&D**

Zoals de benodigde kwaliteit en flexibiliteit buiten de bedrijfspooten eisen stellen aan het onderwijs, zo stellen ze binnen het bedrijf eisen aan de inspanningen op het gebied van de R&D. Nieuwe kwalitatief hoogstaande en op de wensen van afnemers afgestemde producten hebben de toekomst. De toenemende kennisintensiteit van producten, de noodzaak de veranderende consumentenvoorkeuren zo snel mogelijk te volgen, en de al genoemde, door de Europese integratie versterkte noodzaak om op kwaliteit te concurreren, leiden tot telkens hogere R&D-kosten.

Om de uitdagingen van de toekomst aan te kunnen, konden ondernemingen traditioneel kiezen uit een aantal, elkaar niet uitsluitende strategieën. Men kon vooral vertrouwen op de eigen kracht en trachten de eigen technologie verder te ontwikkelen, met het oog op een aandeel in (een bepaald deel van) de markt. Daarnaast kon men samenwerking zoeken met andere bedrijven en/of met universiteiten of technologische instituten. Steeds meer beseft men dat als gevolg van de toenemende complexiteit en de toenemende kosten voor R&D samenwerking geboden is. Een onderneming kan nu eenmaal niet alle relevante technologie zelf in huis hebben of ontwikkelen.

Niet alleen voor de concurrentiekracht maar ook voor veel maatschappelijke problemen kunnen nieuwe technologieën ('nieuwe combinaties') oplossingen aandragen. Voorbeelden op dit terrein zijn de mate en soort van arbeidsverdeling (tele-thuiswer-

2. NCW, *De twee gezichten op de arbeidsmarkt*, Discussienota voor de NCW-bezinningsconferentie 1990/'91, Den Haag, 1990.

3. *Samenwerken aan beroepsonderwijs*, Convenant tussen overheid en centrale organisaties van werkgevers en werknemers inzake Rauwenhoff 1991-1994.

4. NCW, *Ondernemers voor de klas*, Den Haag, 1990.

ken, automatisering), criminaliteit (beveiligingssyste- men, geautomatiseerde opsporingssystemen met bij- behorende databanken), vergrijzing (betere moge- lijkheden tot thuiszorg dank zij elektronische signaleringssystemen en zelfmedicatie), milieu (meet- en regelsystemen) en gezondheid (nieuwe operatietechnieken en medicijnen). Veel sectoren in de economie hebben baat bij een snelle ontwikke- ling van bepaalde technologieën. Een concreet en aansprekend voorbeeld in dit verband is het onder- grounds bouwen, wat een oplossing kan betekenen voor vraagstukken van concurrentiekracht van de transportsector, congestie en milieu<sup>5</sup>.

In het algemeen echter wordt de houding van de Ne- derlander ten opzichte van technologie getypeerd als afwachtend en 'de kat uit de boom kijken'<sup>6</sup>. Dit is niet alleen een kenmerk van consumenten, scho- lieren en dergelijke, maar ook van de politiek. Kabi- net en parlement hebben te weinig oog voor het be- lang van technologie. Dit blijkt onder meer uit de overmatige publicitaire aandacht voor verdelings- vraagstukken en koopkrachtplaatjes (ofte wel: ver- worven rechten). Maar ook uit de relatief geringe budgetten die beschikbaar zijn voor technologiebe- leid. De R&D-achterstand van het Nederlandse be- drijfsleven op belangrijke buitenlandse concurren- ten bedraagt ten minste 1 miljard gulden<sup>7</sup>. Dit kan mede worden verklaard uit de relatief geringe steun van de Nederlandse overheid aan bedrijfs-R&D, iets wat de komende jaren alleen maar erger zal worden. De relatief bescheiden R&D-inspanning kan een be- dreiging vormen voor het vernieuwend vermogen en de flexibiliteit van ons land. Nederland geeft, vol- gens het persbericht bij het bovengeciteerde TWIN- rapport, in het academisch onderzoek relatief meer uit aan alfa- en gamma-onderzoek. Het aandeel van deze twee richtingen in het totale academische on- derzoek is de laatste jaren bovendien toegenomen. Nederland scoort dan ook beneden het gemiddelde in de technische wetenschappen, wiskunde/infor- matica en de omgevingsvraagstukken, waaronder milieu. Dit zijn juist de gebieden die van belang zijn voor de concurrentiekracht van ondernemingen. Wat dit betreft zou ook eens moeten worden nage- dacht over extra middelen voor die technologische instituten die onderzoek verrichten dat in het bijzon- der is gericht op de vraag uit de markt, c.q. het be- drijfsleven.

Tot slot moet in dit verband worden gewezen op de voorstellen in het kader van het zogenaamde pak- ket Delors-II. Dit pakket omvat een verhoging van de EG-begroting in de periode 1993-1997 van 67 naar 88 mrd. ecu. Van deze verhoging is 3,5 mrd. ecu bestemd voor het versterken van de concurren- tiekracht van de EG. Delors stelt dat de door hem bepleite hogere EG-uitgaven voor dit laatste doel kunnen leiden tot een navenante daling van nationa- le uitgaven. Dit moet echter voor ons land worden betwijfeld. Ten eerste omdat Delors zelf constateert dat de EG een technologische achterstand heeft ten opzichte van de VS en Japan. Ten tweede omdat in een aantal landen, waaronder met name ons land, overheden zelf relatief weinig middelen ter beschik- king stellen voor technologiebeleid. Verhoging van de uitgaven van de EG mag dan ook niet leiden tot verlaging van de Nederlandse overheidsuitgaven voor R&D. Het kabinet heeft onlangs bij de Tussen-

balansoperatie wel een dergelijke gedragslijn ge- volgd. Toen werd gezegd dat de extra middelen voor Europees technologiebeleid het Nederlandse beleid konden vervangen. Hierbij ging men echter voorbij aan het feit dat nationaal beleid op dit vlak kan dienen als opstap voor met name kleinere be- drijven naar het Europese technologiebeleid. Ook ging men voorbij aan het feit dat andere overheden in de extra EG-middelen geen aanleiding hebben ge- zien om hun R&D-uitgaven te verlagen.

### Sociale markteconomie

De toenemende complexiteit van de samenleving stelt niet alleen hoge eisen aan het bedrijfsleven. Ook de overheid wordt geconfronteerd met grote veranderingen en met een toenemende concurren- tie. Al blijft de overheid in eigen land per definitie een monopolist, met de Europese integratie wordt het voor burgers en bedrijfsleven steeds makkelijker zich over de grens te vestigen. De complexe wereld maakt het ook voor de overheid steeds moeilijker om van bovenaf de gehele maatschappij te bestu- ren. Voor zover nog nodig hebben de omwentelin- gen in Oost-Europa dat nog eens aangetoond. Dat de markt niet overal een oplossing voor biedt is uit de theorie en de praktijk al evenzeer bekend. Zeker in West-Europa (minus het VK) is de strijd tussen het pure kapitalisme en de sociale markteconomie, of in de woorden van Michel Albert tussen het cow- boy-kapitalisme en het Rijnlands kapitalisme<sup>8</sup>, snel beslist.

Maar van de sociale markteconomie bestaat geen blauwdruk. De sociaal-economische orde zal zich, net als ondernemers en ondernemingen, flexibel moeten aanpassen aan veranderende omstandighe- den. Vele nieuwe instrumenten en omgangsvormen tussen bedrijfsleven en overheid zijn de laatste tijd ontwikkeld of herontdekt. Genoemd kunnen wor- den de public-private-partnerships, convenanten, tri- partisering, functionele decentralisatie, uitbesteding en privatisering<sup>9</sup>. De verzorgingsstaat vormde met zijn verzorging van de wieg tot het graf en de bijbe- horende collectieve-lasten- en regeldruk een rem op ondernemerschap en concurrentiekracht. Met dit soort nieuwe instrumenten en met een permanente herbezinning ('R&D' in eigen huis) op het eigen ta- kenpakket kan de overheid ook in een sociale markteconomie een flexibele overheid worden, die een steun is voor ondernemers en ondernemingen, en daarmee voor de concurrentiekracht van het ge- hele land.

### J. Weitenberg

5. AVBB, *Ondergronds bouwen aan de infrastructuur. In- vesteren in de toekomst van Nederland*, Den Haag, oktober 1991.

6. *Economie met open grenzen*, Tweede Kamer, 1989-1990, 21 760, nrs. 1-2, blz. 128.

7. Aldus het rapport *TWIN, Technologie- en Wetenschapsin- dicatoren* van de Ministeries van EZ en O&W, 1991.

8. M. Albert, *Capitalisme contre capitalisme*, Parijs, 1991. Albert is president-directeur van AGF, Assurances Généra- les de France, en tevens voorzitter van UNIAPAC, de We- reldfederatie van Christelijke Werkgeversorganisaties.

9. NCW, *Tussen markt en macht, de taakverdeling tussen overheid, markt en middenveld*, Discussienota voor de NCW-bezinningsconferentie 1991/'92, Den Haag, 1991.