



Slimme concurrentie

Auteur(s):
Jacobs, D.

Verschenen in:
ESB, 81e jaargang, nr. 4050, pagina 247, 20 maart 1996

Rubriek:
Column

Trefwoord(en):
marktwerving, regulering, ondernemingsstrategie

De voorbije jaren zijn in ESB niet weinig artikelen verschenen over economische dynamiek. Aan de vele auteurs uit kringen van Economische Zaken, Ocfeb en het EIM gaf de Utrechtse hoogleraar Fran van Waarden als enige wat weerwerk¹. Van Waarden had een punt, waar hij vaststelde dat nie weinig van de meest 'dynamische' sectoren eerder de zorgenkinderen van de economie lijken te zijn iets dergelijk was me ook al opgevallen bij het onderzoek van Thurik van het EIM². Daarin bleef 'kleding' de meest dynamische sector, mede omdat in geen enkele sector er zoveel bedrijven me ophielden. De minst dynamische sector was de papierindustrie die toevallig wel de grootste groei va de werkgelegenheid realiseerde. Dynamiek bleek dus op zijn minst een 'mixed blessing' e ongebreidelde concurrentie ten koste van alles en iedereen lijkt dan ook niet ideaal. Het probleem me Van Waarden is echter dat hij naar de andere kant doorslaat en doet alsof gekartelleerde sectoren al de bouw en de banken de meest innovatieve zijn. Uit de vele sectorstudies die wij bij TNOSTB hebbe verricht, komt naar voren dat in dergelijke sectoren de innovativiteit bepaald niet overhoudt.

Laat me daarom proberen 'gezonde' of 'slimme' concurrentie als alternatief naar voren te schuiven beseffende dat dit al snel zoiets wordt als gezond verstand en de gulden middenweg: men kan er niet tegen zijn, mede omdat ze moeilijk te operationaliseren zijn. Mijn perspectieven zijn de innovatie economie en het strategisch management.

Vanuit het oogpunt van innovatie is volledige mededinging zowat de anti-utopie. Volledig mededinging veronderstelt immers doorzichtige, volledig gefragmenteerde markten van homogene producten met totale mobiliteit van de productiefactoren, waarbij producenten prijsnemers zijn. Er zijn niet veel sectoren waar aan die voorwaarden wordt voldaan, en gelukkig maar. Hoe meer men dit 'ideaal' benadert, hoe uitzichtlozer immers de situatie. Een dergelijke toestand leidt tot volledig stagnatie, omdat het voor ondernemers als prijsnemers en volgers van de vraag onmogelijk is door productdifferentiatie en andere vormen van innovatie een voorsprong te verwerven en daarvoor beloond te worden.

Dit alles neemt niet weg dat (te) veel kleine bedrijven zich puur volgend ten opzichte van de markt opstellen. In het grootste deel van het mkb hebben kleinschaligheid, dynamiek en innovatie weinig met elkaar te maken. Dat blijkt ook uit het grootschalige startersonderzoek van het EIM³. Voor slechts 1% van de starters is toepassing van een nieuw technologisch product of proces het belangrijkste motief, voor 4% de ontdekking van een gat in de markt. Alle andere motieven hebben veel meer met het perspectief van de kleine zelfstandige te maken dan met het meer wild economische beeld van de entrepreneur als agent of change. Daarmee relativeren de EIMers veel van de literatuur die ze zelf produceren.

Dan het strategisch management. In dit perspectief draait het erom zich via 'slimme' concurrentie, dit wil zeggen een innovatieve, aparte aanpak, te differentiëren en daardoor te ontsnappen aan de ongebreidelde en vanuit bedrijfseconomisch oogpunt oninteressante concurrentie van allen tege iedereen. Het is dan ook niet vreemd dat één van de meest verhelderende - en ook leuke - stukken over markt en marktwerking uit de strategische managementliteratuur komt: in hoofdstuk 6 van *Competitive Advantage* uit 1985 toont Michael Porter aan hoe belangrijk goede concurrenten zijn. Concurrenten moeten goed zijn, zodat ze tot vernieuwing uitdagen, en ook slim genoeg, zodat ze niet op een domme manier de rentabiliteit van de gehele sector in het gedrang brengen - maar natuurlijk net niet goed en slim genoeg om het eigen bedrijf te bedreigen. In wezen behandelt Porter hier het ideaal van de 'gezonde' concurrentie, waarbij ondernemingen elkaar tot innovatie uitdagen, maar er voor zorgen dat de concurrentie niet zo ongebreideld wordt dat niemand nog het beleg op zijn brood verdient en investeringen in innovatie op de duur onmogelijk worden.

Porters ideaal van gezonde concurrentie heeft zeker te maken met relatief gesettelde sectoren met een overzichtelijke' structuur, dit wil zeggen een redelijke mate van concentratie en een aantal concurrenten dat te overzien is. Door slimme strategieën - bijvoorbeeld niche-management - kunnen bedrijven echter ook in relatief gefragmenteerde markten deelmarkten afzonderen waarop zij marktleider kunnen worden. Een bekend voorbeeld is het zeer rendabele Nederlandse IIC dat in de 'uitzichtloze' scheepsbouw met een marktaandeel van 60% marktleider is op de wereldmarkt voor complexe baggervaartuigen. Deze strategie vereist voortdurende waakzaamheid, aanpassingsvermogen en creativiteit. Maar dat is wel de uitdaging, ook in het mkb: slim concurreren, de concurrenten in het oog houden, maar niet concurreren ten koste van alles. De doelstelling is een relatief stabiele situatie te creëren in steeds dynamischer markten, niet door (steeds meer uitzichtloze) afspraken tussen concurrenten, maar door een voor klanten aansprekend concurrentievoordeel. Dat is toch veel aantrekkelijker dan het continue crisismanagement bij dynamiek omwille van de dynamiek

2 A.R. Thurik, Dynamiek en kleinschaligheid, *ESB*, 24 augustus 1994, blz. 732-737.

3 B. van Dijk, A.R. Thurik en F. van Uxem, Entrepreneurship, *ESB*, 25 oktober 1995, blz. 948-952.

Copyright © 1996 - 2003 Economisch Statistische Berichten (www.economie.nl)