

Worden de diamanten te duur betaald?

Kan er wel gesproken worden over de concurrentievoordelen van landen? Doorkruist de internationalisatie van ondernemingen dit concept niet? En wat zijn de merites van fusies en overnames in de internationale concurrentiestrijd?

De boeiende bijdrage van H.W. de Jong in het ESB-nummer over de concurrentiekracht van Nederland (19/25 december 1990), waarin onder meer onze studie *De economische kracht van Nederland* werd besproken, lijkt ons een goede aanleiding om een aantal punten te verduidelijken. In deze reactie willen we kort ingaan op de kwesties clusters en netwerken; internationalisering, multinationals en kleine landen; en de noodzaak van meer grootschaligheid in het kader van de verdere Europese integratie.

De aantrekkelijkheid van Michael Porters werkwijze ligt over het algemeen in het feit dat hij een groot aantal inzichten uit economische discussies tot een handzame synthese weet samen te brengen. In zijn verschillende boeken presenteert hij daarbij methodes die het mogelijk maken op vrij snelle wijze inzicht te krijgen in de structuur van een sector, of in het geval van zijn nieuwste boek, van een land. Op die methodes en classificaties is vanuit theoretisch oogpunt zeker het nodige aan te merken, maar inspirerend werkt het intussen wel. Ook Porter zelf gebruikt zijn classificaties allerminst op rigide wijze. Met zijn 'diamant' probeert hij bij voorbeeld juist het eigene van de verschillende nationale systemen met hun eigen culturen, instituties, traditionele specialisaties recht te doen, en terzelfder tijd een middel aan te reiken om die beter met elkaar op een gestructureerde wijze te vergelijken. Het gaat dus niet louter om de thuismarkt, maar om alle elementen van de thuissituatie.

Porters nieuwe ontwikkelingstheorie is ongetwijfeld het zwakste element in zijn benadering (al ontkent Porter juist dat landen de ontwikkelingsstadia *achtereenvolgens* moeten doorlopen, zoals De Jong beweert), maar zelfs hierin zitten elementen waar-

mee ondernemers en beleidsmensen in de verschillende landen hun voordeel kunnen doen. Men kan zeggen dat het in veel gevallen om bekende waarheden gaat. Dat neemt niet weg dat het niet in alle landen voor iedereen even duidelijk is dat het beter is de sterke punten uit de industriële structuur verder te versterken, dan de prioriteit te leggen bij bedreigde sectoren of op kunstmatige wijze te proberen zogenaamde high-techsectoren uit de grond te stampen. Zeer interessant is in dit verband Porters clustermethode om snel boven water te krijgen wat de specialisaties van een land zijn. Ook hier is het nodige op aan te merken – en dat hebben we zelf ook gedaan in ons boek – maar als startpunt voor verdere analyse is het zeker bruikbaar. In die zin hebben we ook niet te slordig proberen om te springen met de terminologie. De term 'clusters' hebben we voorbehouden voor wat op basis van statistiek en classificatie naar voren kwam als bij elkaar horende competitieve activiteiten die op specialisatie wijzen. In de sectorstudies hebben we vervolgens proberen te achterhalen in welke mate er sprake was van reële netwerkvorming. Wij wezen er bij voorbeeld op dat er weliswaar een netwerk bestaat rond de productie van cacaoboter en -poeder, maar dat dit in sterke mate los staat van het landbouw/voedingscluster.

In welke mate doorkruist de toememende internationalisatie van het bedrijfsleven een analyse in termen van landen? Dat is inderdaad een cruciale vraag en die stond dan ook centraal in ons onderzoek. De Jong stelt dat de internationalisatie van de grote concerns uit kleine landen weinig te maken heeft met grote rivaliteit op de thuismarkt. Maar legt hij hier niet de nadruk op de verkeerde kant?

De vraag is immers wat die grote concerns überhaupt nog met hun thuisbasis te maken hebben. In onze analyse van de sterke sectoren in Nederland zijn we de Nederlandse multinationals relatief weinig tegengekomen. Het aardige is immers dat met Porters methode de aandacht verlegd wordt naar de weliswaar minder bekende, maar toch goed functionerende ondernemingen. Het kan zijn dat Philips op basis van Porters criteria sterk staat in andere landen, maar qua exportprestatie vanuit Nederland in elk geval niet. Dat Philips internationaliseert is niet slecht, integendeel, maar in onze studie lag het accent op het detecteren van de sterke elementen in de nationale structuur. Daarbij zijn we overigens niet kritiekloos van Porters stellingen uitgegaan. Wij hebben bij voorbeeld geprobeerd na te gaan hoe sterk de internationalisatie van de netwerken speelt in de verschillende sectoren. Daarbij kwamen we ten aanzien van de door ons onderzochte sectoren tot tabel 1. Met tabel 1 krijgen we dus een gediversifieerd beeld van de mate van internationalisatie. De sectoren links- onder zijn zeer interessant omdat ze in sterke mate steunen op Nederlandse specialisaties die blijkbaar op de wereldmarkt tot gelding gebracht kunnen worden. Linksboven zijn de zeer geïnternationaliseerde sectoren te vinden. Als een sector in die hoek geen sterke redenen heeft om in het land te blijven, wordt hij al snel 'footloose', zoals in Nederland met de platenbranche inderdaad het geval blijkt.

Ook voor fusies en overnames volgen we niet zo slaafs Porter als De Jong suggereert. Wel is ook uit ons onderzoek naar voren gekomen hoe sterk relatief kleinschalige sectoren op de buitenlandse markten kunnen staan. Een goede combinatie van rivaliteit en samenwerking (bij voorbeeld in actieve branche-organisaties) lijkt daar borg voor te staan. Grote rivaliteit leidt dus zeker niet steeds tot snelle concentratie op de thuismarkt, zoals De Jong stelt. Onze bevindingen relativiseren op zijn minst de noodzaak tot verdere concentratie in het kader van de verdere Europese integratie, want in veel gevallen gaat het om ondernemingen die daar nu al van weten te profiteren. En zeker als 40 tot 50% van de fusies en overnames mislukt, zoals De Jong zelf toegeeft. Het lijkt ons ook wat geforceerd dat gegeven op

één lijn te stellen met mislukte produktintroducties, zoals hij doet. Dat meer dan de helft van de produktintroducties mislukken is een gegeven waar ondernemingen op voorhand rekening mee houden, terwijl een mislukte fusie of overname niet zelden de hele onderneming in gevaar brengt, met alle gevolgen van dien. In een overzicht van de Nederlandse concernvorming noemde De Jong enkele jaren geleden ook meer mislukkingen dan successen¹. In grote gehelen worden vaak grote fouten gemaakt en het is dan ook allerm minst duidelijk dat de nieuwe combinaties die op dit ogenblik bij voorbeeld in de financiële wereld tot stand komen zo'n goede zaak zijn.

Wij zijn het overigens met De Jong eens dat het goed is al deze problemen vanuit een langere-termijnperspectief te bekijken. Zijn bijdragen op dit punt kunnen dan ook node worden gemist. Het is zeker, zoals hij zegt, een uitdagende opgave te onderzoeken waarom de Nederlandse produktiviteit al eeuwenlang op een hoog niveau staat. Als onderzoekers die zich met beleidsstudies bezighouden rekenen wij het evenwel tot onze taak de elementen in het Nederlandse systeem te signaleren die de dynamiek bedreigen.

Dany Jacobs
Walter Zegveld

De auteurs zijn werkzaam bij TNO-beleidsstudies.

1. H.W. de Jong, *Fusies en overnames. Het concentratieproces in de Westerse markteconomie van de twintigste eeuw*, SMO, Den Haag, 1988, blz. 48. V&D (sic) werd daar overigens nog bij de successen gerekend.