



Economie in bedrijfskundig perspectief

Een maatwerkboek voor een
Technisch Bedrijfskundige

Noordhoff Uitgevers / Fontys TB Eindhoven, Boek-op-Maat



Noordhoff Uitgevers

Inhoud

Bedrijf en omgeving

Uit: Algemene economie en bedrijfsomgeving

5 Concurrentie-intensiteit en concurrentiepositie 85

- 5.1 Concurrentie-intensiteit 86
- 5.2 Concurrentiepositie 88
- 5.3 Methode van Porter 89
 - Samenvatting 99
 - Kernbegrippenlijst 100

6 Structuur van de markt 103

- 6.1 Structuur, gedrag en resultaat 104
- 6.2 Structuur van bedrijfstakken 106
- 6.3 Ondernemingsgedrag en resultaat 120
- 6.4 Productlevenscyclus en concurrentie 124
- 6.5 Toe- en uittreding 127
 - Samenvatting 133
 - Kernbegrippenlijst 135

7 Meso-economie en onderneming 139

- 7.1 Ondernemingsstrategie 140
- 7.2 Checklist voor bedrijfstakanalyse 144
 - Samenvatting 147
 - Kernbegrippenlijst 148

8 Producersen 153

- 8.1 Welvaart en welzijn 154
- 8.2 Toegevoegde waarde 162
 - Samenvatting 168
 - Kernbegrippenlijst 169

14 Conjunctuur 285

- 14.1 Conjunctuurverloop 286
- 14.2 De conjunctuur in de EU-15 en de kredietcrisis 291
- 14.3 Inflatie 298

- 14.4 Conjunctuurbeleid 302
 - Samenvatting 305
 - Kernbegrippenlijst 307

- 15 Economische relaties 311**
- 15.1 Economische kringloop 312
- 15.2 Kerngegevens van de economie 318
 - Samenvatting 324
 - Kernbegrippenlijst 325

- 16 Macro-economie en onderneming 327**
- 16.1 Gevoeligheid voor macro-economische variabelen 328
- 16.2 Conjunctuur 330
- 16.3 Wisselkoers 335
- 16.4 Olieprijzen 337
- 16.5 Lonen 340
- 16.6 Rente 341
- 16.7 Checklist toepassing macro-economische variabelen voor ondernemingen 344
 - Samenvatting 346
 - Kernbegrippenlijst 347

- 24 Valutamarkt 515**
- 24.1 Kenmerken van de valutamarkt 516
- 24.2 Koersvorming op de contante valutamarkt 519
- 24.3 Wisselkoersstelsels 527
- 24.4 Wisselkoersbeleid in de Europese Unie 529
- 24.5 Koersvorming op de valutatermijnmarkt 535
 - Samenvatting 539
 - Kernbegrippenlijst 541

- 25 Valutarisico en valutabeleid 545**
- 25.1 Opzet en doelstellingen van het valutabeleid 546
- 25.2 Valutagevoeligheid 548
- 25.3 Valutaprognose 549
- 25.4 Valuta-instrumenten 552
 - Samenvatting 557
 - Kernbegrippenlijst 559

- 26 Landeselectie 563**
- 26.1 Selectie op rendement en risico 564
- 26.2 Filtermodel 566
 - Samenvatting 576
 - Kernbegrippenlijst 577

- 27 Landenrisico 583**
- 27.1 Economisch en politiek risico 584
- 27.2 Analyse van het landenrisico 585
- 27.3 Beheersing van het landenrisico 589
 - Samenvatting 595
 - Kernbegrippenlijst 597

Beheren/besturen

Uit: Management accounting; Berekenen, beslissen, beheersen

- 15 Planning en control 367**
- 15.1 Doelstellingen en planning 368
- 15.2 Organisatorische en psychologische aspecten van planning en control 376
 - Theorievragen 379
 - Meerkeuzevragen 380
 - Vraagstukken 381

- 16 Budgettering (I) 385**
- 16.1 Budgettering als sluitstuk van de planning 386
- 16.2 Budgettering als coördinatiemechanisme 387
- 16.3 Verschillenanalyse 392
- 16.4 Opbrengstenverschillen 394
- 16.5 Kostenverschillen 398
- 16.6 Afval en uitval 402
 - Theorievragen 404
 - Meerkeuzevragen 404
 - Vraagstukken 407

- 17 Budgettering (II) 415**
- 17.1 Budgettering bij meerproductondernemingen 416
- 17.2 Bedrijfsproces en budgettering 425
- 17.3 Beyond budgeting 429
 - Theorievragen 431
 - Meerkeuzevragen 431
 - Vraagstukken 435

Uit: bedrijfseconomische Analyses

- 10 Beoordeling financiële structuur 315**
- Inleiding 316
- 10.1 Kengetallen voor de beoordeling van financiële positie en ontwikkeling van een bedrijf 316
- 10.2 Beoordeling van de liquiditeit 319
- 10.3 Beoordeling van de solvabiliteit 324
- 10.4 Beoordeling van de rentabiliteit 326
- 10.5 Beoordeling van de activiteit 327

- 10.6 Financiële reorganisatie en liquidatie 331
- 10.7 Value based management 334
- 10.8 Slotopmerkingen en actuele ontwikkelingen 344

Uit: Bedrijfseconomische Analyses; Opgaven

- 10 Beoordeling financiële structuur 129**

Uit: Bedrijfseconomie voor het besturen van organisaties

- 12 Analyse van de financiële structuur 423**
 - 12.1 Het begrip financiële structuur 424
 - 12.2 Afstemming tussen vermogensbehoefte en financieringswijze 426
 - 12.3 Partiële en totale financiering 427
 - 12.4 Verhouding tussen vreemd en eigen vermogen 429
 - 12.5 Interne financiering 430
 - 12.6 Berekening van kengetallen 434
 - 12.7 Rentabiliteit 436
 - 12.8 Liquiditeit 449
 - 12.9 Solvabiliteit 454
 - 12.10 Activiteitskengetallen 457
 - 12.11 Verbanden tussen diverse kengetallen 461
 - 12.12 Vergelijking van kengetallen 462
 - 12.13 Kasstroomoverzicht 463
 - 12.14 Financiering vanuit de bank gezien 466
 - 12.15 Beleggingskengetallen 475
 - 12.16 Functies binnen het financieel management 477

- 13 Waardering en resultaatbepaling 493**
 - 13.1 Waardering en resultaatbepaling bij een going-concern 494
 - 13.2 Waardering van ondernemingen bij fusie en overname 512

Uit: Bedrijfseconomie; Opgaven

- 12 Analyse van de financiële structuur 203**
- 13 Waardering en resultaatbepaling 247**

Beslissingscalculaties

Uit: Management accounting; berekenen, beslissen, beheersen

- 10 Het besluitvormingsproces 245**
 - 10.1 De doelstelling van de beslisser 246
 - 10.2 Omgaan met onzekerheid 251
 - Theorievragen 264
 - Meerkeuzevragen 264
 - Vraagstukken 267

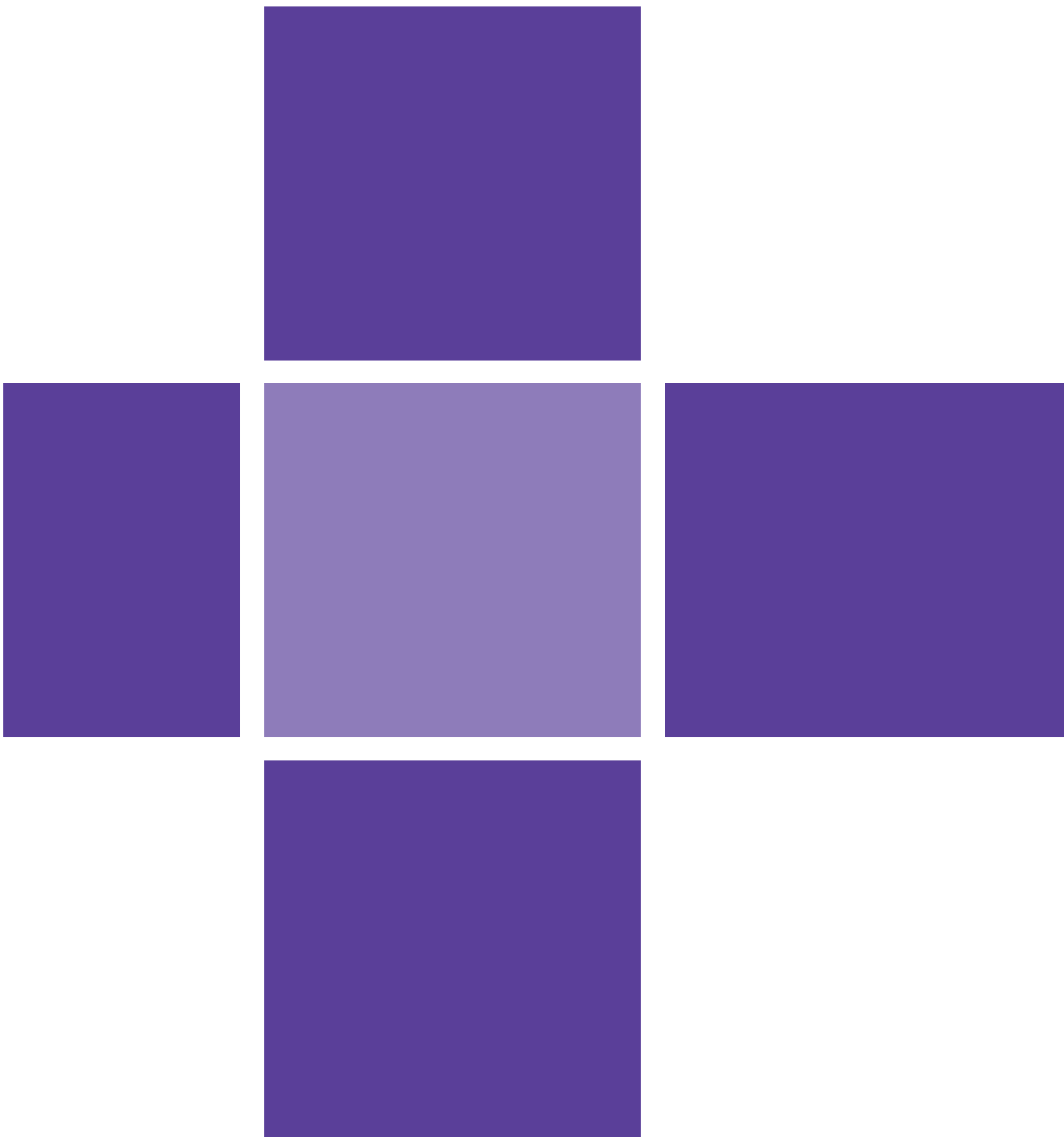
- 11 Investeringsselectie 271**
 - 11.1 Investeringsbeslissingen 272
 - 11.2 Selectiemethoden 273
 - 11.3 De verwerking van het risico in de investeringsselectie 285
 - 11.4 Fiscale aspecten van investeringen 290
 - Theorievragen 292
 - Meerkeuzevragen 293
 - Vraagstukken 295

- 12 Voorraadpolitiek 299**
 - 12.1 Redenen voor het aanhouden van voorraden 300
 - 12.2 Prijsrisico's 301
 - 12.3 Voorraadkosten 304
 - 12.4 Veiligheidsvoorraden 307
 - 12.5 De just-in-time-filosofie 310
 - Theorievragen 316
 - Meerkeuzevragen 316
 - Vraagstukken 318

- 13 Verkoopprijsvaststelling 325**
 - 13.1 Verkoopprijs en winstmaximalisatie 326
 - 13.2 Verkoopprijs en concurrentieverhoudingen 332
 - 13.3 Bases voor verkoopprijsvaststelling 336
 - 13.4 Prijsdiscriminatie 337
 - Theorievragen 343
 - Meerkeuzevragen 343
 - Vraagstukken 345

- 14 Knelpuntscalculaties 351**
 - 14.1 Lineaire programmering 352
 - 14.2 Gevoeligheidsanalyse 356
 - 14.3 Schaduwrijzen 358
 - Theorievragen 360
 - Meerkeuzevragen 360
 - Vraagstukken 362

- 6 Het verband tussen bedrijfsdrukke en resultaat 123**
 - 6.1 Profit-volumecharts 124
 - 6.2 Break-evenanalyse 126
 - 6.3 Hefboomwerking 129
 - 6.4 Enige complicaties bij de break-evenanalyse 138
 - Theorievragen 142
 - Meerkeuzevragen 142
 - Vraagstukken 144



5

Concurrentie-intensiteit en concurrentiepositie

- 5.1 Concurrentie-intensiteit
- 5.2 Concurrentiepositie
- 5.3 Methode van Porter

Ondernemingen concurreren met bedrijfstakgenoten om het marktaandeel. Zij concurreren met toeleveranciers en afnemers om de toegevoegde waarde. Zij concurreren met mogelijke concurrenten die de bedrijfstak willen binnendringen en met substituutproducten. Bedrijfstakken kan men analyseren met behulp van de methode van Porter. Porter heeft de krachten die van invloed zijn op de concurrentie-intensiteit geordend.

De belangrijkste vragen die uit de hierna volgende openingscasus voortvloeien, zijn:

- Met welke partijen uit de omgeving moeten ondernemingen concurreren?
- Welke factoren bepalen de concurrentie-intensiteit en de concurrentiepositie van een onderneming?
- Hoe zijn veranderingen in de concurrentie-intensiteit en de concurrentiepositie van bedrijfstakken te bepalen?

Goedlopende onderneming

Een onderneming maakt allerlei soorten producten van kunststof. Daarvoor heeft zij een aantal spuitgietinstallaties. De onderneming is niet zo groot maar toch heeft zij enkele onderzoekers in dienst die nauwe banden onderhouden met de plaatselijke technische universiteit. Daardoor kan de onderneming steeds de meest geavanceerde producten maken. Zij heeft goede contacten met afnemers die kantoormachines en kopieerapparaten maken. Ook levert de onderneming aan de auto-industrie. De concurrentie is vrij hevig omdat grote kunststofindustrieën met argusogen de goede concurrentiepositie van de onderneming bekijken en regelmatig met vergelijkbare producten op de markt komen. Ook onderhandelen de afnemers voortdurend over de prijzen omdat zij zelf op hun afzetmarkten ook een behoorlijke prijsdruk ervaren. Dat

dwingt de onderneming tot een steeds efficiënter productieproces.

Eigenlijk zou de onderneming moeten groeien om de schaalvoordelen ook in de toekomst veilig te stellen. Maar overnamekandidaten zijn schaars en ook nogal duur. De concurrentiepositie van de onderneming is momenteel echter vrij goed omdat de onderzoekers erin zijn geslaagd met kunststofproducten binnen te dringen op de markten van metalen onderdelen.

De directeur-eigenaar van de onderneming loopt nu tegen de zestig en hij overweegt de onderneming te verkopen aan een grote concurrent. Zijn overwegingen daarbij zijn duidelijk: hij heeft nu een goedlopende onderneming en hij weet niet of dat over vijf of tien jaar nog zo is. De waarde van de onderneming is nu wellicht maximaal.

5

5.1 Concurrentie-intensiteit

Ondernemingen maken zich voortdurend zorgen over de felheid van de concurrentie. De strijd om de gunst van de afnemers, de winstmarge en de toegevoegde waarde in de bedrijfskolom is een dagelijks terugkerend probleem. Concurrentie is een veelkoppig monster dat een voortdurend gevecht uitlokt. In deze paragraaf zullen we de arena van de verschillende soorten concurrentie in kaart proberen te brengen. Figuur 5.1 bevat een bedrijfskolom die bestaat uit een aantal opeenvolgende bedrijfstakken. Binnen en tussen bedrijfstakken speelt zich de interne, externe en de potentiële concurrentie af. In figuur 5.1 zijn de soorten concurrentie als volgt te onderkennen:

- interne concurrentie (de blokken 1)
- externe concurrentie (de pijlen 2)
- potentiële concurrentie (de blokken 3)

Op markten verhandelt men producten. Ondernemingen vervaardigen ze. Bedrijven die tot eenzelfde bedrijfstak behoren, concurreren met elkaar. Zo kunnen ze voorzien in dezelfde behoeften van hun afnemers. Zij proberen zo veel mogelijk klanten te bedienen. Dat kan ten koste gaan van de afzet van de bedrijfstakgenoten. Zij wedijveren om het marktaandeel. Dit is het aandeel in de afzet van alle ondernemingen in de bedrijfstak. Dit noemen we interne concurrentie. Als supermarkten prijzenacties houden om de klanten van de concurrent te lokken, krijgen zij daardoor een groter marktaandeel. De concurrenten zullen niet stil blijven zitten en tegenacties op touw zetten. Dit gedrag verhevigt de interne concurrentie.

Interne
concurrentie

Ondernemingen concurreren ook met afnemers en toeleveranciers. Dit heet externe concurrentie. Ondernemingen willen hun aandeel in de toegevoegde waarde en de winstmarge in de bedrijfskolom zo groot mogelijk maken. Supermarkten zullen prijsverlagingen aan consumenten zo goed mogelijk proberen door te berekenen aan leveranciers. Zij proberen de voedingsmiddelenindustrie over te halen de producten tegen lagere prijzen te leveren. Dit is externe concurrentie.

Externe
concurrentie

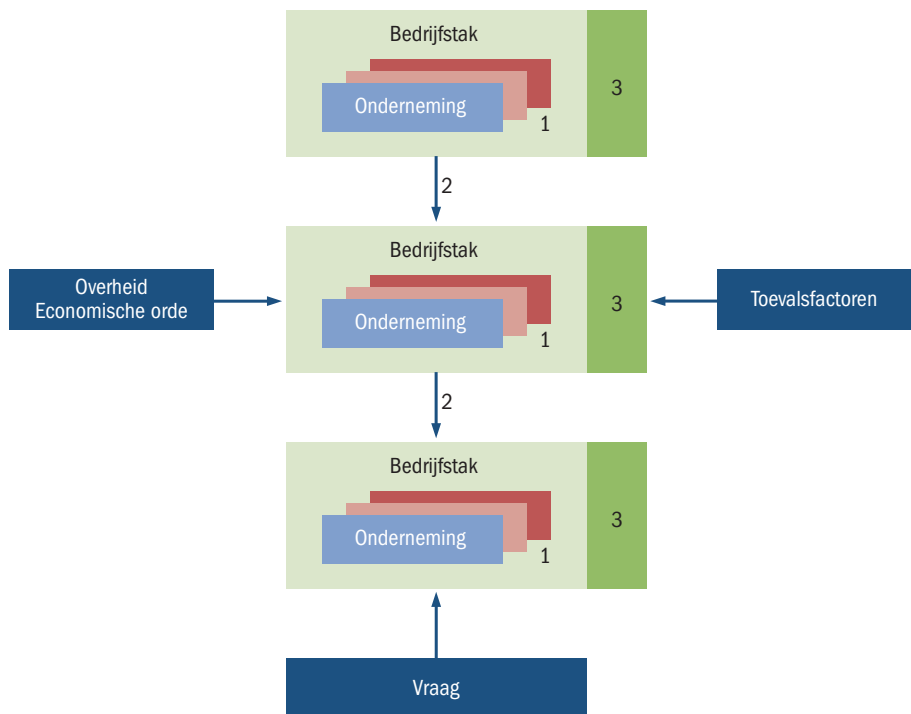
Ten slotte is er potentiële concurrentie. Andere ondernemingen willen tot de bedrijfstak toetreden of ze brengen substituu-producten op de markt. Een constante dreiging voor supermarkten is de opkomst van megamarkten die behalve voeding ook allerlei andere producten in de schappen hebben. Zoals de supermarkten de buurtwinkels hebben verdrongen, zo kunnen de megamarkten de supermarkten de wind uit de zeilen nemen. Ook de opkomst van voedingswinkels op stations en andere plaatsen waar veel mensen komen, is een bedreiging voor de afzet van supermarkten. Deze vorm van concurrentie noemen we potentiële concurrentie. Zij zal mogelijk- wijze in de toekomst plaatshebben of vanuit andere bedrijfstakken dreigen.

Potentiële
concurrentie

5

De soorten concurrentie zijn weergegeven in figuur 5.1.

FIGUUR 5.1 Soorten concurrentie en concurrentiebepalende factoren



De hevigheid van de verschillende soorten concurrentie is afhankelijk van concurrentiebepalende factoren. Een belangrijke concurrentiebepalende factor is de groei van de vraag. Als de vraag sterk toeneemt, kan de afzet

Concurrentie-
palende factoren

groeien, ook als het marktaandeel niet toeneemt. Een onderneming kan daardoor meer winst maken. Concurrenten hoeven dan dus niet bang te zijn voor verlies van marktaandeel. Dit komt veel voor bij jonge bedrijfstakken die producten op de markt zetten die iedereen wil hebben, zoals communicatieapparatuur. Er zijn ook markten zonder groei. Hier moet elke toename van de afzet wel gepaard gaan met een toename van het marktaandeel. Ondernemingen kunnen deze toename alleen door middel van hevige concurrentie veroveren. Enkele andere belangrijke concurrentiebepalende variabelen zijn het aantal ondernemingen en productdifferentiatie. Als er veel ondernemingen werkzaam zijn in een markt, is de concurrentie hoog en als er maar een of enkele ondernemingen actief zijn, is de concurrentie laag. Voor productdifferentiatie geldt: bij veel verschillen in producten kunnen ondernemingen zich specialiseren en een monopolieachtige positie innemen. Dan is de concurrentie minder hevig dan bij volledig homogene producten waarbij er geen verschillen zijn. In volgende paragrafen en hoofdstukken komen we uitvoerig terug op de concurrentiebepalende factoren.

5.2 Concurrentiepositie

Rendement

In het concurrentieproces proberen ondernemingen een zeker rendement over het geïnvesteerde vermogen te behalen. Ondernemingen streven naar winst. Zij proberen door middel van de verkopen hogere opbrengsten te behalen dan de gemaakte kosten. De winst gedeeld door de omzet is de winstmarge. Een onderneming met €6 winst op een omzet van €200 heeft dus een winst van €6 en een winstmarge van 3%. De winstmarge van ondernemingen kan verschillen. Sommige bedrijven in de bouw bijvoorbeeld halen niet veel meer dan 1% aan winstmarge. Andere ondernemingen, zoals banken, komen wel op 7%. Een belangrijke oorzaak daarvan zijn de verschillen in intensiteit van de concurrentie van bedrijfstakken waartoe de ondernemingen behoren. Naarmate de intensiteit van de concurrentie hoger is, is de verwachte gemiddelde winstgevendheid in de bedrijfstak lager.

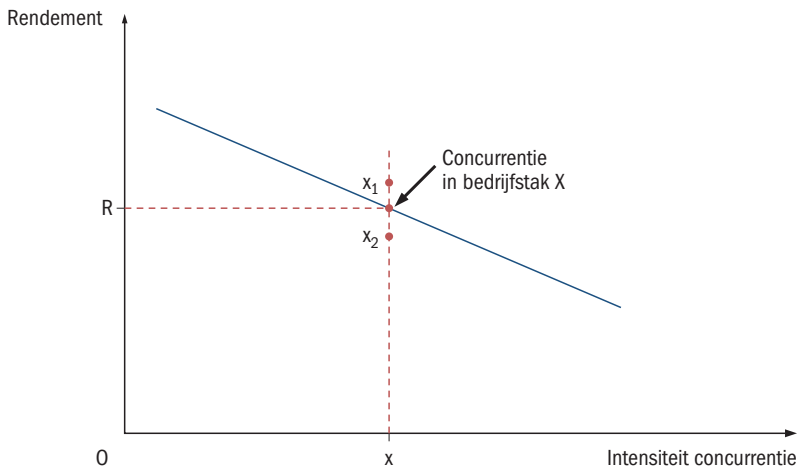
Winstmarge

Concurrentiepositie van ondernemingen

Maar ook binnen bedrijfstakken kunnen de rendementen verschillen. Deze verschillen ontstaan door de kwaliteit van het management, de kwaliteit van de machines, de deskundigheid van het personeel, het marktaandeel, de ondernemingsgrootte, de geografische ligging van de onderneming en de geografische spreiding van de afzet, technische ontwikkeling enzovoort. Al deze factoren bepalen samen de concurrentiepositie van ondernemingen. In figuur 5.2 is de relatie van de intensiteit van de concurrentie tot de concurrentiepositie van de individuele onderneming afgebeeld.

In figuur 5.2 staat de intensiteit van de concurrentie op de horizontale as en de winstgevendheid op de verticale as. In een bedrijfstak X behoort bij een concurrentie van x een gemiddeld rendement van R . Individuele ondernemingen kunnen een hoger rendement behalen, bijvoorbeeld onderneming X_1 , of juist een lager rendement, zoals onderneming X_2 . Onderneming X_1 heeft een betere en X_2 een slechtere concurrentiepositie dan de gemiddelde onderneming in de bedrijfstak.

Vaak wordt de concurrentiekracht van een onderneming afgemeten aan de winstgevendheid ten opzichte van bedrijfstakgenoten. Een goede indicator daarvoor is het rendement voor belasting als percentage van de omzet.

FIGUUR 5.2 Intensiteit van de concurrentie en concurrentiepositie¹

¹ Zie ook H. Daems en S. Douma, *Concurrentieanalyse en concernstrategie*, Kluwer, 1989

TUSSENVRAAG 5.1

Een bank krijgt twee aanvragen voor een financiering. Een is afkomstig van een onderneming met een rendement van 5% terwijl het bedrijfstakgemiddelde 7% bedraagt. Een andere van een onderneming met een rendement van 4% terwijl het bedrijfstakgemiddelde 2% bedraagt. Hoe zou de kredietafdeling van de bank deze aanvragen vergelijken?

T 5.1

We kunnen de concurrentiepositie niet alleen afmeten aan de winstgevendheid. De concurrentiepositie is de mate waarin de onderneming op lange termijn in staat is alle belanghebbenden, zoals eigenaren en werknemers, maar ook afnemers, leveranciers en de overheid, tevreden te stellen.

Men spreekt niet alleen van de concurrentiepositie van ondernemingen maar ook van bedrijfstakken. De concurrentiepositie van een bedrijfstak meet men vaak af aan verschillende variabelen. Daartoe behoren de gemiddelde winst, de bijdrage aan de export, de bijdrage aan de werkgelegenheid en de bijdrage aan het binnenlands product. Sterke bedrijfstakken kunnen de doelstellingen op dat gebied beter bereiken dan zwakke.

De concurrentiekracht van bedrijfstakken kan van land tot land verschillen. De auto-industrie bijvoorbeeld kan in Nederland zwak zijn en in Duitsland sterk. Omgekeerd kan de voedingsmiddelenindustrie in Nederland sterk zijn en in Duitsland zwak. Een bedrijfstakanalyse probeert de oorzaken daarvan op te sporen. De econoom Porter heeft een methode ontwikkeld om de concurrentiekracht van bedrijfstakken te analyseren.

Alle
belanghebbenden

Concurrentie-
positie van
bedrijfstakken

5.3 Methode van Porter

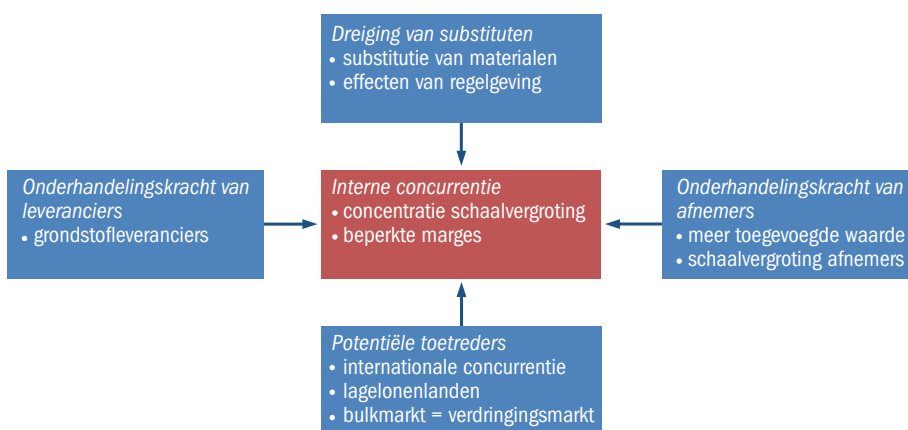
In deze paragraaf zullen we twee aspecten van het werk van de Amerikaanse econoom M.E. Porter belichten. In de eerste plaats bespreken we het zogenoemde vijfkrachtenmodel (subparagraaf 5.3.1). In de tweede plaats gaat het om een analyse van de concurrentiekracht van een bedrijfstak vergeleken met dezelfde bedrijfstak in andere landen (subparagraaf 5.3.2).

5.3.1 Vijfkrachtenmodel

Porter heeft met het vijfkrachtenmodel de belangrijkste concurrentiebepalende factoren in kaart gebracht. Concurrentie verandert steeds. De concurrentieverhoudingen veranderen doordat er nieuwe producten op de markt komen, doordat ondernemingen fuseren, zich op andere markten begeven of zich terugtrekken van markten. Het gaat Porter dan ook vooral om de veranderingen die in de concurrentieverhoudingen optreden. In figuur 5.3 is dit model weergegeven. Het is uitgewerkt aan de hand van de (Nederlandse) verpakkingsmiddelenindustrie. Op een dergelijke manier kan men een bedrijfstak in beeld brengen.

Veranderingen

FIGUUR 5.3 Het vijfkrachtenmodel van Porter



Bronnen: Michael Porter, *Concurrentiestrategie*, Groningen 1998, p. 189; ING, *Verpakkingindustrie*, sectorstudie, 2002, p. 18

In figuur 5.3 zijn de interne, de externe en de potentiële concurrentie te herkennen. De interne concurrentie zal aan verandering onderhevig zijn omdat de omgeving van de bedrijfstak verandert. De Nederlandse verpakkingindustrie ziet de concentratie bij leveranciers en afnemers voortdurend toenemen. Verpakking bestaat hoofdzakelijk uit producten van plastic, papier en karton, metaal, hout en glas. De toeleverende industrie bestaat dan ook uit ondernemingen in de chemie, de papierindustrie, de aluminiumindustrie en de hout- en glasverwerkende industrie. In deze industrieën vinden voortdurend overnames en fusies plaats waardoor de concentratie van de toeleveranciers steeds toeneemt. De marktmacht van de verpakkingindustrie neemt af. Een belangrijke afnemer van de verpakkingindustrie is de voedingsmiddelenindustrie. Onder invloed van de toenemende marktmacht van de levensmiddelen-detailhandel, gaat ook de voedingsmiddelenindustrie over tot verdere concentratie. De verpakkingindustrie vindt op de afzetmarkt steeds grotere bedrijven tegenover zich. Ook daardoor neemt de marktmacht van de verpakkingindustrie af. Het gevolg is dat de interne concurrentie in de verpakkingsmiddelenindustrie toeneemt en de marges afnemen. De reactie van de verpakkingsmiddelenindustrie is een golf fusies en overnames om de verloren onderhandelingsmacht te herwinnen.

Concentratie

De dreiging van substituten in de verpakkingmarkt is groot. Omdat er verschillende materialen voor dezelfde doeleinden mogelijk zijn, proberen fabrikanten steeds op elkaars markten binnen te dringen. Dat is bijvoorbeeld het geval bij glas, plastic, karton en aluminium als verpakkingsmiddel voor dranken. Elk van deze materialen heeft verschillende technische en commerciële eigenschappen. Glas is bijvoorbeeld wel zwaar maar heeft de uitstraling van degelijkheid en versheid. Op de markt voor verpakkingen spelen milieuaspecten een belangrijke rol. De overheid streeft ernaar de hoeveelheid afval te beperken, de afbreekbaarheid van het afval te vergroten, zwerfvuil tegen te gaan, de uitstoot van ongewenste stoffen te verminderen en dergelijke. Dat leidt tot bedreigingen voor de verpakkingsmidde-lenindustrie, maar het overheidsbeleid biedt ook kansen voor ondernemers die nieuwe producten op de markt brengen die aan de vereisten voldoen. Deze innovaties kunnen (tijdelijk) leiden tot hogere marges.

Een aspect van de potentiële concurrentie is ten slotte de mogelijke verplaatsing van de productie. In de verpakkingsmiddelenbranche vormt vooral de internationale concurrentie een bedreiging voor de industrie op Nederlandse bodem. Grote internationale ondernemingen verplaatsen hun productie naar andere landen. De verpakkingsindustrie zal zich in hun nabijheid vestigen. De bulkmarkt van verpakkingen is een verdringingsmarkt die nauwelijks groeit. De afzet van de bedrijfstakken die veel verpakkingsmateriaal afnemen, is tamelijk stabiel. De vraag groeit nauwelijks waardoor de concurrentie toch al hevig is.

TUSSENVRAAG 5.2

De Nederlandse fietsenfabrikant Accell besluit een fabrikant uit de VS over te nemen om zijn eigen merken in de VS te kunnen verkopen. Hoe past deze actie in het vijfkrachtenmodel?

5.3.2 Concurrentiekracht van bedrijfstakken

Porter heeft ook een methode ontwikkeld voor het vergelijken van de concurrentiekracht van bedrijfstakken in verschillende landen. Het is de zogenoemde diamant van Porter. In de visie van Porter wordt de concurrentiekracht van bedrijfstakken vooral bepaald door omgevingsfactoren. Deze factoren kunnen ingedeeld worden naar:

- de kwaliteit van de productiefactoren
- de invloed van de overheid
- de economische orde
- de mate waarin bedrijfstakken elkaar versterken door middel van netwerken

Deze omgevingsfactoren zijn grotendeels per land bepaald. Ze leiden ertoe dat bepaalde bedrijfstakken op internationale markten een grote concurrentiekracht bezitten. Maar andere bedrijfstakken kunnen nauwelijks tegen de internationale concurrentie op. De analyse van Porter legt dus een accent op verschillen tussen landen bij de analyse van de concurrentieverhoudingen. Vandaar dat hij over het concurrentievermogen van landen spreekt. Met behulp van zijn methode kan men bedrijfstakken in verschillende landen vergelijken. De methode van Porter is in figuur 5.4 afgebeeld.

Substituten

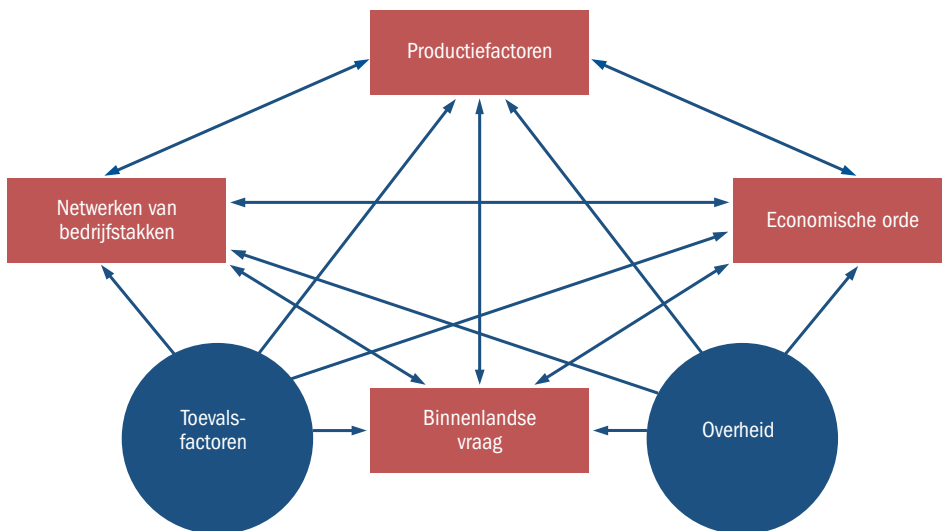
Internationale concurrentie

T 5.2

Diamant van Porter
Omgevingsfactoren

Regionaal bepaald

FIGUUR 5.4 De diamant van Porter



Bron: M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, London, 1990, p. 127

Relaties

In de diamant van Porter zijn met name de relaties tussen de elementen van belang. De overheid kan bijvoorbeeld door middel van onderwijsuitgaven grote invloed uitoefenen op de kwaliteit van de productiefactoren. Daarmee kan zij hoogwaardige productie stimuleren. Een dergelijke wisselwerking geldt voor alle elementen uit de diamant. Ook in dit model gaat het om het opsporen van de veranderingen die in de omgeving van bedrijfstakken optreden. De veranderingen zetten zo de concurrentiepositie van bedrijfstakken steeds onder druk. Daardoor leent dit model zich ook goed voor het bestuderen van dynamische aspecten van bedrijfstakken.

We zullen nu de verschillende elementen uit figuur 5.4 nader toelichten:

- productiefactoren
- binnenlandse vraag
- netwerken van bedrijfstakken
- economische orde
- toevalsfactoren
- overheid

Productiefactoren

De productiefactoren kan men onderscheiden in basisproductiefactoren en geavanceerde productiefactoren. Tot de basisproductiefactoren behoren het klimaat en de ligging van een land, de aanwezigheid van grondstoffen, kapitaal en ongeschoolde arbeid. Elk land beschikt in meer of mindere mate over deze productiefactoren. Zij zijn als het ware de erfenis van elke generatie, die vanzelf blijft bestaan. In Nederland behoren daartoe de gunstige ligging aan een druk bevaren zee, de aanwezigheid van rivieren, het milde klimaat en een grote bevolkingsdichtheid.

Basisproductiefactoren

Geavanceerde productiefactoren

Er zijn ook geavanceerde productiefactoren. Voor het opbouwen van een grote concurrentiekracht zijn ze van groot belang. Het gaat daarbij om

geschoolde arbeid, onderwijs en onderzoek, fysieke infrastructuur en telecommunicatie en dergelijke. Deze productiefactoren komen tot stand door voortdurende investeringen die de gehele samenleving steeds weer moet opbrengen. Zij zijn voor een belangrijk deel afhankelijk van overheidsbemoeienis. Landen kunnen zich met behulp van deze geavanceerde productiefactoren onderscheiden van andere landen.

Landen kunnen door menselijke inspanning op heel andere gebieden hun concurrentiekracht ontwikkelen dan op het eerste gezicht logisch lijkt. Ze kunnen een basisproductiefactor combineren met hoogwaardige productiefactoren en zo een comparatief voordeel verwerven. Porter noemt als voorbeeld (Porter 1990, p. 85) de Nederlandse snijbloemensector, waar ongunstige klimaatomstandigheden overwonnen werden door geavanceerde glastechnologie en handelssystemen (veilingen). In combinatie met de basisproductiefactor aardgas leidden deze hoogwaardige productiefactoren tot een vooraanstaande positie op de wereldmarkt.

Ondernemingen kunnen met de kwaliteit van hun producten (productdifferentiatie) concurreren. Porter wijst erop dat dat ook voor landen heel wenselijk is. Het is veel beter dan te concurreren door steeds maar de kosten te verlagen. Een land kan de kosten verlagen door de lonen te verlagen. Voortdurende loonmatiging leidt ertoe dat landen gaan concurreren met producten die zij voornamelijk met basisproductiefactoren voortbrengen. Er zijn te weinig prikkels om te investeren in geavanceerde productiefactoren. De toegevoegde waarde van de productie is dan ook laag. Hierdoor zal zo'n land uiteindelijk achterlopen in de internationale concurrentiestrijd. Hoge lonen zijn vaak beter voor de concurrentiekracht. Landen met hoge loonkosten zijn gedwongen hun concurrentievoordelen door kennis, R&D en infrastructuur op een hoog niveau te houden.

In tabel 5.1 is de uiteenzetting over de productiefactoren samengevat.

TABEL 5.1 Productiefactoren

Aard van de productiefactor	Gevolgen voor de concurrentie(kracht)
Basisproductiefactoren (klimaat, bevolkingsomvang, ligging, bodemrijkdom)	Laagwaardige productie
Concurrentie op kosten Geavanceerde productiefactoren (scholing, kennis, R&D, infrastructuur)	Hoogwaardige productie Concurrentie op productkwaliteit

Binnenlandse vraag

De vraag op de thuismarkt is voor de concurrentiekracht van bedrijfstakken van grote invloed. Veeleisende en kritische afnemers dwingen producenten tot hoge kwaliteit en voortdurende product vernieuwing. Ondernemers moeten steeds alert zijn op nieuwe mogelijkheden en vooroplopen met hun technische ontwikkeling. Dit geldt voor consumentenmarkten maar ook voor producentenmarkten.

Veel Amerikaanse en Japanse producenten hebben concurrentievoordelen behaald omdat hun afnemers op consumentenmarkten internationale trends zetten en daardoor een uitstraling naar andere landen hebben.

Amerikaanse consumenten zijn trendsetters in tal van goederen als de audiovisuele software (films, muziek) en cosmetica. Japanse producten zijn vaak zeer compact als gevolg van de kleine Japanse woningen. Japanse ondernemingen hebben zich dan ook sterk kunnen profileren met een compacte vormgeving van hun producten.

Ook op producentenmarkten is het een voordeel met kritische afnemers te maken te hebben. Soms zijn de afnemers marktleiders op de thuismarkt en op internationale markten. Dat stelt ook de desbetreffende toeleverancier in de gelegenheid een internationaal belangrijke positie op te bouwen. De eenwording van Europa wordt vaak verdedigd met het argument dat een grote Europese markt een noodzakelijke voorwaarde is voor Europese ondernemingen om de nodige concurrentiekracht op te bouwen. Kritische afnemers zijn bereid nieuwe producten te accepteren. Zij zijn voor de concurrentiekracht een gunstige factor. Ondernemingen kunnen in dat geval in een groeiende markt snel met productdifferentiaties komen. Hierdoor bouwen zij entreebarrières op voor buitenlandse producenten. Ook hebben zij zelf een gunstige uitvalsbasis naar buitenlandse markten.

Voor de concurrentiekracht van ondernemingen is een grote thuismarkt van belang. Zij kunnen van schaalvoordelen profiteren. Schaalvoordelen zijn namelijk alleen gunstig voor de ondernemingen die er het eerst van kunnen profiteren. Ondernemingen die hun markt goed kennen, hebben die mogelijkheid. Daarna breiden ook andere ondernemingen de productie uit. Door de uitbreiding van het aanbod dalen de prijzen. De voordelen zullen dan wegsmelten door de prijsdalingen.

In tabel 5.2 zijn de aspecten van de binnenlandse vraag samengevat.

TABEL 5.2 De binnenlandse vraag

Aspecten van de vraag	Gevolg voor de concurrentie(kracht)
Kritische vraag	Stimulans voor productvernieuwing
Omvang van de vraag	Schaalvoordelen

Netwerken van bedrijfstakken

Producten zijn het resultaat van verschillende bedrijfstakken in een bedrijfskolom. Een bepaalde bedrijfstak kan alleen maar concurrerend zijn als alle schakels producten van goede kwaliteit leveren. De waardevorming moet in elke schakel van het productieproces maximaal zijn. Dat kan door middel van hechte relaties tussen toeleveranciers en uitbesteders in netwerken. Netwerken kunnen we omschrijven als samenwerkingsverbanden tussen zelfstandige ondernemingen buiten de markt om. Hierdoor is kennisuitwisseling buiten markten om mogelijk. De ondernemingen kunnen informatie over de vraag van afnemers aan hun eigen leveranciers doorgeven. Zij kunnen daardoor beter en alerter op de marktontwikkelingen te reageren. De concurrentie tussen ondernemingen in de bedrijfstak en in de bedrijfskolom verandert zo in een concurrentie tussen verschillende bedrijfskolommen. Dat is bijvoorbeeld in de auto-industrie goed waarneembaar. Bedrijfskolommen van uitbesteders en toeleveranciers van Aziatische, Europese en Amerikaanse autoproducenten concurreren met elkaar.

Bij onderlinge relaties in de bedrijfskolom is er een verticaal netwerk van ondernemingen. Er is dan een eindproducent die producten aan finale afnemers levert. Dat kunnen consumenten of producenten zijn (kapitaalgeoderen). De eindproducent is zelscheppend. Hij brengt zelfstandig nieuwe producten voort en maakt daarbij gebruik van zelfstandige R&D. Deze eindproducenten ontwerpen en fabriceren meestal alleen de strategische onderdelen van hun producten. Een dergelijke eindproducent wordt ook wel Original Equipment Manufacturer (OEM) genoemd. Een OEM is bijvoorbeeld een autoproducent, een producent van treinstellen of een onderneming die smartphones op de markt brengt. Een OEM betreft de niet-strategische producten van een belangrijke toeleverancier (main supplier). Een belangrijke toeleverancier ontwikkelt samen met de uitbesteder producten. Men spreekt in dit geval van co-design. De belangrijke toeleverancier moet in staat zijn complete modules toe te leveren in plaats van losse onderdelen. Een main supplier moet bijvoorbeeld complete onderstellen van treinen kunnen leveren, of een compleet deursysteem van auto's in plaats van de losse onderdelen.

Daartoe moet hij probleemoplossend kunnen handelen en zelfstandig technische ontwikkeling kunnen uitvoeren. Dat hoeft de OEM dan niet meer te doen. De main supplier heeft een belangrijke taak bij het selecteren van zijn eigen toeleveranciers. Het zijn gespecialiseerde toeleveranciers. Dit zijn ondernemingen die in staat zijn producten van hoge kwaliteit met een hoge leveringsbetrouwbaarheid te leveren. Zij moeten zelf kwaliteitscontroles kunnen uitvoeren, zodat voor de main supplier een hoge kwaliteit gewaarborgd is. De samenwerking bij het maken van producten noemt men co-makership.

De gespecialiseerde toeleveranciers besteden op hun beurt de productie uit aan zogenoemde jobbers. Dit zijn ondernemingen die alleen produceren op basis van een specificatie die door de main supplier of de gespecialiseerde toeleverancier wordt aangeleverd. Dit soort ondernemingen worden wel schroevendraaierfabrieken genoemd. Dat geeft de laagwaardigheid van de productieve activiteiten aan. Hoe hoger men in de bedrijfskolom komt, des te minder speelt kennis een rol in het productieproces.

In netwerken van ondernemingen zijn er zogenoemde trekkers en volgers. Een trekker initieert de ontwikkeling in het netwerk. Dat hoeft niet in alle gevallen de eindproducent te zijn. Deze positie kan ook heel goed ingenomen worden door groot- of detailhandelsondernemingen omdat zij dicht bij de afnemers staan. Zij geven de specifieke wensen van consumenten door aan de eindproducent. Ook kan de initiërende functie uitgaan van ondernemingen boven in de bedrijfskolom, waar materialentechnologie vaak tot geheel nieuwe producten leidt.

Vooraf bij de innovatie of de verbetering van producten speelt netwerkvorming een belangrijke rol. De regionale dimensie van netwerken is van groot belang. Vooral ondernemingen die dicht bij elkaar liggen, vormen netwerken. Onderzoek en ontwikkeling zijn sterk regionaal bepaald. Er is veel contact nodig tussen onderzoeksafdelingen van ondernemingen die eindproducten maken, van machine-industrieën en van grondstofproducenten. Er is contact nodig tussen de financiële afdeling, banken en accountants. Op regionaal niveau verlopen deze contacten vaak beter dan op internationaal niveau. Bedrijfstakingen worden dan ook versterkt als al deze relaties van hoog niveau zijn. Vooral main suppliers blijken in de praktijk hun toeleveranciers vaak in de nabije omgeving te vinden. Veel persoonlijke contacten tussen beide partijen zijn van groot belang.

Verticaal
netwerk

OEM

Main supplier

Co-design

Gespecialiseerde
toeleveranciers

Co-makership

Jobbers

Trekkers
VolgersRegionale
dimensie

In tabel 5.3 zijn de kenmerken van de verschillende bedrijven in een netwerk weergegeven.

TABEL 5.3 Kenmerken van ondernemingen in een netwerk

Ondernemingen	Kenmerken
Jobbers	Productie op specificatie Weinig kennisintensief Lage toegevoegde waarde
Gespecialiseerde toeleveranciers	Capaciteitsuitbesteding Kwaliteitscontroles Leveringsbetrouwbaarheid
Main suppliers	R&D-functies Toeleveren van modules Materialeselectie Organisatie toeleveranciers
Eindproducent	Technologie en productontwikkeling Fabricage en assemblage van strategische componenten Marketingfuncties naar de eindgebruiker

Gedeeltelijk gebaseerd op: Jacobs, D. en A.P. de Man, *Clusters en concurrentiekracht*, Alphen aan den Rijn 1995, p. 118

Dienstverlenende instellingen als banken, accountantskantoren, adviseurs, onderzoeksinstituten en overheidsinstellingen ondersteunen netwerken van bedrijven.

Cluster

In dit geval spreken we van een cluster. Een cluster is een samenhangend geheel van bedrijven en ondersteunende instellingen. Zo ontstaat een geheel van verbonden bedrijfstakken, waarbinnen zowel wordt samengewerkt als geconcurrerd. In clusters is de vernieuwing van producten van groter belang voor de concurrentiekracht dan de verlaging van de productiekosten. Clusters zijn effectief als zij in staat zijn leidende technologische posities in te nemen. De verspreiding van de benodigde kennis gaat binnen bepaalde regionale grenzen sneller dan daarbuiten. Vandaar dat ook clusters een sterk regionaal karakter hebben.

Vernieuwing van producten

Economische orde

De economische orden van de Verenigde Staten, Europa en Japan verschillen van elkaar. Werknemers in de VS zijn zeer individualistisch ingesteld. Men spreekt van een individueel kapitalisme. Er is een sterke nadruk op de vrijheid om rijk te worden. Werknemers zijn bereid een groot persoonlijk risico te nemen en wisselen vaak van werkgever. In Europa legt men meer nadruk op geïnstitutionaliseerde solidariteit. Er is sprake van vrijheid, maar gelijkheid speelt ook een grote rol in het denken van de burgers. Deze waarden weerspiegelen zich in een sociale markteconomie. In Japan zijn werknemers vooral gericht op samenwerking binnen groepen. Dat leidt tot een soort groepskapitalisme. Men brengt de belangen van allerlei groepen buiten de markt om met elkaar in overeenstemming. In Europa en Japan blijven werknemers vaak lang bij eenzelfde werkgever in dienst en het ontslagrecht is ook veel minder flexibel dan in de VS.

Volgens Porter is er geen superieur systeem. Elke economische orde bevordert op haar eigen manier de concurrentiekracht van verschillende bedrijfstakken. Het is zelfs risicovol om elementen uit de ene economische orde te nemen en over te planten naar een andere. Dat kan de concurrentiekracht schaden. In een Japans motivatiesysteem staan de individuele waarden geheel in dienst van de onderneming. Dat lukt binnen de Japanse religieuze context. In Amerikaanse bedrijven mislukt dat. Werknemers zullen hun zingevingssystemen niet aan het motivatiesysteem aanpassen. Daarvoor is de individualistische traditie te diep geworteld in de Amerikaanse samenleving.

Motivatiesysteem

TUSSENVRAAG 5.3

Hoe is uw eigen houding ten opzichte van scholing en risico? Op welke wijze kan deze houding de concurrentiekracht van de economie beïnvloeden?

T 5.3

De ondernemingsdoelen en de strategieën om deze te bereiken verschillen van land tot land. In de Verenigde Staten is maximale winst een belangrijke doelstelling voor veel ondernemingen. Aandeelhouders willen elke drie maanden de bedrijfsleiding op de resultaten beoordelen. In de VS voldoen dan ook vrijwel alle bedrijfstakken aan de eisen van een hoge winstgevendheid. In Japan is de groei van de onderneming het belangrijkste. De winstgevendheid is een randvoorwaarde voor de groei. De aandeelhouders beleggen hun geld voor lange tijd in de onderneming. Het geld kan met lage winsten een hoge interne groei realiseren.

Ondernemingsdoelen

De economische orde bepaalt ook de concurrentieverhoudingen op de thuismarkt. Grote rivaliteit op de thuismarkt is een voorwaarde voor sterke posities op internationale markten. Ondernemingen zetten hun toeleveranciers, hun marketingnetwerk en hun R&D-netwerk sterk onder druk om het beste te presteren. Volgens Porter creëert een groep innovatieve ondernemingen een vruchtbare omgeving voor duurzame verdedigbare concurrentievoordelen. Een intensieve concurrentie heeft een opwaardering van de hele waardeketen tot gevolg.

Thuismarkt

Ook de andere elementen in de diamant van Porter worden hierdoor beïnvloed. De netwerken van ondernemingen worden uitgebreid, de productiefactoren worden opgewaardeerd en de afnemers kunnen zich kritisch opstellen omdat zij verschillende keuzemogelijkheden hebben. Een hevige concurrentie op de thuismarkt is dus veel gunstiger voor het betreden van buitenlandse markten dan een grote onderneming die de thuismarkt domineert.

Toevalsfactoren

Toevallige gebeurtenissen kunnen het samenspel van de elementen uit de diamant veranderen.

Technische doorbraken kunnen de economische verhoudingen sterk veranderen. De opkomst van de chiptechnologie maakt het voor allerlei kleine ondernemingen mogelijk met grote ondernemingen te concurreren. In veel bedrijfstakken bestaat het grootste deel van de kapitaalvoorraad uit computers met de bijbehorende software, zoals de administratie- en adviesbranches. Er bestaan vrijwel geen schaalvoordelen op het gebied van de automatische gegevensverwerking.

Technische doorbraken

Ook wisselkoersveranderingen en plotselinge prijsschokken hebben invloed op de internationale concurrentieverhoudingen. Bedrijfstakken moeten rigoureuze aanpassingen doen. Zo heeft de instabiliteit van wisselkoersen in de wereld ondernemingen gedwongen in alle belangrijke afzetgebieden

Wisselkoersveranderingen

productie-installaties op te bouwen. Ze hebben dan kosten en opbrengsten in dezelfde valuta.

Het weer

Een laatste toevalsfactor is het weer. De productie en de afzet van veel producten is gevoelig voor weersomstandigheden.

Overheid

De laatste factor uit de elementen van de diamant is de overheid. Allerlei overheidsmaatregelen versterken of belemmeren de concurrentiekracht van een economie. Daarbij valt te denken aan productvoorschriften, belastingen en subsidies. Daarnaast heeft de overheid invloed op de productiefactoren vanwege het onderwijsbeleid, het technologiebeleid, de kapitaalmarktpolitiek, de milieuwetgeving en dergelijke.

De overheid beïnvloedt de netwerken onder andere door kenniscentra op te zetten die technische kennis doorsluizen van onderneming naar onderneming. Bovendien kan de overheid clustering van ondernemingen met onderzoeksinstellingen en universiteiten bevorderen.

Samenvatting

Ondernemingen concurreren met andere ondernemingen. De intensiteit van de concurrentie verschilt in de diverse bedrijfstakken. De intensiteit van de concurrentie komt tot uiting in het gemiddelde bedrijfstakrendement. Als de concurrentie hoog is, is het rendement laag, en omgekeerd. De concurrentie-intensiteit bestaat uit drie soorten concurrentie:

- 1 *Interne concurrentie*, de concurrentie tussen bedrijfstakgenoten: dit is concurrentie om het marktaandeel.
- 2 *Externe concurrentie*, de concurrentie tussen afnemers en toeleveranciers: dit is de concurrentie om de toegevoegde waarde in de bedrijfskolom.
- 3 *Potentiële concurrentie*: dit is de concurrentie van mogelijke toetreders en van substituutproducten uit andere bedrijfstakken.

De concurrentiepositie van ondernemingen is af te meten door vergelijking van hun rendement ten opzichte van bedrijfstakgenoten. Er is onderscheid tussen goede ondernemingen in goede en slechte bedrijfstakken en slechte ondernemingen in goede en slechte bedrijfstakken.

De Amerikaanse econoom Porter heeft twee modellen ontwikkeld voor de bedrijfstakanalyse. Het vijfkrachtenmodel brengt de concurrentie-intensiteit in kaart en analyseert de kritische succesfactoren waaraan ondernemingen in elk geval moeten voldoen als zij in een bepaalde bedrijfstak staande willen blijven. Op de gebieden van deze factoren kunnen ondernemingen prestatie-indicatoren ontwikkelen die weergeven naar welke prestaties zij streven.

De diamant van Porter kan men gebruiken om de concurrentiepositie van een bedrijfstak in een land te analyseren. Het gaat daarbij om een analyse van de vraag, de overheid, de economische orde, de kwaliteit van de productiefactoren en dergelijke.

Kernbegrippenlijst

Basisproductiefactoren	Productiefactoren waarover elk land van nature beschikt, zoals ligging, klimaat en bevolkingsomvang.
Cluster	Een samenhangend geheel van bedrijven en ondersteunende instellingen binnen een bedrijfstak of een geheel van verbonden bedrijfstakken, waarbinnen zowel wordt samengewerkt als geconcurrerd.
Co-design	Het ontwikkelen van producten door toeleverancier en uitbesteder gezamenlijk.
Co-makership	De samenwerking bij het maken van producten.
Concurrentie	Het proces van wedijver om de gunst van de afnemers.
Concurrentiebepalende factoren	De factoren die invloed uitoefenen op de intensiteit van de concurrentie.
Concurrentiepositie	De mate waarin de onderneming op lange termijn in staat is alle belanghebbenden, zoals eigenaren en werknemers, maar ook afnemers, leveranciers en de overheid tevreden te stellen.
Externe concurrentie	Concurrentie die zich afspeelt tussen bedrijfstakken in een bedrijfskolom.
Geavanceerde productiefactoren	Productiefactoren die ontwikkeld moeten worden, zoals kennis en scholing.
Interne concurrentie	Concurrentie tussen ondernemingen die behoren tot dezelfde bedrijfstak.
Netwerken	Stelsels van onderlinge relaties tussen toeleveranciers en uitbesteders buiten het marktproces om.
Potentiële concurrentie	Concurrentie die mogelijkwijze ontstaat door toetredende ondernemingen of door substituutproducten.